



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y TRABAJO SOCIAL

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

TESIS DOCTORAL:

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL,
INNOVACIÓN Y CRISIS ECONÓMICA.**

**ANÁLISIS TEÓRICO
Y CONTRASTE EMPÍRICO EN
EMPRESAS DE CASTILLA Y LEÓN**

Presentada por Andrés Gómez Díez
para optar al grado de
Doctor por la Universidad de Valladolid

Dirigida por:
Dr. D. José Luis Izquieta Etulain
Dr. D. Juan María Prieto Lobato

dedicada a Manuel,

con el deseo de que, cuando crezca,
poder realizarse profesionalmente
en una empresa ecointeligente y justa
no sea la excepción, sino la norma.

(diciembre de 2014)

ÍNDICE

Índice general	
Relación de Figuras	
Relación de Tablas	
Relación de Gráficos	
Relación de Acrónimos	

INTRODUCCIÓN

Justificación y enfoque de la Tesis	3
Objeto, Objetivos, Hipótesis y Metodología	5
Estructura de la Tesis	10
Agradecimientos	11

PRIMERA PARTE.- EL MARCO TEÓRICO DE LA RSE

.....	13
-------	----

Capítulo 1.- NOCIÓN Y ALCANCE DE LA RSE 15

1.1. Un contexto que reclama responsabilidad a la empresa	17
1.2. La noción de responsabilidad. La complejidad de un concepto postconvencional.....	18
1.3. Definiciones de RSE. En busca del denominador común	22
1.4. Origen y evolución de la RSE. Del paternalismo a la visión corporativa	28
1.5. La nueva RSE se define por “negación”	33
1.6. La idea de empresa como fundamentación de la RSE. La tensión entre dos tradiciones diferentes	37
1.7. Dimensiones de la RSE. Los planos de la relación “empresa-sociedad”	42
1.8. Razones para la RSE. Argumentos manageriales, académicos e institucionales.....	48

Capítulo 2.- ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE LA RSE: OBJETIVOS, ACTORES, PRÁCTICAS Y GESTIÓN 55

2.1. Los objetivos de la RSE. Un cierto consenso sobre los fines	57
2.2. Los actores de la RSE. El enfoque Stakeholder como modelo	60
2.3. Las prácticas de RSE. Áreas de acción o catálogo de prácticas	67
2.4. La gestión de la RSE. La gestión por valores como reto organizativo	73

Capítulo 3.- EL MARCO NORMATIVO DE LA RSE 87

3.1. El Marco normativo internacional. Referentes y metodologías con visión global	90
3.2. El Marco normativo en la Unión Europea. Tratando de aunar cohesión y competitividad	95
3.3. El Marco normativo en España. Del impulso inicial a la parálisis	106
3.4. Políticas Públicas y RSE. Un asunto de cultura colectiva	115

Capítulo 4.- HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA RSE121

4.1. Un intento de clasificación 123
 4.2. Los Códigos Éticos. Valores para la acción 130
 4.3. Estándares de Gestión y Certificación. La RSE como sistema 136
 4.4. Los Informes Sociales. ¿Rendición de cuentas o márketing? 143
 4.5. La Inversión Socialmente Responsable. Índices y ratings de RSE 154
 4.6. Comparando las herramientas de RSE. Balance de limitaciones 163

Capítulo 5.- TEORÍAS, MODELOS Y NUEVAS VÍAS PARA LA RSE 167

5.1. La jungla argumental. Clasificando las teorías 169
 5.2. Modelos de RSE. Sintetizando teorías 178
 5.3. Revisando los términos. La RSE en clave de innovación 183
 5.4. Nuevas vías para la RSE. Por un paradigma eco-social 189
 5.5. Conjugando racionalidades. Una propuesta de avance para la RSE 202

Capítulo 6.- BALANCE FINAL: LUCES Y SOMBRAS DE LA RSE211

6.1. La RSE: valor para la empresa y la sociedad 213
 6.2. Debilidades de la RSE 216
 6.3. RSE y modelos de empresa. Condiciones básicas de la empresa responsable . 220

**SEGUNDA PARTE.- RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CRISIS
 ECONÓMICA EN EMPRESAS DE CASTILLA Y LEÓN**

..... 225

Capítulo 7.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. La RSE, un objeto difícil de abordar empíricamente 233
 7.1.1. El Objeto. Limitaciones 233
 7.1.2. Objetivos en dos etapas 239
 7.2. El diseño de una investigación en dos etapas 240
 7.2.1. Diseño y proceso de investigación 240
 7.2.2. Estudio RSE 2008: objetivos y metodología 244
 7.2.3. Estudio RSE 2013-14: objetivos y metodología 252
 7.3. Esquema interpretativo para el análisis de resultados 256

Capítulo 8.- LA RSE ECHA A ANDAR: Estudio 2008 259

8.1. Empresas en busca de la excelencia 262
 8.2. Percepción, prácticas y expectativas sobre la RSE 267
 8.2.1. Cómo la empresa describe su RSE (7 dimensiones)..... 267
 A) Percepción y valoración de la RSE 267
 B) Formalización y gestión de la RSE 275
 C) Prácticas de RSE 282
 D) RSE y Stakeholders 287
 E) Expectativas sobre el futuro de la RSE 291

F) Beneficios y riesgos de la RSE	293
G) Posicionamiento ante la RSE	296
8.2.2. Resumen de resultados de la fase de encuesta	301
8.3. El sentido de la RSE para la empresa	305
8.3.1. Cómo la empresa explica su RSE	305
A) La RSE en las empresas	306
B) Factores clave de la RSE	313
C) Valor de la RSE para la empresa	319
8.3.2. Resumen de resultados de la fase de entrevistas	323
8.4. Las prácticas de RSE en clave interpretativa	327
8.5. Principales hallazgos.....	336
Capítulo 9.- LA RSE SOBREVIVE A LA CRISIS: Estudio 2014	339
9.1. Empresas que crecen y se internacionalizan	342
9.2. Prácticas de RSE e impacto de la crisis económica	347
9.2.1. Respuestas de la empresa ante la crisis (6 dimensiones)	347
A) Percepción y valoración de la RSE	347
B) Formalización y gestión de la RSE	356
C) Impacto de la crisis en la empresa	362
D) Impacto de la crisis en la RSE de la empresa	369
E) Expectativas y posicionamiento de la empresa ante la RSE	375
F) RSE y nuevas vías de innovación para la empresa	387
9.2.2. Resumen de resultados	395
9.3. La RSE ante la crisis en clave interpretativa	401
9.4. Principales hallazgos.....	409
TERCERA PARTE.- CONCLUSIONES	413
1.- Por una reconceptualización de la RSE	417
2.- La empresa instrumentaliza la RSE	422
3.- La crisis transforma la RSE	425
4.- Futuras vías de investigación	428
GLOSARIO	431
BIBLIOGRAFÍA	439
ANEXOS	453
- Anexo I: empresas investigadas	455
- Anexo I: ficha técnica del estudio de 2008	457
- Anexo III: cuestionario de la fase de encuesta del estudio de 2008	459
- Anexo IV: ficha técnica del estudio de 2014	469
- Anexo V: cuestionario de la encuesta del estudio de 2014	471

Relación de Figuras:

1.7.1. Pirámide de la RSE según A.B.Carroll	44
1.7.2. Niveles de la RSE según P.Francés.....	46
2.4.1.1. Marco conceptual de la Gestión RSE según F.Ogalla	77
2.4.1.2. Arquitectura del sistema de Gestión RSE según F.Ogalla	79
2.4.1.3. Diagrama de flujo del sistema de Gestión RSE según F.Ogalla.....	81
3.3.1. Estrategia Española de RSE 2014-2020.....	113
4.4.1. Proceso de elaboración de Memorias GRI.....	148
4.1.2. Estructura de proceso de la Norma AA1000	152
4.5.1. Serie de índices FTSE4Good.....	161
4.6.1. Comparativa de Herramientas RSE según Mapping Instruments for CSR... 164	
5.3.1. Proceso de la innovación según Elkington.....	188
5.5.1. Nuevas coordenadas para la innovación en RSE.....	205
5.5.2. Propuesta de interacción entre discursos de la RSE.....	206

Relación de Tablas:

0.1. Objeto, objetivos e hipótesis de investigación	7
1.7.1. Niveles de actuación social de la empresa según Sethi	43
2.3.1. Objetivos de Desarrollo del Milenio.....	72
2.4.1. Evolución de las formas organizativas según G.Zapata	74
2.4.2. Enfoques de gestión empresarial según TQM Kaizen.....	75
2.4.2.1. Elementos del sistema de Gestión RSE según F.Ogalla Segura.....	82
3.0. Niveles de la Sostenibilidad.....	89
3.2.1. Políticas de RSE en Europa (2006-Fundación Bertelsmann)	103
3.4.1. Roles del Sector Público según el Banco Mundial.....	117
3.4.2. Modelos de promoción pública de la RSE en la UE (2005)	118
4.1.1. Tipología de instrumentos de RSE según P.Francés	125
4.1.2. Tipología de instrumentos de RSE según F.Casado	126
4.1.3. Tipología de instrumentos de RSE según F.J.Fuentes.....	126
4.1.4. Herramientas RSE según Mapping Instruments for CSR: Criterio 1	128
4.1.5. Herramientas RSE según Mapping Instruments for CSR: Criterio 2.....	129
4.1.6. Herramientas RSE según Mapping Instruments for CSR: Criterio 3.....	130
4.2.1. Códigos éticos según ABC of the main instruments for CSR.....	132
4.2.2. Principios del Global Compact de la ONU.....	133
4.2.3. Comparativa de Marcos internacionales CSR según SIRI Group	135
4.3.1. Normas certificables según ABC of the main instruments for CSR.....	137
4.3.2. Aspectos de la Norma SA8000 de Social Accountability International	148
4.3.3. Estructura de la Norma SGE21 de Forética	140
4.3.4. Estructura de la Norma ISO26000	141
4.4.1. Herramientas de Reporting según ABC of the main instruments for CSR... 145	
4.4.2. Estructura de la Guía GRI-G3	146
4.4.3. Cambios en la versión G3 de GRI.....	149
5.1.1. Tipos de Teorías de RSE según Garriga y Melé	170
5.1.2. Tipos de racionalidades de RSE según Alvarado et.al.	176
5.2.3. Perspectivas teóricas de la RSE según Alvarado et.al.	177

5.2.1. Comparativa de los modelos RSE de Garriga y de J.M.Rodríguez	180
5.2.2. Coordenadas de la RSC según J.M.Rodríguez.....	181
5.4.1. Matriz del Bien Común de Christian Felber.....	197
5.4.2. Comparativa de los modelos RSE de Garriga y de J.M.Rodríguez	200
5.5.1. La RSE como conector de niveles internos y externos de la empresa.....	203
5.5.2. Ampliación del Esquema de clasificación de las Teorías de RSE	204
6.3.1. Matriz diferencial entre RSE y otras relaciones empresa-sociedad	222
7.0.1. Etapas, objetivos e hipótesis del trabajo empírico.....	228
7.2.1.1. Estudio 2008: Distribución de la muestra y el universo	243
7.2.1.2. Estudio 2014: Distribución de la muestra y el universo	243
7.2.2.1. Estudio 2008: Perfil de los encuestados por tamaño y sector	247
7.2.2.2. Estudio 2008: Muestra desagregada por tamaño y sector	248
7.2.2.3. Estudio 2008: cronograma de la investigación.....	249
7.2.2.4. Estudio 2008: apartados del cuestionario de la fase de encuesta.....	250
7.2.2.5. Estudio 2008: variables del cuestionario de la fase de encuesta	250
7.2.2.6. Estudio 2008: apartados del cuestionario de la fase de entrevistas	251
7.2.2.7. Estudio 2008: variables del cuestionario de la fase de entrevistas.....	251
7.2.3.1. Estudio 2014: Muestra desagregada por tamaño y sector	253
7.2.3.2. Estudio 2014: cronograma de la investigación.....	255
7.2.3.3. Estudio 2014: apartados del cuestionario de la fase de encuesta.....	255
7.2.3.4. Estudio 2014: variables del cuestionario de la fase de encuesta	256
7.3.1. Modelo de marco interpretativo para el análisis de resultados	257
8.1.1. (2008) Estadísticos del tamaño de la empresa según nº de trabajadores.....	263
8.2.1.A.1. (2008) Valoración de una RSE bien planteada, por áreas de gestión	273
8.2.1.A.2. (2008) Valoración de una RSE bien planteada, según sectores	274
8.2.1.A.3. (2008) Valoración de una RSE bien planteada, según tamaño (nºtrab.)..	274
8.2.1.A.4. (2008) Valoración de una RSE bien planteada, según tamaño (fact.).....	275
8.2.1.C.1. (2008) Modo de realización de la RSE según áreas de gestión.	286
8.2.1.D.1. (2008) Tipo de Stakeholders con los que dialogan las empresas	288
8.4.1. Modelo de marco interpretativo para el Estudio RSE 2008	327
9.1.1. (2014) Estadísticos del tamaño de la empresa según nº de trabajadores.....	343
9.2.1.A.1. (2014) Valoración de una RSE bien planteada, por áreas de gestión	354
9.2.1.A.2. (2014) Valoración de una RSE bien planteada, según sectores	354
9.2.1.A.3. (2014) Valoración de una RSE bien planteada, según tamaño (nºtrab.)..	355
9.2.1.A.4. (2014) Valoración de una RSE bien planteada, según tamaño (fact.).....	355
9.2.1.C.1. (2014) Efectos negativos por la crisis, según sectores.....	364
9.2.1.C.2. (2014) Efectos negativos por la crisis, según nº trabajadores.	365
9.2.1.D.1. (2014) Efecto de la crisis en la formalización RSE, según sector	373
9.2.1.D.2. (2014) Efecto de la crisis en la formalización RSE, según nº trabaj.....	374
9.2.1.D.3. (2014) Efecto de la crisis en la formalización RSE, según facturación ...	374
3.3.1. Modelo de marco interpretativo para el Estudio RSE 2014	401

Relación de Gráficos:

8.1.1. (2008) Distribución de empresas encuestadas según sector de actividad.....	262
8.1.2. (2008) Distribución de empresas encuestadas por provincia.....	262
8.1.3. (2008) Tamaño de la empresa según nº de trabajadores.....	263

8.1.4. (2008) Tamaño de la empresa según facturación anual	263
8.1.5. (2008) Tamaño de la empresa según facturación anual agrupada	263
8.1.6. (2008) Entorno geográfico en que compete la empresa	264
8.1.7. (2008) Mercado en que la empresa aspira a competir	264
8.1.8. (2008) Grado de competencia al que se enfrenta la empresa.....	264
8.1.9. (2008) Cuota de mercado de la empresa en el entorno en que opera.....	264
8.1.10. (2008) Evolución de la empresa en los tres últimos años.....	265
8.1.11. (2008) Tipo de clientes de la empresa	265
8.1.11. (2008) Valor que mejor define a la empresa	265
8.2.1.A.1. (2008) Grado de conocimiento del encuestado del concepto de RSE	268
8.2.1.A.2. (2008) Grado de conocimiento de la empresa del concepto de RSE.....	268
8.2.1.A.3. (2008) Grado de conocimiento del empresariado regional del concepto de RSE	268
8.2.1.A.4. (2008) Conocimiento del concepto de RSE según sectores	268
8.2.1.A.5. (2008) Conocimiento del concepto de RSE por tamaño (nºtrab.).....	269
8.2.1.A.6. (2008) Conocimiento del concepto de RSE por tamaño (facturac.).....	269
8.2.1.A.7. (2008) Percepción de la RSE entre el empresariado regional	270
8.2.1.A.8. (2008) Percepción de la RSE por parte de la empresa	270
8.2.1.A.9. (2008) Conceptos asociados a la RSE	271
8.2.1.A.10. (2008) Percepción de en qué debería consistir la RSE.....	271
8.2.1.A.11. (2008) Valoración de una RSE para el empleo y el desarrollo local	272
8.2.1.A.12. (2008) Valoración de una RSE para una gestión ética	272
8.2.1.A.13. (2008) Valoración de una RSE para la mejora laboral	272
8.2.1.A.14. (2008) Valoración de una RSE para la mejora medioambiental.....	272
8.2.1.A.15. (2008) Valoración de una RSE para la mejora de productos	272
8.2.1.A.16. (2008) Valoración de una RSE orientada al cliente	272
8.2.1.A.17. (2008) Valoración de una RSE orientada a la acción social	273
8.2.1.A.18. (2008) Valoración de una RSE orientada a otros stakeholders	273
8.2.1.B.1. (2008) ¿Hacen las empresas algún tipo de RSE?.....	275
8.2.1.B.2. (2008) ¿Hacen las empresas algún tipo de RSE? distrib. por sectores.....	276
8.2.1.B.3. (2008) ¿Hacen las empresas algún tipo de RSE? distrib. por nº trabaj.	276
8.2.1.B.4. (2008) ¿Hacen las empresas algún tipo de RSE? distrib. por facturación.	276
8.2.1.B.5. (2008) Modo en que se hace la RSE	277
8.2.1.B.6. (2008) Modo en que se hace la RSE: distribución por sectores.....	277
8.2.1.B.7. (2008) Modo en que se hace la RSE: distribución por nº trabajadores ...	277
8.2.1.B.8. (2008) Modo en que se hace la RSE: distribución por facturación.....	277
8.2.1.B.9. (2008) Áreas en que las empresas hacen RSE	278
8.2.1.B.10. (2008) Áreas en que las empresas hacen RSE según sectores.....	278
8.2.1.B.11. (2008) Áreas en que las empresas hacen RSE según nº trabajadores	279
8.2.1.B.12. (2008) Áreas en que las empresas hacen RSE según facturación	279
8.2.1.B.13. (2008) Uso de sistemas de gestión de la RSE.....	280
8.2.1.B.14. (2008) Herramientas relacionadas con normas de gestión	280
8.2.1.B.15. (2008) Herramientas relacionadas con códigos de RSE	280
8.2.1.B.16. (2008) Herramientas relacionadas con sistemas de mejora	280
8.2.1.B.17. (2008) Herramientas relacionadas con marcos internacionales	281
8.2.1.B.18. (2008) Herramientas relacionadas con otros instrumentos de gestión ..	281
8.2.1.B.19. (2008) Empresas con área funcional de RSE	281
8.2.1.B.20. (2008) Empresas con área funcional de RSE según sectores.....	281
8.2.1.B.21. (2008) Empresas con área funcional de RSE según nº trabajadores	282
8.2.1.B.22. (2008) Empresas con área funcional de RSE según facturación	282
8.2.1.B.23. (2008) Órganos funcionales de las empresas con Área de RSE	282

8.2.1.C.1. (2008) Prácticas de RSE desarrolladas por Áreas de Gestión.....	283
8.2.1.C.1. (2008) Prácticas de RSE en el Área de gestión de personal	283
8.2.1.C.2. (2008) Prácticas de RSE en el Área de empleo y desarrollo local	283
8.2.1.C.3. (2008) Prácticas de RSE en el Área de productos	284
8.2.1.C.4. (2008) Prácticas de RSE en el Área de medio ambiente.....	284
8.2.1.C.5. (2008) Prácticas de RSE en el Área de clientes	284
8.2.1.C.6. (2008) Prácticas de RSE en el Área de gobierno corporativo.....	285
8.2.1.C.7. (2008) Prácticas de RSE en el Área de acción social.....	285
8.2.1.C.8. (2008) Prácticas de RSE en el Área de otros stakeholders	285
8.2.1.D.1. (2008) Diálogo de las empresas con sus stakeholders	287
8.2.1.D.2. (2008) Diálogo con stakeholders según sectores.....	287
8.2.1.D.3. (2008) Diálogo con stakeholders según nº trabajadores	287
8.2.1.D.4. (2008) Diálogo con stakeholders según facturación	287
8.2.1.D.5. (2008) Área de mejora sobre la que se dialoga con los stakeholders.....	288
8.2.1.D.6. (2008) Nº de Áreas de mejora sobre las que se dialoga.....	288
8.2.1.D.7. (2008) Valoración de la frecuencia e intensidad del diálogo.....	289
8.2.1.D.8. (2008) Valoración del nivel de formalización del diálogo	289
8.2.1.D.9. (2008) Valoración del grado de consenso alcanzado en el diálogo.....	289
8.2.1.D.10. (2008) Valor de la contribución del diálogo a la mejora de procesos ...	289
8.2.1.D.11. (2008) Valor de la contribución del diálogo a la mejora de la imagen .	289
8.2.1.D.12. (2008) Valor de la contribución del diálogo a la innovación	289
8.2.1.D.13. (2008) Medios empleados para comunicar la RSE.....	290
8.2.1.D.14. (2008) Valoración de la cantidad de información difundida	290
8.2.1.D.15. (2008) Valoración de la calidad de la información difundida	290
8.2.1.D.16. (2008) Valoración de la planificación de la pca. de comunicación	290
8.2.1.D.17. (2008) Valoración del nivel de transparencia informativa	290
8.2.1.D.18. (2008) Valoración de la notoriedad alcanzada por la difusión	291
8.2.1.E.1. (2008) Expectativa sobre el futuro de la RSE	291
8.2.1.E.2. (2008) Expectativa sobre el futuro de la RSE según sectores.....	291
8.2.1.E.3. (2008) Expectativa sobre el futuro de la RSE según nº trabajadores	292
8.2.1.E.4. (2008) Expectativa sobre el futuro de la RSE según facturación	292
8.2.1.E.5. (2008) Razón con que se explica la expectativa favorable	292
8.2.1.E.6. (2008) Razón con que se explica la expectativa desfavorable	292
8.2.1.F.1. (2008) Principal beneficio de la RSE para la empresa	293
8.2.1.F.2. (2008) Principal desventaja de la RSE para la empresa	293
8.2.1.F.3. (2008) Principal desventaja según sectores de actividad	293
8.2.1.F.4. (2008) Valor del efecto positivo de la RSE en los procesos de gestión...	294
8.2.1.F.5. (2008) Valor del efecto positivo de la RSE en la imagen y la reputación	294
8.2.1.F.6. (2008) Valor del efecto positivo de la RSE en la competitividad	294
8.2.1.F.7. (2008) Valor del efecto positivo de la RSE en la innovación	294
8.2.1.F.8. (2008) Valor del efecto negativo de la RSE en coste económico	295
8.2.1.F.9. (2008) Valor del efecto negativo de la RSE en costes de oportunidad....	295
8.2.1.F.10. (2008) Valor del efecto negativo de la RSE en incertidumbre.....	295
8.2.1.F.11. (2008) Valor del efecto negativo de la RSE en expectativas	295
8.2.1.F.12. (2008) Valor del efecto negativo de la RSE en efectos imprevistos.....	295
8.2.1.G.1. (2008) Posicionamiento de la empresa ante la RSE (agrupados)	296
8.2.1.G.2. (2008) Posicionamiento de la empresa ante la RSE.....	297
8.2.1.G.3. (2008) Posicionamiento ante la RSE (agrup) según sectores.....	297
8.2.1.G.4. (2008) Posicionamiento ante la RSE según sectores	297
8.2.1.G.5. (2008) Posicionamiento ante la RSE (agrup) según nº trabajadores	298
8.2.1.G.6. (2008) Posicionamiento ante la RSE según nº trabajadores	298

8.2.1.G.7. (2008) Posicionamiento ante la RSE (agrup) según facturación	299
8.2.1.G.8. (2008) Posicionamiento ante la RSE según facturación.....	299
9.1.1. (2014) Distribución de empresas encuestadas según sector de actividad.....	342
9.1.2. (2014) Distribución de empresas encuestadas por provincia.....	342
9.1.3. (2014) Tamaño de la empresa según nº de trabajadores.....	343
9.1.4. (2014) Tamaño de la empresa según facturación anual	343
9.1.5. (2014) Tamaño de la empresa según facturación anual agrupada	343
9.1.6. (2014) Entorno geográfico en que compite la empresa	344
9.1.7. (2014) Mercado en que la empresa aspira a competir	344
9.1.8. (2014) Tipo de clientes de la empresa.....	344
9.1.9. (2014) Valor que mejor define a la empresa	344
9.1.10. (2014) Principal fortaleza de la empresa.....	345
9.1.11. (2014) Principal problema de la empresa.....	345
9.1.12. (2014) Principal aspiración de la empresa.....	345
9.2.1.A.1. (2008) Percepción de la RSE entre el empresariado regional	348
9.2.1.A.2. (2014) Percepción de la RSE entre el empresariado regional	348
9.2.1.A.3. (2008) Percepción de la RSE por parte de la empresa.....	348
9.2.1.A.4. (2014) Percepción de la RSE por parte de la empresa.....	348
9.2.1.A.5. (2014) Percepción de la RSE por sector de actividad	349
9.2.1.A.6. (2014) Percepción de la RSE por tamaño (nº trabajadores).....	349
9.2.1.A.7. (2014) Percepción de la RSE por tamaño (facturación anual).....	349
9.2.1.A.8. (2008) Conceptos asociados a la RSE	350
9.2.1.A.9. (2014) Conceptos asociados a la RSE	350
9.2.1.A.11. (2014) Conceptos asociados a la RSE según sector de actividad	351
9.2.1.A.12. (2014) Conceptos asociados a la RSE según nº trabajadores	351
9.2.1.A.13. (2014) Conceptos asociados a la RSE según facturación anual.....	351
9.2.1.A.14. (2008) Percepción de en qué debería consistir la RSE.....	352
9.2.1.A.15. (2014) Percepción de en qué debería consistir la RSE.....	352
9.2.1.A.16. (2014) En qué debería consistir la RSE según sectores	352
9.2.1.A.17. (2014) En qué debería consistir la RSE según facturación	353
9.2.1.B.1. (2008) ¿Hacen las empresas algún tipo de RSE? (resp.agrup.).....	356
9.2.1.B.2. (2014) ¿Hacen las empresas algún tipo de RSE? (resp.agrup.).....	356
9.2.1.B.3. (2008) ¿Hacen las empresas algún tipo de RSE?.....	356
9.2.1.B.4. (2014) ¿Hacen las empresas algún tipo de RSE?.....	356
9.2.1.B.5. (2008) ¿Hacen las empresas algún tipo de RSE? distrib. por nº trabajaj....	357
9.2.1.B.6. (2014) ¿Hacen las empresas algún tipo de RSE? distrib. por nº trabajaj....	357
9.2.1.B.7. (2014) Modo en que se hace la RSE en la empresa	357
9.2.1.B.8. (2014) Modo en que se hace la RSE: distribución por sectores.....	357
9.2.1.B.9. (2014) Modo en que se hace la RSE: distribución por nº trabajaj.....	358
9.2.1.B.10. (2014) Modo en que se hace la RSE: distribución por factuación	358
9.2.1.B.11. (2008) Empresas con área funcional de RSE	358
9.2.1.B.12. (2014) Empresas con área funcional de RSE	358
9.2.1.B.13. (2008) Empresas con área funcional de RSE según sectores.....	358
9.2.1.B.14. (2014) Empresas con área funcional de RSE según sectores.....	358
9.2.1.B.15. (2008) Empresas con área funcional de RSE según nº trabajaj.....	359
9.2.1.B.16. (2014) Empresas con área funcional de RSE según nº trabajaj.....	359
9.2.1.B.17. (2008) Órganos funcionales de las empresas con Área de RSE	359
9.2.1.B.18. (2014) Órganos funcionales de las empresas con Área de RSE	359
9.2.1.B.19. (2014) Órganos funcionales de RSE según nº trabajaj	359
9.2.1.B.20. (2014) Órganos funcionales de RSE según facturación.....	359
9.2.1.B.21. (2008) Uso de sistemas de gestión de la RSE.....	360

9.2.1.B.22. (2014) Uso de sistemas de gestión de la RSE.....	360
9.2.1.B.23. (2014) Sistemas de gestión de la RSE según sectores	361
9.2.1.B.23. (2014) Sistemas de gestión de la RSE según nº trabaj.....	361
9.2.1.B.24. (2014) Sistemas de gestión de la RSE según facturación.....	361
9.2.1.C.1. (2014) Evolución general de la empresa en los 5 últimos años	363
9.2.1.C.2. (2014) Evolución de la empresa, según sectores.....	363
9.2.1.C.3. (2014) Evolución de la empresa, según nº trabaj.....	363
9.2.1.C.4. (2014) Evolución de la empresa, según facturación	363
9.2.1.C.5. (2014) Evolución de la empresa, según estrategia de expansión	364
9.2.1.C.6. (2014) Aspectos afectados negativamente por la crisis.	364
9.2.1.C.7. (2014) Efectos negativos por la crisis: 1º en importancia.....	365
9.2.1.C.8. (2014) Efectos negativos por la crisis: 2º en importancia.....	365
9.2.1.C.9. (2014) Efectos negativos por la crisis: 3º en importancia.....	365
9.2.1.C.10. (2014) Respuestas de la empresa ante la crisis.....	366
9.2.1.C.11. (2014) Tres principales respuestas ante la crisis	366
9.2.1.C.12. (2014) ¿Ha tenido la crisis algún efecto positivo?.....	367
9.2.1.C.13. (2014) Efectos positivos de la crisis económica.....	367
9.2.1.C.14. (2014) Efectos positivos de la crisis, según sectores	368
9.2.1.C.15. (2014) Efectos positivos de la crisis, según nº trabaj	368
9.2.1.C.16. (2014) Efectos positivos de la crisis, según facturación.....	368
9.2.1.D.1. (2014) Efecto de la crisis en la RSE de la empresa	369
9.2.1.D.2. (2014) Efecto de la crisis en la RSE de la empresa, según sectores.....	370
9.2.1.D.3. (2014) Efecto de la crisis en la RSE de la empresa, según nº trabaj.....	370
9.2.1.D.4. (2014) Efecto de la crisis en la RSE de la empresa, según facturación ...	370
9.2.1.D.5. (2008) Prácticas de RSE desarrolladas, por Áreas de Gestión	370
9.2.1.D.6. (2014) Efecto de la crisis por Áreas de Gestión de la RSE.	371
9.2.1.D.7. (2014) Efecto de la crisis por Áreas de RSE, según sectores	371
9.2.1.D.8. (2014) Efecto de la crisis por Áreas de RSE, según nº trabaj.....	372
9.2.1.D.9. (2014) Efecto de la crisis por Áreas de RSE, según facturación.....	372
9.2.1.D.10. (2014) Efecto de la crisis en la formalización de la RSE.....	373
9.2.1.E.1. (2008) Principal beneficio de la RSE para la empresa.....	376
9.2.1.E.2. (2014) Principal beneficio de la RSE para la empresa.....	376
9.2.1.E.3. (2014) Principal beneficio de la RSE, según sectores.....	376
9.2.1.E.4. (2014) Principal beneficio de la RSE, según nº trabajadores	376
9.2.1.E.5. (2014) Principal beneficio de la RSE, según facturación	377
9.2.1.E.6. (2014) Principal beneficio de la RSE, según estrategia de expansión	377
9.2.1.E.7. (2008) Principal desventaja según sectores de actividad	377
9.2.1.E.8. (2014) Principal desventaja según sectores de actividad	377
9.2.1.E.9. (2014) Principal desventaja de la RSE, según sectores.....	378
9.2.1.E.10. (2014) Principal desventaja de la RSE, según nº trabajadores	378
9.2.1.E.11. (2014) Principal desventaja de la RSE, según facturación.....	378
9.2.1.E.12. (2014) Principal desventaja de la RSE, según estrategia de expansión ..	378
9.2.1.E.13. (2008) Expectativa sobre el futuro de la RSE	379
9.2.1.E.14. (2014) Expectativa sobre el futuro de la RSE	379
9.2.1.E.15. (2008) Expectativa sobre el futuro de la RSE según sectores.....	379
9.2.1.E.16. (2014) Expectativa sobre el futuro de la RSE según sectores.....	379
8.2.1.E.1. (2008) Expectativa sobre el futuro de la RSE según nº trabajadores	380
8.2.1.E.2. (2014) Expectativa sobre el futuro de la RSE según nº trabajadores	380
8.2.1.E.3. (2008) Expectativa sobre el futuro de la RSE según facturación	380
8.2.1.E.4. (2014) Expectativa sobre el futuro de la RSE según facturación	380
9.2.1.E.17. (2008) Razón con que se explica la expectativa favorable.....	381

9.2.1.E.18. (2014) Razón con que se explica la expectativa favorable.....	381
9.2.1.E.19. (2014) Razón de la expectativa favorable, según sectores.....	381
9.2.1.E.20. (2014) Razón de la expectativa favorable, según nº trabajadores.....	381
9.2.1.E.21. (2014) Razón de la expectativa favorable, según facturación	382
9.2.1.E.22. (2008) Posicionamiento de la empresa ante la RSE (agrupados)	383
9.2.1.E.23. (2014) Posicionamiento de la empresa ante la RSE (agrupados)	383
9.2.1.E.24. (2008) Posicionamiento de la empresa ante la RSE	383
9.2.1.E.25. (2014) Posicionamiento de la empresa ante la RSE	383
9.2.1.E.26. (2008) Posicionamiento ante la RSE según sectores.....	384
9.2.1.E.27. (2014) Posicionamiento ante la RSE según sectores.....	384
9.2.1.E.28. (2008) Posicionamiento ante la RSE según nº trabajadores.....	385
9.2.1.E.29. (2014) Posicionamiento ante la RSE según nº trabajadores.....	385
9.2.1.E.30. (2008) Posicionamiento ante la RSE según facturación	386
9.2.1.E.31. (2014) Posicionamiento ante la RSE según facturación	386
9.2.1.F.1. (2014) Enfoques o estrategias que la empresa conoce	388
9.2.1.F.2. (2014) Enfoques o estrategias que la empresa ha incorporado ya.....	389
9.2.1.F.3. (2014) Enfoques sobre los que la empresa desea recibir información.....	390
9.2.1.F.4. (2014) Distribución de Enfoques según mayor puntuación	391
9.2.1.F.5. (2014) Distribución de Enfoques por puntuación y categorías.....	392
9.2.1.F.6. (2014) Distribución de Enfoques por mayor puntuación en categorías ...	393

Relación de Acrónimos:

- (AA1000) Accountability 1000
- (AECA) Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas
- (AENOR) Asociación Española de Normalización
- (ASEPAM) Asociación Española del Pacto Mundial de la ONU
- (BM) Banco Mundial
- (C2C) Cradle to Cradle
- (CEDES) Centro de Estudios de Estado y Sociedad -en Argentina-
- (CEPAA) Council on Economic Priorities Accreditation Agency
- (CEPES) Confederación Empresarial Española de la Economía Social
- (CERES) Coalition for Environmentally Responsible Economies -en USA-
- (CERSE) Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas
- (CESE) Comité Económico y Social de la UE
- (CNMV) Comisión Nacional del Mercado de Valores
- (CSR) Corporate Social Responsibility
- (DJGSI) Dow Jones Sustainability Group Index
- (EBC) Economía del Bien Común
- (ECODES) Fundación Ecología y Desarrollo
- (EFQM) European Foundation Quality Management
- (EIRIS) Ethical Investment Research Service
- (ELVA) Environmental Leadership for Value Achievement
- (EMAS) Eco-Management and Audit Scheme
- (ESADE) Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas
- (ETHOS) Instituto de Empresas de Responsabilidad Social -en Brasil-

- (FMI) Fondo Monetario Internacional
- (FTSE4Good)
- (GSIA) Global Sustainable Investment Alliance
- (GRI) Global Reporting Initiative
- (IARSE) Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria
- (IEF) Instituto de Empresa Familiar
- (IBEX) Índice Bursátil Español
- (IBLF) Foro Internacional de Líderes de Negocios Príncipe de Gales
- (ICAC) Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas
- (ICCR) International Center on Corporate Responsibility -en USA-
- (IDEAS) Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria
- (IESE) IESE Business School -Instituto de Estudios Superiores de la Empresa-
- (INVERCO) Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva
- (ISEA) Institute for Social and Ethical Accountability
- (ISO) International Organization for Standardization
- (ISR) Inversión Social Responsable
- (LSSI) Ley de Servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico
- (MERCO) Monitor Español de Reputación Corporativa
- (NIMBY) “Not In My Back Yard”
- (OCDE) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- (OIT) Organización Internacional del Trabajo
- (OSHAS 8000) Occupational Health and Safety Management Systems 8000
- (PNUD) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- (PNUMA) Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
- (RSC) Responsabilidad Social Corporativa
- (RSE) Responsabilidad Social Empresarial
- (SA8000) Social Accountability 8000
- (SAI) Social Accountability International
- (SAN) Shareholder Action Network -en USA-
- (SIF) Social Investment Forum -en USA-
- (SGE21) Sistema de Gestión Ética 21
- (UCLA) University of California
- (UN) United Nations

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN Y ENFOQUE DE LA TESIS

Estamos asistiendo a un *cambio de época* en el que la disminución del papel de los Estados, el protagonismo creciente de la sociedad civil, la estructuración en red de las relaciones y la preponderancia de la empresa como institución central de la sociedad constituyen los puntos cardinales de una nueva geografía de intereses, actores y fuerzas.

Hablar hace tan sólo dos décadas de la Responsabilidad Social de las empresas (RSE) habría resultado extraño, al menos en el contexto empresarial español. Pero hoy la idea de que la empresa ha de asumir un papel más activo en la configuración y consecución de las aspiraciones colectivas de progreso no es en absoluto extraño, sino más bien una condición de supervivencia para la propia empresa como institución económica. La RSE se ha ido convirtiendo poco a poco en una vía de legitimidad social para la empresa, en la medida en que el poder y la eficacia de la sociedad civil para fiscalizar su conducta se ha multiplicado exponencialmente gracias a las posibilidades de organización y conectividad que conceden las redes sociales.

Estamos, por tanto, ante una configuración nueva de las relaciones sociales y ante nuevas fuerzas que presionan para redefinir el rol social de la empresa, a la que se exige ahora que adopte una actitud distinta ante los retos y problemas del mundo, de muchos de los cuales ella misma es corresponsable.

La RSE, como eje decisivo de este nuevo marco de *relaciones empresa-sociedad*, toma impulso en el contexto europeo a partir de la publicación en 2001 del Libro Verde¹ de la responsabilidad social de las empresas, un documento de la Comisión Europea que aspira a situar este concepto en el centro de una nueva estrategia europea de desarrollo empresarial para el futuro. Desde entonces se han multiplicado las firmas, las entidades privadas, las instituciones públicas y las organizaciones civiles interesadas en promover y llevar a la práctica distintas fórmulas y vías para la implementación del compromiso social de la empresa. También se ha ido incrementando poco a poco el conocimiento y el interés de la opinión pública por este enfoque, así como la investigación académica sobre RSE.

Sin embargo, la extensión de tales prácticas en el mundo de la empresa no ha sido probablemente tan generalizada e intensa como hubiera sido deseable, y lo mismo se puede decir del interés de los gobiernos por promover el concepto y ayudar a su concreción operativa, en especial tras el advenimiento de la crisis financiera y económica que se inicia en el año 2008 y que en países como España continúa aún, con pocos visos de solución a corto plazo.

La RSE en general, pero también en España, es un concepto y un conjunto de prácticas en proceso de construcción, que necesariamente ha de seguir evolucionando y del que es preciso hacer un seguimiento a través de la investigación y la elaboración de nuevas propuestas. Distintos autores² señalan que la RSE padece de algunas debilidades que limitan su desarrollo en la sociedad española, tales como la ausencia de un marco de referencia claro sobre qué es exactamente la RSE, el escaso grado de conocimiento que la

¹ Comisión de las Comunidades Europeas COM (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*

² Quintana Navío, J. (2005), *Responsabilidad Social en las Empresas Familiares*, Cuadernos de Responsabilidad Social Corporativa, cuaderno nº3, Ed. Forética, Madrid.
en www.foretica.es/conocimiento/?accion=biblio

sociedad tiene del concepto y la confusión que se da entre éste y otras actividades, la falta de formación y cultura de proactividad en las empresas, o la ausencia de una base científica que aporte conocimiento sobre la implantación y los efectos de la RSE.

Razones de este tipo son las que nos han llevado a considerar esta materia como objeto de investigación, tanto en su plano teórico como en el empírico. La RSE ha ido ganando terreno en el mundo de la empresa, en la medida en que parece ofrecer a ésta algunas ventajas en términos de mejora de la reputación, de la capacidad de gestión o de la adaptación al cambio, pero es escasa o casi inexistente la investigación empírica sobre la implantación real que está teniendo en las empresas y sobre su aportación de valor. Por otro lado, también ha crecido en los últimos años el interés académico por la materia, aunque sigue siendo un campo sin una adscripción clara de conocimiento, que se aborda desde disciplinas como la ética, la economía, la sociología, la comunicación, etc. sin haber llegado a constituirse un corpus teórico integrado y consolidado.

Este trabajo de tesis pretende contribuir a ampliar un poco la reflexión y el grado de conocimiento sobre la RSE, proponiéndose un doble objetivo: el de revisar y cuestionar, por un lado, el propio concepto de RSE con el ánimo de proponer para él alguna nueva vía de avance, y el de analizar empíricamente, por otro, los modos de implementación real de la RSE en el mundo de la empresa, tratando con ello de mostrar evidencia sobre el estado de desarrollo en que ésta se encuentra hoy en el contexto español.

Por otro lado, ha existido también un interés de tipo personal por abordar esta materia desde un enfoque sociológico, debido a que suelen ser más bien otras disciplinas las que han venido fundamentando conceptual y metodológicamente la investigación sobre RSE. En ese sentido hemos considerado que un análisis desde la perspectiva sociológica podría contribuir a elaborar una noción más sistémica e integrada de la RSE, ubicándola en el marco de estudio de las relaciones empresa-sociedad, en el que la empresa se concibe como una institución social que desempeña un rol funcional en el orden colectivo.

Esto significa que, desde un enfoque sociológico, hemos planteado la investigación entendiendo que la empresa es algo más que una mera unidad de producción maximizadora de beneficios, una simple organización con objetivos estratégicos, o una pura entidad jurídica con responsabilidad legal y moral. La perspectiva sociológica procura partir de una conceptualización general e integradora de la empresa, concebida como organización social que contiene y expresa tanto los significados (conocimientos, valores, normas culturales) como las formas de producción e interacción (tecnología, legitimidad, modelos de gestión...) que necesariamente la integran en un contexto social concreto. La empresa es, por tanto, un producto social y, a la vez, una forma esencial de reproducción social.

En el plano metodológico la perspectiva sociológica ha orientado igualmente todo el proceso de investigación, desde el diseño general de ésta (acotación del objeto, definición de objetivos, formulación de hipótesis, elección de técnicas de investigación...) hasta el enfoque y tratamiento del propio objeto a investigar (elección de las variables y categorización de sus valores, procedimientos de análisis de los datos, elaboración de modelos interpretativos...)*.

Por último, es preciso mencionar también que en todas las etapas de este trabajo hemos tratado de situar siempre nuestro “problema de investigación” en el contexto real de las tendencias y los problemas que configuran, en el momento actual, el marco de condiciones en las que a la empresa se le pide que redefine su papel social: el proceso de globalización, la insostenibilidad ecológica del modelo de desarrollo y la desigualdad social. Ya que sólo una RSE que considere este marco contextual podrá responder a tal nombre.

* Todas estas cuestiones se explicarán en el siguiente apartado y en la Segunda Parte de esta Tesis.

OBJETO, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA

En este apartado expondremos de modo sintético cuáles han sido los aspectos conceptuales y metodológicos desde los que se diseñó y desarrolló la investigación reflejada en este trabajo de Tesis.

El Objeto de investigación

La amplitud de una materia como la RSE y la diversidad de enfoques desde la que es susceptible de ser examinada, así como nuestra intención de abordarla de un modo general y sistémico desde la perspectiva sociológica, condicionaron tanto los objetivos de la investigación como la acotación del objeto de estudio.

Tal como finalmente lo hemos delimitado, nuestro objeto de investigación quedó circunscrito a dos dimensiones genéricas, una teórica y otra empírica: “*el concepto de RSE y las prácticas de RSE en la empresa*”.

El *análisis del concepto* se planteó como un proyecto de investigación bibliográfica sobre la noción de RSE, su origen, su evolución, sus elementos estructurales, el marco institucional y normativo en que se apoya en la actualidad, sus herramientas de gestión y los modelos teóricos que tratan de explicarla o justificarla. Y sólo desde la comprensión e integración de todos estos planos nos hemos podido sentir legitimados para revisar y cuestionar la noción actual de RSE, y para proponer nuevas vías de avance de ésta, tanto desde un punto de vista conceptual como institucional. Tal propuesta, que exponemos al final del capítulo 5 de este trabajo, es la que justifica la exploración teórica que realizamos en la primera parte de la tesis: El Marco Teórico de la RSE.

Por otro lado, el *análisis de las prácticas* de RSE en la empresa se planteó como una investigación empírica en dos etapas (2008 y 2014), circunscribiendo el trabajo de campo al contexto geográfico de Castilla y León y explorando cuatro dimensiones pragmáticas de la RSE: los *valores* que las empresas asocian a la RSE, las *prácticas* de RSE que las empresas están efectivamente desarrollando, la concepción *estratégica* que de modo implícito las empresas atribuyen a la RSE, y las *expectativas* que éstas finalmente tienen sobre el futuro de la RSE. Al análisis de estas cuatro dimensiones se dedica la segunda parte de esta tesis: Estudio Empírico de la RSE.

El objeto de nuestra investigación, por lo tanto, aparece definido tanto por los aspectos conceptuales arriba señalados como por las dimensiones pragmáticas que acabamos de enunciar.

Objetivos de la investigación

Los objetivos de esta investigación se definieron a partir de la formulación de una serie de preguntas generales, de tipo teórico y empírico, referidas a nuestro objeto de investigación. Esencialmente fueron tres grupos de preguntas las que constituyeron el

punto de partida de este trabajo y las que nos ayudaron a acotar y definir el problema de investigación:

Preguntas iniciales de investigación:

P1.- Qué se entiende hoy por Responsabilidad Social Empresarial:

- P1.1. ¿Cuál es hoy la noción aceptada o dominante de RSE?
- P1.2. ¿Hay visiones distintas de la RSE en los ámbitos institucional, académico y empresarial?
- P1.3. ¿Es el de RSE un concepto suficientemente consolidado teóricamente? ¿o puede y/o debe de seguir evolucionando? en cuyo caso ¿hacia dónde?

P2.- Cómo se está implementando la RSE en las empresas:

- P2.1. ¿Hay relación entre el concepto institucionalmente aceptado de RSE y la RSE efectiva que desarrollan las empresas?
- P2.2. ¿Qué enfoque estratégico se deduce del modo en que las empresas hacen su RSE? ¿cuál es la visión real que la empresa tiene de la RSE?
- P2.3. ¿Qué modelo teórico explica mejor la RSE efectiva de las empresas?

P3.- Cómo responden las empresas y su RSE ante una situación de crisis económica:

- P3.1. ¿Ha puesto la crisis económica “en crisis” a la RSE? o, por el contrario, como muchos afirman ¿la RSE está siendo un “antídoto” contra la crisis?
- P3.2. ¿Cuáles son las expectativas empresariales respecto del futuro de la RSE?

A partir de estas preguntas generales se definieron las dos dimensiones genéricas del objeto de investigación, descritas más arriba, y los tres objetivos generales de nuestro proyecto de investigación. El primero de ellos referido a la dimensión conceptual del objeto y los otros dos ligados a la dimensión pragmática de éste:

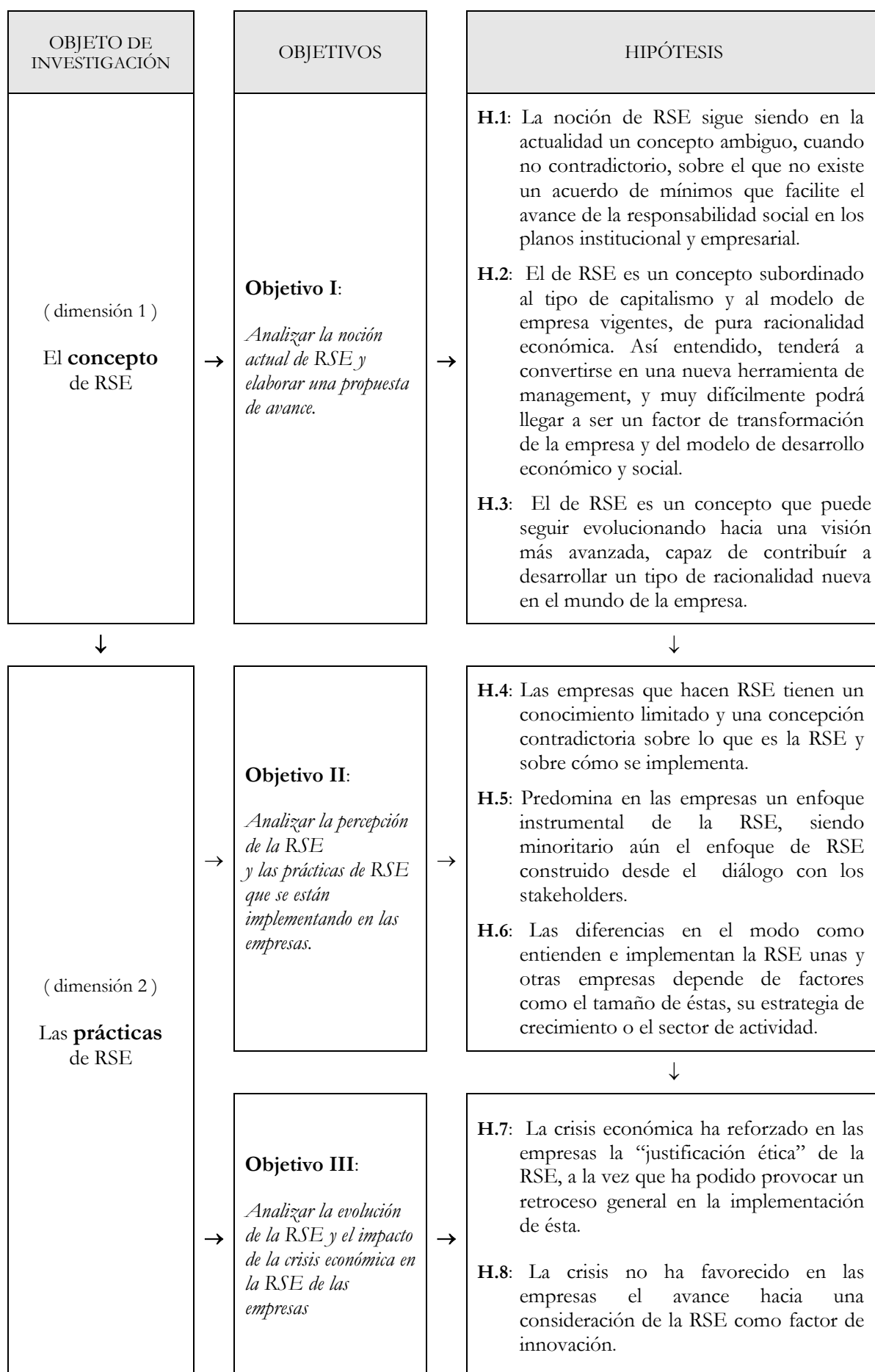
Objetivos generales de la investigación:

- Objetivo 1:** Analizar qué se entiende hoy por RSE en los ámbitos institucional, empresarial y académico. Y elaborar una propuesta teórica para el avance en el desarrollo de la noción de RSE.
- Objetivo 2:** Analizar cuál es la visión real que tienen las empresas sobre la RSE y cómo la están implementando en la práctica.
- Objetivo 3:** Analizar cuál está siendo el impacto de la crisis económica en la RSE de las empresas y cómo ésta ha evolucionado durante este periodo.

Hipótesis de la investigación

A partir de un primer trabajo documental de exploración amplia sobre el concepto y las prácticas de RSE, y considerando los tres objetivos generales definidos para nuestra investigación, llegamos a la formulación de ocho hipótesis que hemos pretendido verificar mediante este trabajo de investigación.

Tales hipótesis están directamente conectadas con las dos dimensiones del objeto de investigación y con los tres objetivos generales definidos para ésta. El siguiente cuadro muestra la relación entre el objeto, los objetivos y las hipótesis de investigación que finalmente fueron formuladas.



Para la consecución de los tres objetivos generales de la investigación y la verificación de las hipótesis propuestas se definieron también una serie de **objetivos específicos** que, en el caso de la parte empírica de la investigación (Objetivos 2 y 3) están referidos a dos etapas distintas del trabajo empírico, la primera realizada en el año 2008 (Objetivo 2) y la segunda en 2014 (Objetivo 3). Estos que se muestran a continuación son los objetivos específicos que se derivan de los tres objetivos generales:

Para el análisis del marco teórico de la RSE (vinculado al Objetivo 1 y a las Hipótesis 1, 2 y 3), se formularon *seis objetivos específicos*:

- 1) Analizar el origen y la evolución de la noción de RSE;
- 2) Estudiar los elementos estructurales del concepto de RSE;
- 3) Analizar el marco normativo e institucional de la RSE;
- 4) Estudiar las herramientas disponibles para la gestión de la RSE;
- 5) Analizar los modelos teóricos desde los que se justifica la RSE;
- 6) Elaborar una propuesta teórica de avance para el desarrollo de la noción de RSE.

Para la consecución del Objetivo 2 y la verificación de las Hipótesis 4, 5 y 6 se realizó un primer estudio empírico en el año 2008 y se establecieron *ocho objetivos específicos*:

- 1) Analizar el grado de conocimiento y el tipo de percepción que las empresas tienen de la RSE;
- 2) Estudiar el grado de formalización de la política de RSE de las empresas y el tipo de herramientas con que éstas gestionan su RSE;
- 3) Analizar en qué áreas de la empresa se realizan prácticas de RSE y cuáles son esas prácticas concretas;
- 4) Estudiar cuáles son los flujos de información y de diálogo que las empresas mantienen con sus stakeholders;
- 5) Medir cuál es la percepción que las empresas tienen sobre los beneficios y riesgos asociados a la RSE, así como sus expectativas de futuro en relación a ésta;
- 6) Analizar cómo se posicionan las empresas ante la RSE, según su grado de conocimiento, atribución de valor y práctica real de la RSE;
- 7) Analizar los factores de mejora y el tipo de valor añadido que las empresas asocian a la RSE;
- 8) E identificar las necesidades que las empresas tienen en relación a la RSE.

Y, finalmente, para la consecución del Objetivo III y la verificación de las Hipótesis 7 y 8 se realizó un segundo estudio empírico en el año 2014, para el cual se establecieron *cinco objetivos específicos*:

- 1) Analizar cómo ha cambiado el grado de conocimiento y el tipo de percepción que las empresas tienen de la RSE;
- 2) Estudiar cómo han evolucionado las empresas en cuanto al grado de formalización de su política de RSE y al tipo de herramientas con que éstas la gestionan;
- 3) Medir el impacto que ha tenido la crisis económica en las empresas y, en particular, en la RSE que éstas venían haciendo;
- 4) Analizar cómo han cambiado las expectativas y el posicionamiento de las empresas ante la RSE como consecuencia de la crisis económica;
- 5) Explorar si la empresa, desde su nivel de información, sus actitudes o su estrategia, contempla la RSE como una vía para la innovación.

Metodología de la investigación

La perspectiva sociológica ha inspirado el enfoque y la elección metodológica de este trabajo de investigación, tanto en el análisis de la dimensión conceptual de la RSE como en el estudio empírico de las prácticas de RSE en el mundo de la empresa.

Los dos niveles de análisis de nuestro objeto de estudio han sido abordados con dos metodologías de investigación distintas. Por un lado, el estudio del concepto de RSE se realizó mediante un proceso de revisión bibliográfica de las publicaciones más relevantes y/o más recientes en lengua castellana y en lengua inglesa. Por otro, el estudio de las prácticas empresariales de RSE se abordó desde una investigación empírica en dos etapas (2008 y 2014) que se realizó con un grupo específico de empresas.

El capítulo final de Bibliografía de esta tesis recoge las principales referencias bibliográficas consultadas para realizar el análisis del marco conceptual de la RSE.

Y, desde el punto de vista metodológico, las características distintivas del estudio empírico realizado con las empresas fueron definidas conforme a los siguientes cinco parámetros:

a) *Ámbito de la investigación*. Desde un punto de vista geográfico, por razón de las limitaciones materiales que se expondrán en capítulo 7.1 de esta tesis, se optó por acotar el objeto de investigación a aquellas empresas que operan en la Comunidad de Castilla y León.

b) *Universo de estudio*. Por lo que respecta a las empresas a investigar, la inexistencia de registros con información sobre qué tipo de empresas desarrollan políticas de RSE y, por tanto, la dificultad para localizarlas, además de otro tipo de limitaciones explicadas en el capítulo 7.1, nos hicieron optar por plantear la investigación como un *estudio de caso* sobre un grupo particular de 80 “empresas excelentes” que operan en el ámbito de la región y que pertenecen a la *Fundación para la Excelencia Empresarial de Castilla y León* (Fundación Execyl).

c) *Marco temporal de la investigación*. El trabajo empírico se planteó como una investigación en dos etapas, con un primer estudio realizado sobre estas 80 empresas en el año 2008, y un segundo estudio realizado con esas mismas empresas cinco años después, en 2014. Este espacio de cinco años nos ha permitido responder a los Objetivos II y III de la investigación, analizando las prácticas de RSE de las empresas en un momento concreto de emergencia de ésta (2008) y analizando cómo han cambiado en este periodo (2008-2014) las prácticas de RSE y cómo ha impactado en ellas la crisis económica iniciada en torno al año 2009.

d) *Técnicas de investigación*. Para la recogida de información durante la fase de trabajo de campo, en ambas etapas, se decidió combinar el enfoque cuantitativo y el cualitativo, eligiendo como técnicas de investigación la técnica de encuesta y la técnica de entrevistas. No obstante, por las peculiaridades de los objetivos y las hipótesis asociadas a cada una de las dos etapas de esta investigación empírica, se decidió combinar la encuesta con las entrevistas en el estudio de 2008, y utilizar únicamente la técnica de encuesta en el estudio de 2014.

e) *Modelo interpretativo*. Finalmente, partiendo de algunos esquemas y conceptos extraídos del análisis del marco teórico de la RSE, se elaboró un modelo interpretativo con tres niveles de análisis (cuyas características se explicarán en el capítulo 7.3 de esta tesis),

que se utilizó como marco conceptual para la interpretación de los resultados de encuesta y de las entrevistas en ambas etapas de la investigación.

En el capítulo 7 de la tesis se exponen con mayor detalle todos estos aspectos de tipo metodológico relativos a la parte empírica de esta investigación.

ESTRUCTURA DE LA TESIS

Los contenidos de esta Tesis están estructurados en tres partes: la primera se dedica al análisis del marco conceptual de la RSE, la segunda recoge los dos estudios empíricos sobre las prácticas de RSE de las empresas investigadas, y la tercera presenta las conclusiones y principales hallazgos que se derivan del contraste de la investigación teórica con la evidencia empírica, relativas a las dos dimensiones, conceptual y pragmática, de nuestro objeto de estudio.

La **Primera Parte** de la Tesis, el análisis del *Marco Teórico de la RSE*, se estructura en seis capítulos que exploran diferentes planos del concepto de RSE y terminan con una propuesta teórica para el avance de la RSE.

El capítulo uno se dedica a contextualizar la noción de RSE y a analizar el concepto desde distintos enfoques, partiendo de las diferentes acepciones existentes en el propio concepto de *responsabilidad* para analizar después el origen y la evolución de la noción de *responsabilidad social empresarial*, así como los diversos argumentos desde los que ésta se ha venido fundamentando.

Los capítulos dos, tres y cuatro se dedican a analizar los elementos que configuran el marco institucional actual de la RSE, esto es: los componentes estructurales que permiten configurar en la práctica la idea de RSE (objetivos, actores, prácticas, organización); los referentes normativos de la RSE a nivel internacional, europeo y español, así como la relación entre RSE y políticas públicas; y las herramientas específicas que en los últimos años se han venido desarrollando para la gestión de la RSE.

El capítulo cinco constituye el capítulo central de esta Primera Parte. En él se analizan los modelos teóricos desde los que se interpreta y justifica la RSE, y es en este capítulo donde elaboramos, a partir del concepto de innovación y de un paradigma eco-social, una propuesta teórica para la reconceptualización de la noción de RSE y para el diseño de un marco institucional que favorezca y promueva la emergencia de un modelo nuevo de RSE y de empresa.

En el capítulo sexto realizamos un breve balance final sobre la situación actual de la RSE, en el plano conceptual.

La **Segunda Parte** de la Tesis, que hemos titulado el *Estudio Empírico de la RSE*, se estructura en tres capítulos, en los que se presentan los aspectos metodológicos de la investigación llevada a cabo y los resultados de las dos etapas en que ésta se ha realizado.

El capítulo siete describe las limitaciones que condicionaron el estudio empírico, los detalles del diseño metodológico de las dos etapas de la investigación (2008 y 2014) y los aspectos que caracterizan al marco interpretativo diseñado para este trabajo.

El capítulo ocho recoge los resultados obtenidos en el estudio empírico realizado en 2008 (primera etapa de la investigación empírica), dibujando el perfil de las empresas estudiadas y exponiendo con cierto detalle tanto los resultados cuantitativos obtenidos de la encuesta como los resultados cualitativos obtenidos de las entrevistas. El final del capítulo contine una interpretación de los resultados de este estudio de 2008 y una síntesis de los principales hallazgos.

Y el capítulo nueve, por su parte, recoge los resultados obtenidos en el estudio empírico de 2014 (segunda etapa de la investigación empírica), caracterizando de nuevo a las empresas y analizando los resultados cuantitativos obtenidos de la encuesta. El final del capítulo contine, como el anterior, una interpretación de los resultados de este estudio de 2014 y una síntesis de los principales hallazgos de la investigación.

Por último, la **Tercera Parte** de la Tesis contiene el apartado de Conclusiones, que hemos estructurado en tres epígrafes específicos de conclusiones y uno final de propuestas sobre futuras vías de investigación en RSE. Los tres epígrafes de conclusiones guardan correspondencia con los tres objetivos generales de la investigación y con las hipótesis vinculadas a cada uno de ellos.

AGRADECIMIENTOS

Al concluir esta presentación no puedo sino mostrar mi reconocimiento y sincero agradecimiento a las personas e instituciones que me ayudaron a sacar adelante este trabajo.

Quiero recordar en primer lugar a Florentina Moreno, por sus primeras indicaciones y consejos, que me ayudaron a intuir la complejidad inherente a todo proyecto de tesis.

A las empresas de la Fundación Execyl que colaboraron en el trabajo empírico y a la propia Fundación Execyl, en especial a Prudencio Herrero y a Marta García, sin cuyo apoyo y contribución esta investigación habría sido imposible.

A mis directores de tesis José Luis Izquieta y Juan M^a Prieto, por su capacidad para motivarme, su apoyo, sus orientaciones y, en especial, por haber confiado en mí en todo momento y saber transmitirme esa confianza, animándome siempre a que tomara mis propias decisiones.

A INEA y a todos los que trabajan allí, por su respaldo institucional y su apoyo personal, a Félix, Pilar, Rubén, M^a Antonia... y en especial a Jesús de Torres, que siempre fue con su ejemplo y sus palabras una inspiración para mí.

A mi familia y a mi madre, por estar siempre ahí, y sobre todo a Aurora, porque su confianza y su paciencia generosa me concedieron el aliento y la autonomía necesarias para llegar hasta la meta.

Y a todos aquellos amigos que con su asiduo e insistente interés contribuyeron a que no me olvidara nunca de que tenía un trabajo de tesis por terminar. A ellos, sin duda, también se lo debo.

A todos y todas mi más sincera gratitud.

PRIMERA PARTE

EL MARCO TEÓRICO DE LA RSE

CAPÍTULO 1.- NOCIÓN Y ALCANCE DE LA RSE

- 1.1. Un contexto que reclama responsabilidad a la empresa
- 1.2. La noción de “responsabilidad”.
La complejidad de un concepto postconvencional
- 1.3. Definiciones de RSE.
En busca del denominador común
- 1.4. Origen y evolución de la RSE.
Del paternalismo a la visión corporativa
- 1.5. La nueva RSE se define por “negación”
- 1.6. La idea de empresa como fundamentación de la RSE.
La tensión entre dos tradiciones diferentes
- 1.7. Dimensiones de la RSe.
Los planos de la relación “empresa-sociedad”
- 1.8. Razones para la RSE.
Argumentos manageriales, académicos e institucionales

1.1. Un Contexto que reclama Responsabilidad a la empresa.

Vivimos una *época de cambios*, tan acelerados y tan profundos, que no resulta fácil prever qué es lo inmediato que va a venir. Y estamos asistiendo a un *cambio de época*, en el que la disminución del papel de los Estados, el protagonismo creciente de la sociedad civil, la estructuración en red de las relaciones y el dominio de la empresa como institución central de la sociedad, constituyen los puntos cardinales de un nuevo mapa, caracterizado por una renovada dialéctica de intereses, actores y fuerzas.

En este contexto surge la Responsabilidad Social Corporativa, como un espacio intermedio, de equilibrio, que vincula directamente la acción de las empresas con las demandas de los ciudadanos. Las fuerzas que hasta ahora configuraban las relaciones sociales (Estado, empresas y sindicatos) se han desestabilizado como consecuencia del debilitamiento de los Estados y de las organizaciones sindicales, al tiempo que tiene lugar un espectacular crecimiento del poder de las empresas, en un nuevo espacio de economía desregulada y global.

La centralidad de la empresa se acentúa en los últimos años como consecuencia de los procesos sucesivos de concentración empresarial que se producen en todos los sectores y en todas las actividades económicas. La *gran corporación* se ha convertido en el paradigma del progreso, adquiriendo una capacidad nueva y cada vez mayor para influir en las políticas públicas de los Estados y en la vida cotidiana de las comunidades y los ciudadanos.

Sin embargo, este rol protagónico de la empresa ha encontrado un contrapeso en las nuevas inquietudes de la sociedad civil (consumidores, inversores, ciudadanos..., unidos en organizaciones no empresariales de todo tipo), que ha comenzado a organizarse y a utilizar su también creciente capacidad de influencia para exigir a la empresa que asuma un compromiso nuevo con los retos y los problemas del mundo.

La ciudadanía ahora es más consciente del impacto ambiental que están teniendo los procesos productivos y de la inviabilidad ecológica del actual modelo de crecimiento económico. Esto, unido a los escándalos financieros de los últimos años en las principales corporaciones del mundo y a la persistencia clamorosa de problemas sociales que el progreso no ha acabado de resolver (pobreza, desigualdad), ha hecho que la ciudadanía, mejor informada que nunca, haya vuelto su mirada hacia la empresa, para exigirle que haga otro uso de su poder, contribuyendo a resolver los problemas de los que ella misma es corresponsable.

Estamos, por tanto, en un nuevo contexto en el que la empresa y la sociedad civil son los protagonistas (sin ignorar la capacidad que siguen teniendo los Estados para definir el marco legal regulador de la convivencia). Un contexto en el que el poder de la empresa se sostiene cada vez más, no en su control sobre los recursos o el capital, sino, en gran medida, en su capacidad para obtener la legitimidad social que sólo la sociedad puede otorgarle.

Es en este nuevo escenario de fuerzas y de equilibrios en el que aparece el concepto de Responsabilidad Social, como el marco que puede ayudar a conciliar los deseos e intereses de unos y de otros, comprometiéndolo a las empresas en la resolución de los problemas sociales y posibilitando a los ciudadanos su participación en la definición de los objetivos sociales y empresariales.

La RSE podría ser el nuevo paradigma de las relaciones empresa-sociedad. Pero ¿qué significa este término? En este trabajo trataremos de profundizar en el concepto de RSE y en sus potenciales implicaciones para el desarrollo de una sociedad más sostenible.

1.2. La noción de Responsabilidad.

La complejidad de un concepto postconvencional.

Queda claro que el proceso de globalización ha transformado el papel social de las empresas, aumentando su capacidad de acción, su poder y, por lo tanto, su responsabilidad ante la sociedad. La idea de responsabilidad, en este nuevo contexto, estará necesariamente vinculada con el grado de poder que posea una organización (a más poder más responsabilidad), al tiempo que la asunción de tal responsabilidad será la medida de la legitimidad social de dicha organización (a mayor o mejor asunción de responsabilidad, mayor credibilidad).

Si bien ésta es una intuición que todos tenemos y, en un sentido coloquial, parece que todos entendemos lo mismo cuando hablamos de responsabilidad, lo cierto es que se suelen mezclar en el discurso y en los argumentos diferentes significados del término responsabilidad. Domingo García Marzá¹ distingue tres formas habituales de entender y definir la responsabilidad: relacionándola con la idea de *daño* o *culpa*; entendiéndola en un *sentido causal*; y vinculándola al concepto de *libertad*. Detengámonos un momento en esta distinción.

A) La responsabilidad identificada con la idea de *culpa* o *daño* implica la existencia de un “hecho punible” vinculado a un “obrar equivocado” por parte de un sujeto. Se trata de una concepción negativa y reactiva de la idea de responsabilidad, que entiende ésta como la exigencia de reparación del daño causado. Para García Marzá ésta es una concepción limitada y muy insuficiente de cara a delimitar lo que vaya a ser la responsabilidad de las empresas.

En primer lugar, según el autor, porque la responsabilidad no sólo alcanza a los daños cometidos, sino también a los *bienes causados*; en segundo lugar porque no sólo se es responsable de las acciones pasadas, sino también de las *acciones posibles*, que se siguen de una determinada decisión; y finalmente porque la idea de culpa tiene un fuerte componente subjetivo, mientras que la responsabilidad es de *carácter intersubjetivo*, no reducible a la conciencia o percepción de un individuo o un grupo particular.

B) La responsabilidad entendida como un concepto *causal* equivale a decir que una persona o una empresa son responsables de algo cuando en sí mismos son o han sido un

¹ García Marzá, D. (2006). *Ética Empresarial: un marco para la definición y gestión de la responsabilidad social corporativa*, en VVAA “Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque interdisciplinar” Thomson-Civitas, Madrid, pp.65-75

motivo, una causa o un agente primario de ese algo. Esta idea de responsabilidad es, por tanto, de tipo consecuencialista, viene marcada por la relación causa-efecto entre fenómenos y pone el peso de la responsabilidad en el resultado final. Este es el significado defendido por la mayoría de los enfoques utilitaristas, que ponen el acento en el cálculo de las consecuencias de la acción pero, para el autor, se trata igualmente de una concepción demasiado estrecha de la responsabilidad.

En primer lugar porque la relación causa-efecto no siempre es fácil de demostrar, especialmente en los actuales contextos globales en los que se mueve la actividad empresarial. Además, el factor riesgo y la complejidad de los contextos hacen difícil la evaluación de la responsabilidad y la rendición de cuentas. Y en última instancia una responsabilidad reducida al mero cálculo de consecuencias estará siempre subordinada a quien tenga el poder para determinar qué es o no evaluable y qué intereses están en juego.

C) La tercera aproximación que hace Marzá al concepto de responsabilidad entiende ésta como *la capacidad de dar cuenta* de lo que se ha hecho o se ha dejado de hacer. Según esta acepción la responsabilidad está justificada en el concepto de *libertad*, en “el hecho existencial básico de que el ser humano es un animal de posibilidades”. De este modo el ser humano es responsable cuando tiene varias posibilidades de elección y se decide por una de ellas, de la que debe responder. Esto incluye la intención de la acción y el conocimiento de la misma. Según Marzá, “desde el momento en que una empresa puede hacer las cosas de una u otra forma, tiene un *espacio de libertad* del que debe dar razón, del que es responsable”.

La responsabilidad, por tanto, a partir de estos tres modos de significación, se suele entender como la necesidad de dar una respuesta ante un daño ocasionado, como la asunción de las consecuencias que se siguen de una acción u omisión concreta o como, en un sentido más amplio, la capacidad de dar cuenta de cualquiera de las decisiones libremente adoptadas.

Hay algo que las tres acepciones incluyen, aunque sobre una fundamentación diferente: la necesidad de *responder* ante otros de la propia acción. De hecho, ese es el sentido etimológico de la palabra responsabilidad, el de “*respondere*” que significa defender una cuestión en público, justificar una acción. Esto es lo que convierte necesariamente a la responsabilidad en algo de tipo intersubjetivo, que requiere de la consideración de la existencia de otros, los cuales pueden verse afectados por la acción.

Adela Cortina aporta una idea de responsabilidad que, a nuestro entender, podríamos considerar como una cuarta acepción del término. La autora entiende la responsabilidad, en un sentido mucho más amplio aún, como una *exigencia de justicia*: “la justicia exige tener siempre en cuenta a los afectados por nuestras acciones”². Y en el caso de las empresas, es una cuestión de justicia que éstas tengan en cuenta, a la hora de tomar sus decisiones, a cualquier posible afectado por la acción de la empresa, “no sólo porque eso sea *interesante para la supervivencia de la empresa*, sino también porque *es interesante por sí mismo*. Por eso, según la autora, hay una obligación moral con todos los afectados que no debe eludir nunca una organización justa”³.

La justificación ética, es decir filosófica, de la idea de responsabilidad parece ineludible. No obstante, no es el objeto de este trabajo indagar en los fundamentos filosóficos profundos del término responsabilidad. Por lo que nos limitaremos a tratar de

² Cortina, A. (2006). *La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial*, en VVAA “Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque interdisciplinar” Thomson-Civitas, Madrid, pp.109-120

³ Cortina, A. (1997). *Ciudadanos del mundo*, Madrid, Alianza,

determinar cuál es el *sentido* y los *elementos estructurales* básicos de la idea de responsabilidad, de cara a comprender mejor cómo se define hoy en los ámbitos institucional y académico la “responsabilidad social empresarial”.

Según lo dicho hasta ahora queda claro que la idea de responsabilidad está relacionada con tres elementos básicos. Está relacionada con la *acción* (incluyendo en ella la omisión, como una forma de acción), con el grado de *influencia* que tiene o puede tener la acción y con la necesidad de que el que actúa *responda* de las propias acciones.

En esta misma línea O.Höffe⁴ mantiene que la responsabilidad designa una triple atribución: a) la atribución de tareas asumidas y, por tanto, la calidad de ser responsables de ellas; b) la atribución de la propia acción u omisión a determinadas personas; y c) los atributos de carácter al rendir cuentas ante una instancia (v.gr. un tribunal) o ante las personas afectadas por una acción, o incluso frente a la propia conciencia. De esta distinción de Höffe se deduce una posible triple atribución de responsabilidad:

- ser responsable “*per se*” (en un doble sentido de obrar responsablemente y de asumir la responsabilidad)
- ser responsable “*de*” (ser o tener la responsabilidad de algo)
- y ser responsable “*ante*” (ser hecho responsable de algo).

Del mismo modo José Luis Lizcano⁵ señala cómo “responsabilidad, en sus tres acepciones más generales, significa lo siguiente”:

- “cualidad de responsable o de responder de alguna cosa o por alguien”
- “cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado”
- y “capacidad existente en todo sujeto para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente”

De nuevo encontramos que en la idea de responsabilidad es preciso considerar al agente que actúa (sea un individuo, una empresa, etc.), al hecho constitutivo de la acción o la decisión (que el agente asume como propia) y a la necesidad de dar cuentas (ante los directamente afectados, al menos).

Estos tres elementos de la estructura de la responsabilidad son ampliados a cinco por la profesora Elsa González⁶. Según su propuesta, el análisis de la estructura y del funcionamiento de la responsabilidad debe plantearse desde un esquema que responda a cinco preguntas básicas: ¿quién es el *sujeto* de la responsabilidad? ¿en qué *situación* se plantea la responsabilidad? ¿de *qué* es responsable? ¿en nombre de qué *criterio o norma*? y ¿*ante qué instancia* tiene que responder?

Tomando este modelo y lo dicho hasta ahora podemos afirmar que el funcionamiento de la responsabilidad viene determinado por la combinación de estos cinco elementos:

⁴ Höffe, O. (1994). *Diccionario de Ética*, Barcelona, Crítica, pp.246-247

⁵ Lizcano, J.L., (2006, noviembre). *Buen gobierno y responsabilidad social corporativa*, Partida Doble, num.182, pp.20-35

⁶ González Esteban, E. (2002, junio,14). *Elementos y estructura de la responsabilidad*, comunicación presentada en la “X Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección”, Universidad de Comillas, Madrid

- ⇒ el *sujeto* (individuo o empresa): cuya responsabilidad existe por el hecho de “ser” y de poder decidir y hacer libremente
- ⇒ la *situación*: que viene determinada por cuatro posibilidades combinables: ser o no responsable; obrar o no responsablemente; asumir o no la responsabilidad; y ser hecho o no ser hecho responsable
- ⇒ el *hecho*: determinado por la elección entre posibilidades y/o por los resultados de la acción u omisión
- ⇒ la *norma*: criterio, principio o regla, que puede ser de carácter jurídico, social o moral
- ⇒ el “*alter*”: la instancia (individuo, organización, sociedad...) con poder para hacerle (al sujeto) responsable

Es a partir de la respuesta a esas cinco preguntas como se puede determinar el modo como los agentes (individuos o empresas) *se ajustan* a su entorno. Y en esta valoración, análisis y determinación de la responsabilidad, sin duda el elemento fundamental a considerar es el de cuáles son los *criterios o normas* en virtud de los cuales se realiza tal ajustamiento.

Las normas se definen como “expectativas recíprocas de conducta entre actores” y son el elemento último por el que el actor es o puede ser hecho responsable. La responsabilidad, por lo tanto, acaba siendo una cuestión de carácter normativo, vinculada a las normas vigentes y dependiente de ellas en su implementación práctica.

Básicamente caben tres tipos fundamentales de normas: las de carácter moral, las de carácter social y las normas legales. La diferencia fundamental entre las primeras y las otras dos es que las normas sociales y legales remiten a un Estado o a una sociedad concreta (por lo que obligan a los miembros de esa sociedad e implican mecanismos definidos de control y de sanción). Mientras que las normas morales son de carácter postconvencional, es decir, que buscan aportar una perspectiva universal, por encima de las concreciones de cada cultura o de cada orden particular de intereses.

Esta última consideración nos lleva a plantear la cuestión de si la responsabilidad de las empresas, entendida en un sentido moral, implica ir mucho más allá de los convencionalismos legales y sociales del momento, obligando a las organizaciones a definir sus objetivos y ajustar su comportamiento bajo la perspectiva de un código normativo que tenga pretensiones de universalidad, incondicionalidad y autoobligación. La idea de un hipotético “bien general de la humanidad” no sería quizás algo descabellado de plantear como objetivo ulterior del quehacer empresarial, habida cuenta del poder de influencia que la empresa posee en el mundo actual y de su capacidad para perfilar, mucho más que cualquier otra institución humana, cuáles vayan a ser los senderos del desarrollo y el progreso humano en el inmediato futuro.

A nuestro entender esta misma es la idea contenida en los trabajos sobre la responsabilidad desarrollados por Hans Jonas⁷ en los últimos años. Para el filósofo alemán la responsabilidad es un concepto fundamental en la reflexión sobre las nuevas amenazas desatadas por “las promesas” de la ciencia, la tecnología y la economía, cuyo poder de transformación y de destrucción era inimaginable hace tan sólo cincuenta años.

Según Jonas, aunque la ética sigue teniendo validez en el ámbito de las relaciones entre individuos, hoy esta esfera queda eclipsada por el creciente alcance de la elección colectiva, “que impone a la ética una dimensión nunca antes soñada de responsabilidad”. La idea central de Jonas es que, en este nuevo contexto, la responsabilidad no alcanza sólo

⁷ Jonas, H. (1995). *El principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*, Barcelona, Herder

a los propósitos y consecuencias de los actos, sino que *obliga a realizar actos* cuyo fin es el bienestar de los demás”. Y se trata además de una responsabilidad que no sólo se proyecta en el presente, sino que se orienta y se hace cargo del futuro.

Este discurso rigurosamente nuevo sobre la responsabilidad, dice Manuel Cruz⁸, nos ofrece categorías y perspectivas de enorme frescura teórica para pensar los grandes y rápidos cambios a los que estamos asistiendo, y en los que el papel de las organizaciones sociales, y en especial de las empresas, es de una relevancia crucial. La profundidad y magnitud de estas transformaciones exigen, según este autor, la revisión urgente de muchas de las ideas y paradigmas fuertes sobre el sistema de organización de la sociedad moderna, en particular en lo que se refiere a nuestra visión de las relaciones entre economía, política y sociedad. “Somos responsables no sólo y no tanto de lo que hayamos hecho como de lo que no hagamos para impedir el deterioro creciente del hábitat humano, y somos responsables ante las generaciones futuras de la herencia natural, política y cultural que les legamos”.

El concepto de responsabilidad, por tanto, y según los argumentos que venimos analizando, no sólo remite a la idea de *hacerse cargo* de los errores cometidos, ni a la simple *consideración previa de las posibles consecuencias* de la acción, sino que habría de entenderse, en un sentido mucho más abierto, incondicional y postconvencional, como una *inexcusable exigencia de justicia* (en el sentido expresado por Adela Cortina: la justicia exige tener siempre en cuenta a los afectados por nuestras acciones) y como una exigencia de *proyección colectiva hacia el futuro* (en el sentido expresado por Hans Jonas: que nos obliga a realizar actos que buscan el bienestar de la humanidad).

La ética aplicada al ámbito de la empresa trata de las condiciones que subyacen a la confianza que la sociedad deposita en la empresa. Y el mero hecho de que la empresa haga uso de recursos (naturales, sociales, culturales...) sobre los que no tiene derechos de propiedad, obliga a ésta a tener que considerar la legitimidad de sus acciones y de sus objetivos, teniendo que ajustar unas y otros a las condiciones de responsabilidad que exige el actual contexto de mundialización y riesgos globales.

En el primer párrafo de este epígrafe se establecía una relación de proporcionalidad entre la responsabilidad y el poder de las organizaciones, y creemos que esta premisa debería ser el punto de partida para determinar la responsabilidad social de las empresas en el actual contexto de globalización.

1.3. Definiciones de RSE.

En busca del denominador común.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (en adelante, RSE) se ha erigido en los últimos años como la base de un nuevo y ambicioso modelo de gestión para la empresa. No obstante la mayor dificultad habida hasta la fecha para la extensión de este modelo no es otra que la imposibilidad manifiesta de lograr un consenso y un acuerdo universal sobre el significado del propio concepto de RSE.

⁸ Cruz, M. (1999). *Hacerse cargo. Sobre responsabilidad e identidad personal*, Buenos Aires, Paidós, pp. 39-42

La propia expresión “*responsabilidad social empresarial*” (RSE) no tiene un uso y una formulación universal. En el ámbito anglosajón se prefiere la expresión “*responsabilidad social corporativa*” (RSC), mientras que en el contexto sudamericano está generalizada la expresión “*responsabilidad social empresarial*”. Aunque algunos autores reconocen que existe una sutil diferencia en el significado de la RSC y de la RSE, en la medida en que distinguen entre la corporación y la empresa, en la práctica las dos expresiones significan lo mismo, aunque la más popular parece ser la de RSE. Además, ambas expresiones provienen de la traducción del mismo término en inglés: *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Por su parte la Unión Europea ha optado por emplear el término “*responsabilidad social*” (RS) para referirse a la RSE, con el argumento de que este último término, acuñado por las grandes empresas, no sería el más apropiado para las PYME. En este trabajo utilizaremos indistintamente cualquiera de estas expresiones.

A día de hoy hay bastantes cosas claras sobre lo que genéricamente pretende la RSE, que no es otra cosa que la asunción por parte de la empresa del verdadero papel civilizador que en un contexto de economía global le corresponde asumir. Son muchas las organizaciones civiles y los agentes públicos que reclaman de la empresa una nueva racionalidad y unas nuevas prácticas en favor de un desarrollo económico, social y ambiental que beneficie a todos. Por lo que el comportamiento ético tiene visos de convertirse en la nueva vía de legitimidad y de creación de valor para las empresas del siglo XXI.

Esto significa que, en estos comienzos del nuevo siglo, *el mito de la empresa amoral*, como apunta García Marzá, “ya hace tiempo que ha pasado a la historia, aunque continúe siendo un tópico en el pensar de muchos actores de la realidad empresarial”⁹. La empresa es un agente sujeto a responsabilidad, en la medida en que su actividad, que no es de orden natural, viene definida por actores individuales -que son sujetos morales- y está determinada por la búsqueda de unos fines y metas que siempre son sociales; al mismo tiempo, las acciones y decisiones empresariales inciden directamente en el bienestar de los individuos, en el progreso de la organización social y en el equilibrio del entorno natural en el que la empresa actúa.

De este modo, la dificultad a la que hoy nos enfrentamos no reside tanto en hallar un consenso sobre los fundamentos de la responsabilidad que la empresa haya de tener como institución central del orden social, cuanto en llegar a concretar con precisión en qué consiste, de manera operativa, esa responsabilidad.

La tarea de definir la responsabilidad social no es nada fácil. En la idea de RSE confluyen áreas tan variadas como la seguridad laboral, los derechos humanos, la ética empresarial, las inversiones sociales o los aspectos medioambientales.

Por ejemplo, la organización AccountAbility¹⁰ incluye en la RSE el nivel del *comportamiento ético*, que comprende los principios y valores que la empresa asume y conforme a los que actúa, y el nivel de las *relaciones sociales*, referidas a la forma en que la empresa se relaciona con su entorno social y con la sociedad. Por su parte, según el Marco

⁹ García Marzá, D. (2006). op.cit, p.69

¹⁰ AccountAbility es una organización con sede en Londres, a la que pertenecen más de 350 empresas y organizaciones de 20 países (empresas, ONG's, centros de investigación) que desde 1996 se dedica a desarrollar estándares de gestión de la sostenibilidad y de la RSE. Su modelo más conocido es el estándar “Accountability 1000” (AA1000), que propone una serie de principios y procesos orientados a la contabilidad social, la realización de auditorías y la elaboración de informes sociales. La dirección web de la organización es: www.accountability21.net

Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa¹¹ de la AECA, “la RSE contempla el impacto de la empresa en su *triple dimensión*: económica, social y medioambiental, teniendo como objetivos principales la consecución del *desarrollo sostenible* y la consiguiente generación de valor para todos los grupos de interés en *el largo plazo*”.

Son muchas y diversas las dimensiones, los intereses, los actores, los objetivos, las prácticas, los argumentos, las herramientas de gestión..., vinculadas al concepto de responsabilidad social e incluidas necesariamente en él. Pero no todos los actores están de acuerdo en la interpretación que se debe dar al concepto de responsabilidad y en las implicaciones prácticas y operativas a las que éste ha de obligar en el quehacer cotidiano de las empresas.

Por otro lado, la RSE no es en absoluto ajena al debate, de raíz profundamente ideológica, entre quienes aún defienden -siguiendo a pie juntillas a Milton Friedman- la idea de que la única responsabilidad de la empresa es la maximización de los beneficios, siendo los efectos sociales generados por ese comportamiento el pago de impuestos, el cumplimiento de las normas y la contribución al empleo; y quienes ven la necesidad de entender la empresa como un agente cuya responsabilidad va mucho más allá del mero cumplimiento legal y de la mera eficiencia económica, contribuyendo positivamente a crear valor social y desarrollo sostenible. Este debate no está concluido en absoluto, aunque cada vez son menos quienes se niegan a reconocer la necesidad de que la empresa evolucione hacia un modelo más justo de relaciones con la sociedad y con el medio natural.

Tal como afirma Tomás Perdiguero, “la principal dificultad a la que se enfrenta la investigación sobre las relaciones empresa y sociedad es la falta de un acuerdo sobre la definición del alcance de la RSE y sobre los sistemas de evaluación y medida de las políticas y la conducta social de las empresas”¹².

Pero, a pesar de todas estas dificultades, lo que parece innegable es el avance constante que viene experimentando la RSE en los últimos años, bajo el convencimiento cada vez mayor y más extendido de que la ética y el comportamiento responsable proporcionan valor social y, por tanto, beneficios a las empresas.

La mayoría de los autores afirman que, en el intento de formular una definición de RSE que contente a todos, donde más lejos se ha llegado hasta el momento es en el ámbito de la Unión Europea, y en particular en el conocido como Libro Verde¹³. Este documento, del año 2001, se refiere a la Responsabilidad Social de las Empresas en los siguientes términos:

“La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”.

Esta declaración genérica es completada en el mismo documento con otros matices, tales como:

¹¹AECA (2004), *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*, Documentos AECA, Serie Responsabilidad Social Corporativa, Doc.nº1.

¹² Perdiguero, Tomás G. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*, Anagrama, Barcelona, p.158

¹³ Comisión de las Comunidades Europeas COM(2001) 366 final, *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*.
en línea en <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>

Al afirmar su responsabilidad social y asumir voluntariamente compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales, que deberían cumplir en cualquier caso, las empresas intentan elevar los niveles de desarrollo social, protección medioambiental y respeto de los derechos humanos y adoptan un modo de gobernanza abierto que reconcilia intereses de diversos agentes en un enfoque global de calidad y viabilidad.

Sin duda los tres aspectos más relevantes incluidos en esta definición son los que afirman, por un lado, la *voluntariedad* y la iniciativa de las empresas; en segundo lugar, la necesidad de un modo de *gobierno abierto a los intereses* de los distintos agentes, los denominados *stakeholder*; y finalmente, la voluntad de que este enfoque sea *global*, es decir, que abarque a todos los ámbitos de actividad de la empresa. Estas son las tres implicaciones básicas recogidas en el concepto europeo de RSE, a las que volveremos más adelante y que trataremos de desarrollar y analizar en profundidad a lo largo de este trabajo.

Algunos autores consideran que el Libro Verde, describiendo lo que deberían ser las finalidades y responsabilidades de las empresas y proponiendo algunas estrategias como imprescindibles (tales como la rendición de cuentas o la consideración de los stakeholder), en realidad evita formular una definición o una clara delimitación conceptual de la RSE. Para algunos esto responde a un intento de contentar a todos, no poniendo en cuestión el actual modelo de racionalidad económico y financiero. Mientras que, para otros, la intención de la Comisión Europea es la de proponer simplemente las bases desde las que “iniciar en Europa un amplio debate sobre cómo se podría fomentar desde la Unión Europea la RSE a nivel europeo e internacional”, tal y como declara el propio Libro Verde en su preámbulo.

En 2002 la Comisión Europea publica una Comunicación¹⁴ sobre responsabilidad social, en la que se define la RSE como “*la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*”. Este nuevo documento recoge las conclusiones extraídas de las consultas realizadas a las empresas, organizaciones sindicales y otras asociaciones e instituciones europeas tras la publicación del Libro Verde. El documento concluye que, pese a la amplia gama de enfoques relativos a la RSE, existe en el ámbito europeo un consenso generalizado sobre cuáles son sus principales características, a saber:

- la responsabilidad social consiste en un comportamiento que adoptan las empresas *voluntariamente*, más allá de sus obligaciones jurídicas, por considerar que redundará a largo plazo en su propio interés
- la responsabilidad social está intrínsecamente vinculada al concepto de *desarrollo sostenible*: las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales
- la RSE no es algo que pueda “añadirse” optativamente a las actividades principales de la empresa, sino que afecta a su propia gestión

Se trata, como vemos, de un consenso sobre cuestiones genéricas. Como afirma Javier Quintana Navío¹⁵, “el concepto de RSE conlleva un elevado nivel de intuición, tanto para entenderlo como para aplicarlo. Se trata de un concepto fácil de explicar, sobre todo cuando lo referimos a cuestiones tan claras como la necesidad de preservar el medio ambiente o de respetar los derechos humanos”. Pero su definición no es nada sencilla,

¹⁴ Comisión de las Comunidades Europeas COM(2002) 347 final, *La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*, en línea en <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:es:PDF>

¹⁵ Quintana Navío, J. (2005). *Responsabilidad Social en las Empresas Familiares*, Cuadernos de Responsabilidad Social Corporativa, cuaderno nº3, Ed. Forética, Madrid, p.7

hasta el punto de que, como declara este autor, “existen casi tantas definiciones como entidades que promueven la RSE”.

Las distintas definiciones aportadas en los últimos años por los organismos internacionales (ONU, OCDE, OIT) o por reconocidas entidades públicas y privadas (AccountAbility, Global Reporting Initiative, etc.) coinciden y comparten los aspectos más genéricos de la RSE, confluyendo todas ellas en un mismo denominador común: la necesidad de integrar a un grupo más amplio de agentes de interés *-los stakeholder-* en la toma de decisiones de las empresas, esto es, aumentar el abanico de agentes involucrados en la empresa, tanto internos como externos. La existencia de este denominador común nos permite sugerir que ese es probablemente el eje fundamental del concepto de responsabilidad social empresarial.

No podemos dejar de referirnos a una de las más completas conceptualizaciones de la RSE, que recoge en gran medida las definiciones elaboradas tras el Libro Verde por los organismos internacionales y por diversas entidades de reconocido prestigio. Se trata de la definición elaborada por el Foro de Expertos en RSE, creado el año 2005 en España por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales con el fin de estudiar, debatir y proponer medidas que fomenten las prácticas de ética social y medioambiental en las empresas. Fruto de las tres primeras sesiones de trabajo de este Foro se publicó en junio de 2005 un documento consensuado sobre “el ámbito y la definición de la RSE”¹⁶ en el que se acordó la siguiente definición:

“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno, gestión, estrategia, políticas y procedimientos de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales 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.”

En esta definición, aunque desaparece el concepto de sostenibilidad, siguen siendo factores clave de la RSE la idea de voluntariedad y la atención a los grupos de interés. Pero la novedad sin duda más relevante es el concepto de *transparencia*, entendido implícitamente como principio ético de acción y como premisa que exige a la empresa gestionar adecuadamente la información que ésta aporta a la sociedad sobre sus actividades y sus decisiones de negocio.

Para muchos autores el principio de transparencia es la clave del comportamiento ético de la empresa. Se suelen dar tres razones a favor de la transparencia: 1) la transparencia es necesaria porque la buena gestión de la información y de la imagen de la empresa (y no por una simple razón cosmética) es ya un imperativo de supervivencia en la nueva sociedad de la información; 2) la transparencia es conveniente porque puede llegar a ser la única forma que tenga la empresa de “combatir” la perpetua sospecha que existe sobre su actividad y su beneficio (la idea generalizada de que “si hay beneficio éste no puede ser ético”); y 3) la transparencia es irrenunciable porque es la única condición que posibilita que una empresa pueda ser evaluada y, en consecuencia, adecuadamente valorada por la sociedad.

El documento aprobado por el Foro de Expertos amplía en los siguientes términos la definición de RSE:

¹⁶ Foro de Expertos en RSE (2005). *I,II y III Sesión de trabajo. Definición y ámbito de la RSE*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid

- Una empresa es socialmente responsable cuando *responde satisfactoriamente* a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés.
- La RSE se refiere a cómo las empresas *son gobernadas* respecto a los intereses de sus trabajadores, sus clientes, proveedores, sus accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general, es decir, a una gestión de la empresa que respeta a todos sus grupos de interés y supone un planteamiento de tipo estratégico que debe formar parte de la gestión cotidiana de la toma de decisiones y de las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas. De ahí la importancia de que tanto los órganos de gobierno como la dirección de las empresas asuman la perspectiva de la RSE.
- Si bien la responsabilidad social corresponde en primer lugar a las empresas, se extiende a *todas las organizaciones* que aportan un valor añadido a la sociedad, sean públicas o privadas, con ánimo o sin ánimo de lucro.

En estos párrafos aparecen nuevas dimensiones de la RSE, no explicitadas en la definición inicial, como la necesidad de rendir cuentas, la perspectiva del buen gobierno, la gestión integral desde la RSE, el enfoque del largo plazo o la exigencia de responsabilidad para todos los agentes sociales.

Todos estos elementos probablemente deberían estar contenidos, siquiera de modo implícito, en cualquier definición universal de responsabilidad social. Aunque, si de lo que se trata es de encontrar una conceptualización genérica, breve, completa y que sea lo suficientemente fuerte, sobre lo que debe entenderse por responsabilidad social en el ámbito de la empresa, es interesante la fórmula que propone Pedro Francés Gómez:

*“la RSE consiste en la asunción voluntaria por parte de las empresas de las responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano”*¹⁷

Por último, las dos definiciones de calado más recientes son las proporcionadas por la nueva Guía ISO-26000, publicada en 2010, y la definición propuesta por la última Comunicación de la Comisión Europea sobre RSE, de 2011. Según la guía ISO-26000, en una definición con aspiración totalizadora, la RSE es:

“la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, incluida la salud y el bienestar de la sociedad; teniendo en cuenta las expectativas de las partes interesadas; su conformidad con las normas internacionales de comportamiento, integrada en toda la organización y aplicada en sus relaciones en su ámbito de influencia.

Por su parte, la Comisión Europea, en su nueva Comunicación¹⁸ (del 25 de octubre de 2011) publicada *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, presenta una nueva definición de RSE que busca todo lo contrario: ser lo más sintética y breve posible. Así, la RSE sería:

“la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”

¹⁷ Francés Gómez, P. (2004). *Responsabilidad Social de las Empresas. Fundamentos y enfoque de la gestión responsable*, Cuadernos de Responsabilidad Social Corporativa, cuaderno nº1, Forética, Madrid, p.9

¹⁸ Comisión de las Comunidades Europeas COM(2011) 618 final: Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad social de las Empresas*. en línea en <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX:52011DC0681>

En cualquier caso, a pesar de la ausencia de una definición definitiva, la idea de RSE parece haber comenzado a dotarse de un armazón conceptual en el que algunos de sus elementos son ya parte integrante de los mecanismos de gestión de aquellas empresas que apuestan por construir su identidad y su misión desde la perspectiva del buen gobierno y del compromiso social y ambiental.

1.4. Origen y evolución de la RSE. Del paternalismo a la visión corporativa.

De lo dicho hasta ahora es fácil deducir que la empresa no es sólo una entidad económica, una mera unidad de producción, sino más bien una estructura organizativa que tiene una incidencia pluriforme en la sociedad y que a su vez se retroalimenta de las expectativas y demandas que la sociedad genera sobre ella. La responsabilidad social de la empresa debe ser analizada, por tanto, desde la perspectiva de la interrelación empresa-sociedad.

Es en este contexto de cultura organizativa en el que emerge en los últimos años el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, como una nueva forma de plantear la inserción de la empresa en la sociedad.

No obstante, desde una perspectiva histórica, la implicación social de la empresa es algo que viene de lejos y que encuentra su origen en el filantropismo del capitalismo norteamericano de finales del XIX y principios del XX. Aunque, si nos remitimos a la aparición explícita del concepto de RSE y a su desarrollo, la historia de ésta queda reducida a los últimos cincuenta años.

Hacer un breve repaso histórico sobre los avatares de esta relación nos permitirá comprender mejor la concepción que hoy se maneja de la responsabilidad como premisa estratégica para la empresa.

Los primeros indicios de la preocupación social de la empresa hay que situarlos en los tiempos de la primera industrialización, cuando un grupo de empresas pioneras de la Inglaterra victoriana empezaron a imponer un concepto paternal de responsabilidad (basado en el “principio de caridad”) en la gestión de sus empresas. El caso más conocido es el del industrial cuáquero George Cadbury (1839-1922), empresario del cacao que construyó para sus empleados casas con jardines junto a su fábrica, un hospital, centros recreativos, salas de lectura, un centro para lavar la ropa, redujo la jornada laboral de los sábados, aumentó el periodo de vacaciones por encima de lo legalmente establecido, y previó la asistencia médica y un seguro dental para todos sus empleados. Su idea era que si el empresario protegía la salud y el bienestar de sus empleados, éstos protegerían mucho mejor su empresa.

Esta o parecida filosofía inspiró a muchos otros empresarios ingleses y norteamericanos durante las primeras décadas del siglo XX. Baste mencionar a Henry Ford (1863-1947), que en una de sus declaraciones más conocidas afirmó: “para que mi negocio triunfe mis empleados han de tener un sueldo lo suficientemente alto como para poder comprar mis coches”. Esta idea le llevó a realizar unas subidas salariales nunca vistas hasta

entonces y a ofrecer a sus empleados un plan de acciones innovador para compartir con ellos los beneficios de la empresa. A pesar de lo cual mantendría la prohibición de sindicarse a sus trabajadores.

Pero no será hasta mediados de los años cuarenta cuando se empiecen a realizar las primeras auditorías sociales a empresas privadas. Tales auditorías comenzaron como estudios académicos de ámbito universitario y no se convertirían en una práctica comúnmente extendida, por iniciativa de movimientos de consumidores y de consultoras privadas, hasta bien entrados los años sesenta.

Durante la década de los cincuenta, tal como afirma Josep M. Lozano¹⁹, se habla de RSE fundamentalmente vinculándola a la conciencia y voluntad de los directivos y entendiéndola básicamente como una cuestión de responsabilidad personal. La RSE consistía en apelar a los hombres de empresa para que tuviesen una cierta “conciencia social” a la hora de tomar decisiones. En 1953 Bowen publica un pionero libro, “*Social Responsibilities of the Businessmen*”²⁰, en el que afirma que los directivos son responsables de las consecuencias de sus acciones más allá de la simple consideración de un objetivo de pérdidas y ganancias.

Pero el aumento del tamaño de las empresas americanas, el inicio de los movimientos de derechos civiles y la guerra fría, con sus implicaciones tecnológicas e industriales (desempleo, contaminación, degradación urbana...) hacen que en los años sesenta la RSE se plantee ya en clave corporativa. La razón fundamental de este cambio de enfoque no es otra que la constatación del creciente poder de las empresas y la aparición de lo que se ha venido a llamar *la revolución managerial*—la aparición de profesionales que tenían el poder en las empresas sin tener la propiedad—. Va a emerger en estos años una corriente crítica con el sistema económico y social imperante, que se va a encarnar en una nueva visión muy crítica con la empresa, cuestionando su legitimidad tanto en lo relacionado con sus actuaciones, como en tanto que institución.

Es en la década siguiente, la de los setenta, en la que se va a producir una verdadera explosión de debates y propuestas en torno a la RSE. Es la década de las críticas del ecologismo, de los informes del Club de Roma sobre la dinámica del crecimiento y sus posibles consecuencias, de las crisis energéticas, del riesgo nuclear... Al tiempo que todo esto sucede, Milton Friedman declara que “la única responsabilidad social de la empresa es aumentar sus beneficios”.

Pero a pesar de tal afirmación, la creciente presión y demandas sociales hacia la RSE contribuyeron a una ampliación de la visión de ésta. Una visión que no va a limitarse a considerar la responsabilidad como mera atención a las consecuencias de la acción empresarial, sino también como anticipación por parte de la empresa de las expectativas y los valores de la sociedad, y como aumento de los vínculos y las contribuciones de las empresas con su entorno más inmediato. A esta última acepción de la RSE es a lo que en ese momento se denominó “*responsividad*”²¹, entendiéndola la responsabilidad social en un sentido pro-activo.

¹⁹ Lozano, J.M. (2002). *¿Hacia la empresa ciudadana?*, en “La responsabilidad Social Corporativa y los Códigos de Conducta: ¿beneficios para todo el mundo?”, Fundació Pau i Solidaritat-CCOO, Barcelona, p.12

²⁰ Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessmen*, New York, Harper & Brothers

²¹ La diferencia entre los términos *responsabilidad* y *responsividad* procede de la distinción en inglés entre “Corporate Social Responsibility” y “Corporate Social Responsiveness”. La idea de responsividad implica tener en cuenta no sólo lo que las empresas hacen, sino también cómo orientan su actuación y, por lo tanto, cómo pueden estar atentas a las nuevas demandas sociales y anticiparse a ellas. Este planteamiento supone que la atención a las cuestiones sociales ha de incorporarse a los procesos de

Como señala Perdiguero²², en este periodo se pueden identificar tres posturas diferentes sobre las reglas del juego que deben regular la actividad económica: 1) la postura de los economistas liberales más radicales (Hayek, Leavitt, Robbins o Friedman) que rechazan frontalmente la idea de que las empresas deban asumir responsabilidades fuera de las estrictamente económicas; 2) la del Comité para el Desarrollo Económico²³ y una parte importante de la comunidad empresarial en la mayoría de las sociedades desarrolladas, que aceptan la idea de que la empresa asuma responsabilidades de tipo social, aunque son partidarios de la autorregulación y la libertad de la empresa para determinar sus responsabilidades ; y 3) la postura de los partidarios de las regulaciones (Galbraith y los keynesianos) y de una mayor iniciativa de los gobiernos en el desarrollo de políticas públicas orientadas a disminuir los desequilibrios económicos y sociales.

En estos años, organizaciones como “Social Audit Ltd.” o “Counter Information Services” comienzan a realizar y publicar auditorías sociales referenciando la relación de las empresas con sus empleados, sus clientes, la comunidad y el entorno. Counter Information Services es la primera empresa que empieza a realizar “anti-informes” de empresas, dando a conocer su mal proceder en asuntos sociales. Y a finales de la década la RSE ya se había convertido en una práctica común, con una proliferación de informes corporativos de contabilidad social que generó un gran interés en el mundo de la empresa, en la ciudadanía y en los círculos sociopolíticos.

La llegada de los años ochenta va a suponer, en cambio, un enorme retroceso y la desaparición casi absoluta de la RSE tal y como se venía planteando. La llegada al poder de gobiernos conservadores en Inglaterra y Estados Unidos, que harán sentir su impronta ideológica en los organismos económicos internacionales, es el aval político para que se dé en las empresas la adopción de un planteamiento ultraliberal que llevará a las últimas consecuencias la idea de Friedman. En ese momento el mejor mundo será aquel con más beneficios, menos impuestos y menor regulación.

Las economías de escala, la competitividad, la empresa multinacional, la reducción de costes y la ampliación de mercados van a acabar con los compromisos sociales de la empresa y con las auditorías sociales. En el plano del debate teórico, el discurso sobre la RSE va a girar hacia una concepción gerencial de la ética empresarial representada por la *Business Ethics*. Este enfoque va a dejar a un lado el planteamiento consecuencialista de la responsabilidad y va a concentrar el interés en las cuestiones relacionadas con la estrategia y la toma de decisiones.

planificación estratégica y que deben desarrollarse herramientas y metodologías que permitan trabajar en esta línea.

²² Perdiguero, Tomás G. (2003) op.cit. p.143

²³ El *Comitee for Economic Development* (CED), con sede en Nueva York y conformado por empresarios y educadores, dio en 1971 un giro a las definiciones anteriores de RSE al afirmar que es la sociedad la que proporciona a la empresa la posibilidad de operar y que, por lo tanto, la empresa tiene la obligación de satisfacer las necesidades de dicha sociedad. El CED definió la RSE por círculos concéntricos, sentando así un precedente de la teoría de los stakeholder de Freeman del año 1984, puesto que aclaró ante quién es responsable la empresa y cuál es el nivel de dicha responsabilidad. 1) El círculo interno atañe a la ejecución eficiente de las obligaciones económicas, operativas y las obligaciones para con sus empleados. 2) El círculo intermedio añade al anterior valores y prioridades sociales (medioambiente, necesidades de los empleados, clientes, información). 3) El círculo externo son las nuevas responsabilidades, poco claras aún, que la empresa debe asumir para estar activamente involucrada en contribuir al progreso y al mejoramiento social.

Paralelamente, emerge también en esos años un nuevo discurso empresarial centrado en los procesos organizativos, cuyos dos principales exponentes serán “*la empresa excelente*”²⁴ propuesta en EEUU por Peters y Waterman²⁵, caracterizada por la apertura y la flexibilidad, y la empresa “*del tercer tipo*” propugnada en Europa por Archier y Sérieyx²⁶, basada en el principio de confianza. Ambas propuestas darán una gran importancia a los aspectos de carácter humano de la organización (iniciativa, creatividad, trabajo en equipo).

Tratando de superar la concepción taylorista de la empresa, ambas iniciativas proponen un modelo de organización empresarial cohesionado en el interior y mucho más comprometido con su tiempo y con los problemas de la sociedad. Las empresas del tercer tipo tendrían un firme compromiso con la sociedad, expresado en su vocación de creación de riqueza, en una actitud solidaria y responsable sobre el empleo y en las exigencias internas de calidad y utilidad social de sus productos y servicios.

Esta va a ser la *literatura gerencial*²⁷ sobre la que se sustentarán los planteamientos de excelencia, mejora continua, calidad total, gestión por procesos, certificación, gestión de riesgos, etc., de los años noventa.

Es incuestionable que la combinación del progreso tecnológico con las innovaciones organizativas impulsadas en el sistema empresarial, y la subsiguiente mayor eficacia alcanzada en el uso de los recursos y las tecnologías, ha hecho posible los grandes avances del desarrollo y la creación de riqueza de la última década del siglo XX, en un imparable proceso de globalización de la economía. Pero, al mismo tiempo, la década de los noventa se vio salpicada de innumerables casos de empresas multinacionales protagonizando fracasos financieros (IBM, General Motors, Whestinhouse), escándalos contables (Mitsubishi, Enron), accidentes con graves consecuencias mortales (Unión Carbide en Bhopal) catástrofes medioambientales (Exxon en Alaska), prácticas de extorsión (Shell en Nigeria, Agip, Total), explotación laboral infantil en países en desarrollo (Nike, Gap, Reebok), conflictos por patentes de medicamentos contra genéricos (Pfizer, Novartis, GlaxoSmithKline, Merx, Bayer, Hoechst, Rhone-Poulenc), denuncias de violaciones de derechos humanos y contaminación ambiental (Levis, Adidas, Disney), casos de negligencia ante productos defectuosos (Ford y Bridgestone), escandalosos salarios y *stock options* para altos directivos (Telefónica). El triunfalismo liberal de los ochenta había dado paso a una

²⁴ El enfoque de la *empresa excelente* consiste en una nueva concepción que puede representarse en cierto sentido mediante la estructura de los “7 factores” de Mckinsey: además de los tres aspectos tradicionales de gestión (Estrategia, Estructura y Sistemas), las empresas han de hacer hincapié en otros tres (Personal, Cualificaciones y Estilo), y a su vez estos seis factores constituyen la base del séptimo factor: los Objetivos de Orden Superior.

²⁵ Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence. Lessons from America's Best-run Companies*, Warner Books, New York

²⁶ Archier, G. y Sérieyx, H. (1985). *La empresa del tercer tipo. Una nueva concepción de la empresa*, Barcelona, Planeta

²⁷ En relación a esta literatura gerencial, algunos autores como Tomás G. Perdiguero consideran que la producción editorial, ensayista y de divulgación de muchos de estos “exitosos propagandistas de la excelencia” se ha realizado al margen de las universidades y de los centros de legitimación científica y contiene una visión simplista, trivial y exagerada de la empresa y sus cambios. Para Perdiguero “con la perspectiva de hoy, la idea defendida por los promotores de la excelencia y de la ciudadanía empresarial sobre el nacimiento de una nueva clase de empresa que habría superado las rigideces y la estrechez de visión de la organización empresarial tradicional, puede ser calificada de simple palabrería” [] El propio Hervé Sérieyx admite diez años después (1993) de la publicación de *La empresa del tercer tipo*, que las grandes declaraciones sobre la excelencia, la calidad total, los clientes o el valor de los empleados han sido solamente discursos escasamente relacionados con las políticas y las prácticas de gestión. Perdiguero, T.G. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*, Barcelona, Anagrama, pp.22-29

época de “*caníbales con tenedores*”, según el ilustrativo título del libro del fundador de SustinAbility, John Elkington²⁸.

Como declara Tomás G. Perdiguero, “si los años ochenta fueron un tiempo de intenso encantamiento de los ciudadanos de las sociedades desarrolladas con la institución empresarial, en el final de los noventa una espesa sombra de sospechas se extiende sobre las grandes empresas y corporaciones privadas”²⁹. La fascinación y el entusiasmo, propias de esa “*cultura de la satisfacción*” certeramente descrita por Galbraith³⁰, devienen en abierta decepción y desconfianza tras las crisis económicas y financieras de los años 1997 y 1998 y del estallido de la burbuja bursátil en 2001.

Es en este momento en el que la indignación y la presión de la opinión pública mundial, la irrupción de miles de ONG’s³¹ reclamando cooperación, respeto y solidaridad, la reprobación general desde los medios de comunicación y desde algunas alas de la intelectualidad (de Castells a Hans Jonas o Amartya Sen), el incipiente compromiso de la Unión Europea (a partir del Consejo Europeo de Lisboa en marzo de 2000), e incluso el aparente malestar y sentimiento crítico de muchos altos directivos que se sienten atezados por las exigencias del “capitalismo accionario”, todos estos factores confluyen, reclamando una nueva conciencia y una actitud de cambio y de reformas en la empresa. La sociedad exige a las empresas que replanteen su papel en la sociedad y que asuman las responsabilidades que verdaderamente les corresponden.

Tras estos movimientos, en los primeros años del nuevo siglo las empresas han comenzado a preocuparse por su reputación y a valorar la importancia de las expectativas que la sociedad pone sobre ellas. Y aunque no esté muy claro en ese momento si las empresas han entendido bien la necesidad real de implicarse en la RSE o si sólo se ven obligadas a hacerlo para poder sobrevivir en un mercado cada vez más informado, lo que es cierto y constatable es la multiplicación en esos años de todo un catálogo de declaraciones de principios, códigos éticos, informes sociales, certificaciones, memorias de sostenibilidad, ecoetiquetas, fondos de inversión sostenibles y/o responsables, etc., por parte de las empresas.

Hay un interés creciente, y generalizado, en humanizar la empresa e implicarla en el devenir del progreso social. Y tal empeño, más allá de presentarse como un impulso moral reparador tras años de excesos, se revela más bien como un nuevo modo de entender y gestionar la empresa, una nueva manera de plantear el sentido y la identidad de los negocios, una nueva forma de gobernanza empresarial, una nueva visión estratégica.

Los dos rasgos básicos de este nuevo enfoque, que pretende impregnar la actividad y los procesos de la empresa en todos sus niveles, se concretan en la adopción de la *perspectiva de la sostenibilidad* (entendida como una visión a largo plazo de la empresa) y en la puesta en práctica del *diálogo con los stakeholder* (como vía para asumir e integrar las expectativas de los grupos vinculados a la empresa).

Estos van a ser los dos pilares fundamentales de la RSE como visión estratégica, una visión centrada más en los *procesos* que en los productos, así como en una *adaptación pro-activa* a los cambios en el entorno. Como apuntábamos al principio de este capítulo, la empresa ahora ya no se concibe como una mera unidad de producción, autónoma y separada del contexto social, sino más bien como una estructura organizativa que sólo tiene sentido y

²⁸ Elkington, J. (1997). *Cannibals whit forks. The tripple Bottom Line of 21st century business*, Capstone

²⁹ Perdiguero, T.G. (2003) op.cit. p.99

³⁰ Galbraith, J.H. (1992). *La cultura de la satisfacción*, Barcelona, Ariel

³¹ para Ulrich Beck las ONG representan “la única oposición política a tomar en serio dentro del ámbito de la economía global”

futuro si se define y se gestiona en absoluta sintonía con la realidad social, económica y ambiental, la del presente y la del futuro. Por ahí es por donde la empresa parece que puede encontrar su vía de legitimación.

Pero en 2008 estalla una crisis mundial que va a paralizar (o, en el mejor de los casos, adormecer) todos estos proyectos y buenos propósitos. La crisis financiera que comienza en Estados Unidos se extiende rápidamente a Europa y a otras partes del mundo, y va a suponer un duro golpe para las expectativas puestas en la RSE. Las empresas se centran de nuevo en los aspectos financieros, en su cuenta de resultados, y tratan de sobrevivir arrinconando a una RSE que estaba renaciendo y comenzando a conformarse como una interesante oportunidad estratégica y de transformación del papel de la empresa en la sociedad.

Entre 2008 y 2014 tanto los proyectos empresariales como los programas institucionales de RSE quedan aparcados, o reciben una atención meramente testimonial. Esto plantea muchas dudas y preguntas sobre la auténtica fortaleza y potencialidad de la RSE, evidenciándose, para muchos, como un verdadero fiasco, y como una estrategia cosmética que sólo resulta útil en tiempos de bonanza. Otros, en cambio, siguen viendo aún en ella una vía de mejora empresarial y de cambio social.

Sobre las características de este último enfoque de la RSE, como instrumento estratégico y de gestión, profundizaremos más adelante, en el apartado 2.4. de este trabajo.

1.5. La nueva RSE se define por “negación”

Pudiera parecer que la concepción de la RSE que acabamos de esbozar no deja lugar a dudas sobre cuál es el significado y el enfoque esencial del concepto “RSE”. Sin embargo, es un hecho fácilmente constatable que el término aún hoy, después de más de cuatro décadas de debate, no es concebido del mismo modo por todos ni todos le atribuyen un mismo y único significado. De hecho, existe una multiplicidad de maneras de definir el alcance y de entender las implicaciones de la responsabilidad social. Tal como apunta Josep María Lozano³²:

Para unos (RSE) remite a la idea de responsabilidad legal; para otros significa comportamiento socialmente responsable en un sentido ético; para otros el significado que transmite es el de “responsables hacia” en sentido causal; algunos simplemente lo hacen equivalente a “contribuciones caritativas”; muchos de los que lo adoptan lo ven simplemente como sinónimo de legitimidad; y otros lo ven como una especie de deber fiduciario; e incluso los antónimos “socialmente irresponsable” o “no responsable” tienen múltiples interpretaciones.

Por lo que hemos dicho hasta aquí es evidente que algunas de estas concepciones no tienen nada que ver con el enfoque que hoy se está queriendo dar a la RSE. Pero no es tarea fácil concretar exactamente en qué consiste la responsabilidad social y cuáles son los modos precisos de llevarla al terreno de la gestión empresarial.

Llegados a este punto, es el momento de aproximarnos a la RSE dejando claro, al menos, qué es “lo que no es” la Responsabilidad Social Empresarial.

³² Lozano, J.M. (1999). *Ética y Empresa*, Madrid, Trotta, p.102

Suelen sugerirse dos errores habituales y generalizados sobre lo que es y lo que implica la RSE: 1) creer que la RSE es algo adicional a la actividad de la empresa, y 2) pensar que se puede plantear un modelo de gestión de la RSE separado del resto de los ámbitos de gestión.

En cuanto a lo primero, considerar a la RSE como *algo adicional*, algo distinto a la actividad productiva habitual, es un error que proviene de una tradicional concepción paternalista de la empresa según la cual ésta ha de realizar acciones de intervención social, casi siempre de carácter puntual, como forma de demostración del compromiso que la empresa asume, habitualmente hacia sus propios trabajadores o hacia la comunidad local en la que su actividad empresarial se inscribe.

Es evidente que esta concepción ya no tiene sentido, y que, en los términos en que hoy se plantea el debate, la RSE:

- ⇒ *No es filantropía* empresarial. Como afirma Pedro Francés³³, “es absurdo pensar que las empresas tengan que cambiar su objeto social” (...) “y, especialmente para la gran mayoría de negocios pequeños y medianos, la RSE no significa hacer nada distinto de lo que ya hacen. Se trata únicamente de hacerlo con una actitud más consciente de su impacto -sobre las personas, sobre el medio- y de hacerlo de un modo que facilite su visibilidad”. Responsabilidad social no es igual a filantropía y ambas cosas ni son equivalentes ni se deben confundir.
- ⇒ *No se identifica con la acción social*. Las clásicas formas de lo que podríamos llamar acción social (donaciones, mecenazgo, patrocinio o colaboración) pueden considerarse como una parte de la responsabilidad social que asume una empresa, pero no son ni mucho menos lo fundamental de la RSE. De hecho, en una empresa este tipo de acciones (v.gr. donaciones a ONG para proyectos educativos en el tercer mundo) podrían ser compatibles con prácticas de discriminación laboral, empleo precario, falta de medidas de seguridad, emisión de vertidos contaminantes o malas prácticas contables. En cuyo caso difícilmente podríamos hablar de tal empresa como una empresa responsable. En palabras de Pedro Francés, “*la RSE comienza por la propia organización y su entorno*” y la acción social no es ni el principal componente, ni un sustituto de la RSE.
- ⇒ *No es una actitud reactiva*. Va más allá del mero cumplimiento legal y de la obligación de reparar el daño causado. No es un simple planteamiento consecuencialista de la responsabilidad, y tampoco es una actitud defensiva, propia de la consideración del contexto empresarial (competencia, sindicatos, legislación ambiental, etc.) como una amenaza. Algunas medidas de gestión del riesgo (como la introducción de programas formativos o de sistemas de gestión ambiental), siendo formas de RSE, no dejan de ser estrategias parciales y defensivas ante posibles situaciones de crisis, cuya filosofía “es únicamente mantener a salvo un sistema de gestión y unos valores que son esencialmente ajenos al contenido de tales medidas”³⁴.

La RSE significa una actitud pro-activa de la empresa, esto es, una actitud que consiste en anticiparse a las demandas de información y de responsabilidad de la sociedad y de los poderes públicos, sobre la base de un compromiso sólido con los valores sociales y medioambientales, y sabiendo crear y mejorar los mecanismos de

³³ Francés Gómez, P. (2004) op.cit. p.16

³⁴ Francés Gómez, P. (2004) op.cit. p.19

gestión, evaluación e información con los que demostrar la credibilidad y legitimidad de la actividad empresarial. La RSE es anticiparse a las demandas sociales.

⇒ *No es una nueva carga* para la empresa. Lejos de suponer una carga o un coste añadido, la RSE es cada vez más un factor de competitividad e innovación para las empresas. Y esto es así para todas las empresas, no sólo para las grandes multinacionales, en la medida en que las grandes empresas cada vez exigen más de sus proveedores y contratistas, generalmente Pymes, criterios de RSE, al tiempo que este tipo de prácticas, que a menudo son muy visibles para el consumidor final (ecoetiquetas, productos de comercio justo, etc.) permiten ganar a las Pymes en reconocimiento social y, muy probablemente, en cuota de mercado. En este sentido, la RSE ha de ser considerada cada vez más como una inversión y no como un coste. Para Pedro Francés “la RSE no es un lujo, sino el *modo* de una buena gestión corporativa en las circunstancias actuales”.

Por otro lado, creer que es posible gestionar la RSE de forma separada equivale a reducir la RSE a un papel de parche o de simple contrapeso, cuando no de mero barniz que trata de maquillar las posibles actividades sucias de la empresa. Por el contrario, la RSE es algo estructural, que atañe e implica a toda la estructura organizativa y, en este sentido, la RSE:

⇒ *No es una estrategia publicitaria* y de imagen. No cabe duda de la enorme importancia que ha adquirido el marketing en el capitalismo moderno, y hay marcas comerciales que se adhieren a estrategias de comunicación, con grandes dosis de marketing social, pensando que con ello se han incorporado ya a la responsabilidad social. La RSE requiere de una buena comunicación, sí, pero no basta con comunicar lo que se quiera para estar haciendo RSE. La historia mediática reciente está plagada de campañas de imagen y publicidad tratando de vender una imagen que muchas veces nada tiene que ver con la verdadera praxis de las empresas que hay detrás (baste el ejemplo de las marcas deportivas y la explotación laboral infantil que éstas han practicado durante años en países terceros).

Por otro lado, es un hecho que la mayor parte de las áreas de RSE de las grandes empresas han estado vinculadas al departamento de Marketing, y que el presupuesto de RSE proviene de las cuentas de Comunicación. Esto significa seguir considerando a la RSE como una herramienta de comunicación, como un mecanismo para mejorar la imagen corporativa y no como un recurso para cambiar la cultura de la empresa. Significa utilizar la RSE solamente para lavar la imagen de la marca sin alterar las líneas de negocio ni el funcionamiento habitual de la empresa.

Tales planteamientos están condenados a fracasar, debido a que en un mundo donde la comunicación está cada vez más en manos de los ciudadanos y de los consumidores (Internet es el paradigma), tarde o temprano se termina desvelando la verdadera cara de las organizaciones. El valor de una organización reside cada vez con más fuerza en su capacidad de generar confianza mediante una política clara de transparencia informativa. Las estrategias de manipulación publicitaria ya no tienen ningún sentido, ni pueden producir resultados positivos en un contexto de comunicación multidireccional. El departamento de RSE debe tener incidencia en la estrategia general de la empresa.

⇒ *No es una estrategia a corto plazo*. Los compromisos que la empresa viene declarando desde hace tiempo con la sostenibilidad y con el progreso social se contradicen en la mayoría de los casos con los planteamientos de negocio y de beneficio a corto plazo que ésta realmente ha venido practicando. Este enfoque cortoplacista conduce a

considerar a la RSE como una estrategia adaptativa que puede ser útil ante posibles crisis puntuales, pero no implica un compromiso mayor hacia el futuro que las meras declaraciones de intenciones.

Sin embargo, parece que un número cada vez mayor de empresas ha empezado a darse cuenta de que la única perspectiva viable de supervivencia en mercados dinámicos y globales pasa por asumir planteamientos de negocio y compromisos a largo plazo. Desde un punto de vista ambiental la empresa sostenible obliga a considerar el consumo de recursos y el uso de activos a medio y largo plazo. Y desde una perspectiva económica y social, intangibles como la confianza de consumidores e inversores, la aceptación social de la comunidad local, el compromiso de los trabajadores y el apoyo de asociaciones relacionadas, no pueden alcanzarse con planes anuales.

Por lo tanto, la gestión desde la RSE significa un compromiso constante en el tiempo por parte de la empresa, desde un planteamiento de gestión que sea capaz de promover la sostenibilidad en los planos económico, social y ambiental. La RSE es, en este sentido, una hoja de ruta para la empresa hacia el futuro.

⇒ *No es algo por lo que se pueda optar, y en este sentido, no es una moda.* Hay quienes consideran que la RSE es sólo una moda pasajera, un adorno funcional al que han de acudir las grandes firmas, pero de la que se puede prescindir, especialmente si no se es una marca de gran consumo o si se es una Pyme. El carácter de no obligatoriedad, de voluntariedad de la RSE, disuade a muchas empresas de comenzar a asumir un verdadero compromiso que vaya más allá de las obligaciones legales.

Sin embargo, como venimos reiterando, en una economía global el valor social de la empresa, sea del tamaño que sea, depende cada vez menos de los resultados económicos y éste ha de demostrarse de otro modo que con la mera obtención de beneficios. El valor de los intangibles tiene un peso creciente, e implica un compromiso de la empresa con los problemas reales del mundo.

En el actual contexto socioeconómico, la no obligatoriedad legal de la RSE no significa que la empresa pueda elegir no asumir la RSE, en la medida en que cada vez con más fuerza la sociedad civil lo demanda, las grandes empresas lo requieren (a las Pyme y a otras grandes empresas) y los estados empiezan a regularlo. Las empresas hoy han de responder a retos y circunstancias reales, por lo que la RSE no es sólo una oportunidad, sino una necesidad.

⇒ *No es una nueva forma de “dirigir” la empresa.* Por primera vez se viene planteando en los últimos años la cuestión de “quiénes son” los verdaderos propietarios de las empresas. Desde los años ochenta, la revolución accionarial y la creciente participación de los gerentes en las acciones de las empresas a través de las *stock options* ha hecho que las empresas, como señaló Paul Kennedy³⁵, hayan hipotecado su futuro por una valorización de acciones en el presente. Este planteamiento y los escándalos subsiguientes de todo tipo han generado una falta de confianza generalizada hacia la clase gerencial y hacia sus criterios de dirección. De tal modo que ya no se concibe que en los procesos de toma de decisiones no se tengan en cuenta a los principales participantes en el desarrollo del capital intelectual de la empresa, como son los trabajadores y los grupos de interés que interactúan con ella.

³⁵ Referencia tomada de libro de Fernando Casado Cañete, *La RSE ante el espejo*, Prensas Universitarias de Zaragoza, Zaragoza, 2006, p.102

En este sentido, la RSE se plantea también como una nueva forma de *gobernanza* para las empresas, que requiere la implicación de todos los niveles internos (trabajadores) de la empresa y también la participación de los *stakeholder*. Por lo que, para la dirección, ya no son los accionistas los únicos a tener en cuenta. Como afirma Fernando Casado³⁶, “*gobernanza* es la forma en la que se ejecuta el poder por parte de las instituciones, asegurando que tenga en consideración el bien común. (...) Esto incluye el proceso por el cual aquellos que ejercen el poder son elegidos, monitoreados y reemplazados; la capacidad de una empresa de gestionar efectivamente sus recursos; y el grado de respeto que tiene a los ciudadanos y a las instituciones públicas que gobiernan”.

La mayoría de los autores declaran que la clave de la gobernanza consiste en asegurar la *transparencia* en la gestión, de forma que se convierta en una práctica común el ofrecer información válida, sobre cómo opera la empresa, a un grupo amplio de agentes. Para Fernando Casado, a la hora de cuantificar la gobernanza se deben tener en cuenta aspectos como el fomento de la participación ciudadana, el modo como la empresa consolida su estabilidad en el país donde opera, el respeto y cumplimiento de la legislación vigente, el control de prácticas de corrupción y la promoción de la transparencia en las políticas y en la toma de decisiones.

La RSE, por tanto, más que un mero añadido a la tarea de dirección se trata de una completa revolución en el modo de plantear la actividad directiva en las organizaciones, para la que probablemente harán falta algún tiempo y muchos esfuerzos.

La RSE, según estos argumentos, ni es un nuevo *añadido* a la empresa ni es algo que se pueda gestionar de forma *separada* del resto de los ámbitos de actividad. La RSE implica un nuevo modo de concebir la vinculación de la empresa con los grupos, los objetivos y los procesos de la organización, y con el papel de la empresa en la sociedad y en el sistema natural.

No obstante, de todas estas afirmaciones no se deduce necesariamente la existencia de un marco teórico integrado y definitivo que nos permita sustentar con plena garantía una concepción clara y precisa de la RSE. Pasemos a comentar, brevemente, cuáles han venido siendo esos presupuestos teóricos sobre los que se ha tratado de fundamentar en los últimos años la RSE, entendida genéricamente como un nuevo modo de hacer las cosas en el mundo de la empresa.

1.6. La idea de empresa como fundamentación de la RSE. La tensión entre dos tradiciones diferentes

Hasta este momento hemos hablado de la RSE como si los orígenes y el desarrollo de ésta hubiesen avanzado por un mismo y único sendero. Pero esto no ha sido así en absoluto. A lo largo de todo el siglo XX ha habido en occidente dos formas distintas de entender el “modelo de economía de mercado” y, consecuentemente, el papel y la responsabilidad de la empresa en el desarrollo económico y social. Estamos hablando de dos visiones marcadamente diferentes: el enfoque norteamericano y el enfoque europeo.

³⁶ Casado Cañete, F. (2006). *La RSE ante el espejo. Carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI*, Prensas Universitarias de Zaragoza, Zaragoza, p.105

Para la cuestión que venimos tratando, es imprescindible que señalemos cuáles son las diferencias básicas entre estos dos planteamientos. En el bloque norteamericano, caracterizado por un sistema económico muy poco intervencionista, las grandes corporaciones han tenido un papel importante en la protección social, en especial en la protección de sus empleados. El origen de este compromiso tiene lugar, como ya hemos mencionado, en las corrientes filantrópicas que se dan en la empresa desde finales del siglo XIX. Según explica Francisco de Vera Santana³⁷, “el clima social favorable a estas ideas obligaba, de alguna manera, a que los gerentes incorporaran estas responsabilidades como parte de sus preocupaciones, tras haber satisfecho su obligación principal para con sus accionistas”.

En Europa, en cambio, la protección social corrió desde el primer momento de la mano del Estado. Según de Vera, tanto los partidos políticos como los sindicatos entendían que era función del Estado velar por el bienestar de los ciudadanos, y que la responsabilidad de las empresas en estos asuntos era, a lo sumo, complementaria. “Los estados europeos habían sido intervencionistas desde su aparición como tales; la socialdemocracia y el sindicalismo, aunque presentes en los Estados Unidos, eran creaciones europeas; y los mercados de capitales y la propiedad de las grandes empresas eran completamente diferentes a cada lado del Atlántico, con la excepción del Reino Unido”.

Estas diferentes maneras de entender quién tiene la responsabilidad, ya sea para garantizar un trato equitativo a los trabajadores o para proteger a los mercados de posibles posiciones abusivas de monopolio, se debe a la existencia de sistemas políticos, económicos y financieros distintos a un lado y otro del Atlántico.

En los últimos años, y debido a esta diferente tradición, en el bloque norteamericano se potencia que las empresas se doten de códigos éticos e indicadores de conducta social y medioambiental y que realicen aportaciones a proyectos sociales o culturales. En el bloque europeo, aunque también se avanza en la elaboración de informes sociales y ambientales, se pretende potenciar el diálogo con los stakeholders de la empresa.

Las razones, por tanto, por las que las empresas han decidido adoptar la RSE deben inscribirse en el contexto de estas dos tradiciones, aunque hay que reconocer que la RSE tiene su origen en el filantropismo norteamericano y en la preocupación empresarial por las cuestiones sociales que se da en EEUU tras la Gran Depresión. Sin embargo, tras la elaboración del Libro Verde en el año 2001, Europa tomó la iniciativa, al menos en lo que respecta al empeño por definir y regular de un modo más preciso la RSE.

Si indagamos en los argumentos que se han venido elaborando desde los años sesenta como fundamento de la responsabilidad social que la empresa tiene o ha de asumir en la sociedad, encontramos un extenso listado de aportaciones procedentes de una u otra de las dos tradiciones mencionadas. Todas estas argumentaciones tratan de encontrar una base para explicar la legitimidad y el necesario compromiso que la empresa debe asumir.

David Murillo³⁸, en la recopilación que realiza sobre las diversas razones y fundamentaciones teóricas del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, menciona un total de ocho fundamentos teóricos. Veámoslos brevemente:

³⁷ Vera Santana de, F. (2006). *La Responsabilidad Social Corporativa y el Modelo de Empresa*, en VVAA, “Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España”, Thomson-Cívitas, Navarra, pp.97-107

³⁸ Murillo, D. (2007). *La RSE. Por qué, cómo y hacia dónde*, en VVAA “Ética, Economía y Empresa”, Gedisa, Barcelona, pp.203-216

- La teoría del *constitucionalismo corporativo*: se trata de una propuesta de K. Davis según la cual las empresas disponen de un poder económico y por ende político, es decir, de un poder de ordenación social que es el resultado del normal funcionamiento de sus actividades mercantiles. En virtud de ese poder, las empresas han de ser susceptibles a dos principios sociales: que todo poder lleva aparejada una responsabilidad (una responsabilidad social) y que el uso irresponsable de ese poder conlleva el riesgo de perderlo. El mero hecho de la disposición de este poder por parte de la empresa es el que obliga a ésta a asumir responsabilidades con respecto de su entorno social.
- La *empresa ciudadana*: se trata de una idea propuesta por el propio Davis y desarrollada en España, entre otros, por Josep María Lozano. La empresa ciudadana sería aquella que, como consecuencia de la debilitación progresiva de los Estados y su capacidad para regular las relaciones económicas ante un capitalismo globalizado, asume algunas de las funciones tradicionales que eran propias del Estado. Si bien el concepto de empresa ciudadana ha ido evolucionando en los últimos años, la idea sigue siendo la misma: “hacer empresa es hacer sociedad”, en el sentido de que “cada proyecto de empresa contribuye a configurar la realidad social y, simultáneamente, muchas de las dimensiones y retos de la sociedad se imbrican en la realización cotidiana de cualquier proyecto de empresa”³⁹.
- La existencia de un *contrato social implícito* entre la empresa y la sociedad concreta en la que ésta opera. Donaldson⁴⁰ va a subrayar la importancia del contexto sociocultural en la configuración de este tipo de contrato. Según este autor se trata de un contrato que es único y adecuado a las características particulares de cada contexto, de lo que se deduce la imposibilidad de definir una estrategia de RSE que tenga valor y utilidad universal. La RSE es algo, en última instancia, referido siempre a un contexto social concreto y particular.
- El hecho mismo de la *institucionalización* de la RSE: esta es la razón fundamental que delimita el nuevo marco de actuación de las empresas. Se trata de una interpretación mucho más pragmática de los motivos empresariales para actuar de manera responsable. La propuesta proviene de autores como Ackerman⁴¹ y Jones⁴², para quienes es la progresiva interiorización de este marco teórico, entendido como nuevo paradigma organizativo (como en los años anteriores lo habían sido la “orientación hacia el cliente” o la “calidad total”) lo que marca la pauta en la incorporación de criterios de gestión responsable. Según esto, no son las motivaciones éticas, sino los procesos de gestión interna, el factor determinante del acercamiento de las empresas a la RSE
- El *carácter público* de la actuación de las empresas: para autores como Preston y Post⁴³ las empresas, del mismo modo que los gobiernos, se ven envueltas en procesos públicos para garantizar su legitimidad. La opinión pública tiene un peso y una importancia

³⁹ Lozano, J.M. (2002). *¿Hacia la empresa ciudadana?*, en “La responsabilidad Social Corporativa y los Códigos de Conducta: ¿beneficios para todo el mundo?”, Fundació Pau i Solidaritat-CCOO, Barcelona, p.21

⁴⁰ Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality*, Nueva Jersey, Prentice-Hall, (referencia tomada de Murillo, D., op.cit. p.205)

⁴¹ Ackerman, R.W. (1973). *How Companies Respond to Social Demands*, Harvard Business Review, 51/4, pp.88-98, (referencia tomada de Murillo, D., op.cit. p.206)

⁴² Jones, T.M. (1980). *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, en California Management Review, 22/2, pp.59-67, (referencia tomada de Murillo, D., op.cit. p.206)

⁴³ Preston, L.E. y J.E.Post (1981). *Private Management and Public Policy*, en California Management Review, 23/3, pp.53-63, (referencia tomada de Murillo, D., op.cit. p.206)

definitivas en la configuración social de la empresa. El compromiso de la empresa de llevar a cabo su función económica se ve sometido así al compromiso social de la empresa, que consiste básicamente en encontrar esa legitimidad. La incorporación de la RSE en la empresa permite medir mejor la actuación social de las empresas.

- La teoría de los *stakeholder*: Se trata de una teoría normativa propuesta en los años ochenta por Freeman⁴⁴ que emplaza a las corporaciones a establecer un diálogo permanente con los distintos agentes que pueden verse afectados por la actividad empresarial. Analizaremos esta teoría con más detalle en el capítulo 2.2. de este trabajo.
- El concepto de *desarrollo sostenible*: se trata de un concepto formulado por primera vez en el Informe Brundtland⁴⁵ el año 1987, cuyos precedentes provienen de los análisis que el Club de Roma elabora en la década de los setenta sobre los riesgos ambientales de nuestro modelo de desarrollo económico. El desarrollo sostenible se define como aquel que es capaz de satisfacer las necesidades del presente sin hipotecar la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. La idea de sostenibilidad ha tenido un enorme éxito desde la Cumbre de la Tierra de 1992, pero la dificultad que ofrece, por tratarse fundamentalmente de un desideratum, de un principio normativo, es la de su difícil operatividad. No obstante, la sostenibilidad es una de las propuestas más sólidas y reputadas sobre las que se pueden apoyar las propuestas de RSE. Y debería ser uno de los principios centrales de los compromisos de las empresas en el inmediato futuro.
- El paradigma de *los derechos humanos*: tal vez este sea a nivel internacional el modelo de mínimos éticos más fácilmente asumible por todos como paradigma universal de convivencia. En relación a la RSE, este referente se ha concretado, en el año 2000, en un listado de diez principios contenidos en la iniciativa de Naciones Unidas conocida como “*Global Compact*”⁴⁶. Se trata de un Pacto Mundial propuesto por el entonces Secretario General de la ONU, Kofi Annan, ante el foro económico de Davos, proponiendo a las empresas y a las organizaciones cívicas y sindicales la realización de los esfuerzos necesarios para extender los beneficios de la globalización a todos los seres humanos. En 2014 había más de 12.000 participantes (empresas y organizaciones no empresariales de 145 países) adscritas al Pacto Mundial. Analizaremos el Global Compact en el capítulo 4.2 de este trabajo, cuando tratemos sobre las herramientas de gestión de la RSE.

Todas estas propuestas constituyen el conjunto central de aportaciones sobre las que se ha venido fundamentado conceptualmente la idea de Responsabilidad Social en el ámbito de la empresa. En el capítulo 5 de este trabajo analizaremos con más detalle las principales teorías y modelos con los que se ha venido fundamentando desde los años cincuenta el concepto de RSE.

Pero nos parece interesante mencionar aquí el análisis que realiza L.Zingales⁴⁷ sobre los rasgos definitorios del nuevo tipo de empresa, interesada en incorporar la RSE a su

⁴⁴ Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, (referencia tomada de Murillo, D., op.cit. p.207)

⁴⁵ Brundtland, J. (1987). *Informe Brundtland*, Comisión Mundial de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, ONU, Publicado en España con el título “*Nuestro Futuro Común*”, Alianza, Madrid, 1992

⁴⁶ La dirección web del Global Compact es: www.unglobalcompact.org

⁴⁷ Zingales, L. (2000, agosto). *In Search of New Foundations*, The Journal of Finance, vol. 55/4, (referencia tomada de Vera Santana, F., *La responsabilidad social corporativa y el modelo de empresa*, en VVAA, “Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España”, Thomson-Cívitas, Navarra, 2006, pp. 97-107

estrategia. Según este autor, con la globalización, los avances tecnológicos y la importancia del capital intelectual, emerge un nuevo tipo de empresa, con características distintas, de la que hasta ahora había sido el modelo de empresa tradicional.

Según Zingales, podemos distinguir dos tipos esenciales de empresa. Por un lado, tendríamos a *la firma tradicional*, que es intensiva en activos, está integrada verticalmente y ejerce un fuerte control jerárquico sobre sus empleados. Sus fronteras son claras y estables y se relaciona con el mundo exterior mediante dos vías: los contratos explícitos y las regulaciones estatales. El valor de la empresa reside en sus activos fijos más los *contratos explícitos*. El poder de decisión y la supremacía reside en los accionistas, por lo que se trata de una empresa gobernada con el objetivo de maximizar el beneficio para los accionistas.

Por otro lado, la nueva empresa que surge con la globalización es muy similar a la anterior, pero a ella se le añaden los *contratos implícitos* que la organización tiene con sus empleados, sus proveedores, sus clientes, etc. El valor de la empresa ahora es la suma de tres elementos: sus activos, sus contratos explícitos y sus contratos implícitos. Según estos contratos implícitos, en la medida en que la empresa responde a las expectativas de sus stakeholder, los empleados se sentirán comprometidos con la empresa si ésta necesita formarles para variar la línea de producción o para superar un momento coyuntural de descenso de pedidos; los proveedores invertirán lo necesario para fabricar nuevos suministros; los consumidores invertirán tiempo y dinero en incorporar sus productos a sus pautas de consumo, etc.

Lo relevante de estos *contratos implícitos*, tal como expone Francisco de Vera⁴⁸, es, primero, que de ellos la empresa obtiene valor y, segundo, que, puesto que se basan en la reputación de las partes y en la confianza entre ellas, son únicos y no pueden ser fácilmente sustituibles en el mercado. Así, si la empresa fracasa, los accionistas no van a ser los únicos perjudicados. Por lo que las decisiones sobre el excedente empresarial y el futuro de la empresa no puede corresponder exclusivamente a los accionistas. O lo que es lo mismo, si se mantiene la supremacía de los accionistas y el objetivo único de maximizar sus beneficios, esto puede obligar a incumplir contratos implícitos vitales para la correcta asignación de recursos y la supervivencia de la empresa.

Según esta nueva concepción de la empresa, es mediante el manejo inteligente de los *contratos implícitos*, aquellos que no pueden sustituirse con facilidad, como (por una simple lógica de supervivencia de la empresa) los gestores pueden marcar diferencias con sus competidores. De ahí la necesidad de incorporarlos a la estrategia de la corporación, a su gobierno y, en última instancia, incluirlos en la valoración de la empresa.

Conforme a este planteamiento, existen sinergias positivas entre las responsabilidades sociales y las económico-privadas de las empresas, pues tener en cuenta la existencia de los contratos implícitos no implica sacrificar el objetivo del beneficio, sino más bien ser consciente de que olvidando esos contratos es cada vez más incierta la consecución de dicho beneficio.

Esta hipótesis está implícita en la mayor parte de los planteamientos recientes de la RSE. Y puede que sean este tipo de criterios de gestión, más que los criterios de corte exclusivamente ético, los que acaben conformando y perfilando una estrategia de RSE que llegue a ser generalmente aceptada e implantada por el mundo empresarial.

No obstante, y volviendo a la cuestión con la que iniciábamos este capítulo, la de las diferentes tradiciones (la norteamericana y la europea) en la concepción de la

⁴⁸ Vera Santana de, F. (2006), op.cit. p.102

responsabilidad social, creemos que es imprescindible señalar de nuevo, siguiendo a Lozano⁴⁹, cómo aún se mantiene una tensión esencial entre estos dos enfoques. La tensión entre “un enfoque estadounidense, que parece preocuparse solamente de lo que puede hacerse en el marco del sistema establecido, porque difícilmente lo cuestiona, y un enfoque europeo, que parece creer que toda clarificación conceptual sobre la sociedad y sus valores lleva aparejada inexorablemente su viabilidad práctica, como si ésta cayera por su propio peso”.

En la práctica esta tensión se traduce en concepciones de la RSE (o de la “ciudadanía corporativa” que defiende Lozano) que o bien ponen el acento en aquello en lo que ésta *podría* consistir (enfoque norteamericano), o bien lo ponen en aquello en lo que la RSE *debería* consistir (enfoque europeo). El reto, dice Lozano, es avanzar en la integración de esta diversidad de concepciones.

1.7. Dimensiones de la RSE.

Los planos de la relación “empresa-sociedad”

Sobre los presupuestos de partida que acabamos de mencionar, debemos abordar ahora una cuestión imprescindible para acabar de comprender el alcance de la RSE: la cuestión de los *niveles, dimensiones, grados o tipos* de responsabilidad social empresarial, tal y como se vienen planteando desde diversas propuestas analíticas y prácticas. Mencionaremos en este apartado algunas de las principales aportaciones teóricas que se han venido dando sobre esta cuestión.

Comencemos por aquellos autores que son considerados como los teóricos fundamentales de la RSE en los años setenta, ochenta y noventa: Frederick, Sethi, Freeman (al que nos referiremos en el apartado 2.2 de este trabajo), Carroll, y Wood.

Para **W.C. Frederick**⁵⁰, a finales de los años setenta, una vez aceptada y asumida la necesidad de que las empresas den respuesta a las exigencias de responsabilidad reclamadas por la opinión pública, la cuestión fundamental a resolver es la de *cómo* responder a esas expectativas que la sociedad deposita en los negocios. Frederick, con esta intención, va a distinguir entre dos formas posibles de responsabilidad: la “*Corporate Social Responsibility*” o CSR1, y la “*Corporate Social Responsiveness*” o CSR2.

La primera correspondería a aquel tipo de responsabilidad que atiende a las consecuencias de la acción empresarial. Aquí el elemento a considerar es “lo que las empresas hacen” y la responsabilidad se mide por la sensibilidad y capacidad de respuesta social que las empresas demuestran. La segunda forma de afrontar la responsabilidad consistiría en la anticipación por parte de la empresa de las expectativas y los valores de la sociedad y en el aumento de los vínculos y las contribuciones de las empresas a su entorno más inmediato. Esta segunda acepción, traducida al castellano como “*responsividad*”, no consiste en una mera reacción ad-hoc de la empresa ante crisis específicas, sino en la integración de la responsabilidad en los procesos de planificación estratégica.

⁴⁹ Lozano, J.M. (2002). *¿Hacia la empresa ciudadana?*, en “La responsabilidad Social Corporativa y los Códigos de Conducta: ¿beneficios para todo el mundo?”, Fundació Pau i Solidaritat-CCOO, Barcelona,

⁵⁰ Frederick, W.C. (1978). *From CSR1 to CSR2: the maturing of business and society thought*, University of Pittsburg, Working Paper, 279 (referencia tomada de Perdigüero, (2003) op.cit. p.154)

La reflexión en estos momentos (finales de los setenta) sobre la RSE comenzaba a “enfatar la *orientación a la gestión* más que el acto formal de aceptación de responsabilidades”⁵¹. En esta línea **P.S. Sethi**, afirma que “la cuestión, en términos de responsividad social, no es cómo las empresas tendrían que responder a las presiones sociales, sino cual tendría que ser su papel en un sistema social dinámico”⁵². Este autor, centrado en la medida y evaluación de las políticas y la conducta social de las empresas, propone una actualización del concepto de RSE que dé prioridad a la eficacia o desempeño de la gestión social, lo que le lleva a proponer el concepto de “*Corporate Social Performance*” (CSP), traducido por Perdiguero como “eficacia de la Gestión Social de la Empresa”.

En función de este objetivo, Sethi va a distinguir niveles distintos en la actuación social de la empresa: el de las “*obligaciones sociales*”, que se corresponde con el cumplimiento de las leyes y regulaciones establecidas; el de la “*responsabilidad social*”, constituido por la aceptación en el mundo de los negocios de las normas y valores sociales, aunque estos no estén exigidos por la ley; y el de “*responsividad social*”, entendida como la “sensibilidad” y la “respuesta concreta” que es capaz de ofrecer la empresa ante las presiones y las expectativas de la sociedad. Sethi centra, por tanto, el valor de la RSE en la eficacia de la gestión y en la capacidad de dar respuestas concretas. Este autor elaboró una síntesis esquemática de estos tres niveles o perspectivas de actuación social de la empresa, que reproducimos en la siguiente tabla⁵³.

DIMENSIÓN	1. OBLIGACIÓN SOCIAL	2. RESPONSABILIDAD SOCIAL	3. RESPONSABILIDAD SOCIAL
Búsqueda de legitimidad	<i>Criterio económico y cumplir las leyes</i>	<i>Acepta más criterios de medida y evaluación</i>	<i>Se ve desde la perspectiva del sistema social</i>
Normas éticas	<i>Los negocios son neutrales. La moral es asunto privado</i>	<i>Las normas se definen en términos comunitarios</i>	<i>Hay criterios éticos más allá de los que prevalecen de hecho</i>
Forma de dar cuenta	<i>Sólo a los accionistas</i>	<i>Incluyen los grupos afectados</i>	<i>Voluntad de ir hacia los no directamente afectados</i>
Estrategia	<i>Adaptación defensiva y explotadora. Máxima externalización</i>	<i>Adaptación reactiva</i>	<i>Adaptación proactiva</i>
Respuesta a presiones sociales	<i>Reacciona atacando, criticando o haciendo relaciones públicas</i>	<i>Acepta responsabilidades y se remite a las normas existentes</i>	<i>Dialoga con los grupos externos</i>
Con relación a los gobiernos	<i>Se resiste a la regulación</i>	<i>Coopera por mejorar los niveles del sector</i>	<i>Relación abierta y crítica si es necesario</i>
Actividades políticas	<i>Mantenimiento del “statu quo” Las presiones en secreto</i>	<i>Coopera con los otros grupos para el cambio legislativo. Menos secreto</i>	<i>Coopera con el legislativo en lo que puede. Promueve la honestidad pública</i>
Filantropía	<i>Sólo cuando beneficia claramente</i>	<i>Contribuye a causas sin polémica</i>	<i>Además, coopera con grupos de todo tipo cuando cree que lo necesitan</i>

Fuente: Josep María Lozano

A finales de los setenta **A.B. Carroll**, va a proponer un modelo (reelaborado en 1991⁵⁴ con las aportaciones de la teoría de los stakeholder y de la empresa ciudadana) que describe las responsabilidades de la empresa de acuerdo a cuatro tipos de obligaciones:

⁵¹ Perdiguero, T.G. (2003) op.cit. p.154

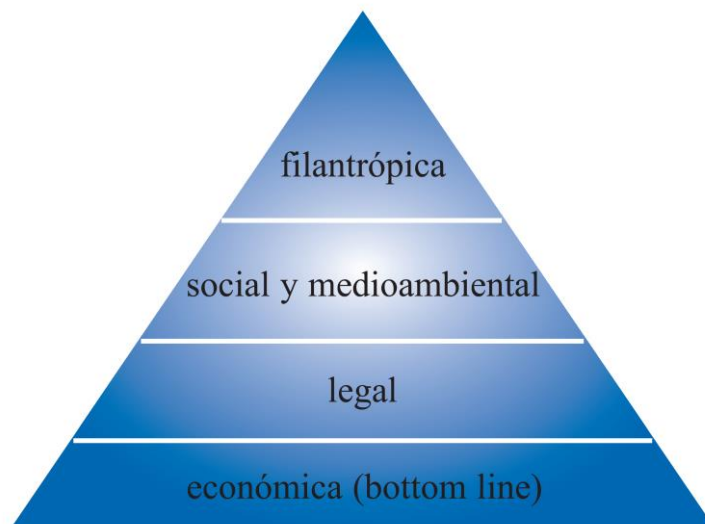
⁵² Sethi, P.S. (1995). *Dimensions of corporate social performance. An analytical framework*, California Management Review 17/3, pp.58-64 (referencia tomada de Perdiguero, (2003) op.cit. p.155)

⁵³ Tabla tomada de Lozano, J.M. (1999). *Ética y Empresa*, Madrid, Trotta, p.107

⁵⁴ Carroll, A.B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Bussines Horizons, vol. 34. pp.39-48 (referencia tomada de Perdiguero, (2003) op.cit. p.156)

económicas, legales, éticas y discrecionales. Según Carroll tales responsabilidades pueden ser situadas en una pirámide de cuatro niveles, en cuya base estarían las exigencias de eficiencia y rentabilidad, seguidas de las obligaciones legales, las obligaciones éticas (aplicables en especial en los ámbitos social y ambiental) y, en el cuarto nivel, las iniciativas filantrópicas, que no pueden considerarse obligatorias bajo ningún concepto.

Pirámide de la RSE de Carroll



Fuente: FORÉTICA-Pedro Francés Gómez

Las responsabilidades *económicas* incluyen tanto la producción de bienes y servicios con el fin legítimo de obtener beneficios, como la obligación de contribuir a la creación de riqueza y del bienestar económico que la sociedad necesita. Las responsabilidades *legales* obligan a que la función básica de la empresa se inscriba y se someta al marco legal socialmente establecido. Las responsabilidades de carácter *ético* vienen determinadas por el necesario respeto a las normas, valores y expectativas relacionadas con lo que la sociedad considera justo, aunque tal respeto no sea exigido por las leyes. Las responsabilidades de tipo *discrecional*, de carácter voluntario, incluyen todas aquellas actividades que son satisfactorias para la sociedad y que pueden servir para demostrar el compromiso de ciudadanía de la empresa apoyando los objetivos sociales de la comunidad.

Como reconoce el propio Carroll⁵⁵, “el mayor peligro al presentar este modelo es que puede dar la impresión de que los cuatro componentes están separados y son independientes”. Muy al contrario, “cada responsabilidad tan sólo es una parte de la total responsabilidad social de la empresa. La separación responde exclusivamente a razones conceptuales.” Por tanto, la responsabilidad social de la empresa “incluye las expectativas económicas, legales, sociales y discrecionales que la sociedad tiene hacia las organizaciones en un momento dado”.

Por su parte, en la misma línea de formalización de modelos de síntesis, **Donna J. Wood**⁵⁶ elabora una propuesta de análisis de las relaciones estructurales que tienen lugar entre las empresas, la sociedad y los miembros de las organizaciones. Considera que las cuatro responsabilidades propuestas por Carroll son sólo los dominios en los que se

⁵⁵ Carroll, A.B. (1989). *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing, Cincinnati, (Tomado de J.M.Lozano, op.cit. p110)

⁵⁶ Wood, D.J. (1991). *Corporate Social Performance Revisited*, *Academy of Management Review*, vol. 16/4, pp. 691-718

inscriben estas complejas relaciones estructurales. Y cree que estas relaciones pueden estudiarse en tres niveles: el nivel institucional, el nivel organizacional y el nivel individual.

El *nivel institucional* es el que define las funciones de la empresa como institución social, considerando cuales son los criterios que legitiman a la empresa para el desempeño de ciertas actividades. Este “principio de legitimidad” obliga a las empresas a respetar las leyes, las regulaciones económicas y las normas éticas existentes en la sociedad, así como a realizar sus actividades de manera socialmente responsable.

El *nivel organizacional* es aquel en el que rige el “principio de responsabilidad pública”, en el sentido de que las empresas son corresponsables del progreso social. Según este principio las empresas son responsables de los resultados y de los impactos económicos, ecológicos y sociales de sus actuaciones. Esto las obliga a comprometerse con las expectativas de progreso de la sociedad.

El *nivel individual* está referido a los directivos y demás miembros de la organización y a sus responsabilidades particulares. Sus decisiones y elecciones contribuyen al desarrollo de empresas socialmente responsables, por lo que están obligados también por los principios de responsabilidad.

Junto a la definición de estos tres niveles de análisis de la RSE, Donna Wood considera que la actuación social empresarial debe basarse en la articulación de tres aspectos: 1) los *principios* (de responsabilidad social) que motivan a la empresa; 2) los *procesos* (que constituyen la conducta) de la empresa; y 3) los *resultados* observables (en el entorno) de las actuaciones empresariales y directivas.

Esta propuesta de Wood es, a juicio de muchos autores, la visión más analítica, pragmática e integradora de cuantas se han elaborado hasta el momento, en la medida que pone todo el acento en las políticas, los programas, los procesos y los resultados de la acción social de la empresa. Para Josep María Lozano⁵⁷ este enfoque es casi una guía para hacer real la responsabilidad social, ya que parte del supuesto de que no debemos aislar la actuación social empresarial como algo completamente distinto de la actuación empresarial.

Si bien todas estas aportaciones son la base fundamental para un análisis de los niveles y dimensiones esenciales de la RSE, las propuestas no han acabado aquí. En los últimos años, desde distintas instancias se han venido proponiendo diversas reelaboraciones de la cuestión. Mencionemos sólo algunas de las más significativas en los ámbitos europeo y español.

El **Libro Verde**⁵⁸ elaborado por la Comisión Europea, y publicado en 2001, como referente fundamental de la RSE en Europa establece la distinción entre dos dimensiones distintas de la RSE, una dimensión interna y una dimensión externa, en un intento de concretar al máximo y poder hacer operativa la idea de RSE.

- La *dimensión interna* es aquella que viene delimitada por las obligaciones de responsabilidad de la empresa hacia sus trabajadores y hacia sus procesos de producción. En este ámbito interno el Libro Verde sitúa cuatro áreas de responsabilidad: la gestión de recursos humanos; las cuestiones de salud y seguridad

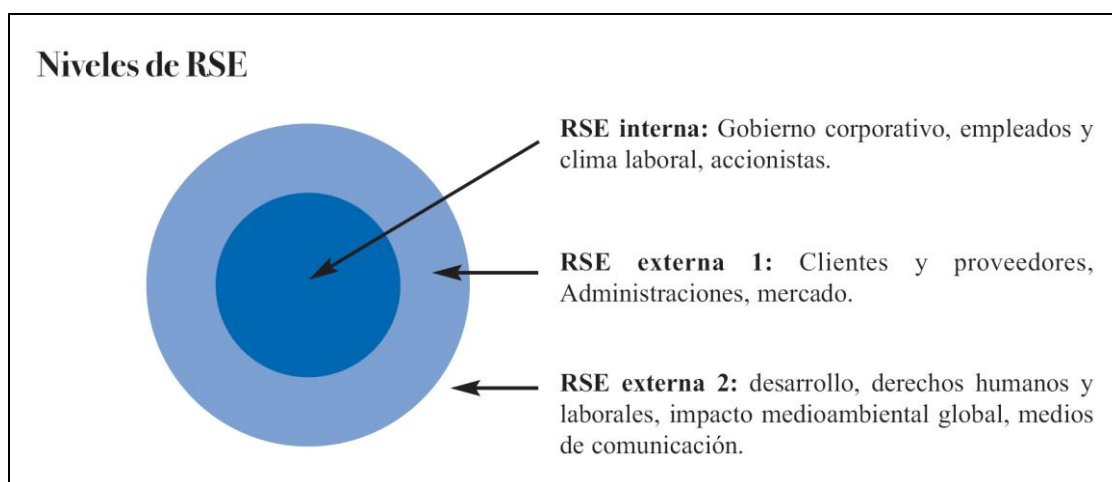
⁵⁷ Lozano, J.M. (1999) op.cit. p.108

⁵⁸ Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, pp. 8-15
documento en línea en www.europa.eu.int/eur-lex/es/com2001_0366es01.pdf

en el lugar de trabajo; los procesos de adaptación al cambio; y la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.

- La *dimensión externa* es aquella en la que están contenidas las obligaciones de responsabilidad hacia los stakeholders externos a la empresa y hacia el medio natural. En esta dimensión externa el Libro Verde menciona tres áreas de responsabilidad: el compromiso con las comunidades locales; la responsabilidad hacia los socios comerciales, proveedores y consumidores; y el compromiso con los problemas ecológicos mundiales.

En el ámbito español, **Pedro Francés Gómez**⁵⁹, poniendo voz a una de las primeras formulaciones públicas de FORÉTICA⁶⁰ sobre la RSE, propone un modelo de *tres círculos concéntricos* que delimitarían los tres niveles de la responsabilidad que compete a las empresas:



Fuente: FORÉTICA-Pedro Francés Gómez

Utilizando como referencia el modelo de los *stakeholder* (modelo cuya influencia se nota asimismo en la distinción propuesta por el Libro Verde), e inspirada sin duda en el modelo propuesto por el CED en 1971 (ver nota al pie nº 23), FORÉTICA sitúa, en primer lugar, un *círculo interno* que constituye el núcleo de la responsabilidad social de la empresa. Es el nivel que debe tener prioridad para cualquier compañía y que está constituido por los stakeholders internos, esto es, por los trabajadores y los accionistas de la empresa. En ellos deben centrarse, con absoluta prioridad, los objetivos y las acciones de RSE de la empresa.

En *segundo* lugar habría un *círculo* exterior de primer nivel que constituye la red de relaciones próximas de la empresa, y que está constituido por otro tipo de stakeholders: los clientes y proveedores, las administraciones públicas y los entornos social y medioambiental cercanos. Es imprescindible que las empresas creen valor en este segundo círculo, porque de la creación de valor a este nivel dependerá la posibilidad de ejercer la responsabilidad en el primero. Es decir, no se puede generar empleo y beneficios para quienes conforman la empresa si la empresa no crea valor en la sociedad y en el mercado.

⁵⁹ Francés Gómez, P. (2004) op.cit. p.29

⁶⁰ FORÉTICA es una asociación sin ánimo de lucro, creada en 1999 y con sede en Madrid, a la que pertenecen más de 100 empresas y dedicada a la promoción de la RSE. Una de sus aportaciones más significativas es la creación en 2002 de la Norma SGE21, que constituye el primer sistema de gestión de la responsabilidad a nivel europeo que permite alcanzar una certificación. La dirección web de la asociación es: www.foretica.es

Por último, habría un *tercer círculo*, mucho más amplio y difuso, en el que estarían todos los demás stakeholders. En este nivel cabría cualquier forma de acción social que emprendiese la empresa vinculada a causas lejanas. Este tercer nivel, más fácilmente traducible en campañas de imagen que contribuyen a mejorar la credibilidad de la compañía, no puede sustituir a un verdadero ejercicio de la RSE, que debe darse siempre en primer lugar en el núcleo de la empresa (derechos laborales, salarios, transparencia, información corporativa...), para extenderse a partir de ahí a lo largo de los distintos círculos concéntricos de relaciones y de responsabilidad.

Tomás G. Perdiguero afirma que “el principio de responsabilidad concierne a la totalidad de las relaciones de la empresa con sus grupos de participantes”⁶¹ y que tal principio, trasladando la RSE al nivel de las actuaciones concretas de la empresa, tiene seis dimensiones o niveles esenciales: 1) la elaboración de productos y prestación de servicios de manera responsable; 2) el respeto a los derechos humanos; 3) las relaciones con los empleados; 4) la creación y el mantenimiento del empleo; 5) la protección del medio ambiente; y 6) una gestión económica eficaz.

Por su parte, **Josep María Lozano**⁶² introduce una interesante reflexión al analizar la distinción entre los conceptos de responsabilidad y responsividad. “La *responsabilidad social* de la empresa se refiere a obtener resultados mediante decisiones organizativas sobre cuestiones o problemas específicos que, bajo algún estándar normativo, tienen más efectos positivos que negativos sobre los correspondientes stakeholders de la empresa”. El centro de la responsabilidad social de la empresa se define, de este modo, por lo correcto de los *productos* de la acción empresarial.

“La *responsividad social* de la empresa “se refiere principalmente al desarrollo de procesos organizativos de toma de decisiones por medio de los cuales, de acuerdo con las limitaciones por información incompleta e imperfecta, quienes toman las decisiones colectivamente anticipan, responden y gestionan todas las ramificaciones de las políticas y prácticas organizativas”. El centro de la responsividad social de la empresa se define, según esto, por lo adecuado de sus *procesos* y del desarrollo de éstos, a fin de responder a las exigencias y expectativas de los distintos stakeholders.

Conforme a esta distinción, podríamos hablar de dos niveles o, tal vez, mejor, de dos grados diferentes dentro de la RSE: el vinculado a la *elaboración de productos* (en torno a los cuales giran las acciones rutinarias de la empresa), y el relacionado con el *diseño de procesos* (según las nuevas formas de gobernanza corporativa que hemos apuntado más arriba). A nuestro entender, en la responsabilidad que la empresa asume en la elaboración de sus productos o servicios estarían implícitos tanto los “principios de responsabilidad” como los “resultados observables” de los que hablaba Donna Wood; mientras que en la responsabilidad que la empresa asume en el diseño de procesos estaría implícita su voluntad de asumir un papel social verdaderamente proactivo.

Según Lozano, en ese desplazamiento de las actuaciones o los *actos* (responsabilidad) hacia los *procesos* (responsividad) estaría la respuesta en términos de RSE que la sociedad espera del mundo empresarial. Y, como indicábamos más arriba, siguiendo a Donna Wood, una visión analítica, pragmática e integradora de la RSE debería poner el acento en cuatro niveles: 1) el de las políticas, 2) el de los programas, 3) el de los procesos y 4) el de los resultados de la acción social de la empresa.

⁶¹ Perdiguero, T.G. (2003) op.cit. p.179

⁶² Lozano, J.M. (1999) op.cit. pp.103-105

1.8. Razones para la RSE.

Argumentos manageriales, académicos e institucionales

Llegados a este punto, conviene preguntarse por las razones del incremento de la preocupación de las empresas en España por la RSE. Es un hecho que en los últimos años hemos asistido en el mundo empresarial a un crecimiento muy significativo de las prácticas de RSE y de la adopción de herramientas de gestión de la RSE. Conviene, por lo tanto, plantear la cuestión sobre cuáles son los motivos, las causas o los factores que explican este proceso. Veamos, siquiera brevemente, algunas de las respuestas aportadas por algunos autores españoles.

El director del área de Responsabilidad y Reputación Corporativas del BBVA, José Ángel Moreno Izquierdo⁶³, proponía cuatro razones, de carácter genérico, que explicarían este crecimiento de las prácticas de RSE en el mundo de los negocios: 1) la presión de la sociedad civil, 2) la presión de las instituciones públicas, 3) la presión del mercado, y 4) los cambios en el entorno.

- *La presión de la sociedad civil* es el anverso inevitable de la relevancia social creciente de la empresa, junto a la crisis de muchas de las restantes instituciones sociales básicas. Esta presión se explica por el mayor grado de formación y madurez de la sociedad que, canalizada mediante múltiples vías de participación, ha aprendido a exigir a las empresas, en base a criterios exclusivamente éticos y de justicia, una mayor responsabilidad integral en sus actuaciones.
- Asimismo, *la presión de las instituciones públicas*, especialmente sobre la gran empresa, está siguiendo una tendencia creciente y generalizada, tanto en el plano internacional (con el desarrollo de directrices y recomendaciones por parte de organismos como la ONU, la UE, la OCDE, la OIT, el GRI...), como a nivel de los Estados (por la vía de nuevos desarrollos legales).
- *La presión del mercado* se manifiesta fundamentalmente mediante dos vías: el creciente interés de los consumidores por orientar sus decisiones de consumo valorando la responsabilidad de las marcas, y un similar interés en los inversores, sobre todo en los inversores institucionales, por las opciones de Inversión Socialmente Responsable (ISR).
- Por último, *los cambios en el entorno*, fundamentalmente en el entorno socioeconómico (liberalización económica, desarrollos científico-tecnológicos, internacionalización) han aumentado la competencia en los mercados y han dificultado la diferenciación comercial por las vías tradicionales (precio, calidad, diseño, publicidad). Esto ha revalorizado los activos intangibles (conocimiento, reputación, aceptación social, confianza) como elemento de competitividad y de creación de valor, por lo que la RSE se ha revelado como un elemento útil, más allá de las consideraciones éticas, para el fortalecimiento de estos activos intangibles.

⁶³ Moreno Izquierdo, J.A. (2006). *Responsabilidad Social Corporativa y Competitividad: una Visión desde la Empresa*, en VVAA "Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque interdisciplinar" Thomson-Civitas, Madrid, pp.187-223

De estos cuatro factores, queda claro que los tres primeros justifican la asunción de responsabilidades por parte de la empresa como una reacción obligada ante las presiones externas. El cuarto, en cambio, se revela más como una respuesta justificada en términos de pura conveniencia, en cuyo caso estaríamos hablando de una RSE basada fundamentalmente en la *inteligencia* de la empresa, o lo que es lo mismo, en su capacidad para integrar de forma sistemática la RSE en la definición y gestión de sus intereses a medio y largo plazo.

Desde esta misma perspectiva de, digamos, *utilidad* de la RSE, y en particular de utilidad económica (que si bien no debiera entenderse como una razón suficiente sí debe ser reconocida como una razón necesaria para su puesta en práctica), el Informe elaborado por Forética el año 2002⁶⁴ señalaba tres razones fundamentales por las que las empresas implantan la RSE: 1) porque la RSE asegura la gestión del riesgo, 2) porque mejora la reputación, y 3) porque incrementa la competitividad. Estos son los argumentos:

- La RSE *asegura la gestión del riesgo*: la RSE supone abrir las vías de diálogo con todas las partes interesadas y escuchar sus percepciones y preocupaciones, algo de importancia crucial para el éxito de los negocios. Por ello, la incorporación de la RSE a la gestión de la empresa supone una mejora del control de los riesgos, ya sean financieros, legales o procedentes del cambio de preferencias de los consumidores.
- La RSE *mejora la reputación*: la reputación de la empresa se ve afectada, entre otras razones, por cuál es su relación con los empleados y el medio ambiente, qué prácticas realiza en cuanto a protección de los derechos humanos e incluso si paga rápido sus obligaciones. Una buena trayectoria de la empresa respecto a la responsabilidad social mejora su reputación. Una mala trayectoria, sin duda, perjudica su imagen de marca. La encuesta a 25000 ciudadanos de 23 países en todo el mundo que realizó “Market and Opinion Research Internacional” en 1999 y su posterior informe *Winning with Integrity* mostró que, ya en esos primeros años de RSE, la percepción de una empresa en el mundo está más fuertemente vinculada a su responsabilidad social (56%) que a la calidad de su marca (40%) o a la percepción de la gestión de su negocio (34%).
- La RSE *incrementa la competitividad*: la competitividad de la empresa aumenta si existen unas buenas relaciones con proveedores y clientes, si la política de personal fomenta la conciliación entre la vida laboral y la vida personal y si es capaz de atraer y retener talento, así como mediante la gestión eficiente de los aspectos medioambientales. Esto está demostrado por la trayectoria positiva a largo plazo de las empresas que tienen en cuenta el desarrollo sostenible en su gestión.

En esta misma línea argumental, los posteriores informes de Forética han venido midiendo la percepción de las empresas y de los consumidores en España sobre las prácticas de RSE y sobre el impacto de éstas en la cuenta de resultados.

El Informe de 2004⁶⁵ concluyó que, en ese año, el 49% de las empresas españolas estimaba que las prácticas responsables son relevantes para el éxito de su negocio, y el 55% de ellas consideraba que sus clientes toman en cuenta criterios de RSE en sus decisiones de compra. En cuanto a las empresas cotizadas, el 62% consideraba que la RSE repercute en su negocio, porcentaje que subía hasta el 82% en el caso del IBEX-35. Ese mismo informe estimaba que en 2004 el 75% de las sociedades cotizadas contaban ya con códigos de

⁶⁴ FORÉTICA, *Informe Forética 2002. Responsabilidad Social Empresarial. Situación en España*, Editado por Forética, Madrid

⁶⁵ FORÉTICA, *Informe Forética 2004. Responsabilidad Social Empresarial. Situación en España*, Editado por Forética, Madrid

conducta, y que uno de cada 5 consumidores había dejado de comprar a empresas que consideraba que realizaban prácticas abusivas o irresponsables.

El *Informe de Forética, de 2006*⁶⁶, aporta las siguientes cifras: un 55% de las empresas españolas cree en la RSE, aunque sólo un 14% ha emprendido ya proyectos de RSE; el 69% de las empresas cree que la importancia de la RSE será mayor en los próximos años y el 71% afirma que la RSE no es una moda; y que la propensión hacia la RSE es mucho más significativa en la gran empresa que en la PYME, con una correlación del 94%. En cuanto a los consumidores, el Informe de 2006 concluía que: uno de cada 4 españoles afirma saber qué es la RSE, frente a uno de cada 10 en 2004; y que nueve de cada 10 consumidores estarían dispuestos a penalizar actitudes corporativas irresponsables mediante la negativa a consumir sus productos.

Forética ha realizado nuevos informes en 2008 y 2011. Este último concluye que: 6 de cada 10 empresas ya conoce la RSE aunque la pequeña empresa no acaba de “capturar” el concepto; la crisis ha incrementado el escepticismo hacia la RSE y pierde importancia el medio ambiente en favor de la creación de empleo; y se impone un fortalece un enfoque estratégico de la RSE (el 80% de las empresas creen que ésta contribuye a la reducción de costes, el 70% a la mejora de ingresos y el 60% a un mejor acceso a fuentes de financiación). En cuanto a la percepción de los consumidores: el 50% ha oído hablar de RSE aunque sólo 3 de cada diez son sensibles a la RSE en sus decisiones de consumo (en esto hay un retroceso respecto de 2006); los consumidores ahora valoran más las cuestiones de RSE relacionadas con el empleo, sin duda por influencia de la crisis económica.

No cabe duda que en términos de utilidad económica, y tal como apuntan los informes, el comportamiento ético parece ser rentable. Por lo que este *criterio de rentabilidad* aparece como una de las razones fundamentales, si no la primera, por la que las empresas se muestran cada vez más interesadas en la RSE. Se trata, como es obvio, de una visión esencialmente pragmática de la RSE, que se encuentra bastante en boga en los círculos manageriales, pero que en muchos autores y estudiosos de la RSE provoca un profundo escepticismo, cuando no un declarado rechazo. En esta línea dirigía Ignacio Camacho⁶⁷ la siguiente pregunta a los directivos: “y en aquellos casos en que ser ético no resultase rentable, ¿también estaría Ud. dispuesto a actuar éticamente?”

En el ámbito español, el mayor intento de sistematización de las razones a favor y en contra de la RSE es sin duda el llevado a cabo por el ya mencionado Josep María Lozano, en su magnífica obra *Ética y Empresa*. En ella el autor, agrupa los distintos argumentos favorables y desfavorables a la RSE en cinco ámbitos temáticos: *económico*, de *management*, *político*, *socio-cultural* y *ético-moral*. Vamos a cerrar este capítulo reproduciendo estas argumentaciones, en particular aquellas que son favorables a la RSE, por constituir en gran medida el conjunto de razones (más allá de las vinculadas exclusivamente a la rentabilidad económica) con las que se explica la adopción de la RSE en el mundo de los negocios.

- 1) *Argumentos de tipo económico*⁶⁸: a) como favorece la confianza del público hacia la empresa y su buena imagen, y mejora el entorno social donde ésta actúa, la RSE promueve los

⁶⁶ FORÉTICA, *Informe Forética 2006. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*, Editado por Forética, Madrid

⁶⁷ Camacho, I., Miralles, J., Fernández, J.L. (2002). *Ética de la Empresa*, Desclée, Bilbao, p. 31 y ss.

⁶⁸ Argumentos de tipo *económico* contra la RSE: a) utilizar los recursos empresariales para alcanzar objetivos sociales comporta una disminución de eficiencia, ya que desvía del objetivo de producir bienes y servicios a los precios más competitivos, impone costes adicionales en comparación con los competidores y desvía de las finalidades específicas de la empresa; b) como, en definitiva, es la sociedad quien paga todos estos costes, alguien tendrá que soportar el coste de las actuaciones responsables (menos beneficio, los accionistas; menos sueldo, los trabajadores; un precio más alto, los

beneficios a largo plazo de la empresa y se puede considerar también una forma de inversión; b) corrige en parte los problemas que las empresas ocasionan a la sociedad y los costes que le ocasionan; c) aplica recursos y capacidades que a menudo sólo tienen las empresas para la resolución de problemas sociales que de otra manera tendrían difícil solución, ya que, además, no es necesario entender la especialización de funciones como si tuviera que consistir en la creación de ámbitos de actuación aislados; d) es una manera de expresar y asumir que sólo la maximización no asegura la viabilidad de la empresa; e) como la realidad del sistema económico no optimiza el uso de los recursos sociales (tal como afirma el ideal teórico), es una manera de corregir esta desviación desde la empresa; f) es una manera de corresponder a los intereses de los accionistas, ya que asegurar el máximo beneficio para estos incluye la preservación del capital invertido (y, por tanto, una perspectiva a largo plazo que tenga en cuenta la totalidad de la empresa), y, además, los accionistas no esperan siempre únicamente beneficios, sino también que se persigan fines deseables socialmente, ya que también son consumidores, ciudadanos y miembros de una comunidad y, por tanto, tienen intereses como tales.

- 2) *Argumentos de management*⁶⁹: a) la capacidad de autorregulación es indisoluble, tanto personal como empresarialmente, de la capacidad de gestión y de la toma de decisiones y, por lo mismo, toda ampliación del ámbito de regulación empresarial potencia también la capacidad de gestión en un contexto de más complejidad; b) en el ámbito de la gestión hay unas capacidades y un saber práctico que no se tienen en el ámbito del capital ni en el ámbito del gobierno (que, en cualquier caso, se han mostrado incapaces de resolver muchos problemas sociales), se trata, por tanto, de dar la oportunidad de hacerlo desde el mundo de la empresa, ya que es más eficiente y puede resolver muchos problemas con menos costes; c) adoptar una orientación de responsabilidad social hace que las empresas actúen de manera más proactiva que reactiva (en la medida en que han de estar atentas a las demandas sociales y reaccionar a ellas), lo que, en definitiva, es más práctico y menos costoso; d) probablemente los directivos no estén preparados para alcanzar los objetivos sociales: pero, como el impacto social y político de las actuaciones de las empresas es inevitable, lo que tienen que hacer es asumir consecuentemente esta realidad.
- 3) *Argumentos de tipo político*⁷⁰: a) si las empresas son socialmente responsables en su actuación, evitarán también una intervención reguladora mayor del gobierno, ya que,

consumidores..), lo que es como imponer unos nuevos impuestos indirectos; c) la sociedad moderna funciona gracias a la especialización de funciones, y éstas no corresponden a la empresa; d) la “mano invisible” alcanza, indirectamente, más lo que se pretende que lo que consigue la responsabilidad social de la empresa buscada directamente, ya que los beneficios a largo plazo obligan a tener en cuenta, con criterios de maximización, lo que se quiere conseguir directamente bajo la forma de responsabilidad social de la empresa; y e) la responsabilidad social de la empresa reduce los beneficios de los accionistas y no tiene en cuenta sus intereses.

⁶⁹ Argumentos de *management* contra la RSE: a) crea confusión interna en las compañías, en la medida en que transmite objetivos y criterios de actuación que pueden ser divergentes y en la medida en que dispersa energías; b) los que integran las empresas no están formados ni preparados para resolver problemas sociales y, por tanto, no tienen capacidad para afrontar correctamente lo que se espera de ellos desde esta nueva perspectiva ni para tomar decisiones en este terreno; c) el problema no está en el hecho de fomentar la responsabilidad social de la empresa, ya que son las mismas empresas las que generan muchos de los problemas que después se postula que han de resolver: lo que pueda haber o no pueda haber de responsabilidad social en ellas ya está posibilitado o imposibilitado en la misma estructura empresarial, y es precisamente de esto de lo que es necesario hablar.

⁷⁰ Argumentos de tipo *político* contra la RSE: a) entrar en este campo sería dar demasiado poder a las empresas (además del que ya tienen desde una perspectiva estrictamente económica) y, por tanto, es necesario velar para que ninguna institución desborde el ámbito de actuación que le corresponde; b) si

puesto que resolverán o evitarán determinados problemas, no la harán necesaria, y contribuirán así a preservar el pluralismo social; b) además de la excesiva regulación gubernamental, el otro peligro que origina la no-responsabilidad social de las empresas es el aumento de la atracción por el “socialismo”; c) la responsabilidad social no se puede separar de la política, lo que significa que la primera abre las puertas a una cooperación mayor entre el gobierno y las empresas (lo que, además, a largo plazo también las beneficia); d) la ley sigue a la sociedad y no se anticipa a ella y, por consiguiente, no se puede esperar que sea la legislación la que determine la necesidad de la responsabilidad social de la empresa.

- 4) *Argumentos de tipo socio-cultural*⁷¹: a) la RSE responde a los cambios sociales y culturales, de manera que aumenta la aceptación y la legitimación de aquello que las empresas hacen, ya que la sociedad es cada vez más consciente del poder que tienen las empresas y cada vez está menos dispuesta a aceptar a los grupos o las instituciones que no hacen uso de su poder responsablemente; b) parece claro que la sociedad industrial tiene planteados una serie de problemas sociales y humanos que son inseparables de la existencia de las grandes empresas, y esto implica que éstas deben esforzarse por solucionarlos o, al menos, por reducirlos, ya que las empresas -sobre todo las grandes- no son un ente aparte de esta sociedad, muy al contrario, son un elemento nuclear y contribuyen a configurarla con su actividad; c) las empresas son instituciones sociales y han de vivir de acuerdo con estándares sociales: si la sociedad ha modificado las expectativas y las exigencias hacia las empresas, éstas deben reaccionar de manera consecuente.
- 5) *Argumentos de tipo ético-moral*⁷²: a) la RSE es una forma de egoísmo ilustrado, ya que promueve de manera más amplia, viable, abierta, contextualizada y a largo plazo los intereses empresariales; b) los criterios éticos y morales tienen prioridad, en último término, sobre los económicos, y la responsabilidad social de la empresa es el

las empresas pretenden llevar a cabo actuaciones sociales, nos encontraremos con que no habrá manera de pedirles cuentas de lo que hacen en ese terreno, porque, a diferencia de lo que pasa con los políticos, no tenemos institucionalizados en este punto mecanismos para poder hacerlo y, por tanto, se puede considerar la responsabilidad social de la empresa un planteamiento antidemocrático ya que es una subversión del proceso político que podría favorecer una especie de tiranía empresarial; c) si las empresas entran en este campo, la consecuencia será que se abrirá un nuevo espacio para el incremento de regulaciones por parte del gobierno; d) la ley no lo permite ya que los directivos son, simplemente, unos trabajadores más, cuya actuación depende de lo que digan los accionistas.

⁷¹ Argumentos de tipo *socio-cultural* contra la RSE: a) el énfasis en la responsabilidad social fomenta unas excesivas expectativas hacia las empresas, expectativas que son imposibles de cumplir y que acaban volviéndose contra las mismas empresas, ya que éstas no pueden asumirlas todas; b) los valores sociales (y los objetivos que los representan) no tienen que estar determinados o interpretados por la empresa, ya que dar este peso a las empresas supone convertirlas en institución dominante socialmente, como lo fueron en el pasado las iglesias, los ejércitos o la nobleza; c) no es necesario tener tanta confianza en las empresas: el discurso de la responsabilidad social de la empresa no es otra cosa que retórica al servicio de una mejora de su imagen; d) en un contexto social de pluralismo axiológico, el problema no es sólo que las empresas no disponen de un mínimo consenso para orientar su pretendida responsabilidad social; es que el mismo pluralismo genera inevitablemente diversas interpretaciones de cómo entender quién es responsable socialmente y quién no lo es.

⁷² Argumentos de tipo *ético-moral* contra la RSE: a) desplaza la responsabilidad de los individuos a la empresa, lo que no tiene sentido (puesto que sólo los individuos pueden tener responsabilidades de carácter social o moral) ni es aceptable (ya que provoca que los individuos renuncien a su propia responsabilidad, desplazándola a la empresa); b) no hay, ni puede haber, consenso sobre los valores socialmente deseables y, por tanto, las empresas no disponen de lo que es indispensable para poder plantearse su responsabilidad social; c) lo que está en juego en el fondo de la responsabilidad social de la empresa es el ejercicio de los derechos y las libertades, ya que lo que ésta hace, en último término, es violar los derechos de propiedad y de asociación.

reconocimiento práctico de esta situación; c) los directivos, por el hecho de serlo, no dejan de ser ciudadanos ni miembros de la sociedad y, por tanto, no pueden renunciar, en el ejercicio de su profesión, a la perspectiva de contribuir al desarrollo y a la mejora de la sociedad y el mundo en el que viven, y esto debe traspasarse a los criterios de gestión con que dirigen las compañías; d) en las relaciones económicas no todo se puede reducir al derecho de propiedad y a las exigencias de los contratos: el derecho de propiedad no es un derecho absoluto ni lo justifica todo (y, además, no se reduce a la relación del propietario con el objeto, sino que incluye las relaciones con los demás que tienen lugar mediante la propiedad del objeto); e) una racionalidad sólo calculadora y maximizadora puede tratar los derechos básicos y los principios legales en términos del coste/beneficio que supone tenerlos en cuenta o no; f) el mercado no sólo no excluye, sino que incluye -y debe incluir- unos mínimos morales que no se pueden obviar; g) en su actuación, las empresas y los directivos no han de considerar sólo sus objetivos, sino que también deben considerar éticamente los medios que utilizan y el impacto que tienen.

CAPÍTULO 2.- ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE LA RSE OBJETIVOS, ACTORES, PRÁCTICAS Y GESTIÓN

2.1. Los objetivos de la RSE.

Un cierto consenso sobre los fines

2.2. Los actores de la RSE.

El enfoque Stakeholder como modelo

2.3. Las prácticas de RSE.

Áreas de acción o catálogo de prácticas

2.4. La gestión de la RSE.

La gestión por valores como reto organizativo

En este capítulo queremos analizar aquellos elementos que en la mayoría de los textos sobre responsabilidad social son considerados como constitutivos e inherentes al concepto reciente de RSE. Se trata de aquellos aspectos que tienen que ver con los actores implicados en la RSE, las prácticas de RSE que las empresas pueden adoptar, el modo como se implanta y se gestiona la RSE y las finalidades últimas de ésta. A estos cuatro hay que añadir el marco normativo-institucional en el que se inserta la RSE.

Cabrían, por tanto, cinco elementos que constituyen la estructura de la RSE. El que tiene que ver con el contexto normativo e institucional lo abordaremos aparte, en el capítulo 3 de este trabajo, debido a su complejidad y su carácter cultural e histórico.

Analizaremos, por tanto, en este capítulo los otros cuatro aspectos estructurales del concepto de responsabilidad social empresarial:

- 2.1. Los **objetivos** de la RSE: es decir, el *para qué* de ésta.
- 2.2. Los **actores** de la RSE: es decir, el *para quienes o con quienes* de la RSE.
- 2.3. Las **prácticas** de RSE: esto es, el *qué* de la RSE.
- 2.4. La **gestión** de la RSE: es decir, el *cómo* de la RSE (que incluye gestionarla, evaluarla y comunicarla).

2.1. Los Objetivos de la RSE.

Un cierto consenso sobre los fines

En opinión de **Ramón Jáuregui**¹, “la empresa no puede ser ajena a los efectos que causa. Sus impactos medioambientales y sociolaborales son cada vez mayores. Y ocurre además que la empresa ha revaluado enormemente su poder económico y su influencia sociopolítica sobre comunidades y países enteros. Además las empresas son observadas y censuradas por nuevos agentes sociales: ONG, consumidores, órganos institucionales, etc., en un mundo intercomunicado por la red de Internet, los medios de comunicación y una sociedad de la información cada vez más interconectada”.

En este nuevo contexto la empresa ha dejado de estar configurada sobre el objetivo básico de la consecución de beneficios para sus accionistas y está obligada por la sociedad a plantear y asumir nuevos objetivos, en necesaria sintonía con los objetivos del momento histórico que vivimos. El *para qué* de la empresa se define en un contexto de miras más amplias y la RSE se presenta como la estrategia más adecuada para proyectar a la empresa en el nuevo entorno institucional, laboral, ecológico y social del siglo XXI.

¹ Ramón Jáuregui fue en 2005 el portavoz del PSOE en la Subcomisión del Congreso para la promoción y el fomento de la RSE, y es desde entonces el responsable de RSE de su partido. Hace en esta declaración en artículo titulado “*La RSE que queremos*”, publicado en un blog digital de la revista “SerResponsable”, en mayo de 2006, documento en línea en www.serresponsable.org

Son muchos los autores que han reflexionado sobre cuáles deberían ser los nuevos objetivos de la empresa socialmente responsable. Una de las aportaciones relevantes en el contexto español es la de **Fernando Casado Cañete**², especialmente interesado en definir los contenidos esenciales de la RSE (variables, agentes y herramientas), con el ánimo de contribuir a clarificar el concepto y facilitar la implantación práctica de éste. El autor señala siete como las variables que constituyen el contenido básico de la RSE y que contienen los objetivos esenciales de toda conducta empresarial responsable:

- 1) Respetar y promover los derechos humanos:
- 2) Promover la gobernanza
- 3) Asumir códigos éticos de buena conducta
- 4) Promover el desarrollo económico local
- 5) Aplicar normas de seguridad y salud laboral
- 6) Asegurar la sostenibilidad medioambiental
- 7) Promover principios de igualdad a través de la participación y el diálogo

Los objetivos de la RSE, en esta aproximación, estarían vinculados a la *acción proactiva* de la empresa tanto en el nivel interno (de gestión, de gobierno, laboral...), como hacia su entorno exterior (sostenibilidad, desarrollo local, derechos humanos...).

Para **José Ángel Moreno**³ la RSE ha de ser asumida por la empresa de forma integral, lo que implica no sólo atender a los objetivos de beneficio y sostenimiento en el tiempo, sino también al objetivo de repartir entre todos los grupos de interés el valor que la empresa genera. La RSE tiene como finalidad buscar una mayor calidad en las relaciones con los grupos de interés, finalidad no muy diferente a la que preside el concepto de calidad total o excelencia y que sólo tiene sentido si se plantea a nivel general de la empresa: esto es, integrándola en su estrategia básica y en su sistema de gestión global, y desplegándola en todas sus actividades y en todas sus áreas. Para Moreno el objetivo primero de la RSE es llegar a ser integrada en lo que el autor denomina el “núcleo duro” (el *core business*) de la empresa: el gobierno corporativo, el proceso productivo, las áreas de negocio y la gestión de recursos humanos. De esto se deduce que la vocación de responsabilidad de la empresa tiene implicaciones más profundas que la mera realización de actividades de patrocinio o mecenazgo.

Según Moreno la RSE se puede materializar en múltiples facetas, pero hay ocho finalidades que nunca deben quedar fuera de la atención de una empresa con verdadera vocación de responsabilidad:

- a) Integrar la RSE en la *cultura corporativa*
- b) Integrar la RSE en el *sistema de gobierno* de la empresa
- c) El cumplimiento de la *legalidad*
- d) La Implantación de *estándares éticos*
- e) La *transparencia* informativa
- f) Aspiración a la *calidad* en las relaciones con accionistas, empleados, clientes y proveedores
- g) Respeto al *medio ambiente*
- h) Compromiso con el *desarrollo* de la sociedad en la que la empresa está presente

En esta aproximación, los objetivos de la RSE estarían vinculados fundamentalmente a la asunción por parte de la empresa de un *enfoque de gestión* diferente, integrado e

² Casado Cañete, F. (2006). *La RSE ante el espejo. Carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI*, Prensas Universitarias de Zaragoza, Zaragoza, p.104 y ss.

³ Moreno Izquierdo, J.A. (2006) op.cit. p.192

integrador, que empieza por la propia estructura organizativa y que se basa en la consideración de los intereses de los grupos de interés más próximos.

Existen otras propuestas que conjugan algunos objetivos de los apuntados por Fernando Casado y por José Ángel Moreno, como la “propuesta de mínimos” elaborada por la Escuela de Organización Industrial, que sintetiza en catorce los objetivos que debe perseguir la adopción por las empresas de una estrategia socialmente responsable. La “propuesta de mínimos” de la EOI es la siguiente: 1) Rentabilidad económica de la empresa. 2) Sostenibilidad económica de la empresa. 3) Respeto a la legalidad (eliminación de prácticas que conlleven corrupción). 4) Desarrollo de unos principios éticos en los que se apoye el funcionamiento de la empresa. 5) Buen gobierno corporativo. 6) Respeto a los Derechos Humanos. 7) Satisfacción de los trabajadores. 8) Protección del medio ambiente más allá de la ley. 9) Transparencia en las relaciones con todos los grupos de interés. 10) Participación de todos los que forman parte de la empresa y su entorno en determinados procesos de decisión. 11) Verificación independiente, preferiblemente con la existencia de indicadores y estándares. 12) Conocimiento interno y externo de la RSE. Internamente los trabajadores deben aplicar los principios de RSE y externamente la sociedad debe conocer lo que ésta hace. 13) Mejora del entorno social. 14) Viabilidad a largo plazo.

Por su parte **Josep María Lozano**, retomando palabras de Carrol, afirma que la RSE obliga a “comprender la empresa en el sistema social” en el que ésta actúa. Esta comprensión de la relación entre la empresa y la sociedad “no puede hacerse sólo desde el modelo económico clásico ni desde el modelo legal, sino que ha de hacerse desde un modelo sociológico que sea capaz de dar cuenta (no sólo de la realidad organizativa, sino) de las expectativas sociales hacia las organizaciones”. Para Lozano, “allí donde la ley acaba lo que empieza es un proceso de autocomprensión de la empresa, de interpretación de lo que hace y de asunción de esta interpretación, de creación contextualizada de su identidad. Proceso que nace de su actividad y remite a ella”⁴ De lo cual se deduce que la finalidad de la empresa no es algo dado como obvio, sino más bien el resultado de un proceso de construcción social de su legitimidad.

El papel que puede jugar la RSE en este proceso es fundamental, por lo que es fácil ver que existen unos objetivos que están implícitos en el propio concepto de RSE y que tienen que ver con la necesaria redefinición que la empresa ha de hacer de sí misma considerando el particular contexto social en el que actúa. Es en este sentido en el que Lozano señala que el concepto de responsabilidad social se puede relacionar con la planificación estratégica en dos líneas básicas: 1) en primer lugar, ayudando a la empresa a *decidir qué tipo de compañía quiere ser*; 2) y, en segundo lugar, ayudando a los directivos a *decidir cómo* la empresa intentará conseguir sus objetivos.

Según esta aproximación, los objetivos de la RSE estarían vinculados a la posibilidad de que la RSE constituya una *estrategia* para la definición de la *razón de ser de la empresa* en un contexto cambiante, clarificando el sistema de valores o criterios que han de regir la dirección de la organización.

Adela Cortina⁵, por su parte, vincula los objetivos de la RSE a la idea de legitimación social de la empresa. La autora afirma que “cualquier organización ha de alcanzar una legitimidad social y, para conseguirla, ha de lograr a la vez producir los bienes que de ella se esperan y respetar los derechos reconocidos por la sociedad en la que vive y

⁴ Lozano, J.M. (1999) op.cit. p. 94

⁵ Cortina, A. (2006). *La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial*, en VVAA “Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque interdisciplinar” Thomson-Civitas, Madrid, pp.109-120

los valores que esa sociedad comparte”. Según la autora, las empresas inteligentes saben que les conviene asumir la responsabilidad social, de ahí el éxito fundamental que ésta está teniendo en el mundo empresarial. Y a esto se añade el hecho de que diseñar parámetros de responsabilidad social permite a las organizaciones “medir” su progreso, entendiendo que la buena reputación se gana con buenas prácticas y no con el maquillaje de un siempre manipulado marketing social. Por lo tanto, según esta aproximación, los objetivos de la RSE estarían vinculados a la necesidad de las empresas de hacerse visibles y legítimas pudiendo *demonstrar a la sociedad* su grado de compromiso y su evolución.

Todas estas aproximaciones a los objetivos de la RSE en el mundo empresarial se pueden concretizar, en definitiva, en dos finalidades esenciales: una primera a nivel micro, *crear valor para la empresa* (en un contexto donde los activos intangibles cada vez aportan más valor) y otra a nivel macro, *crear valor para la sociedad* (contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de todos, incluso de las generaciones futuras).

2.2. Los Actores de la RSE. El enfoque Stakeholder como modelo

A lo largo de todo este trabajo hemos venido hablando de *grupos de interés, actores implicados, grupos afectados, stakeholders, grupos participantes...*, sin haber analizado con un poco de detenimiento quiénes son, cuál es el papel que pueden jugar y por qué han de ser tenidos en cuenta por las empresas. Dedicaremos, ahora, este apartado a tratar de describirlos y a valorar su papel en el nuevo contexto de relaciones empresa-sociedad que venimos describiendo.

En primer lugar, debemos mencionar a Edward R. **Freeman** como el padre intelectual y el difusor del concepto de *stakeholder*⁶. Aunque el concepto de “participante” apareció por primera vez en un memorando interno del Instituto de Investigación de Stanford⁷ en 1963, la generalización del término se debe a Freeman, a raíz de la publicación en 1984 de su libro “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”⁸. Desde entonces la popularidad del concepto ha sido extraordinaria y las propuestas de Freeman se han ido consolidando a lo largo de los años noventa, de tal modo que en la actualidad el “enfoque de los stakeholder” se ha convertido en la visión dominante en la RSE.

El término *stakeholder* surge por contraposición al de *stockholder* o *shareholder*, con el que Milton Friedman se refería a aquellos ante quienes los directivos deberían únicamente sentirse responsables: los propietarios del capital, los accionistas. El paso de los *shareholders*

⁶ El término *stakeholder* es de difícil traducción al castellano. Literalmente quiere decir “el que es depositario de una apuesta o tiene interés en el juego”. Llevado al ámbito de la empresa el término *stakeholder* vendría a referirse a aquel que tiene una apuesta o un interés en la empresa. La palabra *stake* tiene dos posibles acepciones: aquellos que se sienten “implicados” (de una forma más activa) en la empresa, o aquellos que son o pueden ser “afectados” (más pasivamente) por ella. El término *stakeholder* incluye las dos acepciones.

⁷ En el documento se describía a los participantes como “esos grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir”, y se recomendaba a los directivos la tarea de comprender sus necesidades e intereses.

⁸ Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Boston, Pitman

a los *stakeholders* supone ampliar el abanico de grupos ante los cuales la empresa es responsable.

Por otra parte, el concepto de stakeholder, desde la formulación de Freeman ha experimentado una interesante evolución. Freeman define el término *stakeholder* como “un individuo o grupo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de una firma”. Esta primera formulación, que suponía un avance considerable y novedoso en cuanto a la consideración de las implicaciones sociales de la empresa, contenía, no obstante, en palabras de Ignacio Camacho⁹ una limitación importante: se consideraban stakeholders a los grupos que podían ser afectados por la empresa pero que, al mismo tiempo, eran también capaces de afectarla a ella en sus resultados económicos (por ejemplo, los trabajadores con una huelga o los clientes con un boicot a los productos); en cambio quedaban fuera del campo de los stakeholders los afectados incapaces de hacer llegar su reivindicación a la empresa (por ejemplo, los miembros de una minoría étnica discriminada o las mujeres, en cuanto soportan peores condiciones de trabajo y sueldo que los hombres). Esta es la razón por la que la reflexión sobre la responsabilidad ha ido ensanchando su campo hacia todos los que están implicados de alguna forma con la empresa, tanto si pueden llegar a influir sobre ella como si no.

Según el informe “*El compromiso con los stakeholder*” realizado en 2006 por el PNUMA¹⁰, se puede hablar de “tres generaciones”, que describen la evolución que se ha dado en la relación de las empresas con los agentes de interés.

Una *1ª generación* en la que las empresas sólo responden a los stakeholder en condiciones de presión externa, concentrándose en ciertos temas que generan conflicto con los agentes, y reaccionando con un enfoque *ad hoc* (limitando su respuesta a mitigar el impacto mediante la provisión de beneficios localizados).

Una *2ª generación* en la que las empresas establecen una relación sistemática con los agentes, sobre el enfoque de la gestión del riesgo y del fomento del entendimiento mutuo para la resolución más efectiva posible de los conflictos.

Y una *3ª generación* caracterizada por una relación integral y estratégica, basada en la valoración que las contribuciones de los agentes tienen para el aprendizaje y la innovación de productos y procesos, y para el logro de una competitividad sostenible.

En los últimos enfoques se hace evidente que la consideración de los stakeholder no excluye la responsabilidad económica que la empresa tiene con sus accionistas. La obtención de beneficios, de hecho, es la única posibilidad para la empresa de hacer frente a sus compromisos con los propietarios y con el resto de grupos implicados, y de cumplir con la función que la empresa tiene en la sociedad. Estas relaciones de tercera generación son las que permitirían alinear el desempeño social, ambiental y económico con la estrategia principal de la empresa.

El enfoque de los stakeholder supone, de este modo, no sólo el establecimiento de unos criterios de respeto y de equilibrio entre todos los intereses que convergen en la empresa, sino también aceptar y asumir una serie de hechos nuevos: que las bases de la competitividad empresarial han cambiado, que los procesos económicos y sociales de los últimos años han provocado un desplazamiento de la soberanía hacia los clientes, y que el

⁹ Camacho, I. *et al.* (2002). *Ética de la Empresa*, Desclée, Bilbao, p. 30 y ss.

¹⁰ Naciones Unidas-PNUMA (2006). *Accountability y Stakeholder Research Associates*, “*De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*”. Manual adaptado al castellano por Telefónica y el Instituto Nóos, Madrid

contexto de incertidumbre en el que se mueve la empresa ha producido en ésta una pérdida progresiva de control sobre los factores que determinan su éxito o su fracaso.

Todo esto ha favorecido, como señala Perdiguero¹¹, “una nueva visión de la gestión, consciente de la necesidad de arbitrar y conciliar todo este nuevo universo de presiones y de intereses”. Una de las principales propuestas en esta línea, si no la más importante, es la del enfoque de los stakeholder, en cuya formulación se evidencia una manifiesta vocación estratégica.

Veamos a continuación qué categorías de participantes podemos considerar, quiénes son los diferentes stakeholder y cuáles son las cuestiones de responsabilidad social que pueden afectar a cada uno de ellos.

En sus primeros trabajos Freeman sugiere la distinción entre participantes “directos” e “indirectos”, aunque posteriormente se ha impuesto la distinción entre participantes “primarios” y participantes “secundarios”. Los *primarios* serían aquellos individuos o grupos sin los cuales la empresa no puede sobrevivir. Aquí estarían los accionistas, los empleados, los clientes, los proveedores y los poderes públicos. Si alguno de estos participantes primarios se desarraiga y deja de apoyar desde su posición a la empresa, se puede producir un bloqueo o una paralización de todo el sistema corporativo en su conjunto. Los participantes *secundarios* serían aquellos con capacidad para ejercer una importante influencia en el desarrollo de los planes y objetivos de la empresa, pero que no comprometen de manera esencial el funcionamiento de ésta, al menos a corto plazo. Aquí estarían los distintos grupos de presión y los movimientos sociales, las instituciones educativas y los medios de comunicación.

Otros autores hablan de tres categorías de stakeholder, en función del grado de responsabilidad que la empresa ha de contraer hacia ellos (tal como ya hemos descrito en el apartado 1.7 de este trabajo, sobre las dimensiones de la RSE): 1) los incluidos en el *círculo interno* de la RS de la empresa (trabajadores y accionistas); 2) los incluidos en lo que algunos autores han llamado la “*segunda corona*” de stakeholders (los clientes y proveedores, las administraciones públicas y los entornos social y medioambiental cercanos); y 3) los situados en el *círculo externo* de la RS de la empresa (los demás grupos de interés).

Una de las categorizaciones más recientes sobre los distintos tipos de stakeholder es la realizada por **Francisco Ogalla Segura**¹², quien distingue tres grupos de stakeholder, en función de cuáles son las herramientas a utilizar con cada grupo para integrar operativamente la RSE en la gestión de la organización:

- 1) Los stakeholder *consustanciales*, inherentes a la propia actividad empresarial: empleados, accionistas e inversores; socios estratégicos.
- 2) Los stakeholder *contractuales*, aquellos cuya relación con la empresa se basa en acuerdos concretos, tácitos o explícitos: clientes; proveedores y subcontratistas; instituciones financieras.
- 3) Los stakeholder *contextuales*: la Administración Pública; creadores de opinión y creadores de conocimiento; comunidades; sociedad; competencia.

¹¹ Perdiguero, T.G. (2003). op.cit. p.160

¹² Ogalla Segura, F. (2006). *La Integración de la Responsabilidad Social en el Sistema de Gestión de la Empresa*, Cuaderno nº 4 de Forética, Ed.Forética, Madrid

Vistas estas categorizaciones, pasemos ahora a enumerar a todos aquellos grupos que merecen la consideración de stakeholder, señalando brevemente las implicaciones de cada uno con la RSE. Para **Ildefonso Camacho**¹³, dejando a un lado a los accionistas, seis son los principales grupos de participantes a considerar:

- 1) *Trabajadores*: el grupo de los empleados constituye sin duda el que plantea más asuntos y más complejos en relación a la RSE. A las clásicas cuestiones sobre la retribución y las condiciones de trabajo hoy hay que añadir un abanico amplio de temas relacionados con la gestión de recursos humanos (contratación, despido, promoción, conciliación, no discriminación, clima laboral...) y con las distintas formas de participación del trabajador en la empresa (como empleado o como socio), que han de ser abordados desde la perspectiva de la RSE.
- 2) *Consumidores*: los clientes son la razón de ser última de la empresa. Se trata de los destinatarios finales de los productos y son quienes legitiman finalmente, a través de su comportamiento de consumo, la actividad de la empresa. En relación a este grupo se plantean muchas cuestiones relacionadas con la calidad y la seguridad de los productos, los derechos de los consumidores en cuanto a garantía, servicios post-venta, reclamaciones, etc., o las cuestiones relativas a la ética de la publicidad (como forma de comunicación entre la empresa y el cliente) y a la protección de públicos vulnerables (infancia, tercera edad, minusválidos).
- 3) *Competidores*: la cuestión fundamental clásica en relación a los competidores es mantener el “juego limpio” en el mercado, evitando las prácticas de competencia desleal y partiendo de la buena fe contractual. Competir tiene sus límites y sus reglas, no ha de ser una lucha sin cuartel en la que todo vale. También se plantean nuevas cuestiones en este terreno, como el secreto profesional o el uso de información privilegiada y las transacciones ficticias (factibles en los mercados financieros y de capitales gracias a la globalización).
- 4) *Administración Pública*: la actitud tradicional de las empresas hacia el sector público ha sido de tipo defensivo, limitando sus obligaciones al pago de impuestos y cotizaciones sociales. Son relevantes en este ámbito de relaciones cuestiones como la elusión o violación de las normas legales o el fomento de la corrupción administrativa, siempre con la intención de evitar conflictos y costes. La RSE implica una relación de confianza y de cooperación con las administraciones, ante las cuales la empresa suele tener una capacidad de influencia mayor para promover mejoras en las regulaciones.
- 5) *Entorno geográfico y humano* más inmediato: las empresas producen en las comunidades locales impactos tanto positivos (mejora de vías de comunicación, creación de empleo, desarrollo económico general), como negativos (contaminación acústica o ambiental, deterioro del paisaje, fluctuaciones en el precio del suelo, mayores riesgos para la salud...). La RSE sugiere aquí crear un vínculo de comunicación y lealtad que permita a la empresa conocer y medir los impactos negativos para así tratar de reducirlos o compensarlos (contratando trabajadores de la zona, financiando instalaciones de uso público...). La orientación de las grandes empresas hacia los mercados internacionales no debe hacer olvidar este compromiso con las comunidades locales.
- 6) *Medio ambiente*: hoy existen argumentos indiscutibles que vinculan el cambio climático y el deterioro medioambiental con nuestro modelo de progreso, nuestras pautas de consumo de recursos y las emisiones contaminantes de nuestro sistema de bienestar. Muchos movimientos, no sólo ecologistas, acusan especialmente al mundo empresarial

¹³ Camacho, I. et.al (2002). *Ética de la Empresa*, Desclée, Bilbao, p. 31 y ss.

de que, movido por el afán de lucro, estaría sacrificando el futuro de la humanidad por el bienestar de una minoría rica con gran poder de compra y, por tanto, de despilfarro. La única forma desde la empresa de abordar la cuestión, de enorme complejidad, es contribuyendo a la adopción de un modelo de desarrollo ecológicamente sostenible. Hace falta una manera nueva de entender la empresa, integrada en los sistemas naturales y dispuesta a considerar los flujos de energía y los intercambios con la naturaleza.

Una empresa ambientalmente responsable es aquella que investiga e invierte para desarrollar nuevas tecnologías, nuevas energías y modelos más eficientes de producción, además de tomar las medidas correctoras para evitar o minimizar el impacto de sus actividades o productos.

Fernando Casado¹⁴ añade a los anteriores otros siete grupos de stakeholders:

- 7) *Proveedores*: son las compañías e individuos que proporcionan los recursos necesarios para que la empresa y sus competidores produzcan bienes y servicios. Los escándalos sobre proveedores de empresas multinacionales que producen con mano de obra infantil o en condiciones de explotación laboral ha obligado a las empresas a realizar exhaustivos controles de la cadena de proveedores y a exigir que se respeten los derechos básicos y las convenciones internacionales. Esta verificación también ha de hacerse con los proveedores nacionales, exigiendo el cumplimiento de la ley y exigiendo prácticas de conducta responsable. En contrapartida, las empresas han de mantener un compromiso de estabilidad de contratos y de empleo con aquellos proveedores que realizan buenas prácticas.
- 8) *Distribuidores*: son aquellas empresas que se ocupan o apoyan en logística de distribución a la organización. A ellos la empresa ha de exigirles un parecido compromiso de respeto a las regulaciones básicas, un conocimiento de la política de RSE de la marca y un control de los grados de subcontratación. A cambio la empresa ha de ofrecer el mismo compromiso de estabilidad contractual que a sus proveedores.
- 9) *Sindicatos*: la irrupción de la RSE en las empresas no fue, en un primer momento, bien vista por las organizaciones sindicales, que vieron en ella un intento de las empresas de restar importancia a los asuntos laborales y una estrategia para restarles protagonismo dentro de la organización. Aunque las reticencias sindicales hacia la RSE siguen existiendo, ésta debería ser no un obstáculo, sino un argumento más para la defensa de los derechos de los trabajadores y para la mejora de los procesos de negociación colectiva. Algo tan viejo como la negociación del convenio colectivo debería ser visto, desde la RSE, no como una lucha de intereses contrapuestos, sino como una fuente de estabilidad social y económica para la empresa. El diálogo con las organizaciones sindicales es la base para un compromiso serio entre la empresa y sus trabajadores, y la mejor vía para resolver conflictos que eviten los extremos de la huelga o el cierre patronal.
- 10) *Organizaciones del sector*: aquí caben desde empresas competidoras, hasta asociaciones sectoriales, federaciones o cámaras de comercio. Además de lo que hemos dicho sobre las relaciones con los competidores, desde la RSE es imprescindible el establecimiento de cauces de diálogo, cooperación y apoyo mutuo con las entidades de carácter representativo para una mejor proyección de los objetivos de la empresa.
- 11) *Organizaciones del conocimiento*: considerando aquí universidades, fundaciones o institutos de investigación. La cooperación con este tipo de instituciones es fundamental para la

¹⁴ Casado Cañete, F. (2006). op.cit, p.108

incorporación de pautas de innovación y de cambio. La inversión en I+D+I hace tiempo que es clave en la competitividad de las empresas, por lo que saber aprovechar las sinergias sectoriales en esta línea sólo puede repercutir favorablemente en la actividad de la empresa, en su posición en el mercado y hasta en su valoración social.

- 12) *Agentes sociales*: en este grupo entrarían las entidades y asociaciones que representan a los diferentes sectores de la sociedad civil: ONG's, asociaciones de jóvenes, plataformas de mujeres, organismos internacionales, asociaciones de consumidores, etc. Se trata de un sector amplio cuyos intereses no son fáciles de reconocer y que supera las fronteras geográficas o las relaciones legales o contractuales. El impacto difuso que la empresa puede tener en este entorno social amplio suele ser afrontado o bien con acciones de filantropía de todo tipo, o bien aceptando un compromiso genérico de respeto a los derechos humanos y de colaboración con organismos internacionales y ONG's de diverso tipo. También puede considerarse como práctica de RSE ante este grupo la inversión en I+D+I de las empresas, generando progreso y externalidades positivas para la sociedad.
- 13) *Medios de comunicación*: los medios pueden cumplir una doble función, la de ser por un lado transmisores de la RSE, y la de representar por otro la crítica social sobre los negocios. Las empresas deberían aceptar y no obstaculizar la misión crítica de los medios, así como establecer con ellos una comunicación corporativa basada en el diálogo, la transparencia y la capacidad de respuesta ante las posibles denuncias.

Los cambios recientes y las nuevas circunstancias han hecho que las empresas se empiecen a dar cuenta de la necesidad que tienen de comenzar a trabajar en alianzas con otros agentes para poder afrontar los retos comunes. El informe de 2006 del PNUMA sobre "*El compromiso con los stakeholders*"¹⁵, identificaba algunos de los principales beneficios para las empresas de mantener relaciones con los stakeholders:

- a) facilita una *mejor gestión* del riesgo y la reputación
- b) permite que las empresas *aprendan* de sus stakeholders, lo que genera mejoras de productos y procesos
- c) fomenta la *confianza* mutua
- d) mejora la *comprensión* del contexto complejo de los negocios, e incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas
- e) permite *informar, educar e influenciar* a los stakeholders y al entorno empresarial, con vistas a mejorar los procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las compañías y a la sociedad
- f) contribuye a un *desarrollo social* más equitativo y sostenible, posibilitando la *participación* en la toma de decisiones a quienes no suelen ser escuchados
- g) posibilita la *combinación de recursos* (conocimiento, personas, dinero y tecnología) para resolver problemas concretos y/o alcanzar objetivos que las organizaciones no pueden lograr por sí solas

Los beneficios de la incorporación de los stakeholders parecen claros, aunque tal vez la principal aportación de este enfoque a la RSE sea, como señala **Perdiguero**¹⁶, "el valor fundacional que se concede al *diálogo* ("stakeholder dialogue") en la organización" (...) "El diálogo entre los participantes expresa de manera fuerte la nueva categoría de conflictos de la sociedad postradicional que podemos definir como *incluyentes*". Para Perdiguero "el eje

¹⁵ Naciones Unidas-PNUMA (2006). *Accountability y Stakeholder Research Associates*, "*De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*". Manual adaptado al castellano por Telefónica y el Instituto Nóos, Madrid

¹⁶ Perdiguero, T.G. (2003). op.cit. p.164

principal del conflicto se traslada desde el enfrentamiento tradicional de intereses entre partes (v.gr. empresa y trabajadores) hacia la discusión sobre las soluciones, con mayor capacidad de inclusión de todos los intereses”.

Habida cuenta de que existen stakeholder *fuertes* (con capacidad de influencia) y stakeholder *débiles* (con poca capacidad de presionar o influir en la empresa) es necesario precisar y matizar la distinción que existe entre los conceptos de “negociación” y “diálogo”. En la *negociación* cuentan los intereses respectivos de las partes y la fuerza que tiene cada negociador para coaccionar al otro. En el *diálogo* lo que cuenta son las razones que cada uno puede alegar para defender sus intereses, razones que los demás pueden comprender y aceptar razonablemente. De este modo, cuando se puedan producir conflictos de intereses entre la empresa y los stakeholders, o entre distintos stakeholders (que pueden representar intereses en sí legítimos, pero incompatibles entre sí) la negociación puede ser una vía válida para resolverlos. Pero sólo en el diálogo se tendrán realmente en cuenta los puntos de vista de los stakeholders débiles. Como señala Ildefonso Camacho¹⁷, “aunque no se puede pretender que todos los conflictos de intereses se resuelvan en un verdadero diálogo” (...) “el diálogo es el horizonte insoslayable de la responsabilidad social de la empresa”

En enfoque de los stakeholder, no obstante, tal como indica Perdiguero¹⁸ corre el riesgo de ser utilizado y “adaptado” por los más fríos discursos *manageriales*, “oscureciendo los horizontes éticos del planteamiento de Freeman y quedándose en un *enfoque estrictamente técnico* de regulación de los conflictos de intereses y de distribución de resultados”. Si se elimina la discusión sobre el significado de los valores, los propósitos y los objetivos de la empresa, el modelo puede convertirse en “una nueva parcialidad”, en este caso en la forma de una coalición de intereses entre los principales participantes.

En este sentido *managerial* es en el que apunta la propuesta de **Jensen**¹⁹ sobre una “*teoría de los stakeholder ilustrada*”. Según esta propuesta, cuando la multiplicidad de objetivos y de intereses (de los distintos stakeholders) hace imposible encontrar una solución óptima, ha de considerarse que el único objetivo de la empresa es la maximización de su valor a largo plazo (y bajo ese criterio deben ser juzgadas las conductas de sus gestores). En la medida en que las relaciones de la empresa con sus stakeholders proporciona a ésta una ventaja competitiva, será la inversión estratégica en ellos lo que permitirá conseguir el objetivo a largo plazo. Y en el caso de que se diese un conflicto entre los intereses de los stakeholders, se deberá decidir a favor de aquellos que aporten una mayor contribución a la maximización del valor a largo plazo.

Bajo esta perspectiva de Jensen lo que está en juego es la consideración que la empresa tiene por sus stakeholders. Y, como señala Camacho²⁰, sólo caben dos posibilidades: considerarlos como un mero instrumento para su éxito económico, aunque éste sea a largo plazo; o darles la consideración de “partes con las que negociar” o la de “potenciales dialogantes”. Se trata de una elección libre, no coaccionada por la ley, pero con un valor ético y unos resultados sociales muy distintos.

¹⁷ Camacho, I. (2002). op.cit. p 34

¹⁸ Perdiguero, T.G. (2003). op.cit. p.163

¹⁹ Jensen, M.C. (2001). *Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function*, Bank of America, Journal of Applied Corporate Finance, vol 14/3, (referencia tomada de Vera Santana, F. (2006). *La Responsabilidad Social Corporativa y el modelo de empresa*, en VVAA “Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque interdisciplinar” Thomson-Civitas, Madrid, pp.97-107

²⁰ Camacho, I. (2002). op.cit. p.35

No obstante, a pesar de las posibles debilidades del enfoque de los stakeholders, hay que reconocer que tal enfoque ha ejercido una influencia muy beneficiosa en el cambio de la visión sobre las responsabilidades sociales de la empresa. No cabe duda de que la relación con los stakeholders constituye el “núcleo duro” de la RSE, impidiendo que ésta derive hacia simples políticas de mecenazgo, patrocinio o hacia el llamado “marketing con causa”.

2.3. Las Prácticas de RSE.

Áreas de acción o catálogo de prácticas

Ya en noviembre de 2004 el Secretario Confederal de Acción Sindical de CCOO, Ignacio **Fernández Toxo** escribía en El País “sobre RSE se ha escrito mucho y se ha hecho poco”. Diez años después, esta opinión sigue describiendo bastante bien el estado de la RSE en la actualidad.

Es cierto que existe un acuerdo generalizado sobre cómo la RSE crea imagen y más confianza en los productos y servicios de las empresas y cómo está teniendo cada vez más incidencia en las decisiones de inversión en los mercados. Pero estos procesos son aún incipientes, y aunque existe igualmente un consenso general sobre cuáles son los principios sobre los que se debe sustentar la RSE, la mayor dificultad se encuentra en pasar de la retórica a los hechos, ofreciendo soluciones concretas que permitan implementar la RSE de manera efectiva y extensible a todas las empresas, especialmente a las Pymes.

Es necesario, por lo tanto, concretar qué tipo de iniciativas prácticas pueden llevar a cabo las empresas y la sociedad global para dar forma a este triple compromiso económico, social y medioambiental. Aquí, ante la dificultad de elaborar un listado completo y exhaustivo de todas las posibles prácticas de RSE, nos limitaremos a mencionar algunas propuestas de clasificación que nos parecen significativas.

En 1979 el **Departamento de Comercio** de los Estados Unidos definió trece categorías de responsabilidad social para las corporaciones, identificando en cada una algunos indicadores para la cuantificación de la RSE. Consideramos que esta propuesta nos puede ser útil, como punto de partida, para aproximarnos a los distintos y posibles tipos de prácticas de responsabilidad, partiendo de estas categorías como áreas genéricas de RSE en las que es posible ubicar tales prácticas. Estas son las categorías:

- 1) Impacto Económico: número de puestos de trabajo creados por tipo y localización
- 2) Calidad de los Productos: número y tipo de quejas sobre los mismos
- 3) Relaciones con el Consumidor: quejas y tiempo de respuesta
- 4) Impactos Medioambientales: nivel de emisiones y tipo de contaminantes
- 5) Conservación de la Energía
- 6) Relaciones con los Empleados: igualdad entre sexos y grupos raciales
- 7) Relaciones con los Empleados: satisfacción laboral
- 8) Relaciones con los Empleados: seguridad y salud ocupacional
- 9) Inversiones con Impacto Social
- 10) Relaciones con la Comunidad: contribuciones voluntarias
- 11) Relaciones con la Comunidad: desarrollos hacia las minorías

- 12) Relaciones con la Comunidad: otras actividades para la comunidad desarrolladas en instalaciones propias
- 13) Relaciones Gubernamentales: contactos con estamentos del Gobierno

Estas trece categorías, según indica **Miguel Cavatorta**²¹, pueden ser reducidas a tres:

- a) las tareas básicas de la organización
- b) la preocupación de la organización por las consecuencias de su actividad en grupos externos a la misma
- c) la preocupación de la organización por solucionar problemas generales no conectados con la organización

En la literatura sobre RSE lo que habitualmente solemos encontrar son listados de prácticas de RSE que recogen, sin demasiado afán categorizador, las formas más habituales en las que el mundo empresarial concreta sus acciones de RSE. Tal es el caso del estudio realizado en 2005 en España por el **Instituto de Empresa Familiar**²² sobre la RSE en las empresas familiares, que identificaba cuáles eran las “mejores prácticas” en las que se ha materializado la adopción de criterios de RSE en las empresas vinculadas al Instituto. Estas son tales prácticas:

- Declaración pública de los valores corporativos
- Adopción de sistemas de gestión específicos de RSE
- Elaboración de códigos de conducta
- Concesión de permisos de maternidad por encima del mínimo legal
- Política de contratos indefinidos para toda la plantilla
- Provisión de servicios de guardería para la totalidad de la plantilla
- Prioridad de contratación de personas que puedan acceder a pie al centro de trabajo
- Filantropía:
 - Voluntariado de los trabajadores de la empresa financiado por ésta
 - Mecenazgo cultural
 - Programas de inserción social y laboral para mujeres maltratadas
 - Promoción del consumo sano de alimentos: campañas anti-obesidad
 - Programas de educación ambiental para niños
- Establecimiento de programas de aprendizaje permanente mediante el uso intensivo de las nuevas tecnologías
- Subvención de seguros privados de dependencia
- Servicios de transporte colectivo para los empleados
- Preferencia por la contratación de trabajadores inmigrantes
- Preferencia por la contratación de trabajadores minusválidos
- Utilización intensiva de tecnologías de la información para evitar desplazamientos fuera del hogar
- Inversión en I+D en los ámbitos laborales y medioambientales
- Programas de formación para los hijos de los trabajadores. Financiación de carreras universitarias
- Diseño de planes de carrera a largo plazo
- Establecimiento de canales específicos para la resolución de conflictos internos

²¹ Cavatorta, M. (2003). *Relaciones Públicas y Responsabilidad Social*, artículo publicado en la web del “Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria”, dentro del Curso de “Introducción a la Responsabilidad Social Empresaria para Docentes Universitarios”, en línea en www.iarse.org

²² Editado por FORÉTICA bajo el título: Quintana Navío, J. (2005). *Responsabilidad Social en las Empresas Familiares*, Ed. Forética, Madrid

- Desarrollo de sistemas de remuneración acordes con las responsabilidades y los rendimientos
- Concesión de autonomía a las personas en la programación y asignación de las actividades, en la mejora de los procedimientos de trabajo y en el aseguramiento de la calidad
- Concesión de oportunidades a los trabajadores para que puedan ejercer su iniciativa innovadora y emprendedora
- Establecimiento de planes específicos de reducción de consumo de recursos
- Establecimiento de un Balance Social
- Etiquetado con información precisa y accesible

El listado recoge un total de 28 categorías de “buenas prácticas” de RSE, en el que el 60% de ellas (16 de 28) va directamente dirigido a los trabajadores de la empresa. Un 20% de los distintos tipos de prácticas se refieren a la asunción, gestión y comunicación de valores de RSE, un 15% están vinculados a la acción social, y el 5% restante se relaciona con prácticas de prevención medioambiental.

Aunque estos porcentajes no resulten estadísticamente representativos de lo que real y efectivamente hacen las empresas familiares, sí puede ser significativo el hecho de que la gran mayoría de las prácticas de RSE en este tipo de empresas se oriente a la mejora de las condiciones de los trabajadores. Lo que vendría a significar que las prácticas de RSE en las empresas familiares, Pymes en su mayor parte, tienen que ver con la primera de las tres áreas de responsabilidad que señala Cavatorta, la de “las tareas básicas de la organización”. Por otro lado, parece lógico que las empresas de este tipo, que no suelen tener una gran proyección en los mercados globales, orienten sus acciones de RSE hacia sus stakeholders internos y más próximos.

En cuanto a las empresas de mayor tamaño, para las que el interés por mejorar su imagen en el mercado es mayor, las prácticas de RSE se aproximan mucho más a las actividades de relaciones públicas y de marketing social (sin que ello implique renunciar a los compromisos de responsabilidad con los stakeholders internos). Las prácticas específicas de *acción social* adquieren en este nivel una enorme importancia y constituyen una de las áreas fundamentales de proyección de la gran empresa. Para **Mario Roiter**, según un estudio realizado por CEDES²³ en Argentina, la acción social empresarial puede asumir los siguientes modos:

- ✓ la *acción complementaria*: incluye las iniciativas que la empresa desarrolla según sus requerimientos comerciales, pero que no son internalizadas totalmente por la firma (v.gr. la introducción de programas de capacitación o de aprovechamiento de materiales para el aumento de la eficiencia en los procesos productivos).
- ✓ la *acción compensatoria*: abarca lo que hace la empresa para neutralizar los efectos de su actividad (v.gr. planes de tratamiento de residuos o programas de reforestación para neutralizar los efectos de las actividades productivas sobre el medio ambiente).
- ✓ el *patrocinio*: es una modalidad de comunicación a través de un acontecimiento, especialmente de carácter deportivo (es habitual el apoyo a eventos culturales o deportivos a cambio de espacios publicitarios).

²³ CEDES (“Centro de Estudios de Estado y Sociedad”, con sede en Buenos Aires, dedicado desde 1975 a la investigación sobre los problemas sociales, políticos y económicos de Argentina y América Latina), Roiter, M., *Informe 1996*, www.cedes.org

- ✓ el “*cause related marketing*”(marketing con causa): vincula la promoción de un producto con causas de interés social.
- ✓ el *mecenasgo*: se refiere al sostenimiento “sistemático” de actividades culturales y científicas.
- ✓ la *filantropía*: entendida como un acto de altruismo que no busca reconocimiento público. Suele hacerse mediante donaciones en efectivo o en especie.
- ✓ la *inversión social*: se trata de proyectos en común con la comunidad, bajo los criterios de la gestión empresarial, financiación de proyectos y voluntariado corporativo. Implica criterios de asignación, proyectos, financiación, seguimiento y evaluación y se entiende como al inversión de capital para el bienestar económico y social de las personas en las comunidades donde opera esa inversión.

La acción complementaria y la acción compensatoria son formas de acción generalmente relacionadas con los procesos de *producción*; el patrocinio, el marketing con causa y el mecenazgo son prácticas vinculadas a los procesos de *comercialización*; y la filantropía y la inversión social serían formas de acción implicadas en los aspectos *institucionales* de la organización.

Además de las prácticas de RSE dirigidas a los *stakeholders internos* y de las prácticas de *acción social*, hoy en la empresa, y especialmente en la gran empresa, la RSE dirige sus acciones esencialmente hacia dos áreas que resultan de enorme importancia para las empresas cotizadas en fondos de Inversión Socialmente Responsable y, en general, para todas las grandes empresas dedicadas a los productos de gran consumo (alimentación, vestido, energía, vehículos, medicamentos, banca, etc.). Se trata de las *prácticas de buen gobierno* corporativo (gobernanza, códigos de conducta, transparencia informativa) y de la *acciones ante el subdesarrollo* en terceros países.

Las *prácticas de buen gobierno* se vienen concretando, en los últimos años, en acciones como: la adopción de códigos éticos (y con ellos la emergencia de los comités de ética y de los responsables de RSE); la adhesión de la empresa a declaraciones de ámbito internacional (como las “Directrices de la OCDE” para el buen gobierno de las empresas multinacionales); la adopción de sistemas de gestión ética y de certificación (como las distintas normas ISO, el sistema europeo EFQM de excelencia o la norma SA8000 sobre recursos humanos); la inclusión de la empresa en índices de valoración bursátil vinculados a la RSE (como el “Dow Jones Sustainability Group Index” o el índice “FTSE4Good”); la elaboración de informes sociales (aquí el “Global Reporting Internacional” es el estándar más utilizado); o el uso de otras herramientas de RSE vinculadas al producto (como las “ecoetiquetas” o la distinción de “comercio justo”). De todas estas herramientas hablaremos en el capítulo 4 de este trabajo.

En cuanto a las *acciones ante el subdesarrollo*, desde la edición en el año 2000 del “Pacto Mundial” de Naciones Unidas, muchas empresas multinacionales parece que han ido poco a poco comprendiendo y asumiendo la necesidad de involucrarse activamente en el desarrollo de los países y las comunidades empobrecidas en las que operan. Las dificultades, no obstante, las hallan en saber definir qué es lo que deberían hacer exactamente, cómo deberían concretar su papel, qué tipo de prácticas y de acciones deberían emprender para contribuir a ese objetivo.

Fernando Casado²⁴ apunta cómo en 2003 el IBLF²⁵ y el PNUD elaboraron un informe en el que se definen las acciones que puede llevar a cabo la empresa para contribuir al objetivo del desarrollo en terceros países. El informe agrupa estas acciones en tres categorías: 1) iniciativas que generan beneficio; 2) inversiones sociales y filantrópicas; y 3) iniciativas de incidencia política. En cada área se ofrecía una amplia gama de posibles prácticas.

En el año 2005 un estudio del Banco Mundial²⁶ señalaba varias formas mediante las cuales el sector privado puede contribuir al desarrollo en estas áreas del mundo. El estudio propone vías de acción como: comprar artículos producidos localmente; convertirse en proveedor de servicios de las comunidades pobres garantizando unos costes asumibles para la población; ofrecer donaciones provenientes de sus excedentes acumulados; dar apoyo financiero a organizaciones y empresas locales; contratar recursos humanos en el entorno local; invertir en educación, en infraestructuras, en I+D y en tecnología; sensibilizar al primer mundo a través del marketing; promover entre sus profesionales el voluntariado en comunidades necesitadas.

Otro informe de 2005²⁷, esta vez realizado por la “Comisión sobre el Sector Privado y el Desarrollo” de Naciones Unidas, identificaba cuatro áreas concretas de acción para que el sector privado contribuya a la aceleración del desarrollo económico y a la mitigación de la pobreza.

- a) Orientar la iniciativa privada hacia *actividades de desarrollo*: la contribución al desarrollo que pueden aportar las empresas es enorme, debido a su conocimiento, su especialización, sus recursos y sus relaciones.
- b) *Desarrollar vínculos* entre grandes empresas –nacionales y multinacionales– par respaldar a empresas más pequeñas: esto puede proporcionar a las empresas locales acceso a los mercados, financiación, capacitación y conocimientos técnicos.
- c) Fomentar las *oportunidades de negocio* en la base de los mercados piramidales: que permitan reconocer las necesidades de estos mercados y crear soluciones innovadoras para satisfacerlas.
- d) Establecer *normas de preferencia*: vinculadas a un compromiso serio con el desarrollo sostenible, la gobernabilidad y la transparencia de las empresas

Por su parte, el Instituto Ethos²⁸ realizó también en 2005 un Informe²⁹ sobre la relación existente entre los “Objetivos de Desarrollo del Milenio” (aprobados en septiembre de 2000 en la ONU por 147 jefes de estado) y los indicadores Ethos de Responsabilidad Social. El resultado fue la identificación de una serie de acciones concretas que pueden ser llevadas a cabo por la empresa en relación a cada uno de los 8 *objetivos* de la “Cumbre del Milenio”. Las acciones están recogidas en la siguiente tabla:

²⁴ Casado Cañete, F. (2006). op.cit. p. 141

²⁵ IBLF son las siglas en inglés del “Foro Internacional de Líderes de Negocios Príncipe de Gales”

²⁶ BANCO MUNDIAL (2005). *Business action for the MDGs: private sector involvement as a vital factor in achieving the Millennium Development Goals*, Washington, (referencia tomada de Casado Cañete, F. (2006). op.cit. p.141)

²⁷ NACIONES UNIDAS (2005). *El impulso del empresariado: el potencial de empresas al servicio de los pobres. Informe para el Secretario General de Naciones Unidas de la Comisión sobre el Sector Privado y el Desarrollo*, Nueva York, (referencia tomada de Casado Cañete, F. (2006). op.cit. p.142)

²⁸ El Instituto ETHOS es una ONG brasileña que cuenta con unas 1400 empresas asociadas y que se dedica a la promoción en de la RSE en Brasil. Su dirección web es www.ethos.org.br

²⁹ Instituto ETHOS (2005). *Business Commitment to the Millennium Goals*, Sao Paulo, (referencia tomada de Casado Cañete, F. (2006). op.cit. p.141)

Objetivos de Desarrollo del Milenio (ONU-2000):	Acciones asumibles por las empresas:
1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre	<ul style="list-style-type: none"> - promover la creación de empleo y la generación de ingresos - apoyar la distribución de comidas en los colegios - realizar acciones para combatir el hambre en zonas rurales y urbanas - desarrollar programas educativos sobre la alimentación - promover programas de voluntariado para la inclusión de comunidades indígenas, minusválidos y otros grupos que sufren marginación; y fomentar la contratación de aprendices
2. Lograr la educación primaria universal	<ul style="list-style-type: none"> - promover acciones para combatir el trabajo infantil - invertir en colegios y ONG que desarrollan proyectos educativos - promover la educación de sus funcionarios y personas dependientes de sus actividades - realizar proyectos educacionales complementarios - contribuir a fondos municipales de infancia y adolescencia
3. Promover la igualdad de los sexos y la autonomía de la mujer	<ul style="list-style-type: none"> - promover programas que fomenten el respeto y la valorización de la diversidad sobre el género - fomentar la generación de beneficios para mujeres que son cabeza de familia
4. Reducir la mortalidad infantil	<ul style="list-style-type: none"> - mejorar el acceso a medicamentos fiables y reducir el coste de las medicinas - mejorar el acceso al agua potable - ofrecer premios a proyectos exitosos en estas áreas
5. Mejorar la salud materna	<ul style="list-style-type: none"> - mejorar las condiciones de trabajo y salud de la mujer americana - apoyar ONG que trabajan aspectos de género - mejorar los servicios de salud
6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades	<ul style="list-style-type: none"> - producir medicamentos eficientes a buen precio - promover programas de educación, de prevención y de tratamiento en la lucha contra el Sida y otras enfermedades - apoyar otros programas en las áreas de salud
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - gestionar el impacto medioambiental - promover la formación sobre la utilización sostenible de recursos naturales y programas de gestión de residuos - ofrecer premios a programas y proyectos exitosos - garantizar el acceso al agua potable
8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - promover el trabajo decente para jóvenes - democratizar el acceso a tecnologías de la información - fomentar la creación de alianzas para el desarrollo sostenible

Fuente: Instituto Ethos (2005)

Todos estos informes señalan la necesidad de que la empresa privada, trabaje en estas regiones, en cooperación con el sector público y con la sociedad civil para la consecución de los objetivos de desarrollo. Aunque fomentar este tipo de alianzas no sea en absoluto fácil, debido a las reticencias tradicionales entre unos y otros sectores.

Pero tal vez es en estas *acciones ante el subdesarrollo*, en el ámbito internacional, como la RSE puede contribuir mejor a la resolución a medio plazo de los graves problemas sociales y ambientales que acucian al planeta. En palabras de Fernando Casado³⁰, “si en un futuro cercano la RSE es incapaz de convertir a la empresa en un agente activo, trabajando conjuntamente con la sociedad civil para aportar soluciones a los problemas de pobreza, polución, desigualdad o injusticia, será una herramienta inútil destinada a desaparecer de la gestión empresarial”.

³⁰ Casado Cañete, F. (2006). op.cit. p.145

2.4. La gestión de la RSE.

La gestión por valores como reto organizativo

Llegados a este punto, la cuestión que se nos plantea es ¿cómo llevar todos estos conceptos a la práctica real de la empresa? Sin duda la respuesta a esta cuestión requeriría ella sola de un trabajo monográfico mucho más extenso que el espacio del que aquí disponemos. Nos limitaremos a apuntar de la manera más sintética, ordenada y coherente posible los antecedentes, las características y los rasgos estructurales básicos de lo que hoy se denomina modelo de “gestión por valores” (la expresión que seguramente mejor define esta nueva visión de la gestión empresarial).

Los antecedentes históricos de este nuevo enfoque de gestión desde la RSE los hemos expuesto ya en el apartado 1.4. de este trabajo. Ahí nos referíamos, entre otros hechos, a los escándalos empresariales y las crisis financieras de los años noventa, que acabarían siendo los verdaderos desencadenantes de este proceso de asunción de un nuevo enfoque por parte de la empresa. Este enfoque nuevo se concreta en un compromiso fuerte con el desarrollo social y ambiental en el que la *perspectiva de la sostenibilidad* y el *diálogo con los stakeholder* se configuran como los dos ejes fundamentales.

Desde un punto de vista teórico, los antecedentes en la teoría organizativa también los hemos apuntado. La “empresa excelente” de Tom Peters y la empresa del “tercer tipo” de Seriéyx suponían la superación del viejo planteamiento taylorista de la empresa (mecanicista, cerrado al exterior y centrado en la estructura funcional y el control) y la apuesta por una idea orgánica de la empresa, en la que se sitúan en el centro factores nuevos como la flexibilidad, la iniciativa, la creatividad, el trabajo en equipo, el conocimiento, el estilo, el clima de trabajo, etc.

No es el objeto principal de nuestro trabajo profundizar en el análisis de las distintas teorías y estructuras organizativas, por lo que vamos a tratar esta cuestión recogiendo la síntesis realizada en 2006 por Gerardo Zapata³¹ sobre “la evolución de las formas organizativas” en el mundo empresarial. Adaptando los esquemas de Miles (Miles *et.al.*1997)³², Zapata afirma que la evolución de las formas organizativas ha pasado por tres etapas: la época de la *estandarización*, la época de la *personalización* y la época de la *innovación*, tal como se refleja gráficamente en el cuadro siguiente.

La *época de la estandarización* corresponde fundamentalmente al desarrollo de las formas jerárquicas (funcional, divisional y matricial), discurre desde finales del siglo XIX hasta los tiempos actuales y sus activos clave son los bienes de capital.

La *época de la personalización* se caracteriza por un mercado más exigente y competitivo que obliga a la empresa a acercarse a las necesidades de sus clientes. Esta fase, dice Zapata, evoluciona primero con las organizaciones divisionales y matriciales y luego con las redes de empresas, y su desarrollo se inicia en la década de los años 60 del siglo XX. En este

³¹ Zapata, G. (2006, julio). *Las Formas Organizativas. El Dilema entre la Teoría Burocrática y la Teoría Orgánica*, Compendium nº16, UCLA (University of California, Los Angeles) www.ucla.edu

³² Miles, R., Snow, C., Mathews, J., Miles, G., y Coleman, H. (1997). *Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form*, Academy of Management Executive, Vol.11 nº4 7-20

periodo aparecen las primeras formas organizativas con características orgánicas, cuyo activo principal lo constituye la información.

Evolución de las Formas Organizativas					
ERA HISTÓRICA	ESTANDARIZACIÓN	PERSONALIZACIÓN		INNOVACIÓN	
Forma de organización	Jerarquía Funcional: Centralización	Fase de inicio	Fase eficiente	Fase de inicio	Fase eficiente (nueva era)
	Divisional y Matriz: Descentralización	Divisional y matriz	La red	La red	Forma celular
PERIODO	1870 HASTA HOY	1950 HASTA HOY		A PARTIR DE 1990	
		Fase de inicio	Fase eficiente	Fase de inicio	Fase eficiente (nueva era)
Activo clave	Bienes de capital	Bienes de capital e información	Información	Información	Conocimientos
Influencia directiva	Jefe de Operaciones	Jefe de Operaciones	Jefe de Información	Jefe de Información	Jefe de Conocimientos
Capacidad clave	Especialización y seguimiento	Especialización	Flexibilidad y sensibilidad	Flexibilidad y sensibilidad	Creatividad en el diseño

Fuente: Adaptado de Miles et al. (1997)

Fuente: Gerardo Zapata (2006). *Las Formas Organizativas. El Dilema entre la Teoría Burocrática y la Teoría Orgánica*

Por último, la *época de la innovación* comienza a evolucionar a finales de la década de los 80 y en ella se va a dar un gran énfasis al desarrollo, gestión y divulgación del conocimiento en la organización. Las teorías de los japoneses Nonaka y Takeuchi³³ van a fundamentar el paradigma de la “gestión del conocimiento” que cada vez ha ido teniendo más peso en las formas organizativas del nuevo siglo.

“Aunque muchos mercados, señala Zapata, exigirán por mucho tiempo productos estandarizados y poco innovadores, y otros tendrán gran ascendencia por la personalización, lo cierto es que el empuje de las fuerzas del mercado y el know-how cada vez mayor han impulsado a muchas empresas a entrar en procesos continuos de innovación y cambio, en los que el conocimiento y su gestión se han constituido como el activo más importante y el principal factor diferenciador”.

Sobre la base de estos planteamientos organizativos, han ido desarrollándose a lo largo de la última década los diversos enfoques de excelencia, mejora continua y *gestión de la calidad total* (gestión estratégica, control de procesos, enfoque sociotécnico, orientación al cliente), los planteamientos centrados en las *relaciones humanas* (estilo de liderazgo, atmósfera social, trabajo en equipo, gestión de los recursos humanos) y, finalmente, los nuevos planteamientos sobre *desarrollo organizativo* (centrado en dimensiones como la cultura, los valores, la gestión humanizada, el compromiso, la capacitación, etc.). Esta es la base de la “gestión por valores” en virtud de la cual las empresas definen su nuevo compromiso social, económico y ambiental.

La *gestión por valores* propone superar la cultura organizativa convencional, orientada prioritariamente al control, los objetivos y la eficiencia, por otra que anteponga valores centrados en la persona, en su práctica diaria. Dado que en toda empresa también existen, además de las formulaciones oficiales, otros valores tácitos, no escritos y fuertemente enraizados en el oficio diario, la gestión por valores busca que tales valores se hagan explícitos y sirvan para orientar y fortalecer a la empresa en todos sus niveles. Esta nueva

³³ Nonaka, I. Takeuchi, N. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press

visión de la gestión está basada en el *liderazgo participativo* y en el *diálogo explícito* para establecer cuáles son los *valores compartidos* de la organización. El punto de partida es que cada empresa llegue a concretar “qué valores son los nuestros”.

El siguiente cuadro sintetiza la evolución que se ha dado desde una visión tradicional de la gestión en la empresa, hasta el nuevo enfoque de gestión fundamentado en los valores compartidos.

VALORES TRADICIONALES	VALORES DE PRESENTE (Calidad Total)	VALORES DE FUTURO (Modelo ELVA)
<p>La Función del Mando es: DIRIJO - ORDENO - CONTROLA Se Fundamenta en el PODER</p> <p>El Centro de Actividad es la Propia Empresa (se vende producto)</p> <p>El Protagonista está en la cúspide (son los Jefes)</p> <p>Los actores se sienten un engranaje en el proceso (esperan y se escudan en el control) Acumula costes de ineficiencia</p> <p>Consigue: producción en masa, resultados a corto polarizar intereses, calidad de control</p> <p>(Precio = Costo + Beneficio)</p>	<p>La Función del Mando es: DELEGO - INVOLUCRO - ENSEÑO Se Fundamenta en el EJEMPLO</p> <p>El Centro de Actividad es el Cliente (se vende función de utilidad)</p> <p>El Protagonista está en la base (son los que crean Valor)</p> <p>Los actores son los que dominan y conducen su proceso (se autoevalúan y aplican la mejora continua)</p> <p>Suprime en cada paso del proceso los costes de no calidad</p> <p>Consigue: producción ajustada, resultados a largo, aunar intereses, calidad de servicio</p> <p>(Precio - Costo = Beneficio)</p>	<p>La Función del Mando es: INTEGRO - INNOVO Se Fundamenta en unos VALORES</p> <p>El Centro de Actividad es la Sociedad (Se vende función de utilidad a la sociedad)</p> <p>El Protagonista está en EL EQUIPO (Todos crean Valor)</p> <p>Los actores son los responsables del proceso (Se responsabilizan de la mejora continua)</p> <p>Aportan valor en cada paso del proceso</p> <p>Consigue: producción sostenible, <u>responsabilidad corporativa</u>, ilusión por el servicio, satisfacción por la contribución.</p> <p>(Precio - Costo + Valor = Beneficio)</p>

Fuente: TQM Kaizen ³⁴

Tal vez una de las declaraciones famosas que mejor expresa esta visión es la pronunciada por el co-fundador y presidente de Sony, Akio Morita, uno de los japoneses más universales y uno de los grandes empresarios de los Estados Unidos desde los años setenta: “mi misión más importante es hacer la empresa confortable a los trabajadores; después vienen los clientes y en tercer lugar los accionistas”.

Mucho más allá de aquella expresión un tanto gastada de que “los empleados son nuestro mejor activo”, ahora, en el núcleo de lo que algunos han llamado la *empresa humanista*, las personas ya no son consideradas como un recurso o un activo, sino como un fin en sí mismas. Por otro lado, los actuales contextos de alta complejidad e incertidumbre exigen altos niveles de confianza, compromiso y creatividad por parte de las personas.

Como venimos señalando, la concepción dominante hoy orienta la RSE hacia el diálogo con los stakeholders, lo cual significa situar a las *personas* en el centro, además de prestar atención a los *procesos* (más que a los productos) y diseñar formas de adaptación *pro-activa* ante los cambios en el entorno.

³⁴ El Grupo Kaizen es una consultora creada en 1992 con sedes en Madrid y Valladolid, especializada en la evaluación del Modelo EFQM de Excelencia y dedicada a la prestación de servicios de consultoría integral. Desde su actividad de investigación TQM Kaizen ha desarrollado un Modelo de Excelencia Medioambiental denominado ELVA (Environmental Leadership for Value Achievement) que está siendo aplicado en muchas Pymes de Castilla y León y que, aún sin ser una guía de implantación de la ISO 14001, pretende ayudar a la mejora de las organizaciones en su integración con su entorno económico, ambiental y social.

Sobre las premisas de esta nueva gestión por valores, en un sentido operativo, la adopción de la RSE como criterio y estrategia de gestión impone una visión de la organización en la que surgen procedimientos y operaciones nuevas. Desde un punto de vista analítico, podemos agrupar estos procedimientos en tres niveles:

- 1) Gestionar la RSE (o desde la RSE)
- 2) Evaluar la RSE
- 3) Comunicar la RSE.

2.4.1. Gestionar la RSE

Tal como señala Inmaculada Villalonga³⁵, la forma en que las empresas abordan sus responsabilidades y sus relaciones con sus interlocutores varía en función de diferencias sectoriales y culturales. Pero al abordar la gestión de la RSE desde una perspectiva integral se suelen suceder siempre tres momentos:

- En un primer momento las empresas suelen adoptar una declaración de principios, un *código de conducta* o un manifiesto donde señalan sus objetivos y valores fundamentales, así como sus responsabilidades hacia sus interlocutores.
- Estos valores han de traducirse en *medidas en toda la empresa*, desde las estrategias a las decisiones cotidianas. Y esto obliga, en un segundo momento, a añadir una dimensión social o ecológica a los planes y presupuestos, a evaluar los resultados en los distintos ámbitos, a crear comités consultivos locales, a realizar auditorías sociales o medioambientales o a establecer programas de formación continua.
- En un tercer momento, a medida que la responsabilidad va formando parte de la planificación estratégica de las empresas, los directivos y los trabajadores deben adoptar sus *decisiones* basándose en los nuevos criterios de RSE.

Según esta descripción, basada en análisis empíricos, el punto de partida de la gestión integral de la RSE sería la redacción de un *código de conducta*, que permite marcar las pautas a seguir tanto por directivos como por trabajadores frente a temas de índole social y ambiental.

Para Francisco Ogalla³⁶ la gestión de la RSE requiere de una nueva forma de trabajo sistemático en la empresa, cuyo exponente debería ser la introducción de un *sistema de gestión integral*, al estilo de los modelos estándar de gestión implementados en las políticas de calidad. Así, la implantación de un sistema integrado de gestión de la RSE requiere “*crear una arquitectura de gestión*” que sustente la interrelación entre las políticas, estrategias, comportamientos y procesos de la empresa.

Para la consecución de este objetivo, Francisco Ogalla parte del modelo EFQM de excelencia, de las Norma ISO 9004 e ISO 14001, de la norma SGE21 de Forética, de la Guía del GRI para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, de los principios del Pacto Mundial de la ONU y de la Norma OHSAS 18001, para elaborar una propuesta de

³⁵ Villalonga Grañana, I.; Server Izquierdo, R.J. (2006). *El Concepto de Responsabilidad Social Corporativa. Razones para Incorporarla en la Estrategia Empresarial*, en VVAA “Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque interdisciplinar” Thomson-Civitas, Madrid, pp.19-34

³⁶ Ogalla Segura, F. (2006). *La Integración de la Responsabilidad Social en el Sistema de Gestión de la Empresa*, Cuaderno nº 4 de Forética, Ed.Forética, Madrid

gestión integral que permite integrar las actividades de la organización (procesos de negocio) desde los principios del desarrollo sostenible y de la RSE y desde los valores compartidos en la organización. Analicemos los elementos fundamentales de esta propuesta.

En el modelo de gestión que propone **Francisco Ogalla** podemos distinguir, desde un punto de vista analítico, tres niveles de contenidos:

- A. el *marco conceptual*, que constituye la base de la “cultura empresarial” de la organización
- B. los *elementos estructurales*, que conforman la arquitectura del sistema de gestión
- C. los *procesos operativos*, mediante los que se articula e implementa el sistema de gestión

A) El “*marco conceptual*” del modelo estaría constituido por los valores propios de la organización y por los conceptos fundamentales de gestión que se derivan de tales valores. Así:

- los *valores*: inspirados en la misión y la visión de la empresa y en los comportamientos empresariales, han de ser identificados y definidos con precisión porque son el fundamento de la cultura empresarial, la base de su identidad y su imagen, y la base de sus actuaciones.
- los *conceptos de gestión* son:
 - Orientación a las *partes* interesadas
 - Gestión por *procesos* y hechos
 - Orientación a *resultados*
 - Aprendizaje, *innovación* y mejora continua



Fuente: Francisco Ogalla Segura (2006). *La Integración de la RS en el Sistema de Gestión de la Empresa*

Los *valores* son, por lo tanto, en un enfoque de RSE, el eje para la definición de la política estratégica de la empresa. En el año 2000 José A. Moreno³⁷ afirmaba lo siguiente: “en entornos cerrados las empresas se mueven por normas, pero en entornos abiertos y cambiantes necesitan orientarse por valores”. Son muchos otros los autores que postulan la prioridad de los valores compartidos en la orientación de la acción.

³⁷ Moreno, J.A. (2006). *Entre el fragor y el desconcierto*, Madrid, Minerva, 2000, cita tomada de Adela Cortina en “La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial”, en VVAA, “Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España”, Thomson-Cívitas, Navarra, pp.109-120

Para Francis **Fukuyama**³⁸ el valor de *la confianza*, junto con los factores culturales (el capital social), son las claves del desarrollo económico, la capacidad de innovación, la productividad y la satisfacción del trabajador. En los planteamientos de la acción comunicativa de Habermas³⁹ el valor del *diálogo* es el valor fundamental porque supone considerar a las personas como interlocutores válidos y porque es el medio para el entendimiento, para la aceptación de las consecuencias por todos los afectados y el garante de las condiciones de simetría en la participación.

Carles Rafols⁴⁰ afirma que en nuestro contexto empresarial y cultural sufrimos aún dos problemas heredados de ese tradicional desarrollismo español basado en el más craso “todo vale”: la tentación de confundir la ética con la cosmética⁴¹ y la conocida como “tentación NIMBY”⁴². Ante tales tendencias, afirma Rafols, “cada vez está más claro que el problema de la ética en la empresa es el de *la transparencia*”. Ese sería para Rafols el valor fundamental de la empresa gestionada de manera responsable.

Nuria Vilanova⁴³ señala cuatro valores o actitudes imprescindibles en el diseño e implementación de cualquier modelo de RSE en la empresa: el *compromiso*, la *participación*, la *corresponsividad*⁴⁴ y la *comunicación*. Según la autora, se trata de cuatro actitudes que deben manifestar y compartir tanto los miembros de la alta dirección, como los mandos intermedios y el personal base.

Por su parte, para **David Murillo**⁴⁵ el propósito último de la RSE no es otro que “fomentar la *transparencia*, crear *confianza* y disminuir riesgo”.

Los valores compartidos son, por tanto, el horizonte de la gestión en la *empresa inteligente*⁴⁶, y despreciar esta perspectiva es arriesgarse a deteriorar factores claves como la motivación de los empleados, la fidelidad de los clientes, la confianza de las partes o la reputación de la marca. Arriesgarse, en definitiva, a ser expulsado del mercado.

³⁸ Fukuyama, F. (1988). *La Confianza*, Barcelona, Ediciones B

³⁹ Habermas, J. (1991). *Conciencia, moral y acción comunicativa*, Barcelona, Península

⁴⁰ Rafols, C. (2007). *¿Ética en las empresas o empresas éticas? Avanzar en una implantación contradictoria*, en VVAA, “Ética, Economía y Empresa, Gedisa, Barcelona, pp.183-192

⁴¹ Cosmética empresarial es, en palabras de Carles Rafols, creer que se pueden aplicar criterios éticos sólo hacia fuera, para mejorar la apariencia, por ejemplo con referencias retóricas al medio ambiente y a la calidad de vida. Por cosmética –y no por ética– están implantándose por todas partes muchos códigos éticos cuya máxima virtud, como se ha visto en casos tipo Enron y similares, es publicitaria.

⁴² Según explica Carles Rafols, NIMBY es el acrónimo en inglés de “Not In My Back Yard” (no en mi patio trasero), o dicho de otra manera: “haced lo que queráis pero que no se sepa o que no me moleste”. NIMBY es también la práctica de muchas empresas que consiste en ser solidarias y muy morales en Occidente, mientras trasladan los problemas (ecológicos en especial) a otras zonas del planeta. Pero no deja de ser NIMBY la actitud de los consumidores europeos, y de muchos sindicatos, que exigen servicios pero se niegan a apegar con los costes y los riesgos de ciertas actividades industriales.

⁴³ Vilanova Giralt, N. (2006). *La responsabilidad social del directivo. El papel de las personas en la construcción de una empresa socialmente responsable*, en VVAA, “Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España”, Thomson-Cívitas, Navarra, pp.179-186

⁴⁴ Esta actitud hace referencia a la postura activa que, en teoría, todos los grupos de interés deben adoptar ante la RS y que debe existir también dentro de la empresa, en los directivos y en todos los colaboradores.

⁴⁵ Murillo, D. (2007). op.cit. p. 204

⁴⁶ Una *organización inteligente* es una organización de aprendizaje que fomenta la innovación, el pensamiento estratégico y el cambio continuo, que elimina rutinas y controles innecesarios y en la que se desarrollan nuevas habilidades y nuevos hábitos. La organización inteligente requiere de: líderes confiables y tolerantes que escuchen y promuevan el cambio; trabajo en equipo con objetivos comunes, solidaridad, roles flexibles y sinergia; personas honestas, comprometidas y creativas; y procesos ágiles, simples y flexibles, soportados en buenos sistemas de información y en equipos interfuncionales y que rompan con las viejas burocracias.

B) Los *elementos estructurales* que conforman la arquitectura del sistema de gestión son estos tres:

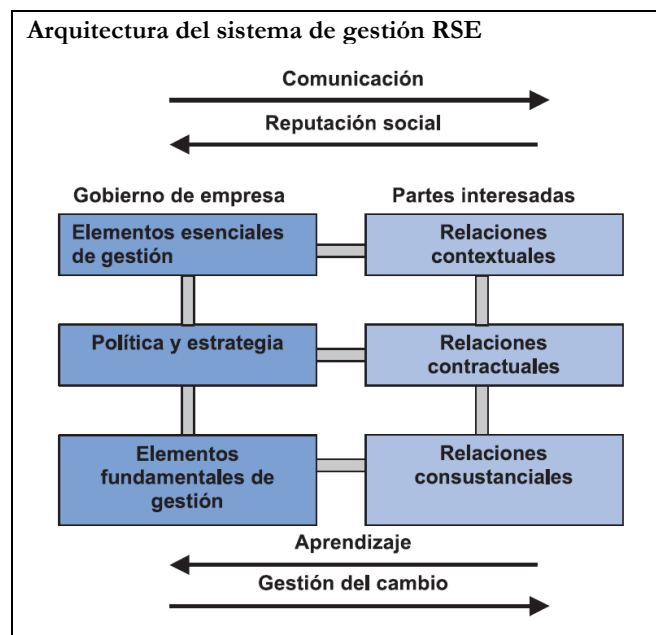
- la *estrategia corporativa*: contiene los “elementos esenciales de gestión” (misión, visión, valores, liderazgo, gestión del cambio e innovación). Y define el ámbito de la empresa en términos de sectores y mercados en los que compete.
- la *estrategia operativa*: contiene los “elementos fundamentales de gestión” (gestión por procesos y sistema de indicadores). Y se ocupa de cómo compete la empresa en determinados sectores o mercados (eficacia y eficiencia del proceso de negocio).
- los *flujos de información*: permiten establecer relaciones con las partes interesadas, vistas como ventaja competitiva (*comunicación* versus *reputación social*; *aprendizaje* versus *gestión del cambio*).

Según Francisco Ogalla, la estrategia corporativa delimita el ámbito de negocio, mientras que la estrategia operativa determina cómo navegar en ese ámbito.

C) Los *procesos operativos* mediante los que se articula e implementa el sistema de gestión vienen definidos por:

- el *gobierno de la empresa*: que contiene tres grupos de elementos de gestión:
 - Elementos esenciales (permiten identificar)
 - Plan Estratégico (desarrolla estrategias)
 - Elementos fundamentales (permiten dirigir y operar)
- la *orientación a las partes interesadas*: que permite a la empresa pasar de una cultura basada en transacciones (orientación al cliente y a los accionistas) a una cultura basada en relaciones (diálogo con los stakeholders). Pueden ser consustanciales, contractuales o contextuales. Las partes interesadas afectan a la implantación de la estrategia. Permiten identificar ventajas competitivas persistentes. Y es preciso identificar sus expectativas y necesidades particulares. Hay que considerarlas a la hora de medir los resultados obtenidos.

El siguiente cuadro sintetiza la interrelación de todos estos *elementos estructurales* y *procesos operativos* del sistema de gestión.



Fuente: Francisco Ogalla Segura (2006)

Como se puede ver en el cuadro, lo que refleja un modelo de gestión como éste es, fundamentalmente, la voluntad de aportación de valor (es decir, de utilidad) a cada uno de los distintos stakeholder. Los flujos de información entre las partes interesadas y el “gobierno de la empresa” sobrepasan el mero imperativo del cumplimiento legal y proponen un modelo de relaciones, con todas las partes, que resultan definitorias para el aprendizaje, la gestión del cambio y el reconocimiento social de la empresa.

José Ángel **Moreno Izquierdo**⁴⁷, por su parte, señala que la empresa ha de atender de manera integral y equilibrada a todos sus diferentes grupos de interés, lo cual supone tomar en consideración todas las dimensiones de la actividad de la empresa. A saber:

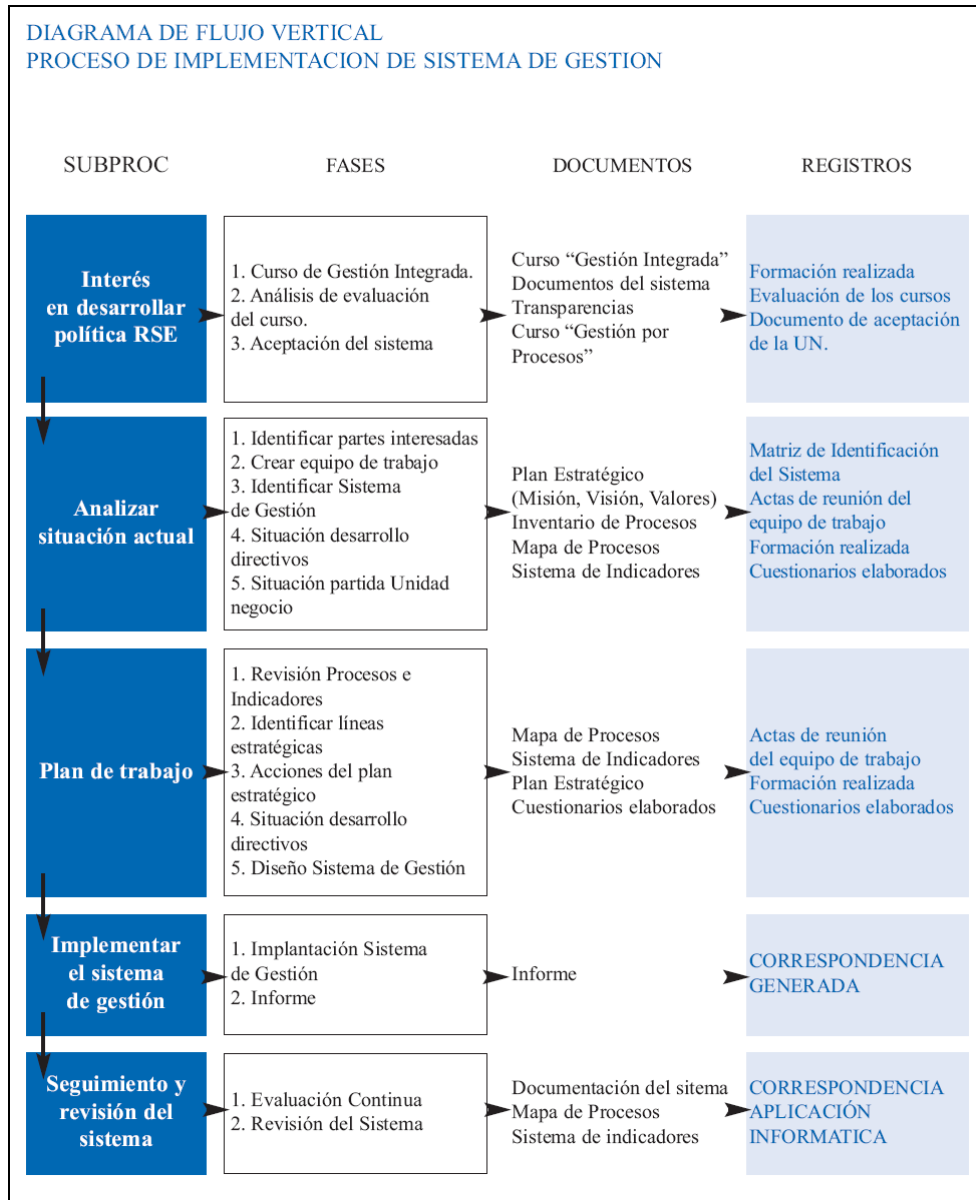
- la *financiera*: dominante en el paradigma tradicional (que al focalizar su atención en los accionistas, prioriza desmedidamente la persecución del máximo beneficio)
- la *productiva*: que atiende a las relaciones con los grupos que aportan los recursos básicos (aparte del capital) para el proceso productivo (proveedores y empleados)
- la *comercial*: que centra su atención en las ventas y, en consecuencia, en las expectativas de los clientes
- la *jurídica*: que se enfoca hacia el cumplimiento de los requisitos exigidos por la ley y en la relación con los reguladores
- la *humana*: que implica el adecuado respeto a todas las personas afectadas por la actividad empresarial
- la *social y ambiental*: que toma en consideración los efectos que la actividad de la empresa tiene en las condiciones de vida y en el medio ambiente de las sociedades en que la empresa opera.

La responsabilidad social corporativa, según esto, no sería sino “el resultado de la integración de las diferentes responsabilidades parciales que debe asumir la empresa para conseguir su óptimo desempeño”.

Para terminar, creemos interesante incluir en esta descripción sintética de la “gestión de la RSE” otro de los cuadros elaborados por Francisco Ogalla (ver en la página siguiente): un diagrama de flujo vertical que permite comprender la organización general, las etapas y las operaciones del *proceso de implantación* de un sistema de gestión integral como el que el autor propone.

Es interesante ver cómo el proceso de implantación requiere, lo primero de todo, “identificar a las partes interesadas”, antes incluso de formar un equipo de trabajo para implantar el sistema. El paso siguiente es la elaboración de un Plan Estratégico (inspirado en la misión, la visión y los valores) y el consiguiente diseño de procesos e indicadores. A continuación vendría la etapa de implantación y desarrollo del sistema. Y, finalmente, las operaciones de seguimiento, evaluación y revisión del sistema. En estas operaciones de seguimiento y evaluación se acaba determinando la validez y la eficacia del modelo, en la medida que es donde se trabaja con flujos de información internos y externos que permiten el aprendizaje, la mejora y la innovación.

⁴⁷ Moreno Izquierdo, J.A. (2006). op.cit. p. 191



Fuente: Francisco Ogalla Segura (2006)

2.4.2. Evaluar la RSE

En el momento de la evaluación se plantean siempre dos problemas a resolver: *qué* evaluar (qué medir) y *cómo* hacerlo. Ambas cuestiones dependen a su vez otros aspectos no poco controvertidos en la mayoría de las ocasiones, como la cuestión de *quién* es el que evalúa, *a quién* se evalúa y *por qué* o *para qué* se evalúa.

No disponemos aquí de espacio para tratar esta problemática, pero no queríamos dejar de señalarla, por las implicaciones de distinto tipo que puede llegar a tener, desde un enfoque de responsabilidad social. Vamos, por lo tanto, a partir de la suposición de que tales cuestiones ya están adecuada y justamente resueltas en el sistema de gestión, para centrarnos solamente en indicar cuáles son los ámbitos principales de evaluación de la RSE y las herramientas más utilizadas.

Intuitivamente a cualquiera se le ocurre que lo que hay que evaluar (el *qué*) de la RS de la empresa tiene que ver necesariamente con dos cosas: las prácticas empresariales y el

impacto de tales prácticas. Francisco Ogalla⁴⁸, en el sistema de gestión que propone, contempla dos ámbitos de evaluación:

- 1) la evaluación de la eficiencia del sistema de gestión
- 2) la evaluación de los resultados

El primero de los dos ámbitos consistiría en una autoevaluación, de carácter esencialmente interno, del funcionamiento del propio sistema. En este ámbito Ogalla contempla dos niveles de evaluación: la evaluación del grado de implantación y uso del sistema (el uso que se hace de él, el valor añadido que aporta...); y la evaluación de la eficacia del sistema (su fiabilidad, su flexibilidad, su operatividad...). Las herramientas requeridas para estos dos niveles son, esencialmente, herramientas de autoevaluación.

El segundo de los ámbitos, el de la evaluación de los resultados, se basa en la elaboración de un sistema de indicadores que permite medir (tomar datos), en el momento adecuado, tanto los resultados de los distintos *procesos* productivos como los *impactos* sobre los diferentes stakeholders. Un sistema de indicadores fiable en el momento es la mejor herramienta para la identificación de *oportunidades* y para la toma rápida de *decisiones* de cara a la mejora de los procesos o a la respuesta adecuada ante las expectativas de las partes.

Por traer sólo un ejemplo, la Guía para la elaboración de *Memorias de Sostenibilidad* del “Global Reporting Initiative” (GRI)⁴⁹ establece una serie de *indicadores de rendimiento* con los que medir el impacto de las actividades de la empresa sobre sus stakeholders. El GRI divide estos indicadores en tres categorías: indicadores de rendimiento económico, indicadores de rendimiento medioambiental e indicadores de rendimiento social.

El cuadro siguiente, tomado del trabajo de Francisco Ogalla, describe muy bien el peso que tienen los indicadores (ver las dos últimas columnas) en el sistema de gestión, y la imbricación de éstos tanto con los elementos del sistema de gestión (misión, visión, valores...) como en la relación con los stakeholders.

Elementos de gestión	Enfoque ético	Documentado	Entendido por la organización	Medido	Revisado según medidas
Elementos esenciales y fundamentales	Los valores éticos definidos y asumidos por la organización se utilizan como puntos de partida y de referencia para definir y desarrollar el enfoque de los procesos, el desarrollo del comportamiento de las personas y la toma de decisiones, de manera que éstas sean justas.	Tienen documentados los elementos importantes del Sistema de Gestión, de manera que se puedan utilizar de referencia para mejorar el sistema, quede traza de la mejora efectuada y sirvan de soporte para la comunicación. Son procesos lógicos y su enfoque permite alcanzar la visión.	Los elementos esenciales de gestión, así como los procesos, se han explicado y todas las personas de la organización los han entendido. Nadie tiene dudas sobre qué se quiere y cómo se quiere hacer. La lógica del proceso apoya a la política y estrategia y está vinculado a otros procesos, si es necesario.	Se han identificado y validado los indicadores de las actividades consideradas básicas en el Mapa de Procesos. Se han creado los cuadros de mando necesarios y las medidas se efectúan. Las medidas se comparan con los objetivos, los requisitos contratados y la visión. Se hacen comparaciones con competidores.	Se analiza la información obtenida a través del Sistema de Indicadores, este sistema contempla medidas de percepción y medidas internas. Se hacen revisiones del Sistema de Gestión, basándose en los datos obtenidos. Se aprende y se aprovechan oportunidades de mejora.
Relaciones con las partes interesadas	Las relaciones con las partes interesadas se hacen desde los valores éticos asumidos. Se tienen en cuenta las propuestas del desarrollo sostenible y se fomenta la participación e implicación de las personas desde la asunción compartida de los valores.	Las políticas definidas al establecer el Plan Estratégico están escritas y comunicadas, así como la estrategia y los objetivos a alcanzar.	Las política y estrategia se ha explicado y la organización lo ha entendido. Las actitudes y comportamientos están alineados con la política y estrategia.	Se han establecido medias de percepción e internas respecto a la relación con las partes interesadas. Se obtienen las medidas y se revisan los indicadores y atributos establecidos.	La información obtenida a través de las medidas establecidas se utiliza como entrada de los procesos estratégicos y como elemento de análisis para revisar la eficacia y eficiencia de los procesos de negocio.

Fuente: Francisco Ogalla Segura (2006)

⁴⁸ Ogalla Segura, F. (2006). op.cit. p. 28

⁴⁹ El “Global Reporting Initiative” (GRI) es una iniciativa multistakeholder creada en 1997 en EEUU por la organización no gubernamental CERES y el PNUMA, con el objetivo de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las *Memorias de Sostenibilidad*. La GRI tiene como objetivo asesorar a las empresas que quieren publicar informes sociales. Su dirección web es www.globalreporting.org

El eje central de la evaluación, por tanto, gira en torno al *sistema de indicadores*. Pero la tarea de definirlos, hacerlos operativos e integrarlos en el enfoque de RSE no es nada fácil. Jordi Barba⁵⁰ señala algunas de las principales dificultades con que nos encontramos a la hora de definir parámetros que nos permitan establecer el verdadero nivel de compromiso de una empresa:

- la a veces dudosa fiabilidad de los propios ratios o indicadores (fiabilidad entendida en términos de suficiencia de información)
- la dificultad para cuantificar los activos intangibles (que constituyen el balance invisible de la empresa)
- la ausencia de una normalización de indicadores (que permita establecer comparaciones)
- y, sobre todo, la dificultad de que los indicadores reflejen los valores implícitos en las actuaciones de las empresas⁵¹

La RSE goza hoy de una aceptación formal por parte de empresas y organismos internacionales, pero las dificultades que plantea su medición y evaluación es lo que explica que, en opinión de Jordi Barba, “los principales criterios en la toma de decisiones de las empresas sigan siendo estrictamente financieros”.

2.4.3. Comunicar la RSE

A lo largo de este trabajo no hemos dejado de repetir que la RSE exige de las empresas un comportamiento honesto y un compromiso de respeto hacia los derechos y los intereses legítimos de los grupos afectados. En el momento de la comunicación de ese comportamiento y de ese compromiso es donde la empresa muestra su cara y donde se juega el aval de su legitimación social.

Ser responsable significa no sólo actuar responsablemente, sino también informar y comunicar con honestidad, evitando el engaño y la desinformación. La imagen que de sí misma comunica una empresa afecta a muchas personas que, confiando en la información, toman decisiones, que a su vez afectan a otras personas y a la comunidad. La sociedad confiará en esas señales sólo en la medida en que sean honestas.

Por tanto, existen unas condiciones de partida que han de darse en la estrategia y las operaciones de *comunicación de la RSE*, y que tienen que ver con el respeto a los valores

⁵⁰ Barba, J. (2007). *Medición de la responsabilidad social en la empresa. Tendencias y dificultades*, en VVAA, “Ética, Economía y Empresa, Gedisa, Barcelona, pp.217-237

⁵¹ Jordi Barba cuenta la siguiente anécdota: “hace años, un recién licenciado en Económicas se encontraba realizando una entrevista de selección de personal en una importante firma de auditoría, tal vez hoy desaparecida, fusionada o venida a menos por algún escándalo financiero. En el transcurso de la misma se le requirió que definiese la profesión de auditor. Tras unos segundos de reflexión respondió que el auditor realizaba una función de “notario” de las transacciones registradas en la empresa y puso como ejemplo que en el caso de auditar una empresa en la que su director general cada mañana utilizara, para realizar el trayecto de su casa a su oficina, un helicóptero (pagado por la empresa), el auditor únicamente verificaría la existencia del gasto registrado por el servicio recibido sobre la base de la documentación soporte (factura) verificando determinados aspectos de la misma (fecha de emisión, descripción del servicio, base, tipo del impuesto, total para pagar y otros datos de la empresa receptora del servicio), sin entrar en consideraciones de otra naturaleza. He aquí una respuesta de “manual”. Evidentemente una reflexión de otro orden supone cuestionar las repercusiones que tiene esa acción; así, de esa actuación se desprende una contaminación acústica para los vecinos de los inmuebles colindantes, una emisión de gases a la atmósfera por el combustible consumido y, por supuesto, un despilfarro no justificado para la empresa”.

fundamentales de la honestidad y la transparencia. Ya apuntábamos más arriba cómo, para Carles Rafols, el problema de la ética en la empresa es el problema de *la transparencia*. Su tesis es que “en la sociedad de la información sólo una empresa ética, es decir, regida por el principio de *transparencia*, logrará una sólida implantación en un mercado que cada vez será más global”. Para Rafols “la empresa ética es la empresa del futuro, por razones de dignidad humana, de lógica empresarial en la globalización y de extensión del conocimiento”⁵².

Partiendo de este supuesto, las dos cuestiones a resolver en relación a la comunicación de la RSE consisten de saber *qué comunicar* (qué contenidos) y *cómo comunicarlo* (con qué enfoque y a través de qué medios).

Respecto a lo primero, la empresa debe ofrecer información a sus stakeholder sobre dos aspectos:

- 1) *información sobre el producto* (o servicio). Esto incluye los datos referidos al propio producto (su composición, su elaboración, su origen, sus cualidades, su conservación, su calidad, su posibilidad de reciclado) e información relacionada con las condiciones de producción (gasto energético, cadena de proveedores, mano de obra, residuos y contaminación, etc.).
- 2) *información sobre la organización*. Esto incluye la estrategia de RSE de la empresa, la existencia de un código de conducta, las condiciones de los trabajadores y los proveedores de la empresa, el cumplimiento de normas de calidad o seguridad, el diálogo con los stakeholders, el compromiso de la empresa con la comunidad local, la inversión en tecnología o en I+D, el compromiso ambiental de la empresa, acciones de patrocinio o mecenazgo, etc.

En cuanto al *cómo comunicar* toda esta información, hay que considerar dos aspectos:

- a) las *condiciones* del proceso de comunicación. Aquí habría que contemplar como condición de partida la voluntad de absoluta *transparencia* por parte de la empresa, y establecer las condiciones necesarias para que la información transmitida en cada momento y a cada stakeholder fuese siempre: *fiable, actualizada, accesible, comprensible y verificable*.
- b) las *herramientas* o los *medios* (soportes) para la difusión de la información. Aquí la empresa debería elaborar un listado de todas las herramientas disponibles (desde la etiqueta del producto hasta la publicidad o las herramientas de “reporting”), definir cuáles son las más adecuadas para cada stakeholder y establecer por qué canal y en qué momento hacerlas accesibles a las partes interesadas.

Probablemente los mayores esfuerzos para la comunicación de la RSE se han concentrado en el diseño y desarrollo de herramientas de “reporting”. Se trata de lo que se conoce como “informes sociales” o informes de “rendición de cuentas”. El término inglés que en el campo de la RSE designa este proceso de información es “*accountability*”, que podría ser traducido al castellano como “rendición de cuentas”, como “transparencia” o incluso como “responsabilidad”.

Tradicionalmente las prácticas de *accountability* se centran en rendir cuentas a grupos de interés muy específicos, aquellos que ejercían un cierto poder directo sobre la empresa (accionistas). En el enfoque actual cualquier individuo u organización que afecte o

⁵² Rafols, C. (2007). op.cit. p.185

se vea afectada por la empresa puede demandar prácticas de comunicación y transparencia. La dificultad fundamental para la empresa consiste en saber definir qué mecanismos son los más adecuados para medir, verificar y transmitir dicha información, esto es: definir cuáles han de ser los parámetros de *accountability*.

Esta es la razón por la que desde hace unos años vienen apareciendo distintas herramientas de *accountability* y *reporting*, elaboradas por instituciones públicas y privadas y por diversos organismos internacionales. De todas esas herramientas la que goza de más aceptación a nivel internacional son las directrices del Global Reporting Initiative (GRI) para la elaboración de *Memorias de Sostenibilidad*. Hoy por hoy el GRI es el marco de *accountability* comúnmente aceptado por organizaciones de todos los sectores. Hablaremos de él en el capítulo 4.4. de este trabajo.

La política de *accountability*, tal como explica Marc Vilanova⁵³, comienza por la definición de *una estrategia de RSE* para la empresa, continúa con la definición de *una política de transparencia* (preocupada de reflexionar sobre cómo medir y verificar la información) y termina con el establecimiento de *una política concreta de comunicación* (dibujando un mapa de stakeholder y valorando las necesidades de información de cada uno de ellos).

Para terminar, hay que decir que la producción y publicación de informes no es, no obstante, el final del proceso. Sería preciso que hubiese, por un lado, una *verificación* de esos informes (o bien mediante organismos independientes o mediante la propia aprobación de los stakeholders) y, por otro, una utilización de los datos obtenidos al final del ciclo, para volver al punto inicial y realizar una nueva reflexión sobre la integración en la empresa de la RSE y su mapa de stakeholders. En resumen, se trataría de implantar en la organización un *proceso cíclico* de este tipo.

⁵³ Vilanova, M. Dinarés, M. Lozano, J.M. (2006). *Accountability. Comunicación y Reporting en el ámbito de la RSE*, Forética, Cuaderno nº6

CAPÍTULO 3.- EL MARCO NORMATIVO DE LA RSE

- 3.1. El Marco Normativo Internacional.
Referentes y Metodologías con visión global.
- 3.2. El Marco Normativo en la Unión Europea.
Tratando de aunar cohesión y competitividad.
- 3.3. El Marco Normativo en España.
Del empuje inicial a la parálisis.
- 3.4. Políticas Públicas y RSE.
Un asunto de cultura colectiva.

La filosofía de la Responsabilidad Social pretende adoptar principios y valores compartidos que contribuyan a la consecución armonizada de tres objetivos esenciales: la rentabilidad económica, el respeto al medio ambiente y el desarrollo y la cohesión sociales.

Estos tres son objetivos viejos que hoy coinciden y que deberían complementarse en la idea de *sostenibilidad*. Pero cada uno de los tres niveles se encuentra actualmente en un grado distinto de formalización, exigibilidad y aplicabilidad en el mundo empresarial. Tanto en lo que tiene que ver con la gestión, como en lo relativo a las actividades de información o de verificación, los tres niveles siguen teniendo en general un grado de desarrollo muy diferente, tal y como se muestra en el siguiente cuadro.

Aspectos de Sostenibilidad	Gestión	Información periódica	Verificación
ECONÓMICOS	-Muy desarrollada -Legislación detallada -Indicadores aceptados	-Obligatoria -Requisitos establecidos -Contenidos mínimos	-Obligatoria -Auditoría con bases bien establecidas
MEDIOAMBIENTALES	-Desarrollada -Legislación avanzada -Indicadores poco normalizados	-Voluntaria -Sujeta al criterio empresarial -Ampliamente utilizada	-Voluntaria -Basada en estándares de alta aceptación
SOCIALES	-Incipiente -Legislación sólo laboral -Indicadores poco elaborados	-Voluntaria -Sujeta al criterio empresarial -Poco extendida	-Voluntaria -Sin estándares consolidados

Fuente: Asociación Española de Fundaciones 2005¹

Para la consecución de estos objetivos (económicos, sociales y ambientales) el desarrollo normativo y metodológico de los aspectos sociales y ambientales se encuentra aún casi en sus primeros pasos. Pero la novedad fundamental que aporta la filosofía de la RSE es que las nuevas demandas sociales de prácticas de responsabilidad social en las empresas no son intermediadas por el Estado. Es decir, no se vehiculan necesariamente a través de regulaciones y legislaciones, sino mediante otras vías, como el mercado de bienes (consumo responsable), el mercado de capitales (“inversión socialmente responsable”), la sociedad civil (ONG, fundaciones, asociaciones de todo tipo) o a través de otras actividades (buenas prácticas empresariales) no intervenidas por los Estados.

Hablar de “legislación” relativa a la RSE no tiene, por tanto, mucho sentido, ya que partimos de un tipo nuevo de relaciones entre la empresa y la sociedad, cuyos criterios vienen condicionados por el *diálogo* entre partes y el principio de *voluntariedad* de la empresa.

Si bien la dimensión interna de la empresa (económica y sociolaboral) sí está sometida a las regulaciones de cada país en la materia, la dimensión externa (la que afecta al resto de los stakeholder) se ordena conforme a otras normas y orientaciones que, en la mayoría de los casos, no responden a un criterio estándar o universalizado, sino que están en función de las condiciones particulares de cada caso.

¹ Asociación Española de Fundaciones, “*Fundaciones Laborales. Instrumento Eficaz para canalizar la Responsabilidad Social de la Empresa*”, 2005, documento en línea en www.fundaciones.org

No obstante, a pesar de la enorme casuística posible en materia de RSE, son muchas las directrices, recomendaciones y pautas de actuación que desde organismos internacionales y nacionales, públicos y privados se han ido generando y difundiendo en los últimos años. En este capítulo vamos a mencionar algunos de esos organismos y sus principales recomendaciones para abordar, en el capítulo siguiente, las principales herramientas de RSE que derivan de tales recomendaciones.

Haremos esta exposición distinguiendo tres ámbitos institucionales: el de los organismos internacionales, el de la Unión Europea y el caso particular español.

3.1. El marco normativo a nivel Internacional. Referentes y metodologías con visión global.

En el plano internacional tenemos que distinguir entre dos tipos de entidades: los *organismos internacionales* (ONU, OIT, OCDE) y una serie diversa de *organizaciones privadas* dedicadas a proponer metodologías (guías de buenas prácticas, estándares de normalización y herramientas de reporting) para la gestión de la RSE.

Los **organismos internacionales** en el ámbito de la RSE han elaborado fundamentalmente recomendaciones y directrices encaminadas a incentivar el buen gobierno en las empresas y a garantizar el respeto de los derechos básicos de las personas. Estas propuestas constituyen el marco regulatorio de más peso a nivel internacional. Haremos una breve mención a las propuestas de la ONU, la OIT, la OCDE y el Banco Mundial.

a) En el año 2000 la ONU, por iniciativa del entonces Secretario General, Kofi Annan, elaboró un listado de nueve principios (ampliados a diez en 2004) conocidos como el “**Global Compact**”² (Pacto Mundial). Se trata de una declaración de objetivos de carácter voluntario y genérico que incluye las áreas de derechos humanos, trabajo y el medio ambiente, y que carece de códigos explícitos y de sistemas de verificación. Los principios están extraídos de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, los Principios de Río sobre Desarrollo Sostenible y las Recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo. Para lograr esos objetivos, el Pacto Mundial propone un compromiso y el desarrollo de una política de diálogo, aprendizaje, redes locales y proyectos participativos.

Tras una década de Global Compact, el Informe de Progreso 2011 sobre la implantación del Pacto Mundial³, al que respondieron 1251 empresas de 103 países concluía que en el 79% de las empresas su adhesión al Pacto había tenido un impacto moderado en sus prácticas de RSE, siendo éste mayor en la implantación de los principios laborales y medioambientales, pero menor en cuanto a lucha contra la corrupción y derechos humanos, sin normas internas explícitas sobre estos ámbitos, siendo las empresas más grandes las que en mayor medida trabajan todas las áreas del Pacto Mundial. Analizaremos con más detalle el Global Compact en el capítulo 4.2 de este trabajo.

² www.unglobalcompact.org

³ Fuente Red del Pacto Mundial en España, Informe de Progreso 2011, que se puede consultar en la web <http://www.pactomundial.org/informe-progreso/>

Además de esta iniciativa, la ONU ha auspiciado toda una serie de tratados internacionales que, desde hace más de medio siglo, han contribuido a la aparición de un nuevo modelo de empresa, y que es preciso recordar: Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), Convención contra la Discriminación Racial (1965), Convención contra toda Discriminación de la Mujer (1979), Convención contra la Tortura (1984), Convención de los Derechos del Niño (1989), Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1996), Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos (1996), Convención contra la Corrupción (2003).

b) La Organización Internacional del Trabajo (**OIT**)⁴, fundada en 1919 con el Tratado de Versalles, es desde 1948 una agencia de las Naciones Unidas que promueve la justicia social y los derechos humanos y laborales reconocidos y respetados internacionalmente. Uno de los roles principales de la OIT es establecer normas internacionales sobre los derechos laborales básicos (libertad de asociación, derecho a organizarse, negociación colectiva, abolición del trabajo forzado, igualdad de trato y oportunidad, etc.) en la forma de Convenciones y Recomendaciones. Estas convenciones se consideran un instrumento legal que debe ser usado como guía para el diseño e implementación de la política laboral y social a nivel de los Estados. También son, por lo tanto, normas que han de inspirar las prácticas de RSE en las empresas.

Estos son algunos de los tratados fundamentales de la OIT: Convención sobre el Trabajo Forzoso (1930), Convenio sobre la Abolición del Trabajo Forzoso (1957), Convenio sobre la Aplicación de los Derechos de Sindicación y Negociación Colectiva (1949), Convención sobre Igualdad de Remuneración (1957), Convención sobre la Discriminación en el Trabajo (1958), Convención sobre la Edad Mínima (1973), Convenio sobre Seguridad y Salud de los Trabajadores y del Medio Ambiente en el Trabajo (1981), Convención sobre la Eliminación de las Peores Formas de Trabajo Infantil (1999), Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT (de 1977 pero enmendada en 2000).

c) La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)⁵ es una organización internacional fundada en 1961, con sede central en París y que está compuesta por 34 países desarrollados cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. En 1976, durante la primera etapa de auge de la RSE, la OCDE diseñó unas guías de principios para orientar a las empresas en esa materia. En el año 2000 esa guía es actualizada, incluyendo los nuevos estándares laborales y los aspectos del desarrollo sostenible. Es conocida como la “*OECD Guidelines*” o las “Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales”. Se trata de una serie de recomendaciones voluntarias hechas por los gobiernos a las empresas. Estas normas cubren una serie de asuntos tales como derechos humanos, trabajo, medio ambiente, fiscalidad y corrupción.

Tales directrices pueden considerarse moralmente obligatorias, pero no pueden exigirse mediante un tribunal (son lo más parecido a un código de conducta exhaustivo para empresas). No dan poder a los ciudadanos porque no les dota de derecho alguno. Sin embargo, cualquier parte interesada puede entablar una demanda, a través de los Puntos Nacionales de Contacto (PNC) de la OCDE en los países signatarios en contra de una empresa que no se adhiera a las Directivas. Si el PNC acepta el caso, las partes entran en un período de mediación y de resolución del problema.

Junto a la “*OECD Guidelines*” (que se ha actualizado en 2011) la OCDE elaboró unas “*Guías de Principios para la Gobernabilidad*” (como los “*Principios de Gobierno Corporativo*” en

⁴ www.ilo.org

⁵ www.oecd.org

2004) que, a pesar de ser muy genéricas, han sido acogidas como uno de los doce estándares internacionales del Forum de Estabilidad Financiera, del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional.

Fernando Casado⁶ señala cómo, a pesar del trabajo realizado por la OCDE, sus Líneas Directrices apenas han tenido repercusión en los últimos años, fundamentalmente porque muy pocas empresas las están considerando. No sucede lo mismo con el “Pacto Mundial” de la ONU, que se ha convertido en el principal referente internacional de las buenas prácticas empresariales y en la base, junto con las recomendaciones de la OIT, para los *códigos de conducta* de la mayoría de las empresas comprometidas con la RSE.

d) En 2003 el Banco Mundial⁷ a través de una de sus agencias, la “Corporación Financiera Internacional”, dedicada al fomento de las inversiones sostenibles del sector privado en países en vías de desarrollo, promovió los denominados “**Principios de Ecuador**”. Se trata de una declaración de principios, centrada en el ámbito financiero, según la cual las empresas que los adoptan se comprometen a evaluar y tomar en consideración los riesgos sociales y medioambientales de los proyectos que financian en países en vías de desarrollo. Esto obliga a conceder créditos sólo a los proyectos que puedan acreditar la adecuada gestión de sus impactos sociales y ambientales, como la protección de la biodiversidad, el empleo de recursos renovables y la gestión de residuos, la protección de la salud humana y los desplazamientos de población.

Por otro lado, el Banco Mundial mantiene un programa sobre “responsabilidad social corporativa y competitividad sostenible” que, junto al Global Compact de la ONU fue presentado el año 2000 ante el Foro Económico de Davos. Este plan del BM está inscrito en un programa más amplio sobre gobierno corporativo y competitividad que, a su vez, pertenece a la “estrategia del BM para la reducción de la pobreza”.

Junto a los organismos internacionales, hay un listado extenso de **organizaciones privadas** que, en el ámbito de la RSE han buscado esencialmente establecer criterios, metodologías y estándares para la gestión integral y/o la certificación de las prácticas de RSE. Existen muchísimas propuestas en este sentido, por lo que mencionaremos sólo las más difundidas y utilizadas por las grandes empresas.

a) El “Global Reporting Initiative” (GRI)⁸ es una iniciativa multistakeholder creada en 1997 por la organización no gubernamental CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) junto con el PNUMA⁹ (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), y con el apoyo de numerosas instituciones privadas, empresas, sindicatos, ONGs y otras organizaciones, con el objetivo de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las **Memorias de Sostenibilidad**. El GRI tiene como objetivo asesorar a las empresas que quieren publicar informes sociales y su “*Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*” (que hasta el momento ha tenido cuatro versiones: 2000, 2002, la “G3” en 2006, y la “G4” en 2013) contiene las directrices para la elaboración de informes sociales estandarizados. Las *Memorias de Sostenibilidad* del GRI se han convertido en pocos años en el estándar de balance de gestión y de “reporting” más utilizado en todo el mundo.

b) El “Social Accountability International” (SAI)¹⁰ una Ong estadounidense, en su división de prioridades económicas, denominada CEPAA (Council on Economic Priorities

⁶ Casado Cañete, F. (2006). op.cit. p.76

⁷ www.bancomundial.org

⁸ www.globalreporting.org

⁹ www.pnuma.org

¹⁰ www.sa-intl.org

Accreditation Agency)¹¹, creó en 1998 una norma internacional pensada para mejorar las condiciones de trabajo en las empresas. Es la conocida como **SA8000** (Social Accountability 8000), inspirada en las convenciones de la ONU y de la OIT, y que especifica los requisitos y procedimientos que una empresa debe adoptar para la implantación de criterios de RSE en el ámbito laboral. La norma trata de establecer criterios universales en relación a las condiciones de trabajo infantil, trabajos forzados, salud y seguridad, libertad de asociación, discriminación, prácticas disciplinarias, horario laboral, fórmulas de compensación salarial y sistemas de gestión. La norma puede ser adoptada por cualquier empresa de cualquier sector, y los estudios apuntan a que su aplicación ha resultado muy eficaz, social y económicamente, en las empresas certificadas en los últimos años.

c) En 1999 la consultora ISEA (Institute for Social and Ethical Accountability), hoy conocida como “AccountAbility”¹², diseñó un método de responsabilidad orientado a garantizar la calidad de las rendiciones de cuentas, las evaluaciones y la divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial. Es el conocido como **AA1000** (Accountability 1000). Se trata de una norma de procedimiento, que especifica los procesos que debe llevar a cabo una organización para responder por sus acciones. Pero no es una norma que establezca cuáles son los niveles de desempeño que la empresa deberá alcanzar en los indicadores sociales, ambientales y económicos. Es una norma que busca implantar procesos de transparencia mediante la integración de los agentes de interés y el ofrecimiento de garantías de contabilidad y gestión social. Es una norma compatible con otras, como la SA8000 o los principios del Pacto Mundial pero ofrece, en su primera versión, dos dificultades: su extremada complejidad a la hora de aplicarla y el hecho de que carece de soluciones viables en caso de conflicto entre empresa y stakeholders. Aunque esto se ha tratado de corregir con dos nuevos estándares relativos a la evaluación y al compromiso con Stakeholders.

d) La Internacional Organization for Standardization (**ISO**)¹³, una red de Institutos Nacionales de Estandarización de 157 países con sede central en Ginebra, viene desarrollando desde 1947 normas para facilitar la coordinación y unificación internacional de estándares industriales. Las más conocidas son las familias ISO9000 e ISO14000, sobre calidad y medio ambiente, ambas de gran importancia para la mejora de la gestión integral de todos los procesos de la empresa y para la gestión de los riesgos ambientales. Ambas normas están, por tanto, muy próximas a las exigencias de rigor en la gestión que exige la RSE.

Pero si mencionamos en este conjunto de propuestas a la red ISO es porque desde el año 2004 la Organización venía trabajando para la elaboración de una “Guía de RSE”, que bajo la denominación de **ISO26000** de publicó definitivamente en noviembre de 2010. Se trata de una “Guía de Recomendaciones” bajo la forma de “Guía de Estandarización”, que establece una pauta común de conceptos, definiciones y métodos de evaluación de la RSE. La ISO 26000 gira en torno al Medio Ambiente, los Derechos Humanos y las Prácticas Laborales, el Gobierno Corporativo y las Buenas Prácticas, y los Consumidores y el Desarrollo Social. Es una norma de carácter voluntario y no certificable, cuyo fin es ayudar a implementar en las empresas un sistema de gestión de la RSE. En su desarrollo han participado diversos grupos de interés, consumidores, industrias, empresas, sindicatos, ONG`s, etc.

¹¹ www.cepaa.org

¹² www.accountability21.net

¹³ www.iso.org

Este instrumento es un paso importante en el desarrollo de la RSE, puesto que genera un estándar internacional que cuenta con el respaldo y prestigio de la Organización Internacional para la Estandarización ISO y que puede ser empleado por organizaciones de todo tipo, tanto del sector público como del privado, de países desarrollados o en vías de desarrollo.

Trataremos con más detalle estos cuatro estándares en el capítulo 4 de este trabajo, que dedicaremos a las herramientas de gestión de la RSE.

Pero antes de pasar a analizar el marco normativo en la Unión Europea, es imprescindible que hagamos una breve mención a las iniciativas de RSE puestas en marcha específicamente en los **EEUU**.

a) El Gobierno de los EEUU aprobó en 2002 la “**Ley Sabanes-Oxley**”¹⁴. El objetivo era regular las responsabilidades de las compañías en lo relacionado con cuestiones como: sus sistemas de contabilidad y la elaboración de los balances de estados financieros, la independencia de los procedimientos de auditoría, la transparencia y la calidad de la información, las responsabilidades de los directivos, las responsabilidades de los analistas financieros, etc., incrementando las sanciones civiles y penales ante conductas fraudulentas. Desde ese momento va a haber, por tanto, por ley, para las grandes compañías, una exigencia de transparencia que busca prevenir escándalos como los sucedidos en los años anteriores (Enron), causados por una gestión fraudulenta de las compañías.

b) En los mercados financieros se han creado espacios restringidos de inversión donde cotizan las empresas que han asumido criterios de sostenibilidad, buen gobierno y transparencia informativa. En EEUU se crea, en el año 1999, el “**Dow Jones Sustainability Index**”, que va a ser el primer índice global que evalúa los resultados financieros de las empresas líderes en materia de sostenibilidad. La composición del índice obedece a un proceso definido por las “Guías DJSI” y está basado en un análisis de criterios de sostenibilidad generales y específicos de cada sector. Actualmente hay más de 26 índices de sostenibilidad Dow Jones activos en más de 20 países, gestionando diversos productos financieros que incluyen fondos activos y pasivos, certificados y cuentas agregadas. A este índice le han seguido otros como el “**FTSE GOOD**” o el “**Domini 400 Social Index**”.

c) Los “**Principios Sullivan**”¹⁵ son una iniciativa que se inscribe en el grupo de las guías de códigos de conducta y principios éticos para las empresas. En 1997 León Sullivan, un afroamericano nacido en EEUU y emigrado a Sudáfrica, creó los *Principios Sullivan*, un código de conducta para la defensa de los derechos humanos y la igualdad de oportunidades en las empresas americanas que operaban en Sudáfrica. Aunque Sullivan murió en 2001 su iniciativa continúa vigente y ha ido evolucionando incluyendo cuestiones de ética comercial y protección del medio ambiente. Se recomienda aplicarlos conjuntamente con el GRI o el AA1000, o bien con el SA8000, que incluye elementos externos de verificación. La mayoría de las empresas que los han adoptado son estadounidenses.

d) Existe una iniciativa que desde 2003 está teniendo mucho peso en EEUU y cuya influencia se ha ido extendiendo a las prácticas de las empresas estadounidenses fuera de EEUU. Se trata de la “**International Right to Know Campaign**” (IRTK)¹⁶, o “Derecho Internacional a Conocer”. En 2003 más de doscientos grupos de derechos humanos,

¹⁴ www.sabanes-oxley.com y en castellano en: www.aeca.es/comisiones/rsc/rsc.htm

¹⁵ www.globalsullivanprinciples.org y www.thesullivanfoundation.org

¹⁶ www.foe.org/irtk

defensa ambiental y derechos laborales conformaron una coalición, la International Right to Know, para exigir prácticas de transparencia a las compañías norteamericanas que operan en el exterior. Cuando las grandes corporaciones operan en los EEUU, la ley les obliga a informar y dar cuenta sobre el impacto de sus empresas, pero cuando esas mismas compañías operan fuera de los EEUU, no están obligadas a realizar operaciones similares. Lo que la IRTK reclama es que se aplique la legislación de los EEUU a aquellas empresas que, teniendo base en EEUU y que intervienen en las bolsas de EEUU, operan en el exterior; y que se les exija la difusión pública de sus prácticas en el exterior (en temas como vertidos tóxicos, sustancias químicas utilizadas en los procesos productivos, número y causas de los accidentes laborales, y, en general, medidas de seguridad, condiciones laborales, respeto a los derechos humanos, políticas ambientales). IRTK exige que las empresas sean proactivas brindando a las comunidades extranjeras la misma información que están obligadas a aportar cuando operan en los EEUU.

3.2. El marco normativo en la Unión Europea. Tratando de aunar cohesión y competitividad.

En la Unión Europea, y a diferencia de EEUU, la iniciativa en materia de RSE ha sido abordada por impulso de la propia Unión Europea y bajo la forma, no de una regulación estatal (como la Ley Sabanes-Oxley), sino mediante la propuesta de un “partenariado” entre los gobiernos, la sociedad civil y las empresas. El punto de partida fue el Consejo Europeo de Lisboa del año 2000. Allí se propuso, como objetivo estratégico, la definición de un marco europeo de RSE asentado en el principio de *voluntariedad* y la elaboración de un “proyecto de empresa europea”, a la vez competitiva y socialmente responsable, que permitiera *“convertir a Europa en 2010 en “la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible, con más y mejores empleos y mayor cohesión social”*.

El referente en Europa de la RSE va a ser el **Libro Verde** elaborado por la Comisión Europea en el año 2001. Este documento venía a dar respuesta al mandato del Consejo de Europa de Lisboa de marzo de 2000 y se proponía como el línea de salida para “iniciar un amplio debate sobre cómo Europa podría contribuir a fomentar la RSE a nivel europeo e internacional”. El Libro Verde va a ser el documento central de la estrategia europea de RSE, pero no ha sido el único, por lo que vamos a hacer un resumen cronológico de los principales hitos políticos y normativos de la RSE en la UE hasta el día de hoy.

En 1993 Jacques Delors, el entonces presidente de la Comisión Europea, hace una llamada por primera vez a las empresas europeas para que participen en la lucha contra la exclusión social. En 1995 el propio Delors firma una *Declaration of Bussines Against Exclusion*, (firmada ya en 1992 por 150 altos directivos de grandes empresas) y, junto a un grupo de directivos de 20 grandes compañías, se constituye una red europea de empresas a favor de la cohesión social: The European Business Network for Social Cohesion (EBNSC), que más tarde pasará a denominarse **“CSR Europe”**¹⁷. Hoy “CSR Europe” asocia a 75 multinacionales y a 25 organizaciones nacionales que representan a unas 2000 compañías y, siendo una iniciativa voluntaria del sector corporativo, está considerada como la entidad privada que mejor representa la RSE en Europa. Su vinculación a la Comisión Europea la convierte en el referente no público de la RSE en la Unión Europea.

¹⁷ www.csreurope.org

En febrero de 2000 la Comisión Europea presenta el “*Libro Blanco de la Responsabilidad Ambiental*”, que establece por primera vez una definición de “responsabilidad ambiental”, así como los principios y las orientaciones básicas de lo que debería ser la legislación ambiental en el ámbito de la Unión Europea.

El **Consejo Europeo de Lisboa**, celebrado en marzo de 2000 y centrado en las políticas de fortalecimiento de la competitividad y del crecimiento económico y social, hace, por primera vez en un documento oficial de la UE, un llamamiento al sentido de responsabilidad social de las empresas en lo relativo a las prácticas correctas en materia de aprendizaje permanente, organización del trabajo, igualdad de oportunidades, inclusión social y desarrollo sostenible. Los tres pilares de la estrategia de Lisboa van a ser: economía y crecimiento, empleo y modelo social europeo, y medio ambiente.

Nueve meses después, en diciembre de 2000, se aprueba en el Consejo Europeo de Niza, además de la “Carta de los Derechos Fundamentales” (dignidad, libertad, igualdad, solidaridad, ciudadanía y justicia), la conocida como “*Agenda Social Europea*”, que propone una perspectiva de desarrollo basada en el empleo y en las “tres calidades”: calidad del trabajo, de las relaciones laborales y de la política social.

En junio de 2001 el Consejo Europeo de Gotemburgo acuerda la “*Estrategia a favor de un Desarrollo Sostenible*” para Europa, que establece que, a largo plazo, el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental avancen en paralelo.

En julio de **2001**, con la publicación del **Libro Verde**¹⁸, la RSE se convierte en una de las cuestiones más importante de la agenda política de la UE, en un clima social dominado por las críticas a las prácticas de las grandes empresas. Bajo el título “*Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*”, el Libro Verde describe lo que deberían ser las finalidades y responsabilidades de las empresas, más allá de las exigencias contempladas en las leyes.

El Libro Verde, sin aportar una definición clara del concepto de responsabilidad ni cuestionar el modelo de “racionalidad económica” imperante, invita a las empresas a invertir en el futuro llevando a cabo un triple balance económico, social y ambiental, y abordando un compromiso de “rendición de cuentas” que exige transparencia y procesos de control y verificación externa de los códigos y las etiquetas sociales. El verdadero valor del Libro Verde reside en ser el punto de partida para una primera reflexión pública en toda Europa sobre las finalidades y responsabilidades de la empresa en un nuevo mundo global, y sobre el tipo de Europa que se quiere construir.

El paso siguiente tiene lugar en julio de **2002** con la publicación de la “**Comunicación de la Comisión** relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible”¹⁹. Tras el Libro Verde se procedió a una amplia consulta a organizaciones patronales, empresas y otras asociaciones e instituciones de toda Europa. La Comunicación²⁰ de 2002 recoge las conclusiones de esa consulta y, dadas las carencias detectadas, elabora una estrategia de fomento de la RSE fundada en determinados

¹⁸ Comisión de las Comunidades Europeas COM(2001) 366 final, *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* en línea en <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>

¹⁹ Comisión de las Comunidades Europeas COM(2002) 347 final, *La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*, en línea en <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:es:PDF>

²⁰ Hay que recordar que una Comunicación de la Comisión es un documento de reflexión sin ningún carácter normativo (no surte efectos jurídicos).

principios: voluntariedad de la RSE; transparencia y credibilidad; enfoque equilibrado de la RSE en los ámbitos económico, social y medioambiental, así como para los intereses de los consumidores; atención a las necesidades específicas de las PYME; respeto de los acuerdos e instrumentos internacionales existentes (normas de la OIT, directrices de la OCDE, etc.). La Comunicación declara a la “Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad” del GRI como la base sobre la que construir un consenso sobre la transparencia informativa de la RSE. Y la Comunicación también propone la creación de un “Foro multilateral sobre la RSE” con el objeto de promover el intercambio de experiencias, el acercamiento de las iniciativas existentes en la Unión Europea y la detección de ámbitos donde sea conveniente una acción a escala comunitaria. El Foro se creará en octubre de 2002.

En noviembre de 2002 (sólo unos meses después de la aprobación en EEUU de la ley Sabanes-Oxley) el Comité de Alto Nivel de Expertos en Derecho de Sociedades, designado por la Comisión Europea, publica el “*Informe Winter*” en el que se recogen recomendaciones para una profunda reforma del Derecho de Sociedades, basadas en los principios de transparencia y buen gobierno.

En abril de 2003 la Comisión Europea publica un Informe titulado “*Mapping Instruments for CSR*”, que recoge un listado de los principales instrumentos de RSE existentes en ese momento. El informe trata de contribuir a un mejor conocimiento de la RSE realizando un análisis comparativo de los distintos instrumentos, su utilidad, sus ventajas y sus limitaciones. Este informe se verá ampliado un año después con la publicación en 2004 de un nuevo informe titulado “*ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility*”, que pretende ser una guía informativa sobre las herramientas disponibles para la gestión de la RSE.

El 21 abril de 2004 el Parlamento Europeo y el Consejo aprueban la *Directiva 2004/35 sobre Responsabilidad Medioambiental*. Bajo el principio de “quien contamina paga”, la directiva establece un nuevo marco de responsabilidad para la prevención y reparación de los daños medioambientales. Esta directiva termina con la impunidad debida a la inexistencia hasta ahora de una norma que exigiese al operador la reparación del daño ambiental causado, garantizando desde ahora una aplicación uniforme y armonizada de la obligación de reparar. La norma establece dos formas de determinación de la responsabilidad (objetiva y subjetiva)²¹ y distingue dos tipos de obligaciones (“acciones preventivas” y “acciones reparadoras”)²².

Creado a raíz de la Comunicación de 2002, en junio 2004 el **Foro Europeo Multistakeholder**, tras dos años de trabajo (en él han participado organizaciones empresariales, sindicatos y ONGs), presenta su informe de conclusiones: *Final results and recommendations of european multistakeholder forum on CSR*. Este informe final, que profundiza en

²¹ La *responsabilidad objetiva* es aquella que está relacionada con un conjunto de “actividades profesionales” concretas (enumeradas en el Anexo III de la Directiva) que de por sí suponen una peligrosidad para la salud humana o para el medio ambiente. En estos casos interviene el principio de “responsabilidad por asunción del riesgo”. La *responsabilidad subjetiva* es aquella que se limita a los daños causados a las especies y a los hábitats naturales protegidos por actividades distintas a las contempladas en el Anexo III. En esta responsabilidad subjetiva interviene el principio de “responsabilidad por culpa”

²² De acuerdo con la “*acción preventiva*”, cuando el operador de una actividad profesional cree una situación de riesgo (*amenaza inminente*) para el medio ambiente, a pesar de que el daño medioambiental no se haya materializado, estará obligado a adoptar todas las medidas necesarias para evitarlo, y en el caso en que la amenaza no haya cesado, a informar a la autoridad competente de todos los aspectos relevantes de la situación de riesgo creada. Por su parte, la “*acción reparadora*” se aplica a partir del momento en el que el daño medioambiental se haya materializado, conforme a una serie de obligaciones que la Directiva establece para el operador.

la definición de RSC del Libro Verde, incluye una lista de nueve recomendaciones²³ dirigidas a empresas, administraciones públicas y agentes sociales, acerca de los medios para: a) sensibilizar y mejorar el conocimiento sobre de la RSC; b) desarrollar las competencias necesarias para generalizar la RSC; y c) asegurar un entorno adecuado para el desarrollo de estas políticas.

El Foro logró cierto consenso entre los participantes, pero también reveló las diferencias significativas de opinión entre las partes empresariales y las demás (reticencias de los empresarios ante posibles requerimientos regulatorios desde las instituciones comunitarias, o incluso ante sistemas de benchmarking o de certificación). El Foro concluyó que había nacido una comprensión europea común de lo que significa la RSE, a partir de la definición de la Comisión (“integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”). El Foro RSE confirmó esta definición mientras seguiría estudiando su alcance y sus límites. El Foro también llegó a un consenso sobre la necesidad de actividades para seguir aumentando la sensibilización y el desarrollo de competencias²⁴. Sin embargo, no se alcanzó ningún consenso sobre temas como los requisitos de información de las empresas o la necesidad de normas europeas de la RSE.

El Foro está presidido por la Comisión Europea y compuesto por un plenario y una serie de mesas redondas. Desde su creación sólo ha emitido un informe, el de 2004, y ha celebrado tres foros (2006, 2009 y 2010), el último de los cuales se ha centrado en el consumo responsable, la inversión responsable, la relación entre la RSE y la competitividad, la transparencia y la divulgación de información no financiera y la dimensión global de la RSE.

En junio de 2005 el “Comité Económico y Social” de la UE aprueba un Dictamen sobre los “*Instrumentos de información y evaluación de la responsabilidad social de las empresas en una economía globalizada*”. El Dictamen, de cara a mejorar la calidad de los informes sociales, pide a los agentes europeos que participen activamente en la creación de una nueva generación de instrumentos de RSE, adaptados a las condiciones de cada sector económico, y diseñados sobre los principios de coherencia, fiabilidad, pertinencia y claridad. En este último aspecto, el CESE señala la importancia de diferenciar las operaciones de “comunicación” (cuyo fin es la construcción de una imagen positiva de empresa) de la “rendición de cuentas” (como respuesta a las expectativas de las partes interesadas). El CESE, además, propone la creación de un “portal europeo de información” sobre las prácticas de las empresas en materia de RSE.

En mayo de ese mismo año la Dirección General de Empresa e Industria lanzaba la primera línea de ayudas en el campo de la RSE: “*Mainstreaming Corporate Social Responsibility Among SMEs*”. La línea subvencionaba a empresas y administraciones públicas para facilitar la adopción de buenas prácticas, especialmente en las Pymes, de cara a mejorar su competitividad. La convocatoria apoya dos de las recomendaciones del Foro

²³ 1) sensibilizar sobre los valores y principios centrales de los textos de referencia sobre RSC ; 2) reunir, intercambiar y difundir información sobre RSC; 3) Investigar y avanzar en el conocimiento de la RSC y sus prácticas; 4) aumentar la capacidad de las empresas para comprender e implementar la RSE; 5) impulsar la capacidad de todas las organizaciones implicadas en la RSE; 6) incluir la RSC en la educación y en el currículum académico; 7) crear las condiciones adecuadas para el desarrollo de la RSC; 8) desarrollar el diálogo con los stakeholders; 9) potenciar el papel de las autoridades públicas.

²⁴ 1) sensibilizar en los valores centrales y los principios clave incorporados en los textos internacionales de referencia; 2) recopilar, intercambiar y difundir información sobre la RSE; 3) investigar y perfeccionar el conocimiento sobre la RSE; 4) incrementar la capacidad de las empresas para comprender e integrar la RSE; 5) construir la capacidad de los “constructores de capacidad” (investigadores, medios de comunicación, consumidores...); 6) incluir la RSE en la educación y en el currículum; 7) crear las condiciones adecuadas para el desarrollo de la RSE.

Multistakeholder: sensibilización y mejora del conocimiento disponible acerca de la RSE; y desarrollo de las capacidades para promover la adopción de prácticas de RSE en las empresas.

La 2ª **Comunicación sobre RSE** se aprobó el 22 de marzo **2006**, tras varios retrasos debidos a los inconvenientes expuestos por la patronal a los borradores anteriores. En esta nueva comunicación, para decepción de las ONGs, desaparece la alusión al desarrollo sostenible (que sí estaba en la Comunicación de 2002) y se expresa un claro rechazo a las medidas regulatorias (defendidas por sindicatos y ONGs). Bajo el título “*Implantando una alianza para el crecimiento y el empleo: haciendo de Europa un polo de excelencia en RSE*”, el documento parecía decantarse del lado empresarial²⁵, proponiendo una “**Alianza Europea por la RSE**”, voluntaria y sin requerimientos formales ni registro de empresas adheridas, lo cual para sindicatos y ONGs suponía, de facto, no demandar ningún tipo de compromiso real a las empresas.

A pesar de estas tensiones y derivas, esta 2ª Comunicación hizo una serie de propuestas en la línea de las sugeridas por el Foro Multistakeholder de 2004. A saber: sensibilización e intercambio de buenas prácticas; apoyo a iniciativas multisectoriales; cooperación entre los estados miembros; información a los consumidores y transparencia; investigación; educación; pymes; y dimensión internacional de la RSE.

Tres meses después, el 15 junio **2006** el Consejo Europeo aprobó en Bruselas la renovación de la “**Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible**”. Esta estrategia propuso una serie de medidas y objetivos revisados, alguno de los cuales incide directamente en la actividad de las empresas, como: poner en marcha el Plan de Acción de Tecnología Medioambiental (ETAP) para hacer más ecológicos tanto los productos elaborados como los procesos de producción; reducir la contaminación incidiendo en el transporte; investigar más en nuevas tecnologías; pensar en un sistema de impuestos que pasen de gravar la mano de obra a gravar el uso de la energía y de los recursos naturales. Según declaró entonces el Comisario de Medio Ambiente, Stavros Dimas, “hoy el pensamiento económico más extendido considera que el cumplimiento de los estándares medioambientales impulsa la innovación y contribuye a la competitividad”, en la medida en que “los estándares medioambientales fomentan la producción eficiente y minimizan los costes ingentes de limpiar la contaminación”.

²⁵ Según señala el “Anuario de la RSE 2006” de la Fundación Ecología y Desarrollo, el retraso en la redacción definitiva de esta Comunicación reveló las tensiones existentes entre las dos Direcciones Generales que están coordinando el proceso de definición de un marco europeo para la RSE. Por un lado la Dirección General de Trabajo y Asuntos Sociales que desde un principio asumió el liderazgo en este campo en la Comisión mediante la elaboración del Libro Verde, y que parece mucho más dispuesta a proponer un marco regulatorio; y por otro la Dirección General de Empresa e Industria, que se incorporó más recientemente a este debate y se muestra mucho más reacia a usar la RSE como un instrumento de política social, ante el temor de que las empresas europeas pierdan competitividad en una economía global. El comisario de Economía y Empresa, Günter Verheugen, mostró su reticencia a la definición de requerimientos regulatorios, por lo que las referencias a estos aspectos fueron eliminadas de la Comunicación, ante lo cual la “Coalición de ONGs por la rendición de cuentas” reaccionó acusando a Verheugen de “secuestrar el proceso europeo de definición de un marco por la RSE y de dejar al plan de la UE sin sustancia”. Las ONGs afirmaron que “mientras que originalmente la Comisión Europea deseaba mejorar el impacto medioambiental y social, actualmente sólo desea mejorar la competitividad empresarial y los beneficios”. Hubo además un detalle significativo: mientras que la Comunicación de 2002 estaba alojada en la web de la Dirección General de Trabajo y Asuntos Sociales, la nueva Comunicación de 2006 se alojó en la web de la Dirección General de Empresa e Industria. (“Anuario de la Responsabilidad Social Empresarial en España. 2006”, Fundación Ecología y Desarrollo, Zaragoza, 2006)

Durante ese periodo, desde la Dirección General de Economía y Empresa se estaba desarrollando el proyecto “*Generalizar la RSE entre las Pyme*”, con un periodo de vigencia de 2005 a 2007. El proyecto tenía dos componentes: una línea de financiación de proyectos (se sostuvieron 16 proyectos compartidos entre diferentes países de la UE); y la creación de un forum de expertos encargados de recoger y analizar las mejores experiencias llevadas a cabo de integración de la RSE en las Pyme²⁶.

En ese mismo año 2006 el Parlamento encargó a su portavoz sobre responsabilidad social de las empresas, Richard Howitt, un análisis del estado de las políticas comunitarias en la materia. El *Informe sobre la Responsabilidad Social de las Empresas: Una nueva asociación*, o más conocido como “**Informe Howitt**”, fue aprobado por el Parlamento Europeo en marzo de 2007. Este informe señala la necesidad de ampliar las obligaciones legales a algunos aspectos clave de la RSC, como por ejemplo las responsabilidades de los directivos (sobre los efectos medioambientales y sociales negativos de que causan sus compañías), la responsabilidad exterior directa (propone que abusos corporativos de compañías europeas en terceros países puedan ser denunciados en Tribunales europeos), y los aspectos relacionados con los lobbies o grupos de presión (exigiendo se les sea obligatorio comunicar el contenido de sus reivindicaciones y acciones). Según Richard Howitt, “No debería haber una división artificial entre los temas de RSE y los de gobierno corporativo y responsabilidad.” Se pide además la creación de la figura del defensor del pueblo de la UE en materia de RSC para que se encargue de investigar de forma independiente para las empresas o cualquier otro grupo interesado todos aquellos temas relacionados con la RSE.

El Parlamento y la Comisión Europea mantuvieron durante esos años posturas distintas ante el impulso de la RSC. Así, mientras el Parlamento, por ejemplo, defendía la necesidad de mecanismos como códigos de conducta para las empresas e inversores en su actuación en terceros países, la Comisión inicialmente no lo consideraba prioritario. No obstante a partir de la nueva Comunicación de la Comisión, del año 2011, se alcanza un marco común.

Pero un año antes de esta 3ª Comunicación sobre RSE, la Comisión había aprobado, el 3 de marzo de 2010, la **Estrategia Europea 2020**. *Una estrategia para el crecimiento inteligente, sostenible e integrador*²⁷. La intención es que los estados miembros generen altos niveles de empleo, productividad y cohesión social. Para ello se han fijado cinco objetivos a cumplir en cinco materias: Empleo (lograrlo para el 75% de las personas de 20 a 64 años); I+D (alcanzar una inversión del 3% del PIB de la UE); Cambio climático y energía (alcanzar emisiones de gases de efecto invernadero entre un 20 y un 30% menores a los niveles de 1990, lograr un 20% de energías renovables, y conseguir un aumento del 20 % de la eficiencia energética); Educación (reducir las tasas de abandono escolar por debajo del 10% y conseguir que al menos un 40% de la generación más joven tenga estudios superiores); y lucha contra la pobreza y la exclusión social (reducir al menos en 20 millones el número de personas en situación o riesgo de pobreza y exclusión social).

A raíz de este plan la Comisión europea lanzó, el 25 de octubre de **2011**, una **nueva Comunicación**²⁸, publicada como “Una estrategia renovada para la UE para la RSE 2011-14” (*A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*), tiene un objetivo doble: mejorar los impactos positivos (por ejemplo, a través de la innovación de nuevos productos

²⁶ Se puede consultar el proyecto en la web: http://ec.europa.eu/enterprise/csr/ms_sme_index

²⁷ Comisión de las Comunidades Europeas COM(2010) 2020. *Estrategia Europea 2020. Una estrategia para el crecimiento inteligente, sostenible e integrador*, en línea en http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100303_1_es.pdf

²⁸ Comisión de las Comunidades Europeas COM(2011) 618 final: Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad social de las Empresas*. en línea en <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX:52011DC0681>

y servicios) y minimizar y prevenir los impactos negativos. Las novedades más destacables de esta última Comunicación se pueden resumir en cinco asuntos: (a) se presenta una nueva definición de RSE (es “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”); (b) se detallan los compromisos de la propia Comisión para este periodo 2011-14; (c) se realizan recomendaciones para las empresas europeas (con algunas peculiaridades para grandes empresas y multinacionales europeas); (d) se realizan recomendaciones también para los poderes públicos (nacionales, regionales y locales); (e) y la Comisión anuncia la presentación de una propuesta legislativa sobre transparencia de la información social y ambiental de las empresas.

Esta tercera Comunicación sobre RSE se propone un plan de acción para cuatro años que se va a desarrollar en ocho áreas: 1) Aumentar la visibilidad de la RSE y la difusión de buenas prácticas: esto incluye la creación de un premio europeo y el establecimiento de plataformas sectoriales para empresas y grupos de interés, que sirvan para alcanzar compromisos y monitorear conjuntamente el progreso. 2) La mejora y el seguimiento de los niveles de confianza en las empresas: aquí la Comisión pondrá en marcha un debate público sobre el papel social de las empresas, y organizará encuestas sobre la confianza ciudadana en los negocios. 3) Mejorar los procesos de auto-regulación y co-regulación: la Comisión propone elaborar un breve protocolo para guiar el desarrollo de iniciativas futuras de auto-regulación y co-regulación. 4) Recompensar en el mercado la RSE: promover que el mercado compense una conducta empresarial responsable, aprovechando las políticas de la UE en materia de consumo, inversión y contratación pública. 5) Mejorar la divulgación de información social y medioambiental por parte de la empresa: la Comisión presentará una nueva propuesta legislativa sobre esta cuestión. 6) Continuar con la integración de la RSE en la educación, la formación y la investigación. 7) Hacer hincapié en la importancia de políticas de RSE a un nivel nacional y sub-nacional, invitando a los Estados a presentar o actualizar sus propios planes de la RSE. 8) Mejorar la alineación de los enfoques europeo y mundial a la RSE: la Comisión pone de relieve las directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Negocios y Derechos Humanos, la Declaración Tripartita de Principios OIT sobre Empresas Multinacionales y Política Social, y la Guía sobre Responsabilidad Social ISO 26000.

El 6 de febrero de 2013 el **Parlamento Europeo** emite una Resolución²⁹ sobre *Responsabilidad social de las empresas: comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible*. La propuesta subraya que la actual crisis económica mundial tuvo su origen en errores fundamentales en relación con la transparencia, la rendición de cuentas, la responsabilidad y en una visión a corto plazo. También propone llevar el debate más allá del enfoque “voluntario vs. obligatorio” y llama a dialogar por medidas normativas. A la vez, advierte sobre la multiplicación de diversos marcos locales (sugiriendo utilizar las metodologías internacionalmente reconocidas). Considera que al evaluar la RSE de una empresa se debe tener en cuenta el comportamiento de las empresas pertenecientes a su cadena de valor (subcontratistas). También le pide a la Comisión y a los Estados miembros que introduzcan códigos de gestión corporativa que establezcan un estrecho vínculo entre los resultados financieros de la empresa y su comportamiento en materia medioambiental, social y de derechos humanos. Igualmente propone alentar modelos empresariales innovadores y soluciones innovadoras que permitan a las empresas hacer frente a los desafíos sociales y medioambientales (como la introducción de sistemas de transporte inteligente y productos ecoeficientes, accesibles para toda la población). Y apoya firmemente la introducción de un reconocimiento europeo a las empresas y asociaciones en

²⁹ Parlamento Europeo (2013): Resolución de 6 de febrero de 2013 sobre *Responsabilidad social de las empresas: comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible*. consultar en: http://www.imserso.es/InterPresent2/groups/imserso/documents/binario/ue_ea_saludable.pdf

materia de RSE, pidiendo a la Comisión que estudie la posibilidad de crear con este fin una etiqueta social europea.

Richard Howitt, Ponente de Opinión de la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales, declaró que la Resolución del Parlamento hacía hincapié en que la RSE no puede ser un mero instrumento de marketing, y que la única manera de desarrollar plenamente la RSE es integrarla en la estrategia global de la empresa y aplicarla en sus operaciones y su estrategia financiera cotidiana.

Lo más reciente en Europa sobre RSE es la aprobación, el 15 de abril de 2014, de la **Directiva** del Parlamento Europeo y del Consejo sobre divulgación de información no financiera. Se trata de una nueva Directiva Europea sobre reporting (que modifica la Directiva 2013/34/EU), por la que las empresas europeas tendrán la obligación de informar sobre sus impactos sociales y medioambientales. Es una idea que se venía trabajando en la UE desde 2011 y supone avanzar en la transparencia, exigiendo que no sólo sean las empresas cotizadas las que tengan tal obligación, sino también otras empresas que, o bien por su actividad o su tamaño, los Estados consideren que deban asumirla. Esta directiva deberá ser transpuesta al ordenamiento jurídico de cada país miembro.

En síntesis, se puede afirmar que el enfoque europeo de la RSE se caracteriza esencialmente por estar planteado desde la perspectiva de diálogo multistakeholder. Este proceso ha suscitado un gran debate en toda Europa y ha convertido a la UE en referente obligado para toda iniciativa, discusión o adopción de políticas formales en materia de RSE en cualquier lugar del mundo.

La estrategia europea aún está por terminar de definir, y después de transitar por ciertos momentos de *impasse*, parece que con los últimos impulsos se sigue avanzando, aunque aún más lentamente de los que muchos consideran necesario.

Se puede decir que las orientaciones desde la Unión Europea en materia de RSE han tenido desde el año 2001 una línea más o menos de continuidad. Pero si hacemos un repaso de las políticas y regulaciones existentes en los distintos países de la Unión Europea sobre RSE nos vamos a encontrar con una enorme diversidad de opciones, en cuanto a los modos de entenderla y definirla, y a sus desarrollos institucionales y regulatorios.

Abordar esta diversidad nos obligaría a dedicar a esta cuestión un espacio del que no disponemos en este trabajo, por lo que nos vamos a limitar a reproducir en una tabla (ver en la siguiente página), el análisis comparativo que en julio de 2006 elaboró la Fundación Bertelsmann³⁰ (aunque el trabajo tenga ya ocho años, muestra bien las diferencias de concepción de los diferentes países). El estudio ofrece un resumen sobre cuál es el papel que venían jugando los gobiernos de nueve Estados miembro de la UE en la promoción de la RSE (en la comparativa no está incluida España). La principal conclusión del estudio es que *“en aquellos países en los que el Estado asume un papel activo ofreciendo el marco idóneo para que se pueda desarrollar la RSE, ésta termina por consolidarse y convertirse en un principio ampliamente compartido”*.

³⁰ Fundación Bertelsmann (2006, julio). La responsabilidad social empresarial en Alemania. Extraído de www.fundacionbertelsman.org

Cuadro comparativo de la RSE en nueve países europeos (Fuente Fundación Bertelsmann, 2006)

<i>País</i>	<i>Competencia</i>	<i>Estrategia Nacional</i>	<i>Visibilidad</i>	<i>Transparencia / Informes</i>	<i>Sector financiero</i>	<i>Suministro</i>	<i>Industria exportadora</i>
Alemania No existe estrategia ni interlocutor.	Ministerios de Trabajo y Asuntos Sociales, de Cooperación, de Medio Ambiente, de Asuntos Exteriores, y de Familia	Sin actividad.	Sin actividad.	El Ministerio de Medio Ambiente apoya la auditoría europea medioambiental EMAS y la declaración medioambiental EMAS	Existe un índice bursátil de acciones medioambientales	Sin actividad.	Existe una mesa redonda que quiere incentivar la aplicación de criterios de conducta voluntarios.
Reino Unido <i>Best Practice</i> europea: aplicación de los criterios de RS por parte del gobierno	Ministerio de Comercio e Industria	Existe un <i>Minister for CSR</i> . La estrategia nacional de sostenibilidad recoge explícitamente la RS. El marco normativo de la RS es el International Strategic Framework	Página de Internet del Gobierno sobre la RS, concesión de galardones a empresas en la categoría de sostenibilidad	La Ley de RS de 2004 obliga a las empresas a presentar un informe anual de sostenibilidad.	Los fondos de pensiones están obligados a tener en cuenta criterios ecológicos y éticos. Índice para inversiones responsables: FTSE 4 Good.	El grupo de trabajo <i>Sustainable Procurement</i> elabora propuestas que han hecho del sistema público de suministro uno de los más transparentes de toda Europa.	- La <i>Ethical Trading Initiative</i> ha contribuido a mejorar la situación laboral en el sector textil. - La <i>Extractive Industries Transparency Initiative</i> quiere lograr una mejora en el sector de materias primas.
Francia El gobierno francés regula la RS, la empresa privada es reacia a su aplicación.	Ministerio de Trabajo, <i>Ministerio de Sostenibilidad</i>	La Estrategia Nacional de Sostenibilidad hace especial mención de la RS.	“Forum des Amis du Pacte Mondial”, grupo más grande a escala mundial de empresas pertenecientes al Global Compact	Desde 2001: obligación de las empresas que cotizan en bolsa de presentar informes anuales medioambientales y sociales	Sin actividad	Sin actividad	Empresas que participan en concursos públicos han de certificar conocer las directrices de la OCDE para empresas multinacionales.
Suecia El gobierno apuesta por la responsabilidad global, uno de los países punteros en la RS	Ministerio de Asuntos Exteriores	La normativa medioambiental se centra en la sostenibilidad.	La coalición empresas/gobierno Globalt Ansvar apoya la investigación RS, así como la asesoría y el networking.	Desde 1999 las grandes empresas deben incluir la repercusión medioambiental en sus informes anuales. En caso contrario serán penalizadas.	Los fondos públicos de pensiones deben contemplar criterios ecológicos y éticos.	Sin actividad	La “Unión sueca para la responsabilidad global” compromete a las empresas participantes a respetar los principios de la OCDE.

Cuadro comparativo de la RSE en nueve países europeos (Fuente Fundación Bertelsmann, 2006)

<i>País</i>	<i>Competencia</i>	<i>Estrategia Nacional</i>	<i>Visibilidad</i>	<i>Transparencia / Informes</i>	<i>Sector financiero</i>	<i>Suministro</i>	<i>Industria exportadora</i>
Dinamarca Una política de RS visible y activa, aunque falta un Ministerio	Ministerio de Trabajo, Ministerio de Economía y Comercio, Ministerio de Medio Ambiente.	Sin actividad	El think-tank independiente "Copenhagen Centre" apoya la concienciación para la RS.	Aquellas empresas cuya actividad tenga un gran impacto medioambiental (más de 1.200) deben presentar un informe medio-ambiental anual.	Sin actividad	Sin actividad	El Human Rights Assessment es un instrumento que permite a las empresas detectar violaciones de los derechos humanos.
Países Bajos Una ofensiva de RS llevó a los PB a ocupar un puesto destacado en la RS	Ministerio de Economía	El gobierno publicó dos documentos centrales referentes a la RS en 2001.	El CSR-Netherlands (centro de información y think tank) apoya acuerdos de RS	El Ministerio de Economía publica todos los años un ranking de los informes sociales presentados por las grandes empresas.	La directiva Green Investment exonera del pago de impuestos a las inversiones sostenibles.	Sin actividad	Sin actividad
Austria El Gobierno tardó en asumir este tema pero ha iniciado un diálogo intenso.	Ministerio de Economía y Trabajo, Ministerio de Seguridad Social, Ministerio de Agricultura y Medioambiente	Varios Ministerios apoyan la RS concediendo premios y galardones. Objetivo principal: mejora de la competitividad y mayor eficacia ecológica.	La plataforma empresarial CSR Austria fomenta el diálogo y el intercambio.	Sin actividad	Sin actividad	Sin actividad	Sin actividad
Italia Salvo mesas redondas, poca actividad	Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.	Estudio del gobierno sobre mejores prácticas para estudiar la viabilidad de criterios voluntarios de RS.	2004: primer encuentro de los multistakeholder con representantes del gobierno, empresas, ONGs y mundo científico. Campaña nacional para difundir los principios de la RS	Sin actividad.	Sin actividad.	A nivel regional: criterios de RS para los concursos públicos de suministro.	Sin actividad.
Bélgica Punto central: mercados financieros, falta una estrategia de RS global	Ministerio de Economía.	Sin actividad	El Ministerio de Economía premia a empresas ejemplares en materia social.	Sin actividad.	Sello de calidad europeo para fondos de inversión sostenibles.	Desde 2001: cláusula social para la adjudicación de encargos públicos, con el fin de promocionar grupos desfavorecidos.	Sin actividad.

Junto a todas estas iniciativas europeas a favor de la RSE abordadas desde las administraciones públicas, comunitarias o nacionales, en Europa también ha habido algunas iniciativas de gran impacto desarrolladas desde las organizaciones privadas o en asociación con los organismos públicos europeos. Mencionaremos solamente las dos o tres más representativas.

a) El **Modelo EFQM**³¹ de Excelencia: Se trata del modelo europeo de “excelencia empresarial” desarrollado por la “European Foundation Quality Management” (EFQM), que aunque tiene su origen en 1989 fue revisado y actualizado en el año 2000. Dicho modelo establece un *sistema de auditoría* para evaluar los resultados alcanzados en la gestión empresarial en relación con los tres grupos clave de interés (clientes, trabajadores y sociedad); asimismo permite evaluar los tipos y calidad de las acciones desarrolladas para alcanzarlos.

El EFQM se ha convertido en el modelo europeo para la Gestión de la Calidad Total. La diferencia fundamental entre este modelo con respecto a los otros es que en él el concepto de calidad se centra fundamentalmente en los *agentes*, buscando un aseguramiento de los resultados a medio y largo plazo, mientras que otros modelos están orientados a la obtención de respuestas más rápidas en el mercado con una mayor orientación hacia los resultados a corto plazo. Ese enfoque hacia los agentes propio del EFQM es lo que lo sitúa en consonancia con la concepción europea, multistakeholder, de la RSE.

b) El modelo **EMAS**³²: Se trata de un sistema de gestión ambiental, el “Eco-Management and Audit Scheme”, cuyo desarrollo comenzó a finales de 1990 (conocido entonces como “Eco-auditoría”) con un primer Reglamento comunitario de 1995, que se actualizó con el Reglamento (CE) nº 761/2001 y por la norma internacional ISO1400.1. y que ha tenido una segunda modificación publicada en enero de 2010, el Reglamento EC nº 1221/2009.

EMAS es un sistema voluntario que permite a las organizaciones evaluar y mejorar su comportamiento ambiental y difundir la información oportuna al público y a otras partes interesadas. El EMAS promueve la mejora continua del comportamiento ambiental de las organizaciones mediante cuatro tipos de acción: la implantación de un sistema de gestión ambiental, la evaluación sistemática, periódica y objetiva de este sistema, la información al público y a las partes interesadas, y la formación y la implicación activa de los trabajadores. El sistema es válido tanto para organizaciones públicas como privadas. En 2014 había unas 4500 empresas y organizaciones registradas³³.

c) **CSR Europe**: (antes EBNSC, fundada en 1995) es una red europea a la que pertenecen empresas, asociaciones de empresas y la Comisión Europea. La red tiene dos componentes fundamentales: por un lado las grandes empresas (75 multinacionales pertenecen a CSR Europe) y, por otro, los “*nacional partners*”, entidades que forman parte de la red pero que a su vez tienen su propia red de empresas (en la actualidad hay 25 *nacional partners* en CSR Europe que representan a un total de 2000 empresas de toda Europa³⁴). Forética es el partner español más importante y el tercero más grande de Europa.

La misión esencial de CSR Europe es ayudar a las organizaciones a compaginar rentabilidad, crecimiento sostenible y progreso humano a través de la integración de la

³¹ www.efqm.org

³² www.europa.eu.int/comm/environment/emas/

³³ Datos de agosto de 2014, extraídos de: http://ec.europa.eu/environment/emas/about/index_en.htm

³⁴ Datos de agosto de 2014, extraídos de la web de CSR Europa: <http://www.csreurope.org/>

responsabilidad social en la práctica empresarial. Como ya señalamos más arriba, CSR Europe está considerada como el referente de la RSE en la Unión Europea. Desde su apoyo a los trabajos del Foro Multistakeholder 2002-2004 y a la primera Comunicación de la Comisión de 2006, CSR Europa ha venido editando diversos documentos para la difusión de la RSE entre las empresas europeas, tales como la “*Hoja de Ruta Europea de Responsabilidad Social*” en 2005, la “*Cartografía Europea de la Responsabilidad Social*” en 2006, la “*Guía de Marketing Sostenible*” en 2008, o el “*Template best practices*” en 2011.

3.3. El marco normativo en España. Del empuje inicial a la parálisis

En el contexto español la RSE está siendo también, desde 2002, un importante asunto de debate tanto en los círculos empresariales y sociales como en el ámbito político. Haremos un repaso breve de cuáles han sido hasta la fecha de hoy las aportaciones e iniciativas más significativas en este terreno, y especialmente en lo tocante a la elaboración de referentes normativos y a la elaboración de instrumentos de gestión.

Recorreremos, en primer lugar, los marcos reguladores elaborados y promovidos desde los poderes públicos, para referirnos después a las aportaciones hechas por algunas entidades privadas.

Desde las *administraciones públicas* y durante los primeros años (ochenta y noventa) se adoptaron algunas iniciativas de RSE fundamentalmente en el sector financiero. Posteriormente llegarían nuevas propuestas abiertas a los demás ámbitos empresariales, por iniciativa de los poderes públicos e inspiradas en su mayoría en las recomendaciones provenientes de los trabajos llevados a cabo desde las instituciones europeas.

En España hay un primer referente de la RSE a finales de los años ochenta, con la creación de la *Comisión Olivencia* a instancias del Ministerio de Economía en el año 1987. En un momento como aquel, de incipientes fusiones, adquisiciones y concentraciones empresariales, se detecta una falta de transparencia e información por parte de las empresas. Los gobiernos de los Estados reaccionaron creando comisiones de estudio sobre la ética en los órganos corporativos y la transparencia informativa, intentando con ello proteger a los accionistas e inversores.

En España, presidida por Manuel Olivencia Ruiz del que toma su nombre, se constituye una Comisión Especial con el fin de elaborar un Código Ético para los Consejos de Administración de las Sociedades. El informe fruto de esta Comisión fue publicado en febrero de 1998 y en él se apuntaban 23 recomendaciones como: la necesidad de separar la gestión y la propiedad de la empresa, e incorporar en los Consejos de Administración una mayoría de consejeros independientes; la misión de los consejeros ha de ser defender los intereses de la sociedad y de los pequeños y medianos inversores; se recomienda un único mandato de cuatro años y que ningún consejero tenga más de 70 años ni pertenezca a más de tres consejos a la vez. El *Informe Olivencia* titulado “El Gobierno de las Sociedades Cotizadas”, ha servido de base para todos los estudios posteriores sobre este tema en nuestro país.

En 1995 surge una primera “herramienta de gestión ética” a través del *Programa Óptima*, puesto en marcha desde el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. El programa, que sigue funcionando hoy, busca fomentar en las empresas la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Las empresas que participan en el programa desarrollan un Plan de Acción de igualdad que ha de ser evaluado y en virtud del cual la empresa puede obtener una **certificación**: la de “Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades” El Programa fue elegido como “Buena Práctica” por la Unión Europea y en la actualidad es gestionado por la Comunidades Autónomas.

A finales de los años 90 a través de la “Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones” (INVERCO) se introduce en España el concepto de **Inversión Social Responsable** (ISR). A través de una Circular de su Comisión Ética, el 15 de noviembre de 1999 INVERCO propone una clasificación de los fondos de ISR en tres categorías: fondos de inversión *propriamente éticos* (basados en criterios de conducta excluyentes), fondos *solidarios* (los que incluyen donaciones o prácticas de acción social) y fondos *sectoriales* (los que invierten en actividades de reciclaje, energías limpias, medioambiente...).

A lo largo de 2002, por primera vez en España la RSE está presente en discusiones parlamentarias, en proposiciones de ley rechazadas y en mociones y proposiciones de ley aceptadas, tanto en el Congreso de los Diputados como en el Senado. El 10 de mayo el PSOE presentó una **proposición de “Ley sobre Responsabilidad Social de las Empresas”** que finalmente fue rechazada en el Congreso. La proposición ponía el peso en la certificación y normalización de la RSE, algo bastante polémico, habida cuenta de la falta de consenso a este respecto en la propia Unión Europea. También contenía referencias a la publicación de informes de triple balance y a la inclusión de criterios de RSE en la gestión de los fondos de pensiones.

En marzo de 2002 ya había entrado en vigor una resolución del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) que establecía la obligación de publicar información medioambiental en los informes de cuentas anuales. La información medioambiental era voluntaria para las empresas, pero lo que esta norma establecía es el **tratamiento contable** que se debía dar a los datos ambientales. La regulación se refería a cualquier empresa, cotice o no en Bolsa. Esta norma va a estimular y facilitar el paso a la transparencia mediante la adopción de normas ISO, EMAS o Memorias de Sostenibilidad.

El 11 de julio de 2002 se aprueba la “Ley de Servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico” (**LSSI**). Esta ley, además de regular las responsabilidades y la obligación de información por parte de las empresas que prestan servicios telemáticos, prevé que las Administraciones Públicas deberán fomentar la elaboración y aplicación de **códigos de conducta** e impulsar la participación en los mismos (con carácter voluntario) de todas las asociaciones y organizaciones que estén interesadas. Asimismo, establece que los códigos de conducta deberán ser accesibles a los usuarios por vía telemática. La Ley se aplica a todas las actividades que se realicen por medios electrónicos y tengan carácter comercial o persigan un fin económico, lo cual excluye a las actividades realizadas sin ánimo de lucro, como las de los partidos políticos, sindicatos, asociaciones, ONGs, etc.

En septiembre de 2002 se constituye la Comisión Aldama (Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad de los Mercados Financieros y Sociedades Cotizadas). Presidida por Enrique Aldama. Fundamentándose en la labor realizada en 1998 por la Comisión Olivencia, se creó con el fin de aumentar la transparencia y la seguridad en los mercados financieros. En enero de 2003 la comisión presentó el llamado **Informe Aldama**, cuyas recomendaciones se centraron principalmente en determinar las pautas de

comportamiento que las empresas cotizadas debían tener en las relaciones con sus grupos de interés. El informe aportó como novedad una visión de la RSE bastante flexible y avanzada, señalando la importancia de creación de valor a largo plazo (rechazo al cortoplacismo) y la importancia de la adopción, siempre voluntaria, de políticas y prácticas de RSE (como los informes de triple cuenta de resultados).

A nivel autonómico, el Gobierno de Aragón fue el primero en establecer **ayudas y subvenciones** a las empresas para la incorporación de la RSE, a través de una Orden de 17 de octubre de 2002. A través del Departamento de Industria, Comercio y Desarrollo se creó una línea específica de incentivos dirigida a la adquisición de compromisos a largo plazo y al desarrollo de estrategias de RSE. Las ayudas estaban vinculadas a la adopción de prácticas vinculadas a modelos formales ya existentes como los principios de Global Compact, las Memorias de Sostenibilidad del GRI o las certificaciones SA8000 o AA1000.

En noviembre de 2002 el Partido Popular presentó al Congreso una Proposición no de ley, que sería aprobada por el parlamento, para la creación de una **Comisión Técnica de Expertos**, que se ocupase de estudiar las distintas posibilidades de poder definir estrategias para valorar y evaluar la RSE. Se sugirió estudiar la idea de confeccionar un “código ético de buenas prácticas”, de crear un organismo certificador o evaluador de la calidad social, y la implementación de una futura etiqueta social. Y se pidió una valoración de las iniciativas de la OCDE, ONU, OIT y UE, aunque no se hacía referencia a las herramientas de transparencia e información social y ambiental. La proposición no de ley se aprobó el 14 de enero de 2003 y, en el verano de ese mismo año, la Comisión inició su andadura, integrada por catedráticos, técnicos, representantes de organismos oficiales, fundaciones, empresas y ONGs.

En el plano de las políticas fiscales y del régimen jurídico de la economía social, el 23 de diciembre de 2002 se aprueba la “Ley 49/2002 de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo”. Más conocida como la “**Ley de Mecenazgo**” establecía, por un lado, un régimen fiscal especial para las entidades sin ánimo de lucro en el marco del impuesto de sociedades y, por otro, los incentivos fiscales (deducciones sobre las donaciones y aportaciones tanto sobre la renta como en el impuesto de sociedades) a las acciones de mecenazgo. La ley pretendía estimular ambas actividades, aunque, si bien parecía haber resuelto de manera acertada las cuestiones pendientes de la fiscalidad de las entidades sin ánimo de lucro, en el caso de las deducciones por donaciones privadas tan sólo cambia el porcentaje de deducción, que pasa de un 20 a un 25%, respecto al establecido por la ley anterior de 1994.

En junio de 2003, como consecuencia de las recomendaciones del “Código de Buen Gobierno” elaborado por la Comisión Aldama y publicado en enero de ese año, el Parlamento modificó la “Ley de sociedades anónimas” y la “Ley del Mercado de Valores”, mediante la llamada “**Ley de Transparencia**” (ley 26/2003). Esta ley estableció nuevos requerimientos en esa materia para las empresas cotizadas, entre los que destacaba la obligación de hacer público con carácter anual un Informe de Gobierno Corporativo. La posterior Orden Ministerial ECO/3722/2003, de 26 de diciembre, impuso la obligación de publicar dicho informe en el plazo de un mes a todas aquellas empresas que cotizasen en bolsa.

En 2004 el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, dando continuidad al “Programa Optima” (desarrollado por el Instituto de la Mujer desde 1996), introduce como novedad una serie de líneas de ayuda para el fomento de la RSE. Se trata de **subvenciones** para las actividades de *promoción de la economía social*, la RSE y el autoempleo, y ayudas para sufragar los gastos de funcionamiento de las asociaciones de cooperativas, de sociedades

laborales, de trabajadores autónomos y otros entes representativos de la economía social de ámbito estatal.

El 9 de febrero de 2005 se creó en el Congreso de los Diputados la **Subcomisión Parlamentaria de Responsabilidad Social Empresarial**. A lo largo de un año comparecieron en la Subcomisión representantes de la sociedad civil, empresas y expertos, con el objetivo de elaborar un informe que permitiera al Gobierno impulsar una línea estratégica de apoyo a la gestión ética de las empresas. El objetivo de la Subcomisión, liderada por los diputados Ramón Jáuregui y Carles Campuzano, era presentar en 2006 un Libro Blanco de recomendaciones al Gobierno para impulsar una política pública de promoción de la RSE.

Sólo un mes después, el 17 de marzo de 2005, se constituyó el **Foro de Expertos de Responsabilidad Social Empresarial**, liderado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y conformado por representantes de distintos ministerios y expertos provenientes de la Universidad y de Organizaciones de la Sociedad Civil. En el Foro no estaban presentes ni empresas ni sindicatos. Para ellos el Gobierno creó en 2005 una “**Mesa de Diálogo Social**” donde se podían reunir con el Gobierno para hablar sobre RSE. El objetivo del Foro de Expertos era el de debatir durante el año 2005 posibles medidas para fomentar prácticas de responsabilidad social y ambiental dentro del marco de desarrollo sostenible defendido desde la UE. Como fruto de las tres primeras sesiones de trabajo, el Foro publicó en julio de 2005 un documento consensuado sobre “el ámbito y la definición de la RSE”³⁵. Asimismo llegó a una serie de conclusiones sobre la adopción de políticas públicas de RSE³⁶. Entre otras cosas el Foro defendió lo siguiente: “se deben universalizar los

³⁵ Según la definición propuesta por el Foro de Expertos: La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno, gestión, estrategia, políticas y procedimientos de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales 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.

Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupo de interés. La RSE se refiere a cómo las empresas son gobernadas respecto a los intereses de sus trabajadores, sus clientes, sus accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general, es decir, a una gestión de la empresa que respeta a todos sus grupos de interés y supone un planteamiento de tipo estratégico que debe formar parte de la gestión cotidiana de la toma de decisiones y de las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas. De ahí la importancia de que tanto los órganos de gobierno como la dirección de las empresas asuman la perspectiva de la RSE.

Si bien la responsabilidad social corresponde en primer lugar a las empresas, se extiende a todas las organizaciones que aportan un valor añadido a la sociedad, sean públicas y privadas, con ánimo o sin ánimo de lucro.

Foro de Expertos de RSE: *I, II y II Sesión de Trabajo: Definición y Ámbito de la RSE*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 2005

³⁶ Conclusiones del Foro de Expertos de RSE, 2005. Deben adoptarse políticas públicas en la línea de:

- Promoción e incentivos de la RSE en grandes, medianas y pequeñas empresas
- Regulación, universalización y verificación de los informes de las empresas
- Fomento de la RSE tanto entre los agentes de la sociedad civil como en la sociedad en general, y entre las empresas y sus directivos
- Consolidación de la voz de las partes interesadas (consumidores, trabajadores, organizaciones medioambientales, de derechos humanos, etc).
- Instrumentos de deliberación y concertación para mediar entre las partes interesadas y las empresas
- Impulso, dentro del Estado (en todas sus actividades económicas, empresas públicas y organismos públicos) de las mismas pautas de conducta responsable que intenta promover en la sociedad
- Utilización de criterios de responsabilidad social como guía para toda la normativa administrativa con el fin de proteger, entre otros, los derechos de los consumidores, los derechos humanos, alcanzar estándares laborales dignos y lo discriminatorios, respetar el medioambiente y erradicar la corrupción.

aspectos cruciales que dan credibilidad y rigor a la RSE: la información de las empresas a las partes interesadas y a la sociedad en general y la verificación de dicha información”.

En 2005 también hay otras iniciativas ministeriales importantes en materia de RSE. El Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación determinó en el “*Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008*” que las empresas que fueran a acceder a Fondos de Ayuda al Desarrollo debían estar sujetas al cumplimiento de las prácticas y regulaciones de RSE tanto nacionales como internacionales. Por su parte, los Ministerios de Fomento y Medio Ambiente introdujeron criterios de RSE en las Contrataciones del Sector Público, tales como: compras verdes, porcentajes mínimos de personal fijo, empleo femenino y empleo de discapacitados, cumplimiento de la legislación de seguridad laboral, objetivos ambientales, política de igualdad, formación en el centro de trabajo, etc.

En julio de 2006 la Subcomisión Parlamentaria de RSE presentó su ***Informe de Recomendaciones***, aprobado en el Congreso en el mes de agosto y que iba a ser el documento base del “**Libro Blanco de la RSE**”, aprobado en diciembre de 2006 por la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Congreso de los Diputados. El Informe, y el consiguiente Libro Blanco, recogen una serie de Constataciones, Directrices Generales y Recomendaciones basadas en el análisis de las 59 comparecencias de expertos habidas, durante más de un año y medio, en la Subcomisión Parlamentaria sobre RSE (presidida, como dijimos, por Ramón Jáuregui y Carlos Campuzano, y con el apoyo técnico de la Fundación Ecología y Desarrollo y de la Escuela de Negocios ESADE). El Informe presentaba un resumen detallado de las distintas comparecencias y posturas sobre los aspectos tratados en la Subcomisión (una definición de RSE, la RSE en el ámbito de las empresas y su gestión, los posibles ámbitos de la RSE, los actores involucrados, el papel de las políticas públicas sobre RSE). Y terminaba con una relación de 30 Constataciones, 5 Directrices generales y 58 Recomendaciones (dirigidas a los poderes públicos, las empresas y al resto de la sociedad), que constituirán el contenido final del Libro Blanco.

En enero 2007 entra en vigor el conocido como “Código Conthe” para el buen gobierno de las empresas cotizadas. Se trata de un nuevo “**Código Unificado de Buen Gobierno**” aprobado en mayo de 2006 por la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores) y elaborado para resolver las dudas suscitadas por la coexistencia de los informes Olivencia y Aldama. Aunque el código no es de obligado cumplimiento, sí exige que cuando una sociedad no se acoja a él explique los motivos. La intención del código es lograr que los accionistas, los inversores y los mercados puedan valorar el gobierno corporativo de las empresas. Sus 58 recomendaciones implican, para las sociedades cotizadas, la adaptación de: los estatutos sociales, los reglamentos de consejo de administración, los reglamentos de junta general, los reglamentos de conducta en el mercado de valores de las sociedades cotizadas y los códigos de ética profesional. Y una de las novedades que introduce es un procedimiento de denuncia confidencial de cuestiones como: irregularidades financieras o contables graves, casos de acoso laboral o violación de derechos fundamentales de los empleados. También recomienda la existencia de una mayoría de consejeros externos y una adecuada diversidad de género en los consejos, y refuerza el papel de la junta de accionistas en las decisiones que impliquen una modificación estructural de la sociedad.

En marzo de 2007 se aprueba la “*Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*”, más conocida como la “**Ley de Igualdad**”. La ley dedica su Título VII a “la igualdad en la RSE”, en el que se contempla la realización voluntaria de acciones de RSE en materia de igualdad (acciones consistentes en medidas económicas, laborales, comerciales, asistenciales o de otra naturaleza) y, específicamente, regula el uso de estas acciones con fines publicitarios. En este título también se incluye el fomento de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración de las

sociedades mercantiles, en base a criterios de imparcialidad y valorando el talento y el rendimiento profesional. Por otro lado, en el Título II la ley establece que las empresas de más de 250 trabajadores estarán obligadas a elaborar y aplicar un “plan de igualdad” conforme a los requisitos establecidos en el capítulo III de la ley.

El 29 de mayo de 2007 el pleno del Senado aprobó, con la oposición del Partido Popular, la propuesta al gobierno para la creación de un “*Consejo de Responsabilidad Empresarial*”. Este nuevo órgano, según el Senado, se concebiría como un instrumento para mantener un diálogo multilateral permanente en el ámbito de la RSE, así como para proponer al Gobierno acciones para su fomento. La oposición del Partido Popular a esta iniciativa se basaba en considerar que “la política de fomento de la RSC la deberían llevar a cabo los empresarios” y que la creación de este Consejo de RSE suponía un “claro intervencionismo del Gobierno que no es bueno para la empresa”. En esta polémica se dejaban entrever ya las sustanciales diferencias en el modo de entender en ese momento la RSE los dos principales partidos españoles.

Finalmente, el 15 de febrero de 2008, se constituyó el **CERSE** (Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas), adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Su función es analizar el desarrollo de la RSE e informar de ello al gobierno. En él están representados la Administración, los empresarios, los sindicatos y las organizaciones civiles. Y está constituido por una Comisión Permanente y un Pleno que se reúne periódicamente, y por la constitución temporal de Grupos de Trabajo encargados de elaborar informes sobre temas específicos. En sus tres primeros años hubo cinco grupos de trabajo, con sus informes específicos (sobre el papel de la RSE y la crisis económica; Transparencia y comunicación de la RSE; Consumo e inversión socialmente responsable; RSE y educación; y Gestión de la diversidad, cohesión social y cooperación al desarrollo). Y en 2011 se constituyeron tres nuevos grupos, que se hasta finales de 2012 se ocuparon de: la Promoción de la RSE, la Inversión Socialmente Responsable en los Fondos de Pensiones, y la propia gestión y funcionamiento del CERSE. Con el cambio de Gobierno a finales de 2011 la actividad de CERSE se paraliza por un tiempo.

Con la llegada del final de su legislatura, en diciembre de 2011, el gobierno socialista dejó sin aprobar una prometida y no desarrollada *Ley sobre RSE*, para la cual se había venido trabajando desde la “*Subcomisión Parlamentaria de RSE*” del Congreso (con su Libro Blanco de diciembre de 2006), el “*Foro de Expertos*” y la “*Mesa de Diálogo Social*”. Pero nueve meses antes del cambio de gobierno, el 4 de marzo de 2011, se había aprobado una ***Ley de Economía Sostenible***³⁷, que contemplaba ciertos aspectos relativos a la RSE.

Esta ley, que introduce orientaciones para favorecer un desarrollo económico más sostenible, incluye tres referencias de impulso a la RSE. Por un lado, el artículo 27, sobre principios de buen gobierno corporativo y adecuada gestión del riesgo en relación con las remuneraciones de los directivos (obligando a una política de transparencia sobre retribuciones a las empresas cotizadas, las entidades de crédito y las empresas de servicios de inversión). El artículo 35, sobre la sostenibilidad en la gestión de las empresas públicas (que obliga a adoptar prácticas de RSE y elaborar memorias de sostenibilidad a las sociedades mercantiles estatales y a las entidades públicas empresariales). Y el artículo 39 sobre la promoción de la responsabilidad social de las empresas (que establece que las sociedades anónimas de más de 1.000 trabajadores informen al CERSE sobre lo que hacen en materia de RSE). La disposición final trigésima de esta Ley establece también que reglamentariamente se desarrollarán las condiciones para la difusión de la información

³⁷ Boletín Oficial del Estado (2011). *Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible*. Num. 55, Sábado 5 de marzo de 2011

sobre el uso de criterios sociales, medioambientales y de buen gobierno en la política de inversión de los fondos de pensiones.

Por su parte, en el ámbito autonómico, se aprobaron entre 2009 y 2010 dos legislaciones sobre RSE: la *Ley de la Comunidad Autónoma de Valencia de Gobierno Corporativo*³⁸ (en 2009), y la *Ley de Responsabilidad Social en la Comunidad Autónoma de Extremadura*³⁹ (de 2010). Valencia es la primera en España en impulsar una Ley de Ciudadanía Corporativa, con el objetivo de promover y potenciar la aplicación de políticas de RSE en el tejido empresarial, incluyendo una acreditación como reconocimiento a las empresas que apliquen dichas políticas (uno de los aspectos más destacados en esta ley es la acción social). La Ley extremeña identifica las características que debe tener una empresa socialmente responsable, sin indicar los estándares en los que se basa dicha especificación, y presenta como herramienta de evaluación la elaboración del informe de RSE según las directrices GRI, que deberá ser auditado por una tercera parte independiente. No deja de haber cierta polémica en torno a estas leyes, porque España tiene 17 regiones autonómicas y, si cada una desarrolla su propia legislación sobre RSE, el resultado podría dificultar la actividad de las empresas que actúan en todo el territorio nacional.

El 22 de julio de 2014 se aprueba, a propuesta del CERSE, la iniciativa más reciente de la RSE en España: la *Estrategia Española de RSE en las empresas 2014-2020*. La Estrategia responde a la propuesta de la Comunicación de la Comisión Europea de 2011, que ponía 2014 como límite para su aprobación. Contiene seis principios, cuatro objetivos, diez líneas de actuación y sesenta medidas. Los seis principios son (por este orden) la competitividad, la cohesión social, la creación del valor compartido, la sostenibilidad, la transparencia y la voluntariedad.

Los objetivos en torno a los cuales se vertebran las 10 líneas de actuación son: (1) Impulsar y promover la RSE, tanto en las empresas, incluidas las pymes, como en el resto de organizaciones públicas y privadas. (2) Identificar y promover la RSE como atributo de competitividad, de sostenibilidad y de cohesión social. (3) Difundir los valores de la RSE en el conjunto de la sociedad. (4) Crear un marco de referencia común para todo el territorio en materia de RSE.

Por su parte, las 10 líneas de actuación en las que se enmarcan las 60 medidas concretas son: promoción de la RSE como elemento impulsor de organizaciones más sostenibles; integración de la RSE en la educación, la formación y en la investigación; buen gobierno y transparencia como instrumentos para el aumento de la confianza; gestión responsable de los recursos humanos y fomento del empleo; inversión socialmente responsable e I+D+i; relación con los proveedores; consumo responsable; respeto al medio ambiente; cooperación al desarrollo; y coordinación y participación entre las distintas administraciones públicas con objeto de promover los principios y criterios de la RSE, así como fomentar el intercambio de experiencias con otros países y poner en marcha, en el seno del CERSE, el Observatorio de la Responsabilidad Social de las Empresas.

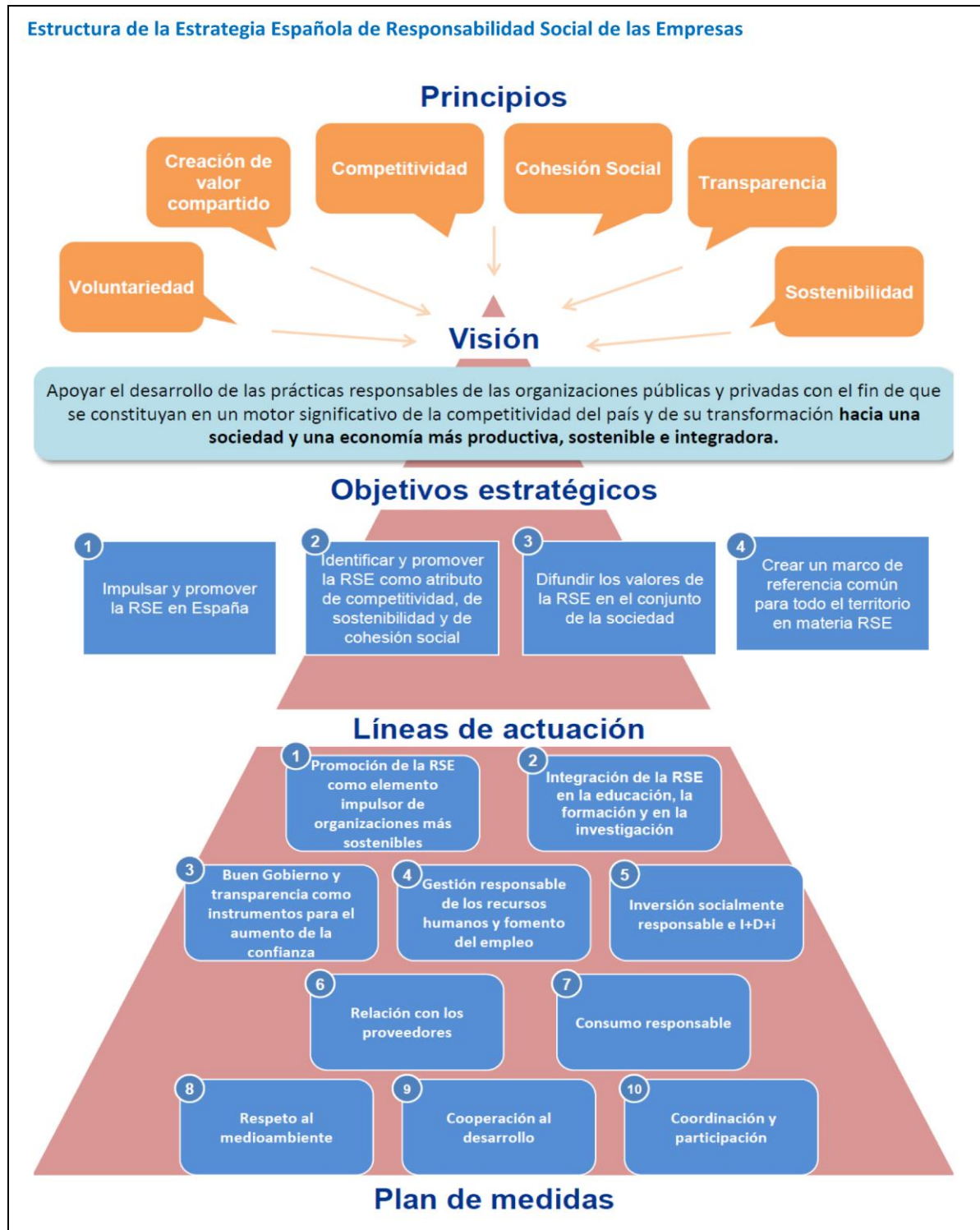
De las 60 medidas dirigidas a impulsar la RSE entre todo tipo de organizaciones, 12 son de prioridad muy alta, 18 de prioridad alta y 30 de prioridad media. Y con el objeto de hacer un seguimiento de cada una de las medidas, la Dirección General del Trabajo

³⁸ Diari Oficial de la Comunitat Valenciana, de 25 de noviembre de 2009, LEY 11/2009, de 20 de noviembre, de la Generalitat, de Ciudadanía Corporativa en línea en http://www.docv.gva.es/datos/2009/11/25/pdf/2009_13460.pdf

³⁹ Comunidad Autónoma de Extremadura, BOE núm. 314, de 27 de diciembre de 2010, Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura en línea en http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-19852

Autónomo, de la Economía Social y de la RSE realizará un informe anual que se presentará al Cerse y a la Conferencia Sectorial de Empleo y Asuntos Laborales para su posterior evaluación. Además, creará una página web para su consulta.

Con esta última Estrategia España responde a las peticiones llegadas de la Unión Europea en materia de RSE y traspone sus recomendaciones. No obstante, no se puede decir que en estos últimos años haya habido un gran interés por parte de las Administraciones, es especial la Estatal, por impulsar marcos regulatorios sobre Responsabilidad Social, más allá de invitar a las empresas a mejorar su transparencia, haciendo siempre hincapié, eso sí, en la voluntariedad de la RSE.



Fuente: Estrategia Española de RSE 2014-2020

Junto a todas estas iniciativas, elaboradas y promovidas desde los poderes públicos, es preciso que hagamos mención a las principales aportaciones hechas en España desde el ámbito de las entidades privadas, la mayoría de ellas *entidades intermedias*. Se trata de organizaciones ubicadas entre el sector empresarial privado y las Administraciones públicas que asumen el papel de facilitadores del diálogo, mediante la elaboración de propuestas, el intercambio de opiniones, la difusión de buenas prácticas, la investigación y difusión de resultados, etc. Además de facilitar, como mediadores, la comunicación, también ejercen a veces como grupos de presión, convirtiéndose en catalizadores de la actividad de los sectores público y privado, tanto en la definición de la RSE como en la implementación de ésta mediante políticas públicas o mediante la adopción de prácticas en el ámbito empresarial. Mencionemos sólo algunas de las que más peso tienen en el contexto español.

a) La *Fundación Entorno*⁴⁰, creada en 1995 y con sede en Madrid, es la organización líder en desarrollo sostenible empresarial en España. Se dedica a fomentar el desarrollo sostenible en el entorno empresarial y a apoyar a las empresas en sus estrategias de innovación y crecimiento. Dispone de un programa de “extensión de la responsabilidad” y de un “observatorio de la sostenibilidad”, además de elaborar informes sobre sostenibilidad y RSE. Ya en marzo de 2002, con PricewaterhouseCoopers e IESE, redactó el “**Código de Gobierno de la Empresa Sostenible**”, como una herramienta destinada a ayudar a los máximos órganos de gobierno de las empresas españolas a integrar en sus actividades y decisiones los principios del desarrollo sostenible (el Código adopta los principios del Global Compact de Naciones Unidas). Por otro lado, la Fundación Entorno viene convocando y coordinando desde hace una década la sección española de los “Premios Europeos de Medio Ambiente”.

b) La *AECA*⁴¹, es la “Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas”, creada en 1979 y dirigida por José Luis Lizcano. AECA se dedica a la emisión de Principios y Normas de Contabilidad y de pronunciamientos y estudios sobre buenas prácticas en gestión empresarial. Desde su comisión de RSC, en el año 2004 elaboró y publicó el “**Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa**”, con el que AECA trataba de dotar a la responsabilidad social corporativa de una base teórica consistente, estableciendo los conceptos básicos y los objetivos sobre los que construir un desarrollo teórico y práctico de la RSC. El fin último del Marco Conceptual era iniciar una investigación que permitiera elaborar otros documentos y guías de actuación para las empresas y los distintos grupos sociales afectados. En esta misma línea AECA publicará “*La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa*” en 2006, “*Gobierno y Responsabilidad Social de la Empresa*” en 2007, o “*Normalización de la Información sobre RSE*” en 2010. Por otro lado, todos los años AECA entrega el “Premio a la Mejor Memoria de Sostenibilidad” entre las empresas españolas, y el premio a la “Transparencia empresarial”.

c) *FORÉTICA*⁴² es una asociación que surge en 1999 con la intención de ser un foro de debate sobre la RSE. Desde entonces se viene dedicando a actividades de difusión, formación e investigación. Periódicamente publica informes sobre la situación y la evolución de la RSE en España, y se ocupa también de actividades de asesoramiento y certificación. Tal vez su aportación más significativa sea la elaboración en el año 2000 de la “**Norma SGE 21**”, que constituye el primer “sistema de gestión ética y socialmente responsable” europeo que permite, de forma voluntaria, alcanzar una certificación. Junto a la Norma, Forética ha desarrollado también una serie de Guías y documentos formales que configuran el Sistema de Gestión Ética y de Responsabilidad Social SGE. La Norma tuvo

⁴⁰ www.fundacionentorno.org

⁴¹ www.aeca.es

⁴² www.foretica.es

una segunda versión en 2002, otra tercera en 2005 y ha sido actualizada de nuevo en 2008 bajo la denominación “SGE 21:2008”.

d) La *Fundación Ecología y Desarrollo (Ecodes)*⁴³ surge en 1992 en Zaragoza como una entidad dedicada a trabajar en España y en América Latina, desde un enfoque global, por la generación y difusión de alternativas de desarrollo sostenible, que a la vez sean justas en lo social y viables en lo económico. El objetivo de la Fundación es la promoción del cambio socioambiental, mediante tres estrategias de actuación: la promoción del mercado de la sostenibilidad (productos y servicios sostenibles), la promoción de la participación y mediación en todo tipo de conflictos socioambientales, y la potenciación del desarrollo sostenible de Aragón. En el campo concreto de la RSE destaca por sus **Guías, Informes y Anuarios sobre la RSE en España** y por sus trabajos de investigación y sus acciones de promoción y asesoramiento sobre RSE.

e) La *Fundación Lealtad*⁴⁴ es una ONG creada en el año 2001 con la misión de lograr un incremento de las donaciones a ONGs y del voluntariado de particulares y empresas. Para ello la Fundación se dedica a evaluar la actividad de las ONGs (basándose en un modelo de nueve principios de transparencia y buenas prácticas) y a proporcionar y hacer pública esa información a través de su página web y mediante la publicación anual de una **“Guía de Transparencia y Buenas Prácticas de las ONG”**. El objetivo es mejorar la transparencia de las organizaciones y la confianza de los donantes. La Fundación también publica guías relacionadas con diversos temas de solidaridad y es el referente en España de la transparencia del Tercer Sector.

f) Existen en España otras muchas entidades que trabajan en el estudio, la difusión y la promoción de la RSE. Sin poder agotar la lista, vamos a hacer mención sólo de las más conocidas: la *Fundación Empresa y Sociedad*, AENOR, el *Foro de Reputación Corporativa*, el *Instituto de Análisis de Intangibles*, el *Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa*, el *Observatorio de la Sostenibilidad en España*, el *Club de Excelencia en Sostenibilidad*, la *Fundación Etnor*, la *Fundación Luis Vives*, el *Instituto de Innovación Social* de ESADE, el *Instituto de la Empresa Familiar*, el *IESE Business School*, el *Instituto de Empresa*, la *Confederación Empresarial Española de la Economía Social* (CEPES), la *Asociación Española del Pacto Mundial* de la ONU (ASEPAM), o la ONG de comercio justo *Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria* (IDEAS).

3.4. Políticas Públicas y RSE.

Un asunto de cultura colectiva

Parece ser, como apuntan muchos expertos, que hemos asistido en los últimos tiempos a una cierta parálisis respecto a los avances que se habían venido dando en Europa hasta el año 2007 en materia de RSE, tanto en el contexto nacional como en el comunitario. La razón del estancamiento, además de la situación de crisis económica, no ha sido otra que los recelos y las fricciones surgidas entre los partidarios de las medidas regulatorias y los defensores de la voluntariedad de la RSE. Han venido existiendo, a este respecto, diferencias notables entre países, pero posiciones bastante claras de los distintos grupos de interés, siendo el sector empresarial el explícitamente partidario de una RSE

⁴³ www.ecodes.org

⁴⁴ www.fundacionlealtad.org

voluntaria y las organizaciones sindicales y civiles las que defienden una política de normalización menos ligada al voluntarismo y más rigurosa en la fijación de unos mínimos criterios y estándares de obligado cumplimiento.

Algunos analistas consideran que la RSE es ante todo un sistema de gestión y que los sistemas de gestión se pueden implantar, pero no se pueden legislar. Esto presupone que ha de ser la sociedad civil, mediante su respuesta en el mercado, la que refrende o sancione las estrategias de RSE (o la ausencia de ellas) de las empresas.

Para otros, confiar en la simple voluntariedad de la empresa es supeditar las necesarias buenas prácticas ambientales y sociales de ésta a los vaivenes de la rentabilidad y a la permanencia de la vigilancia social sobre el comportamiento de las organizaciones. Lo que significa que, bajo esta perspectiva, es imprescindible el establecimiento de un marco regulatorio mínimo que asiente la RSE como una visión nueva, que permita proyectar hacia el futuro el enfoque de la sostenibilidad y del compromiso social de las empresas.

La superación de esta dicotomía entre voluntariedad y regulación pasa probablemente por la asunción de que la RSE va mucho más allá de esta simplificación del enfoque. La cuestión central tal vez no sea si debe haber legislación o no, sino si debe haber o no una política de RSE, y de qué tipo, lo cual implica que en este contexto el papel de las Administraciones Públicas es fundamental.

La búsqueda de soluciones intermedias al problema de la regulación pasa por encontrar fórmulas imaginativas, flexibles y eficaces. En España el último Código Unificado de Buen Gobierno para las empresas cotizadas, de 2007, aunque su aprobación no estuvo exenta de polémica, propuso una solución interesante, dejando a la voluntad de las empresas la adopción de las nuevas recomendaciones de buen gobierno propuestas en el código, pero obligando a que, si no las adoptan, expliquen los motivos de no hacerlo. Algunos han visto aquí una forma implícita de obligatoriedad, mientras otros consideran que es la fórmula que permite a la sociedad civil ejercer su poder de respuesta.

Lo que sí parece claro es que la RSE no se reduce a la existencia o no de unas determinadas, y limitadas, normas de juego. En la filosofía de la RSE siempre ha de estar implícita la voluntad de ir más allá de las exigencias legales, aportando, de este modo, una respuesta adelantada a las demandas de la sociedad. Esta comprensión de la RSE obliga a entender la responsabilidad como una “conciencia de responsabilidad”⁴⁵ y a concebir el papel de las Administraciones Públicas como algo más que meras instancias mediadoras y reguladoras.

El Banco Mundial ha tratado de superar esa visión simplificada de las relaciones entre RSE y políticas públicas que, según la institución financiera, reduce las opciones a disposición de los Gobiernos para impulsar sus políticas. El Banco Mundial⁴⁶ planteó en 2005 la posible adopción, por parte del sector público, de cuatro roles en relación a la RSE: *obligar, facilitar, colaborar y promocionar*. De estas cuatro posibilidades surge también una

⁴⁵ José María Lozano afirma: “La gobernanza de nuestras sociedades complejas no será posible si no convertimos la responsabilidad de los diversos actores en una conciencia de corresponsabilidad. Es en este sentido que es preciso reconocer la dimensión política del desarrollo de la RSE, porque la pregunta sobre la RSE y sobre el papel que desempeña la empresa en la sociedad no apunta a que las empresas dejen de serlo o asuman funciones que no les corresponden (e incluso para las que no están legitimadas). A lo que apunta simplemente es a que sean plena y totalmente empresas, empresas del siglo XXI”.

“Manual de la Empresa Responsable. Políticas Públicas para impulsar la responsabilidad social de la empresa”, Biblioteca Empresarial Cinco Días, 2005, p.8

⁴⁶ “Manual de la Empresa Responsable. Políticas Públicas para impulsar la responsabilidad social de la empresa”, Biblioteca Empresarial Cinco Días, 2005, p.12-18

variada tipología de iniciativas, en función de los distintos roles. El siguiente cuadro recoge este planteamiento.

ROLES DEL SECTOR PÚBLICO			
OBLIGAR	Legislación de obligación y control	Regulación e inspección	Sanciones e incentivos legales y fiscales
FACILITAR	Legislación facilitadora de actuaciones	Creación de incentivos	Capacitación
	Apoyo financiero	Aumento de la concienciación	Estimulación de mercados
COLABORAR	Combinación de recursos	Implicación de <i>stakeholders</i>	Diálogo
PROMOCIONAR	Apoyo político		Difusión y reconocimiento

Fuente: Banco Mundial

Fuente: Cinco Días, *Manual de la Empresa Responsable* (2005)

En el ámbito europeo sigue existiendo aún diversidad de interpretaciones entre países, lo que conduce a las distintas Administraciones Públicas y a los agentes privados a adoptar posturas diferentes respecto de cómo diseñar y desarrollar las políticas de RSE. Josep M. Lozano (*et al.*)⁴⁷ realizaron durante los años 2004 y 2005 un interesante estudio comparado de las políticas y los enfoques de RSE en los entonces quince países miembros de la Unión Europea.

El principal resultado fue la constatación de que no existe una única referencia normativa de lo que debería ser una política pública de RSE, sino la coexistencia de distintos modelos, que se explican por el diferente modo como en cada país se ha desarrollado el Estado de Bienestar y por cómo han venido siendo las relaciones tradicionales entre el Estado, la empresa y la sociedad civil. Tras el análisis minucioso de los enfoques y políticas de RSE de cada país, los autores elaboraron una tipología, que a nuestro modo de ver sigue siendo válida hoy, en la que distinguen *cuatro modelos* de actuación gubernamental en la promoción de la RSE. Cada uno de ellos define la perspectiva dominante (aunque no la única) que se da en los distintos países. Estos cuatro modelos son los siguientes:

- a) El modelo de *partnership* (de “partenariado”): es la manera de diseñar e implementar políticas de RSE propia de los países nórdicos (Suecia, Dinamarca, Finlandia) y de Holanda, debido a la larga experiencia con que cuentan en gestión ambiental y a una tradición y cultura políticas de cooperación, diálogo y participación. El tipo amplio y completo de Estado de Bienestar desarrollado en estos países es el mejor ejemplo de la implicación del Estado en la resolución de los problemas sociales. Este modelo exige a las empresas corresponsabilidad en el desarrollo social, y para las propias empresas la responsabilidad es algo inherente a su modo de hacer negocios. El partenariado entre Administraciones, empresas y organizaciones sociales, circunscrito sobre todo al ámbito local, es la fórmula más habitual de afrontar problemas sociales difíciles. Estos países dieron desde el primer momento una respuesta al Libro Verde y vienen incidiendo desde entonces en las políticas de transparencia y en la asunción de la RSE comenzando por la propia Administración Pública.
- b) El modelo *business in community* (de “empresa en la comunidad”): es el modelo propio de el Reino Unido e Irlanda. Responde al modo propio anglosajón de entender la empresa

⁴⁷ Lozano, J. M., Albareda, M., Ysa, T., Roscher, H. y Marcuccio, M. (2005). *Los Gobiernos y la responsabilidad social de las empresas*, Barcelona, Granica

y su papel en el desarrollo social, como consecuencia de las crisis económicas que llevaron, en las dos últimas décadas del XX, a situaciones de empobrecimiento, exclusión social, degradación ambiental y declive del Estado de Bienestar. La respuesta a esta situación se da construyendo una estrategia en la que podemos destacar cuatro componentes característicos: 1) la vinculación de la empresa, a través de partenariados público-privados, con la solución de los problemas y con el desarrollo de la “comunidad local” en la que actúa (es habitual la expresión “invertir en la comunidad”); 2) el enfoque de la *voluntariedad* de la empresa en la adopción de prácticas de RSE, combinado con una *soft intervention* (o *soft regulation*) del Gobierno para favorecer la adopción por éstas de la RSE; 3) la utilización de la RSE para promover el desarrollo local; y 4) la creación en el Reino Unido (y este es el único caso en Europa) de un alto cargo gubernamental (un *Minister for CSE*, que equivaldría a un Secretario de Estado de RSE) encargado de orientar e incorporar la RSE, de manera transversal, en todas las políticas ministeriales del Gobierno.

- c) El modelo *citizenship* (de “sostenibilidad y ciudadanía”): se trata del modelo propio de Alemania, Austria, Bélgica, Luxemburgo y Francia. Lo que estos países tienen en común es que todos ellos ya están, desde la década de los noventa, muy familiarizados con el enfoque de la sostenibilidad, algo que se explica en gran medida por su tradición de políticas y movimientos sociales verdes y ecologistas. De este modo, se podría decir que la RSE se concibe incluida e integrada en el concepto de sostenibilidad. Sobre este marco, la RSE se centra en las empresas consideradas como “buenas ciudadanas”, en la medida en que el comportamiento de éstas, más allá de cumplir sólo con la ley, produce cambios sociales positivos, por lo que las empresas actúan (y deben hacerlo) como verdaderos agentes sociales. En este modelo de empresa sostenible y ciudadana, el papel de los Gobiernos es el de fomentar y crear incentivos para que las empresas adopten la RSE, en la mayoría de los casos desde la voluntariedad (Alemania, Austria, Luxemburgo y Bélgica) o desde un componente más normativo (Francia). La tradición de unos Estados de Bienestar sólidos hace que en estos países la idea de una “economía social de mercado” esté integrada en el enfoque de las propias empresas, con una combinación de libertad y justicia social en la que caben con facilidad los nuevos planteamientos de RSE.

MODELOS DE ACTUACIÓN GUBERNAMENTAL EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE PROMOCIÓN DE LA RSE EN LA UE-15		
MODELO	CARACTERÍSTICAS	PAÍSES
Partenariado	Partenariado como estrategia compartida entre sectores para la resolución de retos socio-laborales.	Dinamarca, Finlandia, Países Bajos, Suecia.
Empresa en la comunidad	Políticas de <i>soft intervention</i> para fomentar la implicación de la empresa en los retos de gobernanza de la comunidad.	Irlanda, Reino Unido.
Sostenibilidad y ciudadanía	Versión actualizada del acuerdo social existente e importancia de una estrategia de desarrollo sostenible. Regulador.	Alemania, Austria, Bélgica, Luxemburgo, Francia.
Ágora	Creación de grupos de debate en los que participan los diferentes actores sociales para proveer el consenso público sobre RSE.	España, Grecia, Italia, Portugal.

Fuente: Cinco Días, *Manual de la Empresa Responsable* (2005)

- d) El modelo *ágora*: el modelo característico de los países mediterráneos (España, Portugal, Italia y Grecia), países que se han interesado sólo recientemente por la RSE, desde la publicación del Libro Verde, y en los que por iniciativa de los Gobiernos se han realizado procesos de diálogo multistakeholder, con la participación de todos los

agentes (empresas, universidad, sindicatos, ONGs, políticos,...) y con el objetivo de llegar a una formulación de la RSE que incluya todas las voces. El instrumento, por tanto, es el foro de diálogo, el *ágora* (grupos de expertos, comisiones de trabajo), y las soluciones deben ser consensuadas. La menor tradición de partenariado y unos Estados de Bienestar menos desarrollados hacen que, en estos países, hayan sido las organizaciones intermedias (centros de investigación y redes empresariales) las que estén construyendo el discurso de la RSE. Por otro lado, si bien las que han iniciado las acciones de RSE han sido las multinacionales, desde los foros se insiste en la necesaria adecuación de la RSE a las Pymes, debido al peso de éstas en el tejido empresarial de estos países. Italia es, de los cuatro, el país que más consolidado tiene su proyecto de RSE.

Como vemos, es notable el peso que tienen la tradición y la cultura social y política de cada país en la adopción de una estrategia propia y distinta de RSE. En el caso de España, lo más representativo y relevante es el papel que están teniendo las *organizaciones intermedias*, como motores del diálogo y de la definición del nuevo marco de relaciones. Aunque lo preocupante puede ser, sin duda, esa falta de cultura social de corresponsabilidad, que es propia del enfoque empresarial en otros países, y que en España puede llegar a ser la principal debilidad del compromiso empresarial ante situaciones de crisis económica como la que estamos viviendo en los últimos años.

No obstante las diferentes aproximaciones por países, lo que parece común en todos ellos es la intención de adoptar un *enfoque global* de la RSE, así como la consideración, como referentes irrenunciables, de los marcos internacionales propuestos por organismos como la ONU, la OCDE o la OIT, lo cual promete una visión general y de futuro coincidente, al menos sobre el papel.

El papel de los Gobiernos en la implantación de una estrategia de RSE en cada país ha de tener en cuenta, según lo que venimos apuntando, tanto la tradición económica, política y social de cada país, como la legitimidad global que aportan los marcos normativos internacionales (sin olvidar el irrenunciable referente de la sostenibilidad) y, sobre todo, los aspectos relacionales en los que están implicados los diferentes actores y grupos de interés.

Ya sea como una estrategia de sostenibilidad, como un nuevo modelo de gobernanza o como un marco vinculado a la competitividad nacional, la RSE no deja de ser, a la postre, una opción política, entendiéndolo por ello la opción por un modelo concreto de empresa y un tipo concreto de desarrollo, tanto a nivel global como en cada contexto nacional.

CAPÍTULO 4.- HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA RSE

4.1. Un intento de clasificación

4.2. Los Códigos Éticos.
Valores para la acción

4.3. Estándares de Gestión y Certificación.
La RSE como sistema

4.4. Los Informes Sociales.
¿Rendición de cuentas o márketing?

4.5. La Inversión Socialmente Responsable.
Índices y ratings de RSE

4.6. Comparando las herramientas de RSE
Balance de limitaciones

Una vez que hemos definido el ámbito y el alcance de la RSE, sus elementos estructurales y el marco regulatorio e institucional en el que ésta se inscribe, es imprescindible que dediquemos un capítulo a analizar las distintas metodologías y herramientas mediante las que es posible “implementar” la RSE en las organizaciones.

El abanico de herramientas de que disponemos es amplio y muy diverso, procede de multitud de fuentes, se centra en la implementación de la RSE en diferentes ámbitos y niveles de la empresa y, además, cada herramienta se orienta hacia la consecución de unos objetivos concretos. Todo esto hace que no resulte nada fácil establecer una clasificación clara y completa de los instrumentos de RSE disponibles. Además, según cuáles sean los criterios clasificatorios que utilicemos, es posible acabar ubicando a una misma herramienta en categorías diferentes.

Nuestra primera tarea, por tanto, va a consistir en apuntar algunos modelos y criterios clasificatorios que nos permitan clarificar y comprender mejor esta diversidad, para pasar después a un análisis un poco más detallado de algunos de los instrumentos que en los últimos años están siendo mejor valorados y más utilizados por las empresas.

Un análisis profundo de la metodología de la RSE requiere tener en cuenta tres dimensiones de las prácticas empresariales (“qué se hace, cómo se hace y para qué/quién se hace”) que siempre están implícitas en todas y cada una de las herramientas de gestión, evaluación o comunicación de las prácticas de RSE de la empresa. Esto significa que en toda herramienta hay un contenido, una forma de implementación y unos objetivos que delimitan su ámbito de acción y que definen su funcionalidad, y que sería preciso analizar de manera detenida y minuciosa.

Creemos que se podría plantear un análisis de cada una de las herramientas de RSE en función de esta triple dimensión, tratando de desmenuzar el contenido, los procedimientos y las finalidades implícitas y propias de cada herramienta. Pero tal análisis desbordaría los límites del espacio aquí disponible y de los objetivos que inicialmente nos planteamos en este trabajo. Por lo que nos ceñiremos a una presentación sintética de los principales instrumentos de RSE que hoy están a nuestra disposición, y a un análisis genérico e introductorio sobre las herramientas de RSE más importantes.

4.1. Un intento de clasificación

Vamos a reseñar en este apartado, en relación a las herramientas de RSE, algunos de los intentos clasificatorios más representativos. Para ello recurriremos a tres referentes contenidos en algunos de los documentos elaborados por la Comisión Europea, a otras tres aportaciones de autores españoles y, finalmente, a una propuesta que podríamos considerar como propuesta de síntesis.

La primera referencia en documentos oficiales a los tipos de herramientas de RSE la encontramos en la Comunicación de la Comisión Europea del año 2002 relativa a “la

*responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*¹. El capítulo quinto de la Comunicación señala la necesidad de promover la convergencia y la transparencia de las prácticas empresariales en cinco ámbitos:

- Códigos de conducta
- Normas de Gestión
- Medición, elaboración de Informes y valoración
- Etiquetas
- Inversión Socialmente Responsable (ISR)

Existe, como es evidente, una equivalencia entre esos ámbitos y las herramientas de RSE que son propias de cada uno, por lo que podemos considerar a esta clasificación propuesta por la Comisión como la primera “tipología oficial” de herramientas de RSE que se elabora en el contexto europeo.

En 2003 la propia Comisión Europea elabora, a través de la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales, el “*Mapping Instruments for CSR*”², el primer documento de la Comisión específicamente dedicado a las herramientas de RSE. Como ya señalamos más arriba, en este informe se realiza un análisis comparativo de los distintos instrumentos de RSE (sobre su utilidad, sus ventajas y sus limitaciones) y se propone una clasificación con cuatro categorías:

- Declaraciones de principios y Códigos de buenas prácticas
- Guías sobre sistemas de Gestión e instrumentos de Certificación
- Índices de ISR
- Guías de procesos de Accountability (rendición de cuentas) y “reporting” (información)

Y un año más tarde, de nuevo la Comisión Europea elabora sobre el mismo tema un nuevo documento, mucho más extenso y detallado, que pretende ser una guía informativa sobre los rasgos característicos y sobre algunas cuestiones de debate propias de cada herramienta. El documento, publicado en 2004, se titula “*ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility*”³, y propone una clasificación de cinco tipos de instrumentos contenidos en tres categorías. Las tres categorías se refieren a los tres ámbitos (el de la Gestión, el del Consumo y el de la Inversión) en los que es posible llevar a cabo distintas prácticas de RSE:

- 1) Instrumentos para la Gestión socialmente responsable:
 - Códigos de Conducta
 - Estándares de Gestión
 - Instrumentos de Reporting
- 2) Instrumentos para el Consumo socialmente responsable:
 - Etiquetas
- 3) Instrumentos para la Inversión socialmente responsable:
 - ISR

Los cinco tipos de herramientas propuestos en este documento son los mismos que los propuestos en la Comunicación del año 2002. Lo que añaden las tres categorías nuevas

¹ documento en línea en www.ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm

² documento en línea en www.ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/mapping_final.pdf

³ documento en línea en www.ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/csr_abc.pdf

es una mejor clarificación respecto al área de acción y, por tanto, respecto a los actores implicados en las prácticas de RSE: los directivos en el caso del *management*, los consumidores en relación al área de *consumption* y los inversores en el ámbito de *investment*.

En cuanto a los autores españoles, Pedro Francés⁴ propone una lista de cinco tipos de instrumentos. El autor construye esta tipología desde la perspectiva de cuáles son aquellas herramientas de las que se puede servir la empresa para, partiendo de sus valores corporativos, responder a las expectativas sociales:

- 1) Declaraciones corporativas (“declaración de valores”)
- 2) Códigos de conducta (“códigos éticos”)
- 3) Políticas de RSE (“orientación estratégica” de la empresa)
- 4) Sistemas armonizados de gestión (“normas certificables”): aquí entrarían la norma “SA8000” y la norma “SGE 21” de Forética.
- 5) Informes sociales y medioambientales (Accountability y Reporting): aquí entraría la “Guía para elaborar Memorias de Sostenibilidad” del GRI

El orden de esta tipología expresa en cierto modo una gradación lógica en cuanto al tipo de compromiso de la empresa y la asunción de prácticas de RSE, que implican una metodología cada vez más compleja, siendo la declaración corporativa la que supone una implicación menor, y los sistemas armonizados de gestión o los informes sociales los que exigen de la aplicación de metodologías complejas. Esta gradación señala de algún modo el proceso que suele seguir la empresa desde que comienza a mostrar interés por la RSE hasta que introduce sistemas de implementación estables, tal y como se deduce de la columna de “objetivos” de la siguiente tabla:

Instrumento	Origen	Objetivo	Función
Declaración de Valores	Fundadores Consensuado	Expresar los valores corporativos	Definición de la identidad corporativa- inspiración
Código de conducta corporativo	Consensuado (bajo impulso de la dirección)	Regular las conductas de los miembros	Control Implantación de los valores corporativos
Política de RSE	Dirección	Definir fines y prioridades	Estratégica Orientar la organización
Sistemas de gestión Normas armonizadas	Entidades normalizadoras Organismos públicos Asoc. empresariales	Implantar sistemas integrados de gestión verificables	Garantía a nivel interno y frente a terceros
Informes Sociales y Medioambientales	Asoc. empresariales CERES: GRI	Proporcionar información completa	Transparencia

Fuente: Pedro Francés Gómez (2004)

Por su parte, Fernando Casado⁵, contemplando todas las herramientas de RSE que se han venido desarrollando, y considerando cuestiones como su representatividad, su difusión y uso y la disponibilidad de análisis comparativos entre ellas, propone una clasificación con instrumentos de cuatro tipos:

⁴ Francés Gómez, P. (2004). op.cit.

⁵ Casado Cañete, F. (2006). op.cit.

Tipo de Herramienta	las más representativas
Guías de estándares y sistemas de certificación social	SA 8000
Guías de códigos de conducta o principios éticos	Global Compact OCDE Guidelines Principios Sullivan
Guías de informes sociales o sistemas de información	AA 1000 GRI
Ratios e índices de ISR	Dow Jones Index FTSE Good

Fuente: Fernando Casado Cañete (2006)

Finalmente, consideramos interesante la clasificación que elaboran Fernando J. Fuentes García (*et al.*)⁶, por cuanto incluye los *rankings* de empresas y separa los códigos de conducta de los marcos regulatorios internacionales. Estos autores proponen una tipología con seis categorías y además aportan una valoración sobre cada una de ellas considerando aspectos como: su grado de implantación en España, sus ventajas, sus inconvenientes y el grado de control externo sobre cada una de ellas. Recogemos una síntesis de todos estos aspectos en la siguiente tabla:

Tipo de Herramienta	ejemplo de herramienta	Implantación en España	Ventajas	Desventajas	Grado de Control
Ránkings de empresas socialmente responsables	- FORTUNE 100 (en EEUU) - MERCO (en España)	Restringida a las mayores empresas	Coste nulo Imagen	Sólo accesible a grandes empresas	Intermedio
Índices de Sostenibilidad	-Dow Jones SIW -FTSE Good	Restringida a las mayores empresas. Excluidos algunos sectores	Notoriedad	Sólo accesible a grandes empresas	Intermedio
Códigos de Conducta	- Código Ético de "Unión de Mutuas"	Muy utilizada	Coste reducido Fácil implantación Flexibilidad	Difícil control de cumplimiento efectivo	Muy escaso
Ratificación de Normas	-GlobalCompact -OCDE Guide	Reducida	Coste reducido Fácil implantación	Difícil control de cumplimiento efectivo	Reducido
Memorias Sociales	- GRI	Utilizado por las mayores empresas	Coste moderado	Información parcial (salvo GRI)	Opcional
Certificación de Normas	- AA 1000 - SA 8000 - ISO 26000	Muy escasa	Máxima garantía de buenas prácticas	Coste de certificación. Escaso cumplimiento	Máximo

Fuente: Fernando J. Fuentes García *et al.* (2006)

⁶ Fuentes García, T. Véroz Herradón, R. Saco de Larriva, F. (2006). *La responsabilidad social corporativa en la gestión de recursos humanos*, en VVAA, "Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España", Thomson-Cívitas, Navarra, pp.136-178

La diferencia fundamental entre unas y otras propuestas de clasificación proviene de la distinta consideración que se puede atribuir al modelo de gestión “AA1000”, que algunos autores sitúan en el grupo de “normas certificables” junto a SA8000, otros lo ubican en el grupo de “sistemas de información” junto a modelo del GRI, y otros lo consideran como una “herramienta de proceso” que debería ir en una categoría aparte.

Lo cierto es que, como explicaremos un poco más adelante, el modelo AA1000 es las tres cosas a la vez: aunque AA1000 no es una norma certificable en un sentido estricto, sí es un modelo de gestión lo suficientemente riguroso y complejo como para poder asegurar que las empresas que lo implantan ofrecen suficientes garantías sobre su gestión social y contable; por otro lado, uno de los apartados de AA1000 se ocupa en particular de la elaboración de “informes sociales”; y, finalmente, lo que mejor define a esta herramienta es que constituye un sistema de integración de principios y procesos, por lo que deberíamos considerarla, ante todo, como una “herramienta de proceso”.

En cuanto al resto de las herramientas y categorías, lo habitual en las distintas clasificaciones es :

- que siempre aparezcan en un grupo diferenciado los “códigos de conducta” (a veces vinculados, y otras no, con los marcos regulatorios internacionales de la ONU, OIT y OCDE; y en ocasiones incluyendo la “declaración de valores” o de principios corporativos),
- que los instrumentos para elaborar “informes sociales” (GRI es el más representativo) tengan su categoría propia,
- que haya un grupo de “normas certificables”, en el que siempre está la norma de gestión de recursos humanos SA8000, y donde a veces aparecen la propuesta española SGE 21 y, un tanto erróneamente, el modelo de gestión AA1000,
- y que en otra categoría se sitúen (unas veces juntos y otras por separado) los “índices bursátiles” sostenibles o responsables (ISR) y los “ranking de empresas” con buenas prácticas.

Estas son las cuatro categorías más fácilmente diferenciables y que más se repiten en las tipologías habituales. No obstante, como apuntábamos al principio, dependiendo de cuál sea el criterio clasificatorio que utilicemos podremos encontrar notables variaciones en el modo como se agrupan las herramientas y en la ubicación final de cada una de ellas.

En un trabajo elaborado en el “Área de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social”⁷ de la Universidad de Huelva, se propone una clasificación de síntesis, inspirada en algunas de las propuestas que acabamos de apuntar. El autor de la propuesta, Fernando Pérez, en un intento de poner orden en el caos derivado de la cantidad y dispersión de instrumentos y metodologías, recoge tres posibles criterios clasificatorios:

- A. El *tipo de Gestión* y de Organización que cada herramienta introduce en la Empresa: algunas herramientas se limitan sólo a la promoción de la RSE en la empresa, mientras

⁷ Pérez Domínguez, F. (2006). *Instrumentos de la RSE. Criterios de Clasificación*, “Observatorio sobre Responsabilidad Social de la Empresa y Relaciones Laborales, Área de Derecho del Trabajo y Seguridad Social, Universidad de Huelva. Artículo publicado en la página web de la Consejería de Trabajo y Asuntos Sociales de la Junta de Andalucía: www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/observatorio

que otras exigen de la implantación de un sistema planificado de gestión, o requieren de la implementación de procesos complejos de autoevaluación e información.

- B. El *ámbito* (agentes o espacios) sobre el que cada herramienta proyecta la RSE: ésta puede proyectarse hacia dentro o hacia fuera de la empresa y sobre diversos agentes o ámbitos de actividad. Conforme a este criterio Fernando Pérez reproduce la clasificación de herramientas propuesta en 2004 por la Comisión Europea en el “*ABC of the main instruments of corporate social responsibility*”, organizándolas en tres ámbitos: el de la gestión, el del consumo y el de la inversión.

- C. La *dinámica propia* y el desenvolvimiento práctico de cada herramienta: este criterio clasificatorio considera la especificidad propia de cada instrumento y los elementos diferenciales que hay entre unos y otros, lo que permite elaborar categorías de herramientas análogas y, por lo tanto, permite establecer comparaciones entre ellas. Este criterio es el mismo que el tenido en cuenta por la Comisión Europea en la elaboración en 2003 del “*Mapping Instruments for CSR*”, por lo que la clasificación recogida por Fernando Pérez reproduce esa misma propuesta.

En las tres tablas siguientes se muestran las tipologías de herramientas, clasificadas en función de cada uno de los tres criterios que acabamos de señalar.

CRITERIO 1: Según la perspectiva de la Organización y Gestión de la empresa		
	1. Instrumentos de promoción, comunicación y transparencia	<ul style="list-style-type: none"> - Libro Verde (UE) - Global Compact (ONU) - OCDE Guidelines - GRI
	2. Instrumentos de gestión, normas de proceso y de acreditación	<ul style="list-style-type: none"> - AA 1000 - SA 8000 - OSHAS 18001 - SGE 21 - ISO 14001 - ISO 9001 - UNE 165010
	3. Instrumentos de autoevaluación o desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - EFQM - Premio Malcom Balbridge (USA) - Premio Deming

CRITERIO 2: Según el ámbito de RSE en el que cada herramienta incide:			
	1. Gestión socialmente responsable	a) Códigos de conducta, declaraciones de principios y marcos promocionales	<ul style="list-style-type: none"> - OIT: Declaración Tripartita de ppios. para Empresas MultiNacionales (EMN) - OIT: Declaración de principios y derechos fundamentales en el trabajo - OCDE: Líneas directrices para EMN - ONU: Normas de responsabilidad de EMN sobre los DD.HH. - ONU: Pacto Mundial - UE: Libro Verde - AI: Principios de DD.HH. - CIOSL: Código básico de prácticas laborales - Ethical Trading Initiative (ETI)
		b) Modelos o estándares de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Workplace standards: <ul style="list-style-type: none"> - SA 8000 - ILO-OSH 2001 (OIT: guía de gestión de salud y seguridad laboral) - OHSAS 18001 (Occupational health and safety zone) - Great Place to Work Model (GPTW) - Sistemas de gestión de la calidad y otros marcos: <ul style="list-style-type: none"> - ISO 9000 - EFQM - AA 1000 - ISO 26000 - Sistemas de gestión medioambiental: <ul style="list-style-type: none"> - EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) - ISO 14001 - Iniciativas nacionales: <ul style="list-style-type: none"> - AFNOR SD 21 00. Guidelines on sustainable development (Francia) - AENOR PNE 165001. Requisitos instrumentos financieros éticos (Esp) - AENOR PNE 165010. Sistemas de gestión ética de la empresa (Esp) - The SIGMA Project. "Sustainability Integrated Guide for Management" (UK) - Investor in People (UK) - The Q-RES Project. Marco de gestión RS para cooperativas (Italia)
		c) Informes de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas públicas nacionales: <ul style="list-style-type: none"> - Francia: art.116 Ley "Nouvelles Règulations Economiques" - Dinamarca: directrices para el informe social y ético - UK: White paper on modernising UK company Law - Iniciativas de los "stakeholders" <ul style="list-style-type: none"> - Global Reporting Initiative - AA1000: Accountability Assurance Standard - Otros: <ul style="list-style-type: none"> - CDJES "Bilan societal" (en Francia) - BITC corporate impact reporting initiative (en UK)
	2. Consumo socialmente responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones y etiquetas de comercio justo: <ul style="list-style-type: none"> - FLO Internacional (Fair-trade Labeling Organisations) - IFAT (International Federation for Alternative Trade) - EFTA (European Fair Trade Association) - NEWS (Network of European World Shops) - FINE - Etiquetas sociales: <ul style="list-style-type: none"> - Belgium Social Label - Rugmark Label - Flower Label Program - Etiquetas medioambientales: <ul style="list-style-type: none"> - EU eco-label - FSC (Forest Stewardship Council) - PEFC (Pan-European Forestry Certification) 	
	2. Inversión socialmente responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence guidelines for sustainability investment funds (DSIF-VBDO 2002) - Eurosif transparency guidelines - UK's pensions disclosure regulation - Comité intersyndical de l'épargne salariale - Voluntary quality standard for SRI research (CSRR-QS 1.0) - Disclosure guidelines (Association of British Insurers) 	

CRITERIO 3: Según la dinámica y puesta en práctica de cada herramienta:	
1. Declaraciones de principios, códigos de conducta o buenas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> - ONU: Pacto Mundial - AI: Principios de DD.HH para las empresas - ETI (Ethical Trading Initiative Base Code) - Global Sullivan Principles - OCDE: Líneas directrices para EMN - WHO/UNICEF International Code on Marketing of Breastmilk Substitutes - ECCR/ICCR Benchmarks for Global Corporate Responsibility
2. Directrices sobre sistemas de gestión e instrumentos de certificación	<ul style="list-style-type: none"> - SA 8000 - ISO 9000/14000 - EMAS - EU-Eco Label criteria - FSC (criteria for forest management)
3. Marcos o estructuras de información sobre RSE	<ul style="list-style-type: none"> - GRI - AA 1000s. Accountability 1001 series
4. Índices de valor	<ul style="list-style-type: none"> - DJGSI (Dow Jones Sustainability Group Index) - FTSE4Good Selection Criteria - ASPI Vigeo (corporate social responsibility rating)

Queda clara en estas tablas la amplia diversidad de herramientas de RSE que existe en estos momentos. No resulta fácil, por tanto, establecer una clasificación lo suficiente-mente clara y operativa. Tal vez el criterio de comprensión más completo sea el segundo, ya que agrupa las herramientas por su función y su ámbito de acción. Pero creemos que el tercero de los criterios, al considerar la especificidad de cada herramienta, consigue establecer entre unas y otras, tanto similitudes como diferencias más claras, lo que posibilita un análisis funcional más preciso de cada una de las categorías.

Esta es la razón por la que vamos a utilizar esta tercera categorización para aproximarnos con más detalle, en las páginas siguientes, a algunas de las herramientas mejor valoradas y más utilizadas por las empresas.

4.2. Los Códigos Éticos. Valores para la acción

En esta categoría incluimos tanto a las “*declaraciones de principios*” como a los “*códigos de conducta*” propiamente dichos. Las primeras suelen consistir en una expresión de valores y principios generales, casi siempre vinculados a la historia y las prácticas propias de cada organización, en un contexto social concreto y en consonancia con la actividad productiva de la organización. Suelen identificarse con la “visión, misión y valores” de la empresa y son la expresión de la identidad corporativa.

Por su parte, los *códigos de conducta*, también denominados “códigos éticos” o “códigos de buenas prácticas”, suelen ir un poco más allá de la mera declaración de valores. Por lo general surgen impulsados desde la dirección y aspiran a convertirse en un conjunto de normas cuyo fin es orientar la acción, tanto de los trabajadores (dentro) como de la propia empresa (hacia fuera).

Los códigos pueden adoptar distintos grados de formalización, tendiendo siempre a establecer unos principios claros sobre lo que se debe hacer, lo que es correcto y lo que no lo es. Esto implica una función de “control” de las conductas por parte del código, que debe ejercerse especialmente sobre aquellos asuntos que pueden resultar conflictivos (desde cuestiones de salud o seguridad hasta asuntos de derechos humanos o de corrupción).

Además, hay otra función fundamental de los códigos éticos, que es hacerse visibles en el espacio público, de manera que sirvan para expresar públicamente los valores (imagen) con los que la organización quiere ser identificada. Por lo tanto, esta herramienta permite a la empresa establecer un marco regulatorio de las relaciones (internas y externas) de la organización y, al mismo tiempo, mejorar la reputación y la imagen social de la compañía.

La adopción de un código de conducta es algo relativamente sencillo y poco costoso para la empresa, pues se trata de una herramienta que permite una gran flexibilidad (en cuanto a formalización y contenido) y que tiene un muy bajo coste económico y humano. Esta es la razón fundamental por la que se ha producido en los últimos años una explosión en la adopción de códigos en las grandes empresas, especialmente en aquellas que cotizan en bolsa y en las que invierten más en publicidad.

Las operaciones relacionadas con la adopción de un código de conducta en la empresa son básicamente tres: la redacción del código, la implantación del código y la verificación del código. Cada uno de estos momentos exige tener en cuenta y poner en marcha algunos procesos.

- En la fase de *redacción*, caben dos posibilidades: a) inspirarse para su elaboración en declaraciones o marcos regulatorios internacionales (OIT, ONU, OCDE), sectoriales o de otro tipo, lo cual va a permitir a la empresa “ratificar” dichos marcos y “adherirse” a ellos, con lo que eso supone en términos de reputación e imagen; o b) elaborar un código propio, inspirado en los valores corporativos y con una definición fuerte de los principios identitarios. Esta segunda opción es propia de los códigos breves y poco complejos, que constituyen más una “declaración institucional” que un código. Aunque lo más usual y efectivo es que la organización elabore un documento consensuado, inspirado en los valores corporativos y referenciado con los marcos regulatorios aceptados en el contexto general.
- En la etapa de *implantación* del código hay dos operaciones que es imprescindible llevar a cabo. Por un lado comunicar y difundir el código, tanto en el interior de la organización como ante los distintos stakeholders externos. Por otro, hacer que el código se cumpla. Ambas operaciones exigen de un esfuerzo importante de “educación” y de generación, ante todo, de un compromiso interno con los valores expresados en el código. Todos los trabajadores deben conocerlo y asumirlo, aunque lo adecuado es que todos ellos hubiesen participado en su elaboración. En muchas empresas, para conseguir la efectiva implantación del código, se crean estructuras funcionales específicas encargadas de esta tarea. Así, en ocasiones se crea un “comité de ética” dentro de la empresa, o se nombra a un “responsable de RSE”, que se encargarán de todo lo relacionado con la introducción de las buenas prácticas en todos los procesos de la organización.

- La fase de *verificación*, una vez implantado el código, ha de consistir en el control y seguimiento de la correcta aplicación de éste, en la evaluación de los resultados (dentro y fuera) que éste produce, en el establecimiento de recompensas y sanciones tendentes a reforzar las buenas prácticas, y en la actualización constante del código, a fin de adecuarlo a las condiciones cambiantes del entorno y a las expectativas de los distintos stakeholders.

Para que se considere que una empresa ha adoptado realmente un código de conducta debe cumplir con estas operaciones y, sobre todo, debe facilitar que tales operaciones sean conocidas. No es inhabitual encontrar empresas que declaran poseer un código ético y que, sorprendentemente, no son capaces de facilitar una copia del mismo. Este tipo de códigos no publicados es lo que algunos expertos denominan un código “limitado”.

La principal desventaja, por tanto, de este instrumento de RSE es la dificultad para controlar el efectivo cumplimiento del código. Si la flexibilidad inherente a los códigos constituye la principal ventaja de esta herramienta, el bajo grado de control externo constituye su déficit fundamental.

No obstante, la implantación seria y responsable de un código de conducta es capaz de producir para la empresa unos resultados positivos tales, que el riesgo del “no compromiso” se hace a menudo demasiado alto.

En el interior, la buena implantación del código permite: institucionalizar los valores que definen el proyecto de empresa que se quiere; crear una cultura de empresa que potencia la identidad de directivos y trabajadores con un proyecto común; mejorar el clima laboral y generar confianza en el futuro; y tener un punto de referencia para la definición de objetivos y la toma de decisiones.

Hacia el exterior, el código permite: comunicar y proyectar la imagen de la empresa ante la sociedad, mejorando su reputación; explicitar los compromisos de la empresa con sus stakeholders; y desarrollar una cultura de aproximación a la sociedad y a los problemas del mundo, para poder responder adecuadamente ante ellos.

De todo lo anterior se deduce la importancia que tiene para la empresa adherirse, a través de su código de conducta, a alguno de los marcos regulatorios o promocionales de ámbito nacional o internacional existentes. En la clasificación elaborada en el “*ABC of the main instruments for CSR*” podemos distinguir tres tipos de marcos o guías, según cuál sea la fuente de la que emanan. Estas son las iniciativas más representativas propuestas por la Comisión Europea:

<p>Intergovernmental principles and codes of conduct</p> <ul style="list-style-type: none">• ILO ‘Tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy’• ILO ‘Declaration on fundamental principles and rights at work’• OECD ‘Guidelines for multinational enterprises’ (MNEs)• UN ‘Draft guidelines for companies’ <p>Multistakeholder codes of conduct</p> <ul style="list-style-type: none">• Ethical Trading Initiative• Voluntary principles on security and human rights for the extractive sector <p>Model codes of conduct (e.g. developed by NGOs, trade unions and other organisations)</p> <ul style="list-style-type: none">• Amnesty International human rights principles for companies• ICFTU ‘Basic code of labour practice’• UN global compact
--

Fuente: Comisión Europea, “*ABC of the main instruments for CSR*” (2004)

De todos estos marcos sin duda el más vinculado a la RSE es, desde el año 2000, el *Global Compact* de Naciones Unidas. Junto al Libro Verde (2001) de la UE, constituye probablemente el acontecimiento más relevante en los inicios de este nuevo modo de orientar el mercado. Para Kofi Annan la posibilidad de unir el poder de los mercados con la autoridad de los ideales universales era una cuestión de elección, no de fatalismo insuperable. El Pacto Mundial ha supuesto, como declaraba Adela Cortina, “el comienzo de una nueva era en la que hay unos nuevos protagonistas del cambio social, que son las empresas, los ciudadanos y las organizaciones cívicas”⁸.

El **Global Compact** es una lista de nueve principios (que en 2004 incluyó un décimo referido a la lucha contra la corrupción), presentados en 1999 por el entonces Secretario General de la ONU, Kofi Annan, ante el “Foro Económico Mundial” en Davos.

	Principios del “Global Compact” (ONU-2000):
- Relacionados con Derechos Humanos	1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
	2. Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos
- Relacionados con Aspectos Laborales	3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
	4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción
	5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil
	6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación
- Relacionados con Medio Ambiente	7. Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente
	8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental
	9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente
- Anticorrupción	10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno

⁸ Cortina, A. (2006). *La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial*, en VVAA, “Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España”, Thomson-Cívitas, Navarra, pp.109-120

Los diez principios, de carácter voluntario y genérico, constituyen una declaración a la que las empresas pueden adherirse enviando una carta al Secretario General de la ONU en la que se manifieste la intención de incorporar tales principios en la estrategia y la cultura de la empresa. Por su parte la ONU solicita (recomienda, más bien) que la empresa publique un informe anual describiendo el modo como la empresa promueve dichos principios. En la página web del “Global Compact”⁹ se puede consultar la base de datos de empresas adheridas, lo cual aporta un grado de publicidad a nivel internacional que necesariamente motiva a las empresas a participar en el Pacto.

El Pacto Mundial cuenta con una sede central en Nueva York y más de 40 subseces nacionales en todo el mundo. Y para promover los diez principios, ha creado una serie de mecanismos (un “Forum de Aprendizaje”, distintos “Foros de diálogo”, “Alianzas Estratégicas” con grupos no empresariales, y “Redes y Plataformas Locales”), que están en constante actividad. Actualmente existen unos 12.000 participantes (entre empresas y organizaciones no empresariales¹⁰) adscritos al Pacto Mundial en 145 países. La “Asociación Española del Pacto Mundial” (ASEPAM)¹¹ funciona desde noviembre de 2004 y España cuenta en estos momentos con unos 1740 participantes adscritos (entre empresas y organizaciones).

Además del Global Compact existen muchos otros modelos de códigos o guías de buenas prácticas a las que las empresas se pueden incorporar y en las que se pueden inspirar para elaborar su propio código de conducta. Las más valoradas y utilizadas son las “Directrices de la OCDE para el buen gobierno de las empresas multinacionales”¹², las distintas “Convenciones de la OIT”¹³, los “Principios Ecuador” del Banco Mundial¹⁴ o los “Principios Sullivan”¹⁵ en los EEUU.

En España el principal referente en cuanto a códigos de conducta es el “Código de Buen Gobierno de la Empresa Sostenible”¹⁶, elaborado en marzo de 2002 por la Fundación Entorno, IESE y Pricewaterhousecoopers, y dirigido a todas las empresas españolas, de cualquier sector y cualquier tamaño, y a las multinacionales españolas que operan en países del tercer mundo, con el objetivo de ayudar a los directivos de las empresas a incorporar en sus actividades y decisiones los principios del desarrollo sostenible. El Código adopta los principios del Global Compact (incluidos en él como anexos) además de otras recomendaciones como la “Carta de la Tierra”¹⁷ de la Cumbre de Río (1992) o el “Libro Verde”¹⁸ de la UE (2001).

Para terminar, vamos a recoger el análisis comparativo elaborado por la Fundación Ecología y Desarrollo¹⁹ sobre el alcance de los principales marcos regulatorios internacionales que hemos venido mencionando. Nos limitamos a reproducir en la página siguiente el cuadro comparativo elaborado por la agencia de *rating* “SIRI Group” sobre esta cuestión. En ella se puede observar cómo el marco regulatorio más “completo” es el propuesto por la OCDE en sus “Directrices de buen gobierno para empresas multinacionales”.

⁹ www.unglobalcompact.org

¹⁰ cifras de septiembre de 2014

¹¹ www.pactomundial.org

¹² www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf

¹³ www.ilo.org/.../Legalinstruments/ILOConventionsandRecommendationsonChildLabour

¹⁴ www.bancomundial.org y www.ifc.org/equatorprinciples o www.equator-principles.com

¹⁵ www.globalsullivanprinciples.org/principles

¹⁶ www.fundacionentorno.org/programas/index.asp?cid=133&mode=default

¹⁷ www.cartadelatierra.org

¹⁸ www.europa.eu.int/eur-lex/es/com/gpr/2001/com2001_0366es01.pdf

¹⁹ Fundación Ecología y Desarrollo (2004). *Anuario sobre Responsabilidad Social Corporativa en España 2003*, p.54, documento en línea en www.ecodes.org/pages/areas/rsc/publicaciones_index.asp

CONVENCIONES INTERNACIONALES Y ESCRUTINIO RSC				
	CONVENCIONES BÁSICAS OIT	DECLARACIÓN DDHH ONU	LÍNEAS DIRECTRICES OCDE	GLOBAL COMPACT ONU
Información general de la empresa				
Declaración de valores / subsidiarias / ventas / beneficios / principales accionistas			●	
Relaciones con la comunidad				
Comunicación pública y transparencia			●	
Políticas contra soborno y corrupción			●	
Políticas acerca de donaciones a partidos políticos			●	
Código ético, incluyendo procedimientos anticorrupción			●	
Gobierno Corporativo				
Transparencia respecto a remuneraciones, composición del accionariado y derechos de voto			●	
Clientes				
Comunicación pública y transparencia			●	
Políticas sobre calidad o satisfacción del cliente			●	
Políticas de marketing / prácticas publicitarias			●	
Políticas sobre seguridad de los productos			●	
Procedimientos sobre calidad y satisfacción de clientes			●	
Programas anti-trust			●	
Empleados				
Comunicación pública y transparencia			●	
Políticas sobre salud y seguridad	●		●	
Políticas sobre igualdad y diversidad	●	●	●	●
Políticas sobre libertad de asociación y negociación colectiva	●	●	●	●
Políticas sobre trabajo infantil y trabajos forzados	●	●	●	●
Política de horarios	●	●	●	●
Política salarial	●	●	●	●
Programas de formación			●	
Programas de gestión participativa			●	
Sistemas para la negociación colectiva			●	
Reestructuraciones			●	
Medio ambiente				
Comunicación pública y transparencia			●	
Política medioambiental			●	
Gestión del impacto medioambiental			●	
Objetivos cuantitativos de actuación medioambiental			●	
Auditoría medioambiental			●	
Formación de los empleados en asuntos medioambientales			●	
Procedimientos formales de diálogo con agentes externos			●	
Consideraciones medioambientales en productos e I+D			●	
Derechos Humanos en la cadena de aprovisionamiento				
Comunicación pública y transparencia			●	
Política para proveedores sobre salud y seguridad	●	●	●	
Política para proveedores sobre horarios y salarios	●	●	●	●
Política para proveedores sobre libertad de asociación	●	●	●	●
Política para proveedores sobre trabajos forzados	●	●	●	●
Política para proveedores sobre trabajo infantil	●	●	●	●
Política para proveedores sobre condiciones de vida aceptables		●	●	●
Política para proveedores sobre no-discriminación	●	●	●	●
Política para proveedores sobre prácticas disciplinarias		●		●
Política para proveedores sobre uso de fuerzas de seguridad		●		

En la tabla se contrastan los aspectos de la gestión empresarial habitualmente analizados por las agencias de *rating* RSC con algunas de las principales convenciones internacionales que han contribuido a dar forma a la filosofía RSC, identificando cuáles de estos aspectos están tratados y desarrollados en las convenciones internacionales. Salta a la vista que la convención con el enfoque más completo viene dada por la OCDE en sus Líneas Directrices para Empresas Multinacionales.

Fuente: SiRi Group 2003

4.3. Estándares de Gestión y Certificación. La RSE como sistema

En este apartado vamos a considerar aquellos sistemas de gestión cuya implantación en la empresa permite obtener una *certificación*, otorgada por una entidad externa. Aquí entrarían las distintas “Normas ISO”, el modelo europeo EFQM de excelencia, la Norma SA8000 de recursos humanos, el estándar medioambiental EMAS, la norma OHSAS18000 de seguridad y salud laboral, la norma española de gestión ética SGE21, e incluso el modelo de procesos AA1000, o la nueva norma de Ecodiseño ISO 14006. Por su parte la reciente ISO 26000, que es específica de RSE, no es en cambio una norma certificable.

Los sistemas de gestión certificables tienen su origen en los primeros modelos de “control de calidad” de los años sesenta y setenta y en los posteriores modelos de “aseguramiento de la calidad” de los años ochenta. Es a partir de ahí cuando aparecen los sistemas de gestión de la “calidad total” centrados no en los productos, sino en los procesos (ISO 9000 en 1987), para evolucionar después hacia sistemas de gestión centrados en el conocimiento (EFQM en 1989).

En la última década se han ido desarrollando los nuevos estándares con una orientación hacia la “gestión integral” de la organización: EMAS en 1995, ISO14000 en 1996, SA8000 en 1998, OHSAS18000 en 1999, SGE21 en 2000, AA1000 en 2003, ISO26000 en 2010, e ISO 14006 en 2011.

Los organismos normalizadores de los que surgen todos estos estándares son tanto entidades públicas (EMAS nace por iniciativa de la Unión Europea), como asociaciones empresariales (EFQM, ISO o OHSAS) y organizaciones sin ánimo de lucro (caso de SA8000, SGE21 o AA1000).

El objetivo de la implantación de estos sistemas es el de ofrecer una garantía de gestión, tanto hacia el interior de la organización como hacia el exterior, mediante la verificación externa y normalizada de los procesos llevados a cabo. La normalización convierte a estos instrumentos de gestión en las herramientas que obtienen un más alto grado de control y, por lo tanto, en las que ofrecen una máxima garantía de buenas prácticas.

Sin embargo, la complejidad de la mayoría de los sistemas implica unos altos costes de implantación y certificación, así como un cambio integral en la estructura organizativa, en los procesos y, lógicamente, en la cultura empresarial. Estos costes explican que las normas certificables no hayan alcanzado el grado de implantación que sería deseable en las empresas y que, de momento, sean sólo las grandes empresas las que estén incorporando estos sistemas. En el contexto empresarial español, el nivel de implantación de este tipo de estándares es muy aún muy bajo (salvo GRI).

En la lista de herramientas certificables elaborada por la Comisión Europea en el “*ABC of the main instruments for CSR*” aparecen cinco tipos de estándares, en función del área de gestión del que se ocupan y de su origen nacional o sectorial: estándares laborales, estándares de gestión de la calidad, estándares de gestión ambiental, estándares de ámbito

nacional y estándares sectoriales. Estas que aparecen en la tabla son las iniciativas más representativas propuestas por la Comisión:

<p>Workplace standards</p> <ul style="list-style-type: none"> • Social Accountability (SA 8000) (on labour conditions) • ILO-OSH 2001 — ILO 'Guidelines on occupational safety and health management' • OHSAS 18001 (occupational health and safety zone) <p>Quality management standards and other frameworks</p> <ul style="list-style-type: none"> • ISO 9000 • EFQM (European Foundation for Quality Management) model for business excellence • AA(AccountAbility)1000 — A stakeholder engagement framework • ISO CR MSS (ISO corporate responsibility management system standards) <p>Environmental management standards</p> <ul style="list-style-type: none"> • EMAS (Eco-management and audit scheme) • ISO 14000 <p>National initiatives</p> <ul style="list-style-type: none"> • AFNOR SD 21 00 — Guidelines on sustainable development — France • AENOR PNE 165001 (draft ethical financial instruments) and PNE 165010 (draft ethical management systems standards) — Spain • The SIGMA project (sustainability integrated guidelines for management) — UK • Investors in people — UK • The Q-Res project (Management Framework for ethical and Social Responsibility of Corporations) — Italy <p>Sectoral initiatives</p> <ul style="list-style-type: none"> • FORGE — 'Guidelines on environmental management and reporting for the financial services sector' — UK • FORGE — 'Guidance on corporate social responsibility management and reporting for the financial services sector' — UK

Fuente: Comisión Europea, "ABC of the main instruments for CSR" (2004)

De todos estos estándares, los que guardan una relación más directa con la RSE son sin duda la Norma SA8000 de recursos humanos, el modelo de procesos AA1000, la norma OHSAS18000 de seguridad y salud laboral y la norma española SGE21 de gestión ética. Además de la ISO 26000.

Como ya explicamos más arriba, el modelo AA1000 no es un sistema certificable en un sentido estricto, pero sí un sistema de gestión por procesos metódico y riguroso, razón por la cual lo hemos considerado como una más de las herramientas normalizadas de gestión. Pero AA1000 también es un excelente instrumento de auditoría y comunicación, por lo que preferimos analizarlo en el capítulo siguiente, que dedicaremos a las herramientas de elaboración de "informes sociales".

Por otro lado, la norma OHSAS18000 ("*Occupational Safety and Health Administrations 18000*") se ocupa exclusivamente de cuestiones de salud y prevención de riesgos laborales. Por todo esto, a continuación, vamos a centrar nuestro análisis en las normas SA8000, SGE21, e ISO26000 (que, insistimos, no es una norma certificable).

SA 8000

La "Social Accountability 8000" es una norma creada en 1998 por la SAI (Social Accountability International)²⁰, una ONG norteamericana, con el objetivo de mejorar las

²⁰ www.sa-intl.org

condiciones de trabajo a nivel mundial. Se trata de una norma internacional inspirada, desde un punto de vista formal, en el sistema de gestión de ISO9000 y, desde el punto de vista de su contenido, en trece convenciones internacionales de derechos humanos (diez de la OIT y tres de la ONU).

Permite la implantación de un sistema de gestión de la RSE que puede ser evaluado por entidades externas y que produce efectos de mejora de las condiciones laborales en tres aspectos fundamentales: derechos humanos, derechos laborales básicos y un “efecto dominó” en la cadena de suministro (ya que obliga a las empresas que la implanten a extender las buenas prácticas laborales a toda la cadena de proveedores). SA8000 es una norma de mínimos que garantiza unas condiciones de trabajo justas.

La obtención de esta certificación por parte de una empresa requiere de un informe favorable realizado por un consultor experto externo a la organización (acreditado por CEPAA-SAI para realizar estas auditorias). Y el certificado tiene un plazo de validez, transcurrido el cual la organización ha de someterse a nuevos trabajos de revisión para poder renovar la acreditación. El reconocimiento se formaliza con la entrega de un certificado y con el permiso para utilizar la marca del certificado en los documentos de la empresa.

Desde un punto de vista técnico, la norma contiene cuatro capítulos. Los tres primeros se ocupan de definir la panorámica general del modelo, los elementos normativos y su interpretación y la definición de los términos clave usados en la norma. El cuarto contiene los nueve aspectos específicos de gestión a los que se dirige la norma. Estos nueve aspectos se pueden agrupar en tres categorías, tal como muestra la siguiente tabla:

	Norma SA 8000
Derechos Humanos	1. Trabajo infantil 2. Trabajos forzados
Derechos Laborales	3. Salud y seguridad en el trabajo 4. Libertad de asociación y negociación colectiva 5. Discriminación 6. Medidas disciplinarias 7. Horario laboral 8. Mecanismos de compensación (remuneración)
Sistema de Gestión de la norma	9. Políticas; Revisión por la dirección; Representantes de la Empresa; Planificación e implantación; Control de proveedores y subcontratistas; Conflictos y adopción de acciones correctoras; Comunicación externa; Registros

Fuente: Social Accountability Internacional

Muchos autores señalan las ventajas de la implantación de esta norma, tanto para los trabajadores como para las empresas. Fernando J. Fuentes²¹ indica cómo la norma beneficia a los trabajadores de los países emergentes, que ven mejoradas sus condiciones laborales y de remuneración y dignificada su situación. Pero también beneficia a los trabajadores de los países del primer mundo, pues la progresiva incorporación de la norma establecerá una merma en los atractivos de los procesos de deslocalización empresarial.

Por otro lado, las empresas también obtienen ventajas a cuatro niveles: a) reducción de la competencia desleal basada en las condiciones laborales; b) mejora de la capacidad

²¹ Fuentes, F.J. (2006). op.cit. p.165

adquisitiva de los trabajadores, lo que incrementará la demanda solvente en los países emergentes; c) incremento de las posibilidades de retener y motivar a los mejores trabajadores; y d) un probable incremento de las ventas ante la diferenciación que supone mejorar la imagen de la empresa.

Como también apunta Fernando Casado²², los estudios han demostrado que más de la mitad de las empresas certificadas han obtenido una mejora en indicadores como: incremento de las ventas, reducción de días perdidos, menor rotación laboral, mayor productividad, y creación de productos y servicios de mayor calidad.

Es estándar SA8000 puede ser implantado por cualquier empresa de cualquier sector productivo, y es compatible con otros instrumentos de RSE. La norma SA8000 es el instrumento de referencia en el apartado específico de buenas prácticas en la gestión de RRHH, y está considerado como uno de los instrumentos más completos de cumplimiento de la RSE. Su mayor garantía proviene de sus mecanismos externos de verificación y, tal vez, su aportación más importante es la extensión que hace de las buenas prácticas a toda la cadena de proveedores.

La norma se revisa cada cinco años para ser adaptada a las circunstancias de las empresas y el mercado, y seguir asegurando así su relevancia. La versión actual, denominada “SA 8000 Standard 2008” se va a seguir utilizando hasta finales de 2014. Porque en enero de 2015 entra en vigor la nueva versión “SA 8000 Standard 2014” a la que las empresas certificadas se tendrán que ir adaptando desde ese momento.

En la actualidad SA 8000 es el estándar de gestión más extendido en los países emergentes, en especial en el sudeste asiático. Aunque el primer país en número de certificaciones es Italia. La norma está implantada en unos 3250 centros de trabajo en 74 países, y alcanza a más de dos millones de trabajadores, sobre todo del sector textil²³.

SGE 21

Es una norma que constituye el primer “Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable” español, y europeo, que permite obtener una certificación de RSE.

El “*Sistema de Gestión Ética 21*” es un documento marco que desarrolla los criterios que permiten implantar, evaluar y certificar el alineamiento entre los valores de la empresa y su gestión socialmente responsable. Es una norma desarrollada por el “Foro para la Evaluación de la Gestión Ética” (FORÉTICA) en el año 2000, que ha tenido una segunda versión en el año 2002, una tercera en 2005, y una nueva actualización en 2008, adquiriendo la denominación “**SGE 21:2008**”. Para la implantación y desarrollo en la empresa de esta norma de gestión ética se describen tres momentos:

- 1) Fase de reflexión y definición de *valores*. La implantación de la norma debe partir de una reflexión sobre los valores comunes que permita definir las orientaciones estratégicas de la organización y la definición de una cultura corporativa propia. La norma SGE 21 se preocupa especialmente de dar una importancia central a las relaciones humanas en la organización, tratando de “humanizar” las exigencias de la ley.

²² Casado Cañete, F. (2006). op.cit. p.74

²³ Datos tomados en agosto de 2014 de www.sa-intl.org

- 2) Fase de *integración estratégica* de los valores compartidos. El compromiso de la empresa con los valores comunes debe hacerse público mediante una “*declaración de principios*”, que debe ser conocida por todos los empleados y los colaboradores. Los principios estratégicos deben extenderse a toda la organización, y se aconseja que se plasmen en un “*Código de Conducta*”. También es adecuado que se cree un “*Comité de RSE*” que se ocupe de las relaciones con los stakeholders y de resolver cualquier incidencia o conflicto que pueda surgir en la aplicación de las políticas de RSE.

- 3) Fase de *gestión ética* de la organización. La norma divide a la organización en nueve *áreas de gestión*, sobre las que se implantan los protocolos y requerimientos contenidos en ella. Desde un punto de vista técnico, la norma está estructurada en seis capítulos. Los cinco primeros se dedican a explicar los antecedentes y los aspectos generales del documento, y el sexto es el que desarrolla los requisitos en los que debe basarse tanto la implantación como la auditoría del sistema. El capítulo seis es el que distingue nueve áreas de gestión en la organización, para cada una de las cuales se establecen dos aspectos: a) unas *consideraciones* teóricas que deben orientar el compromiso adquirido por la empresa; y b) unos *requisitos* específicos mediante los cuales la empresa puede demostrar la implantación de ese compromiso, y que constituyen la base de los aspectos evaluables por los agentes externos.

	Estructura de la Norma SGE 21
Capítulos 1 al 5:	Presentación; Objeto; Ámbito; Documentos de Referencia; Descripción de la Norma
Capítulo 6: Áreas de Gestión y elementos que las configuran	6.1. Alta Dirección
	6.2. Clientes
	6.3. Proveedores y Subcontratistas
	6.4. Recursos Humanos
	6.5. Entorno Social
	6.6. Entorno Ambiental
	6.7. Inversores
	6.8. Competencia
	6.9. Administraciones Competentes

Fuente: Forética

El valor de la certificación conforme a esta norma de gestión reside en tres razones fundamentales: 1) el hecho de que se trata de un sistema de gestión integrable con el resto de normas de calidad, medio ambiente, etc.; 2) el hecho de que los procesos de auditoría y evaluación están controlados por la entidad emisora de la norma, a través de entidades certificadas y auditores formados y validados por FORÉTICA; y 3) y que se trata de la primera norma de gestión ética reconocida a nivel europeo.

En cuanto al proceso de revisión y auditoría, éste se realiza desde dentro de la entidad certificada y desde fuera. Dentro de la empresa se designan uno o varios auditores internos encargados de evaluar y verificar el cumplimiento de la norma, así como de elaborar informes y planes de mejora, que son remitidos al Comité de RSE. Desde fuera, una vez al año un experto externo acreditado por Forética ha de revisar el sistema, o bien mediante una auditoría (que da derecho a la certificación), o bien mediante una “evaluación de conformidad” (que provee de un informe sobre la operatividad del sistema pero no da derecho a certificación). La conformidad del Comité de Certificación de Forética permite a la empresa la obtención del “*Certificado de Gestión Ética y Responsabilidad Social*”, que es

revisado anualmente mediante auditorías de seguimiento y, cada tres años, mediante una auditoría completa.

SGE21 es una norma que sirve para organizaciones de cualquier sector y de cualquier tamaño y ofrece una flexibilidad de adaptación bastante interesante, pues puede ser implantada en toda la organización o bien de manera escalada por niveles o áreas de gestión, o incluso por centros de trabajo. Además, es un sistema compatible con las normas ISO9000/14000 y ayuda, por los flujos y registros de información que genera, a la realización de informes de triple balance o memorias de sostenibilidad.

En los últimos años SGE21 se ha ido consolidando entre las empresas españolas como una metodología de gestión adecuada para generar buenas prácticas, confianza y transparencia. En la actualidad²⁴ el número de compañías adheridas a la norma es de más de 100, en doce comunidades autónomas (muchas de ellas actúan de ámbito europeo e internacional). Se pueden consultar en la web de Forética.

ISO 26000

Tras casi diez años de trabajo, “International Organization for Standardization” (ISO) aprobó en noviembre de 2010 la ISO26000 bajo el título “*Guía de Responsabilidad Social*”. Se trata de una norma voluntaria y, a diferencia de las demás normas ISO, no certificable. Esto significa que considera a la RSE como una opción voluntaria para las empresas. La norma es un modelo basado más en orientaciones y recomendaciones que en requisitos específicos. La idea era que ISO26000 aportara un corpus de conceptos, definiciones y métodos de evaluación que ayuden a las empresas (sin limitar su creatividad y su desarrollo) a implantar buenas prácticas de RSE. Se quería elaborar un documento guía, escrito en un lenguaje simple, que fuese entendible y utilizable por no-especialistas, y no un documento de especificación previsto para certificaciones de terceras partes.

El valor de la ISO 26000 es haber logrado por primera vez un consenso global en torno a la RS, logrando sintetizar una gran diversidad de criterios en una sola norma internacional, coherente y al alcance de todos. Las dos cuestiones centrales que aclaran son: qué principios, materias fundamentales y asuntos de RS deberían ser tenidos en cuenta por cualquier organización; y qué debería hacer dicha organización para poner en práctica la RS.

ISO 26000 está estructurada en una introducción, siete capítulos y dos anexos:

	Estructura de la ISO 26000
Introducción	Presenta el esquema y una breve explicación de cada capítulo.
Capítulo 1 Objeto y campo de aplicación	Define el objeto y el campo de aplicación de la Guía e identifica algunas limitaciones y exclusiones.
Capítulo 2 Términos y definiciones	Identifica y proporciona el significado de los términos clave en la Responsabilidad Social y para el uso de la Guía.
Capítulo 3 Comprender la responsabilidad social	Describe los factores que afectan a la naturaleza y la práctica de la RS. Explica qué es la RS y cómo se aplica a las organizaciones. Incluye una orientación para pymes sobre el uso de la Guía.

²⁴ Datos tomados en agosto de 2014 de www.foretica.es

Capítulo 4 Principios de la responsabilidad social	Introduce y explica los siete principios de la RS: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de los stakeholders, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento, respeto a los derechos humanos.
Capítulo 5 Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas	Aborda el reconocimiento por parte de la organización de su RS, y la identificación y el involucramiento con sus stakeholders . Brinda orientación sobre la relación entre una organización, sus stakeholders y la sociedad, sobre el reconocimiento de las materias fundamentales y los asuntos de RS y sobre la esfera de influencia de la organización.
Capítulo 6 Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social	Explica las materias fundamentales relacionadas con la RS y sus asuntos asociados. Se proporciona información sobre el alcance de cada materia fundamental, su relación con la RS, los principios y las consideraciones relacionadas y las acciones y expectativas relacionadas. Hay siete materias : gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, práctica operativas justas, asuntos de consumidores, y desarrollo local.
Capítulo 7 Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización	Proporciona orientación sobre cómo poner en práctica la RS en una organización. Incluye ideas sobre la comprensión y la integración de la RS, su comunicación, el aumento de la credibilidad, la revisión del progreso y la mejora del desempeño y la evaluación de iniciativas voluntarias en RS.
Anexo A Ejemplos de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad social	Presenta un listado no exhaustivo (aunque muy completo) de iniciativas y herramientas voluntarias relacionadas con la RS, que aborda aspectos de una o más materias fundamentales o de la integración de la RS en toda la organización.
Anexo B Abreviaturas	Contiene las abreviaturas utilizadas en la Guía.
Bibliografía	Incluye referencias a instrumentos internacionales reconocidos y normas ISO a las que se hace referencia en la Guía. No se trata de una bibliografía completa sobre RS.

Fuente: ISO

Como se puede ver en la Tabla, ISO 26000 contempla siete principios (capítulo 4) y siete materias (capítulo 6) sobre las que versa al Responsabilidad Social de cualquier empresa u organización. Pero quizá la parte más interesante de la ISO 26000 está en el capítulo 7, donde ofrece una serie de pautas sobre cómo poner en práctica la RS en la organización. Aquí la Guía indica que, en general, las organizaciones podrán aprovechar sus propias infraestructuras, políticas y redes a la hora de poner en práctica un comportamiento socialmente responsable, aunque es posible que deban considerar otros factores y/o enfoques. Unos de los conceptos novedosos es el de “debida diligencia” para referirse a la necesidad de que la empresa identifique sus impactos negativos y adopte medidas concretas para mitigarlos, lo cual también incluye influir, en la medida de lo posible, sobre otras organizaciones, para que adopten una conducta socialmente responsable.

A partir del concepto de debida diligencia, sugiere una metodología para el análisis de los problemas, pasando por el diagnóstico, el diseño de planes de acción, la implementación y la comunicación, hasta la revisión y la mejora continua. Y en el anexo A de la norma se recogen algunas de las herramientas e iniciativas de referencia en materia de RSE, que son propuestas para su uso, entre las que están GRI, SA 8000 o SGE 21.

Por su parte, al poco de su publicación muchas entidades de certificación elaboraron respuestas con recomendaciones a sus usuarios sobre como compatibilizar otras normas con ISO 26000. Por ejemplo, lanzó un documento sobre las conexiones entre AA1000 e ISO 26000, y Global Reporting Initiative también publicó otro documento titulado “*How to use the GRI Guidelines in conjunction with ISO 26000*”, que incluye una tabla de equivalencias entre los indicadores establecidos por ambas entidades, para que las empresas y organizaciones que informan de acuerdo con los indicadores GRI puedan reflejar en sus Memorias de Sostenibilidad los diversos aspectos de los que trata la nueva guía.

No cabe duda que ISO26000 supondrá un importante avance en el desarrollo de la RSE, al haber generado un estándar internacional que puede ser usado por organizaciones de todo el mundo y de todo tipo, tanto del sector público como del privado.

4.4. Los Informes Sociales. ¿Rendición de cuentas o márketing?

En esta categoría vamos a considerar aquellas herramientas de RSE que funcionan como marcos o estructuras de *información y comunicación* de las prácticas de responsabilidad social. Es lo que se conoce como instrumentos de *Accountability* y *Reporting*, esto es, herramientas que permiten la rendición de cuentas mediante informes sociales, memorias de sostenibilidad, informes de triple balance de resultados, etc.

Las herramientas de rendición de cuentas no sirven para implantar un modelo de buenas prácticas ni un sistema de gestión responsable (de eso se ocupan los instrumentos que hemos tratado en los apartados anteriores), sino que sirven para implicar a los stakeholders de la organización, utilizando la información como mecanismo fundamental de relación y diálogo con ellos. Estas herramientas constituyen, por lo tanto, la base de la política de transparencia de la empresa y son los instrumentos fundamentales de ésta para producir y publicar informes dirigidos a los distintos públicos.

La RSE no sólo es algo que se debe gestionar, sino que también es algo que se debe demostrar. Esta es la función esencial de los “*informes sociales*”, mostrar a los grupos de interés el compromiso de la empresa y los progresos de ésta en la implementación de la responsabilidad social. Además, los informes sociales, en la medida en que se elaboran siguiendo guías y modelos normalizados, sirven también para establecer comparaciones y recompensar a las empresas que demuestran su eficacia.

La revelación de datos, asentada en el principio de transparencia, se está convirtiendo en el mecanismo más utilizado por las grandes empresas para transmitir seguridad a los inversores y confianza a los mercados. Se trata de una verdadera orientación estratégica que a medio y largo plazo es de esperar que logre consolidar a las empresas responsables y expulsar a las “tramposas”.

Para algunos autores, la *transparencia* es la clave del verdadero compromiso social y ambiental de las empresas. Como señalaba recientemente Carles Rafols, “un político o un gerente dejan de ser responsables pasados unos años, aunque sus decisiones hayan producido desastres que sólo se evalúan mucho más tarde, cuando ya no pueden responder de ellos. Por eso, afirma el autor, es mejor dejar la *responsabilidad* al dictamen de la historia y optar por la *transparencia* que tiene, al menos, la posibilidad de ser evaluada”²⁵.

Transparencia y verificación, por lo tanto, son las condiciones fundamentales de cualquier informe social. Esto obliga a asumir un alto compromiso respecto de la calidad de la información que se presenta. Pero, además, se exige que la información sea presentada de forma inteligible y comprensible para cualquiera de los distintos stakeholders, lo que impone también unas condiciones de calidad en los aspectos formales de la comunicación.

²⁵ Rafols, C. (2007). *¿Ética en las empresas o empresas éticas? Avanzar en una implantación contradictoria*, en VVAA, “Ética, Economía y Empresa, Gedisa, Barcelona, pp.186

Estas condiciones se consiguen utilizando modelos normalizados de *reporting*, que permiten presentar la información de manera clara y uniforme.

Existen en la actualidad diversos modelos de *reporting*, aunque no todos ellos ofrecen las mismas garantías de calidad. Es importante aclarar que no se trata de modelos certificables, es decir, controlables por una entidad externa experta en *reporting*. Se trata de modelos que ayudan a las empresas a elaborar buenos informes sociales, pero, en última instancia, la responsabilidad sobre la calidad de los informes recae en las propias empresas y, en todo caso, quienes han de encargarse de la verificación de la información son los distintos grupos interesados a los que ésta va dirigida.

De lo que se trata, en definitiva, es de que las empresas rindan cuentas y de que lo hagan de forma clara y honesta. Los modelos de *reporting* constituyen un marco formal que aporta garantías formales relativas a los procedimientos, al tipo de información (indicadores) y a la estructura y presentación de los contenidos, pero la veracidad última de la información sólo puede ser evaluada por la sociedad a través de sus stakeholders.

Esta es la principal debilidad de los instrumentos de *reporting*, la inexistencia de mecanismos de control y verificación sobre la veracidad del contenido de las memorias. Algunos modelos recomiendan, para aumentar la credibilidad de los informes sociales, que éstos se elaboren involucrando a los stakeholders, que sean revisados por expertos independientes y que sean sometidos a procesos de auditoría externa.

De todos modos, lo más razonable es pensar que ninguna empresa que asuma el compromiso de informar sobre sus actividades y sobre sus progresos en términos de RSE vaya a poner en riesgo su imagen y su reputación generando información no veraz. Por otro lado, la garantía que en este sentido pueden ofrecer los instrumentos de *reporting* viene dada por el grado de aceptación con el que éstos cuentan, tanto en el ámbito empresarial como entre los stakeholders.

Las principales razones por las que las empresas están interesadas en elaborar y difundir informes sociales tienen que ver, como es lógico, con la obtención de diversos beneficios derivados de la mejora de la imagen pública y la reputación de la marca. Estas serían las razones esenciales, según apunta José M. Moneva²⁶:

- realzar y mantener la reputación de las compañías, sobre la base de la transparencia de sus actividades;
- reducir el riesgo en la gestión de los aspectos sociales y medioambientales que afectan a las compañías;
- conseguir una potencial reducción de costes derivada de la mejora de la gestión, así como lograr un incremento de los ingresos como consecuencia del acceso a mercados concienciados;
- crear relaciones positivas con organizaciones no lucrativas, así como con otras que compartan las mismas preocupaciones que la corporación;
- e incrementar la capitalización en el mercado bursátil, teniendo en cuenta el impulso creciente de la ISR.

En la lista de herramientas de *reporting* elaborada por la Comisión Europea en el “*ABC of the main instruments for CSR*” aparecen tres tipos de instrumentos, clasificados en

²⁶ Moneva Abadía, J.M. (2006). *La Responsabilidad Social Corporativa y las Memorias de Sostenibilidad*, en VVAA, “Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España”, Thomson-Cívitas, Navarra, pp. 237-253

función de cuál es la fuente originaria de la que proceden. Estas de la tabla son las iniciativas más representativas propuestas por la Comisión:

<p>National public initiatives</p> <ul style="list-style-type: none"> • France • Denmark • Netherlands • Sweden • UK <p>Multistakeholder initiatives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Global Reporting Initiative • Governance • Guidelines, technical protocols and sector supplements • 2002 GRI reporting guidelines <ul style="list-style-type: none"> - Reporting principles - Report content - Performance indicators - Assurance • AA1000s (AccountAbility assurance standard) <p>Others</p> <ul style="list-style-type: none"> • CDJES 'Bilan sociétal' • BITC corporate impact reporting initiative
--

Fuente: Comisión Europea, "ABC of the main instruments for CSR" (2004)

Los dos instrumentos de reporting más universalmente reconocidos son el "Global Reporting Initiative Guidelines" (GRI) y la "Accountability 1000 Series" (AA1000). Ambas tienen su origen en dos entidades privadas, la ONG norteamericana CERES (asociada con el PNUMA) y la consultora inglesa ISEA, y cuentan con la aceptación de la mayoría de las empresas multinacionales y el reconocimiento de instituciones como la Unión Europea y los organismos internacionales. Vamos a describir, a continuación, las características esenciales de estos dos modelos.

GRI (Global Reporting Initiative)

El "Global Reporting Initiative" (GRI), que comenzó siendo en 1997 una iniciativa multistakeholder fundada por la Ong norteamericana CERES y por el PNUMA, es desde el año 2002 una entidad independiente con sede en Ámsterdam. Desde su fundación viene trabajando por la mejora de la calidad, el rigor y la utilidad de las *Memorias de Sostenibilidad*, y hasta la fecha ha editado cuatro versiones (2000, 2002, 2006 y 2013) de su "Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad", que se ha convertido en el estándar de balance de gestión y de *reporting* más utilizado en todo el mundo. La última versión (G4) no será de obligado cumplimiento para las empresas que vienen usando las versiones anteriores hasta el año 2016.

La versión vigente, por tanto, hasta esa fecha es la tercera, conocida como G3, en referencia al proceso de tercera generación de normas. Ésta introdujo algunas novedades importantes respecto a la versión de 2002 (G2), aunque ha seguido conservando sus elementos estructurales.

El GRI considera que hay tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, social y medioambiental) de las que las empresas deben dar cuenta. Para ello GRI propone cuatro tipos de instrumentos: 1) *directrices generales* para cualquier organización que quiera elaborar

memorias de sostenibilidad; 2) *suplementos sectoriales* que aportan indicadores específicos para ciertos sectores de actividad; 3) *protocolos técnicos* que orientan sobre procedimientos específicos de implantación y medición de indicadores; y 4) *documentos guía* sobre aspectos específicos de la RSE (como por ejemplo la conciliación de la vida laboral y familiar). Todos ellos ayudan a la empresa a elaborar su informe social. Aunque la herramienta de referencia para la elaboración de la memoria son las Directrices Generales.

La estructura de la Guía de Directrices G3 contiene un prólogo, dos partes centrales y un apartado final de orientaciones generales relativas a la información.

Estructura de la “Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad” (G3) de GRI				
Prólogo		- <i>Desarrollo sostenible y el imperativo de la transparencia;</i> - <i>Introducción: Visión global de las memorias de sostenibilidad</i> - <i>Propósito de la memoria de sostenibilidad; Orientación sobre el marco de elaboración de memorias del GRI;</i> - <i>Orientación sobre la Guía del GRI; Aplicación de la Guía</i>		
PARTE 1	Definiciones	Orientaciones para la definición del contenido de la memoria		
		Principios para la definición del contenido de la memoria	Materialidad. Participación de los grupos. Contexto de sostenibilidad. Exhaustividad	
		Principios para verificar la calidad de la memoria	Equilibrio. Comparabilidad. Precisión. Periodicidad. Claridad. Fiabilidad	
		Orientaciones sobre la cobertura de la memoria		
PARTE 2	Contenidos Básicos	PERFIL	Perfil	1. Estrategia y análisis
				2. Perfil de la organización
				3. Parámetros de la memoria
				4. Gobierno corporativo, compromisos, retos y participación de grupos
				5. Enfoque de gestión e indicadores de desempeño
		INDICADORES	Indicadores de desempeño económico:	(9) 7 centrales y 2 adicionales
	Indicadores de desempeño ambiental:		(30) 17 centrales y 13 adicionales	
	Prácticas laborales y trabajo digno:		(14) 9 centrales y 5 adicionales	
	Derechos Humanos:		(12) 6 centrales y 6 adicionales	
	Sociedad:		(8) 6 centrales y 2 adicionales	
	Responsabilidad sobre productos		(9) 4 centrales y 5 adicionales	
Observaciones generales respecto a la información		- Recopilación de datos - Formato y frecuencia de la memoria - Verificación		

Fuente: Elaboración propia a partir de los contenidos de la versión 3.0 de la Guía GRI

Esta Guía pretende ayudar a las empresas a elaborar sus *memorias de sostenibilidad*, para lo cual propone comenzar definiendo con claridad dos aspectos:

- a) Los *principios de información*: es decir, aquellos principios que deben garantizar la calidad y verificabilidad de la información que la empresa aporta en su memoria de sostenibilidad.
- b) La *estructura de contenidos* que debe tener la memoria: es decir, el orden y la forma, así como el tipo, de los contenidos (indicadores) que la empresa debe incluir como información dentro de la memoria.

Los **principios** que deben orientar el proceso de información vienen definidos en la “PARTE 1” de la Guía (como se puede ver en la tabla), mientras que la *estructura de contenidos* que debe tener la memoria está explicada en la “PARTE 2” de la Guía, titulada “Contenidos Básicos”.

El GRI se inspira en el marco conceptual de la regulación contable, en la que los “principios” son fundamentales. Es por esa razón que en esta versión de la Guía a cada principio le acompaña una lista de pruebas, que permiten comprobar la implementación de ese principio en la memoria.

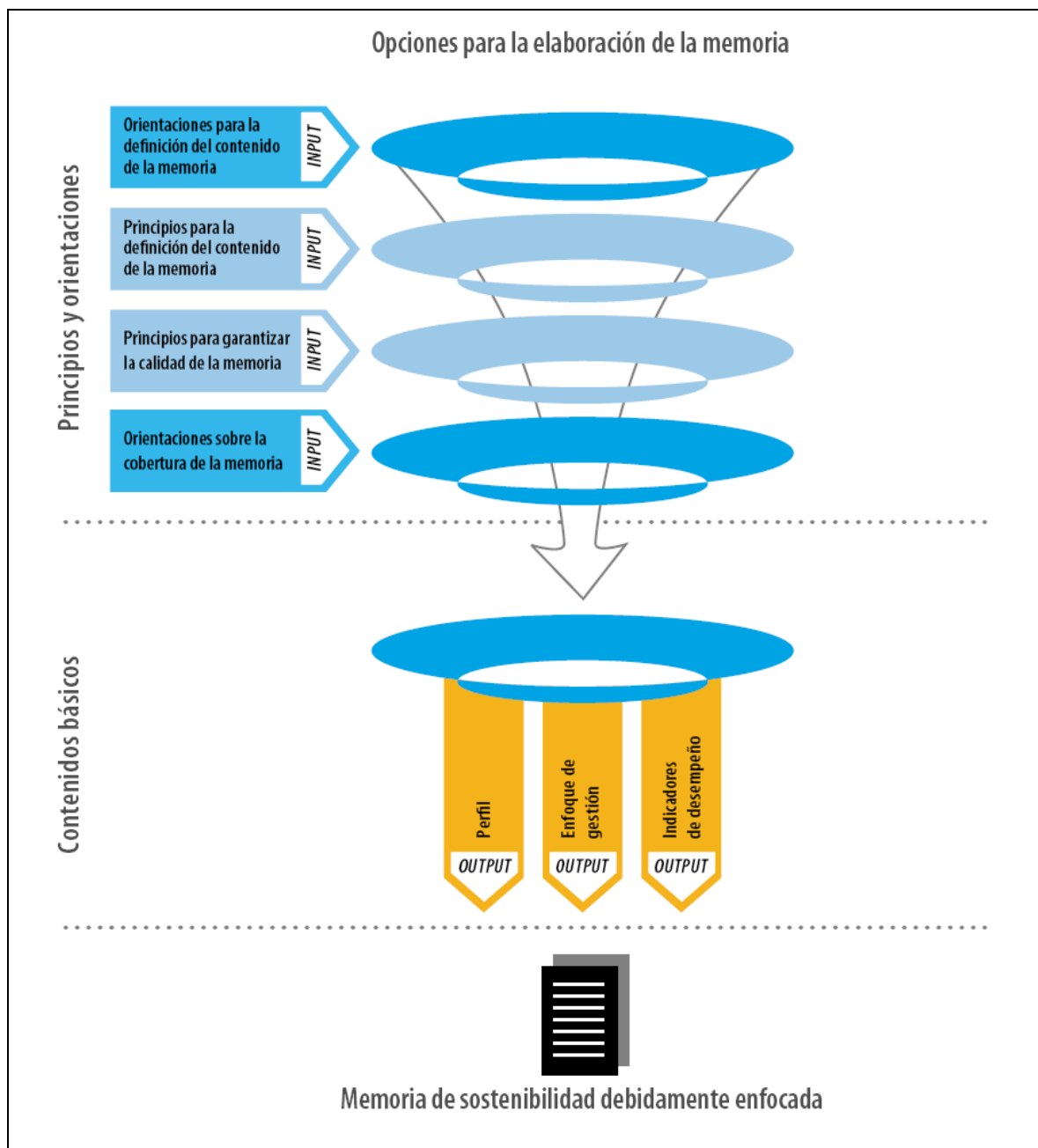
Junto a los principios, la Guía aporta (también en la “PARTE 1”) una serie de **orientaciones** que permiten determinar los asuntos e indicadores sobre los que se debe informar, así como el conjunto de organizaciones (relacionadas con la empresa informante) que deben estar también incluidas en la memoria (por ejemplo, los proveedores).

En cuanto al marco de **contenidos** básicos que deberían ser incluidos en cualquier informe de sostenibilidad, la Guía (en su “PARTE 2”) determina que haya tres tipos de contenidos:

- 1) *Perfil de la organización*: la memoria debe informar sobre la estrategia de la organización en relación a la sostenibilidad, su perfil organizativo y sus prácticas de gobierno corporativo.
- 2) *Enfoque de la dirección*: la memoria debe informar sobre el estilo de gestión de la empresa, es decir, sobre el modo como la organización ha gestionado los distintos aspectos relacionados con los niveles económico, social y ambiental de su actividad.
- 3) *Indicadores de desempeño*: la memoria debe informar sobre los indicadores propuestos en la Guía, que permiten mostrar el desempeño de la empresa en los ámbitos económico, social y ambiental.

Los **indicadores** constituyen la parte central y más importante de la memoria. Se organizan en tres categorías, económica, medioambiental y social, y los indicadores de la categoría social se dividen a su vez en cuatro tipos de indicadores, relativos a: aspectos laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos. Como se puede ver en la tabla anterior, la Guía determina un número concreto de indicadores para cada uno de estos grupos, siendo los indicadores de desempeño ambiental y laboral los más numerosos.

- Los *indicadores de desempeño económico* son aquellos que reflejan los impactos que una organización causa en las circunstancias económicas de sus stakeholders, así como en los sistemas económicos locales, nacionales y mundiales.
- Los *indicadores de desempeño medioambiental* son aquellos que reflejan el impacto de la organización en los espacios naturales, ecosistemas, tierra, aire y agua.
- Los *indicadores de desempeño social* son aquellos que reflejan los impactos que la organización origina en los sistemas sociales con los que interactúa: en las condiciones laborales, en lo relacionado con los derechos humanos, en determinados aspectos sociales (comunidad, política pública, corrupción) y en los clientes a través de sus productos.



Fuente: "Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad" Versión 3.0

Por otro lado, en cada una de esas seis dimensiones (económica, ambiental, sociolaboral, de derechos humanos, de sociedad y de responsabilidad de producto) la Guía distingue entre dos tipos distintos de indicadores:

- a) Los *indicadores principales*: son aquellos indicadores que resultan relevantes para la mayoría de las organizaciones y para la mayoría de los grupos de interés. Son los indicadores que deberían aparecer necesariamente en toda memoria.
- b) Los *indicadores adicionales*: son aquellos indicadores que pueden ser relevantes para algunos grupos de interés en particular. Por lo que deben aparecer en la memoria si la organización los considera oportunos o significativos.

La Guía del GRI ha venido evolucionando desde su primera versión. Hasta ahora, a pesar del nivel de concreción en los indicadores propuestos, el GRI permitía un alto grado de flexibilidad a las organizaciones a la hora de presentar sus memorias, tanto en lo formal como en el alcance de los contenidos presentados.

El GRI establecía dos categorías de organizaciones, según éstas cumplieran con la mayoría de los criterios de la Guía (en cuyo caso lograban la calificación “*in accordance*”, el máximo reconocimiento otorgado por el GRI), o sólo lo hiciesen con alguno de los aspectos de las directrices de la Guía (en cuyo caso se consideraba que las organizaciones hacían una aplicación “informal” de las directrices).

Sin embargo, la versión 3.0 de la Guía (G3) establece requisitos nuevos relativos a la calidad de la información de las memorias, en virtud de los cuales hay un nuevo sistema de reconocimientos y clasificación para las organizaciones.

Por un lado, con el fin de mejorar la integridad y la credibilidad de las memorias, GRI recomienda que éstas se sometan a procesos de verificación por parte de agentes externos a la organización. Además, la Guía G3 establece que las organizaciones deben informar sobre el método seguido para la verificación externa y sobre la relación que existe entre la organización informante y el proveedor de la verificación.

Por otro lado, con el fin de motivar a las organizaciones para que mejoren el rigor y la calidad de las memorias, GRI formuló en 2006 entre sus objetivos el de diferenciar cuatro tipos de organizaciones informantes (A, B, C y +), en función de cual fuese el verdadero nivel de calidad de sus memorias: *starter* (principiante), *baseline* (básica), *progressing* (avanzada) y *leading* (líder). Se suponía que esto iba a producir un interés mayor en las empresas por hacer buenas memorias.

Otros objetivos que GRI ha venido incorporando son: a) la integración digital de todas las memorias utilizando un software con el método-lenguaje XBRL (*eXtensive Business Reporting Language*); b) mejorar los protocolos técnicos sobre el uso de los indicadores; y c) convertir la Guía en un estándar de comunicación, avanzando hacia los procesos de registro, aseguramiento y certificación.

Por otro lado, la importancia que se está dando en los últimos años al diseño y la difusión de modelos adaptados a las peculiaridades de los diferentes sectores económicos, ha motivado el interés del GRI por diseñar, editar y difundir *suplementos sectoriales*, complementarios a la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad.

El siguiente cuadro apunta los avances implementados por el GRI en la evolución de su Guía de 2002 hacia la Versión 3.0 (de 2006):

¿Nos ayudará el GRI G3 a evolucionar...?	
2002	2006
Informes cargados de indicadores	Indicadores clave de RSC asociados al negocio
Principios comunes para todos los grupos de interés	Personalizar los informes para cada grupo de interés
Indicadores comunes para todos los países y sectores	Desarrollar suplementos para países y sectores
Ampliar el perímetro de los informes de RSC	Transformar los indicadores RSC en indicadores de negocio
Informes GRI “ <i>in accordance</i> ”	Auditar el comportamiento responsable de una empresa

Fuente: Grupo Telefónica S.A. (2006)

La nueva versión G4, aprobada en 2013, establece un plazo de transición de dos años, por lo que a partir de 2016 las organizaciones deberán reportar exclusivamente en base a esta nueva versión.

La G4 aporta algunos cambios y novedades, pero no sustanciales, sino de mejora, que podríamos sintetizar en cuatro aspectos centrales:

- ⇒ G4 propone hacer informes menos extensos, redefiniendo la materialidad de los contenidos de la memoria. Es decir, se proponen informes más centrados en aquella información sobre aspectos de sostenibilidad que son críticos para los stakeholders y que resultan más relevantes para la toma de decisiones de éstos.
- ⇒ G4 propone ampliar el alcance de los impactos de la organización. Esto es, precisar más y mejor el tipo de impactos indicando, para cada aspecto material identificado, qué impactos se producen y si se dan dentro o fuera de la organización.
- ⇒ G4 exige dar información más detallada sobre algunos aspectos nuevos, tales como: aspectos de buen gobierno relativos a la implicación de la dirección en las cuestiones de sostenibilidad (10 nuevos aspectos); aspectos éticos de la organización (valores, mecanismos de asesoramiento...); información sobre la cadena de suministro (criterios de selección de proveedores, sus prácticas de sostenibilidad, la gestión de sus impactos...); e información sobre mecanismos de feedback y quejas de los consumidores.
- ⇒ G4 establece un nuevo sistema de calificación de las empresas, volviendo a dos niveles, como en la versión de 2002, según el grado de profundidad de la información reportada: el nivel “Core” (de conformidad esencial) y el nivel “Comprehensive” (de conformidad exhaustiva). El primero se tiene si se reporta al menos un indicador por aspecto material e información sobre el perfil de la organización, relaciones con stakeholders y buen gobierno. Y el segundo se obtiene si se informa de todos los indicadores y sobre aspectos de estrategia, ética e integridad.

En resumen, esta versión G4 añade una revisión del análisis de materialidad y del alcance de impactos, e incorpora una visión de negocio a lo largo de la cadena de valor (incluyendo a proveedores, consumidores y grupos de interés).

GRI se ha convertido “de facto” en el estándar de *reporting* más aceptado y reconocido internacionalmente, duplicando cada año el número de empresas y organizaciones de todo tipo que utilizan sus directrices. La Guía es utilizada especialmente en el ámbito europeo, aunque está extendida por los cinco continentes.

En la actualidad hay registradas en la base de datos del GRI unas 6.500 compañías de todo el mundo, de las cuales 440 son españolas, lo que convierte a España en uno de los primeros países en número de organizaciones que informan siguiendo las directrices del GRI ²⁷.

AA 1000

“Accountability 1000” (AA1000) es una *sistema de aseguramiento* creado en el año 1999 por la consultora británica ISEA (Institute for Social and Ethical Accountability), hoy conocida como “AccountAbility”. Se trata de una *norma de proceso* cuya finalidad es garantizar que la empresa integra a sus interlocutores en un proceso que tiene un doble

²⁷ datos tomados en agosto de 2014 de www.globalreporting.org y de <http://database.globalreporting.org/search>

objetivo: desarrollar los valores y los objetivos de la organización y establecer indicadores y sistemas de información.

Al tratarse de una norma de proceso, AA1000 puede combinarse con otras normas o aplicarse como norma independiente. En la actualidad es una de las normas más reconocidas a nivel internacional, y el ISEA ha elaborado hasta la fecha tres normas. AA1000 es, en realidad, una familia que contiene, además del **Marco de AccountAbility** (publicado en 1999) que establece los principios de rendición de cuentas para el desarrollo sostenible, tres normas que han ido apareciendo en los últimos años:

- a) **AA 1000AS** (publicada en 2003): es una norma de Aseguramiento de Sostenibilidad de AccountAbility (requisitos para llevar a cabo el control de la sostenibilidad). Esta norma de aseguramiento provee una metodología profesional para evaluar la naturaleza y el grado en que una organización se adhiere a los Principios de AccountAbility.
- b) **AA 1000SES** (publicada en 2005): es una norma de compromiso con los grupos de interés (marco de referencia para el involucramiento de las partes interesadas). Sirve como patrón para ayudar a las organizaciones a reforzar el diseño, la ejecución y la evaluación de la participación de los grupos de interés y la comunicación con ellos.
- c) **AA 1000APS** (publicada en 2008): es una norma de Principios de AccountAbility (principios generales de la rendición de cuentas). Estos principios proporcionan un marco para que una organización identifique, priorice y responda a los desafíos de su sostenibilidad

Cuando decimos que AA1000 es ante todo una *norma de procedimiento* es porque el modelo permite especificar los “procesos” que debe llevar a cabo una organización para responder por sus acciones. En este sentido AA1000 es una metodología de gestión de la responsabilidad orientada a garantizar la calidad de las rendiciones de cuentas, las evaluaciones y la divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial.

Pero no es una norma que establezca cuáles han de ser los niveles de desempeño que la empresa debe alcanzar en los indicadores sociales, ambientales y económicos. Es una norma que busca *implantar procesos de transparencia* mediante la integración de los agentes de interés y el ofrecimiento de garantías de contabilidad y gestión social.

Es decir, AA1000 no prescribe sobre *qué* se debe informar, sino que sugiere una manera concreta de *cómo* hacerlo. Para ello parte, en primer lugar, de dos premisas fundamentales: el principio de **inclusividad**, que supone la integración de los stakeholder, y el principio de **transparencia**, que implica el deber de rendir cuentas ante aquellos que tienen algún interés legítimo en la organización. Y, en segundo lugar, establece un conjunto de *principios* y de *procesos* más concretos sobre los que ha de implementarse el comportamiento socialmente responsable de la empresa (tratando de integrar a la vez la gestión, la auditoría y la comunicación de la RSE).

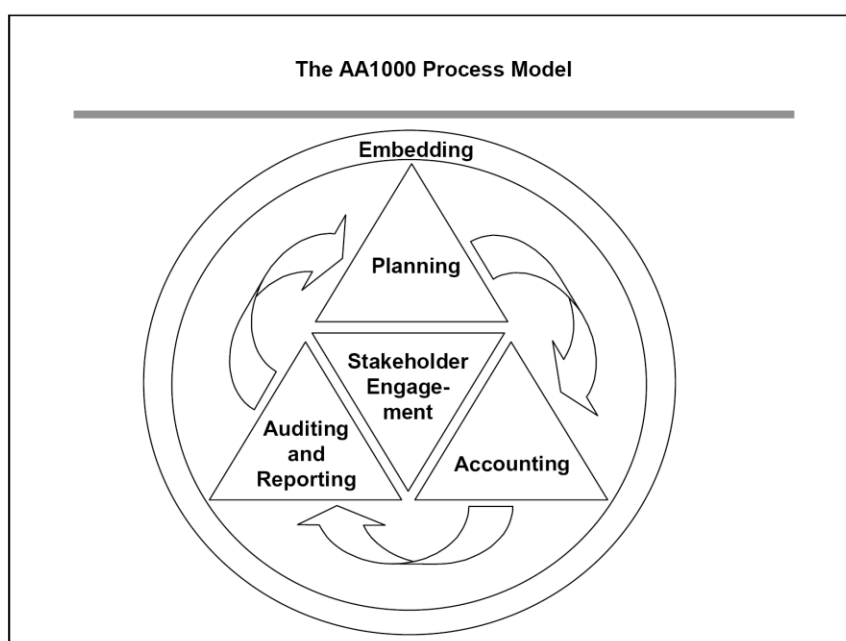
El estándar AA1000 establece así tres **principios**, comunes a todo el proceso de aseguramiento, sobre los que se ha de asentar el compromiso de rendición de cuentas o “accountability” (concepto que, como decimos, incluye el *accounting*, el *auditing* y el *reporting*) de la organización.

- **Materialidad** (o relevancia): este principio requiere que el proceso de rendición de cuentas cubra todas las áreas de gestión que puedan ser relevantes para la opinión de los stakeholders de la organización. Esto supone que en el apartado de la elaboración

de la memoria ni se puede ocultar ni se puede manipular ningún tipo de información relevante para los grupos de interés.

- *Complejidad* (o exhaustividad): este principio requiere que la información publicada sobre las actividades de la organización sea suficiente como para que permita a cualquier stakeholder formarse una opinión fundamentada sobre la propia organización.
- *Responsividad* (o capacidad de respuesta): este principio representa el compromiso de la organización con la mejora continua, y exige que el informe social dé muestra de la existencia de un diálogo real entre la organización y los stakeholders.

Partiendo de estos principios, AA1000 establece los **procesos** de accountability que se deben implantar en la organización. Según el modelo propuesto, estos están estructurados en cinco fases.



Fuente: AccountAbility (ISEA)

- Fase 1: Planificación (*planning*): en esta primera fase la organización se compromete a llevar a cabo todo el proceso de accountability, lo que supone: realizar una contabilidad de los aspectos sociales, realizar auditorías sociales y elaborar informes (integrando a todos los grupos de interés para que participen en cada uno de los procesos).
- Fase 2: Contabilidad (*accounting*): en esta fase, en colaboración con los stakeholders, la empresa debe definir sus objetivos de contabilidad social, identificar los aspectos relacionados con su gestión ética y social, definir indicadores y recopilar la información pertinente.
- Fase 3: Auditoría y realización de informes (*auditing and reporting*): en esta etapa la organización elabora el informe social, lo entrega a un grupo externo para que lo analice, difunde el informe y recopila las respuestas externas que se producen.
- Fase 4: Integración (*embedding*): la organización genera sistemas de gestión interna con el objetivo de fortalecer la integración de todo el proceso. Fundamentalmente se

adoptan tres sistemas: obtención y gestión de información, implantación de valores y auditoría interna.

- Fase 5: Integración de los agentes de interés (*stakeholder engagement*): la organización mantiene un contacto permanente con los agentes de interés implicándoles en todas las fases del proceso de accountability.

Como se ve, AA1000 ofrece una metodología sólida para fortalecer las relaciones entre la empresa y los stakeholders, y provee a la empresa de un marco de trabajo que la ayuda a comprender e implementar su política de RSE y los procesos de rendición de cuentas. Al mismo tiempo, permite que los informes sociales puedan ser validados por agentes externos a la organización, y que los grupos de interés puedan juzgar las memorias y aportar respuestas para su mejora.

Por otro lado, se trata de un estándar compatible con otras normas, como la SA8000 o los principios del Pacto Mundial. Pero contiene dos debilidades importantes: su extrema complejidad técnica (lo que hace que su aplicación práctica exija de un gran esfuerzo a la organización); y el hecho de que no sea una norma certificable (lo que hace que el sistema asiente su funcionamiento sólo sobre la confianza mutua entre los agentes, careciendo de mecanismos para aportar soluciones viables cuando surge algún tipo de conflicto entre la empresa y los stakeholders).

En resumen, AccountAbility 1000 es una norma de procedimiento que busca garantizar la calidad transparente de las rendiciones de cuentas, las evaluaciones y la divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial. La metodología describe los procesos y las interacciones entre la planificación, la contabilidad, la auditoría y la difusión, y especifica los procesos que debe llevar a cabo una organización para responder por sus acciones, aunque no por los niveles de desempeño que la empresa deba alcanzar en sus indicadores sociales, ambientales y económicos. Es una norma cuya aplicación implica transparencia ante los stakeholders, responsabilidad ante los actos y omisiones de la organización y cumplimiento de los requerimientos legales en relación con las políticas empresariales y la difusión de éstas.

AA1000 se puede aplicar a diferentes tipos y tamaños de organizaciones y es compatible con otros estándares. En la actualidad no son demasiadas las organizaciones que están utilizando el estándar (menos de 200), la mayoría británicas: British Airways, Barclays, BP, Marks and Spencer, Shell, Vodafone, Samsung, Telefónica.... El aseguramiento es, en síntesis, un método de evaluación que usa un conjunto específico de principios y estándares para evaluar la calidad del informe de una organización y los principales sistemas, procesos y competencias que sustentan sus resultados (el procedimiento incluye, también, la comunicación de sus resultados con el fin de generar credibilidad en sus usuarios).

Para terminar este apartado sobre los Informes Sociales y, a modo de síntesis, podemos decir que en general los problemas que plantean los actuales instrumentos de *accountability* y *reporting* tienen que ver con tres cuestiones clave, que ya hemos venido explicado:

- a) La dificultad de demostrar y explicar con claridad, a través de los informes sociales, cuál es el verdadero posicionamiento de la empresa respecto al desarrollo sostenible

- b) Las dudas sobre la credibilidad de la información expuesta en las memorias de sostenibilidad. La tentación cosmética es tal vez la principal motivación para el *reporting*. Y esto se debe a las dificultades para controlar y verificar desde fuera la información.
- c) El hecho de que la publicación de informes sociales por parte de las empresas no implica necesariamente que éstas hayan adoptado una política de RSE plena, como lo demuestran algunas investigaciones²⁸.

La solución a estos problemas, como apuntan algunos autores, parece pasar por adoptar la *verificación* como estándar y no como simple opción. Se trataría de ir pasando de la mera “validación” (que sólo confirma que la información elaborada se adecúa a los indicadores propuestos por las Guías de directrices, pero no entra a valorar la veracidad de los contenidos) hacia los sistemas de certificación y aseguramiento (*assurance*), que al menos desarrollan criterios claros para la verificación de los informes.

4.5. La Inversión Socialmente Responsable. Índices y *Ratings* de RSE

En los últimos años uno de los principales factores de impulso de la RSE en las empresas han sido las decisiones de muchos agentes inversores (privados o institucionales) que han decidido colocar su dinero en los mercados financieros, no sólo buscando alcanzar una legítima rentabilidad económica, sino también contribuir a la consecución de objetivos sociales o ambientales, apoyando a aquellas empresas que mejores prácticas de RSE han demostrado. Este tipo de inversión, orientada por criterios de mejora social, es lo que se conoce como Inversión Socialmente Responsable (ISR).

La ISR, como instrumento de responsabilidad social, difiere en algo fundamental respecto de las herramientas de RSE que hemos descrito en los apartados anteriores. La ISR no es un instrumento en manos de las empresas para mejorar su gestión interna (no es un marco regulatorio, ni una metodología de management, ni una herramienta de información), es decir, no es un instrumento que pertenezca estrictamente al ámbito de la gestión managerial. Es un instrumento en manos de los inversores para implicar a las empresas (e implicarse a sí mismos) en prácticas y compromisos de RSE.

En la economía global el peso de la economía financiera es enorme, por lo que las decisiones de inversión de los agentes tienen una influencia decisiva en la orientación de la actividad y la conducta de las empresas. No sólo son los consumidores, vía consumo, los que pueden obligar a las empresas a asumir compromisos sociales y ambientales, sino también los accionistas, vía inversión, quienes pueden decir mucho sobre qué prácticas empresariales merecen ser apoyadas.

Podríamos definir la ISR como aquella práctica de responsabilidad social que consiste en la adopción, por parte de los agentes inversores, de decisiones de inversión que no sólo buscan la rentabilidad económica sino que también tienen en cuenta la rentabilidad social o

²⁸ Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa (2005, agosto). *La Responsabilidad Social Corporativa en las Memorias Anuales de las empresas del IBEX 35*”, Fundación Economistas sin Fronteras, en www.observatoriosc.org/memoria/Informe_Memorias_2005_IBEX_Completo.pdf

ambiental de dicha inversión. En la ISR se conjugan, por tanto, criterios financieros con factores extrafinancieros, la búsqueda de rentabilidad con algunos valores culturales que están conectados con las nuevas preocupaciones y expectativas de los ciudadanos. Existe, de este modo, una cierta carga ideológica en las decisiones de ISR, que considera posible compatibilizar el beneficio con los principios, la rentabilidad con la sostenibilidad.

En la ISR, desde una perspectiva estructural, intervienen tres elementos: el *producto* financiero considerado como de ISR, el *agente inversor* que decide conforme a criterios de ISR, y algunos agentes o *entidades de análisis* de los mercados financieros que orientan a los inversores sobre cuáles son las empresas que trabajan con criterios de RSE.

En cuanto a los **productos** de inversión socialmente responsable, podemos distinguir tres grupos o categorías principales:

- a) Los *instrumentos de ISR ligados a los mercados financieros*: son aquellos que se adquieren en el mercado de valores. Son los productos de ISR más desarrollados y conocidos, especialmente en el contexto anglosajón (EEUU y UK) y se concretan en tres productos básicos: los Fondos de inversión éticos o socialmente responsables, los Fondos de pensiones y los Bonos éticos o solidarios.
- b) Los *instrumentos crediticios o de ahorro* con criterios de RSE: se trata de productos que permiten ligar a ahorradores o inversores con pequeños proyectos empresariales liderados por personas sin recursos que no tienen acceso a la banca tradicional. En esta categoría de productos estarían los microcréditos y los depósitos de ahorro ético.
- c) *Otros instrumentos de ISR*: aquí habría un conjunto de fórmulas más complejas de ISR que permiten la canalización socialmente responsable del ahorro y la inversión, como la Banca Ética, las Cooperativas de Crédito o los nuevos Fondos de Capital Riesgo Social.

De todos ellos, los productos vinculados a los mercados de valores son los más conocidos y utilizados. En países como EEUU o Reino Unido, con una gran tradición ciudadana de inversión en bolsa, los fondos de ISR suponían en 2009 más del 10% del volumen total de activos en el mercado, frente a una media del 2% en Europa. España se encuentra en la cola europea en cuanto a inversión en este tipo de productos, con un porcentaje inferior al 1% del total de los activos bursátiles. En general, hay un crecimiento de la ISR a nivel mundial: según un informe de la GSIA²⁹ de 2012, en Europa ésta ha crecido un 71% desde 2009 y en EEUU un 22%.

Por su parte, los microcréditos son una fórmula muy conocida en muchos países del tercer mundo y que ha empezado a crecer en Europa y en España (impulsada fundamentalmente por las Cajas de Ahorro). Y en cuanto a la Banca Ética, el caso más representativo es el del banco holandés “Triodos Bank”, que en 2007 abrió sus primeras oficinas en España, y cuya política de inversión se dirige exclusivamente a empresas y organizaciones con objetivos sociales, medioambientales y culturales, en sectores como las energías renovables, la agricultura ecológica, la bio-construcción, el turismo sostenible, iniciativas de integración social, etc.

²⁹ La “Global Sustainable Investment Alliance” (GSIA) agrupa los diferentes foros de inversión social en el mundo: Regionales: Eurosif (Europa), AISRA (Asia), AFRICA SIF, y de países: US SIF (Estados Unidos), UK SIF (Reino Unido), Canadian SIF (Canadá), Japan SIF (Japón) o RIAA (Australia), entre otros...

El dato está tomado de “La Inversión Socialmente Responsable: una opción comprometida con el bienestar”, Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo-IESE, Cuaderno nº 22, marzo de 2014

Los actores principales de la ISR son, como es lógico, los *agentes inversores*, que pueden ser individuales o institucionales, y privados o públicos. Son ellos quienes, a través de las distintas formas de inversión, acaban trasladando sus preocupaciones sociales a la empresa y, en especial, a las grandes corporaciones.

Eva Ramos³⁰, responsable de Economía y RSC en la Fundación Ecología y Desarrollo, señalaba cómo, frente a una primera generación de ISR basada en los valores (*value-based approach*), ha emergido una ISR de segunda generación centrada en la obtención de valor a través de la identificación de los factores sociales y ambientales que pueden afectar el desempeño financiero de una inversión (*value-seeking approach*). Esto significa que hoy la ISR no es una opción puramente ideológica, sino también una apuesta pragmática de los inversores que ven en los “principios éticos” un factor de rentabilidad.

Para Beatriz Fernández, responsable de RSC de Economistas sin Fronteras, las distintas motivaciones inherentes a la ISR permiten diferenciar entre, al menos, cuatro tipos de inversores: 1) los “*particulares concienciados*”, que representan a la vertiente más activista, incluso fomentando desinversiones en las compañías cuyo comportamiento es contrario a sus principios; 2) los “*colectivos obligados*”, organismos que han de invertir conforme al ideario que defienden o como alegato social (colectivos religiosos, ONG’s, fundaciones, etc.); 3) los “*inversores prudentes*”, que serían aquellos que consideran las prácticas de RSC como un criterio de valor y de rentabilidad de la empresa; y 4) los “*inversores institucionales públicos*”, cuya inversión está orientada por sus objetivos de servicio público y trabajo por el bien común.

Las distintas motivaciones de los inversores nos llevan directamente a la cuestión fundamental de la ISR, la que tiene que ver con las *decisiones de inversión*. Podemos decir que existen tres estrategias básicas mediante las que se vehicula el proceso de toma de decisión hacia la inversión socialmente responsable: el escrutinio, el activismo accionarial y la inversión social.

- 1) *Escrutinio*. Consiste en utilizar criterios sociales para incluir o excluir valores en carteras de inversión. De esta tarea se ocupan los gestores de activos financieros y algunas empresas especializadas. Estos gestores utilizan diferentes criterios o filtros y, según sean los filtros, así serán los productos de ISR. Los criterios selectivos suelen ser de dos tipos, positivos y negativos, que combinados entre sí dan lugar a cuatro formas de escrutinio:
 - criterios *exclusionistas* o negativos: consisten en excluir la compra de valores de empresas que, o bien actúan en determinados sectores (armamento, pornografía, juego, tabaco, alcohol...) o bien están vinculadas a prácticas no responsables (contaminación, trabajo infantil, discriminación laboral...). Este criterio (*screening*) genera fondos de inversión atractivos para aquellos inversores con un grado de conciencia o una orientación ideológica más definida. Aunque el criterio sectorial hace que a veces sean excluidas de estas carteras empresas que realizan buenas prácticas de RSE.
 - criterios *inclusionistas* o positivos: consisten en incluir en la cartera a las empresas que cumplen con los criterios de RSE (buen gobierno, política de recursos

³⁰ Ramos Pérez-Torreblanca, E. (2006). *La Inversión Socialmente Responsable y el Desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa*, en “Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España”, Thomson-Cívitas, Navarra, pp.281-302

humanos...) definidos en los filtros. Este criterio (*valoración*) permite orientar la inversión analizando globalmente las prácticas empresariales.

- criterios *negativos y positivos* a la vez: es una forma de escrutinio en la que, en una primera fase, se excluye a determinadas empresas en base a criterios negativos y, en un segundo momento, se realiza una selección entre las empresas no excluidas utilizando criterios positivos (*screening + valoración*)
- criterio “*best in class*”: consiste en seleccionar, una vez utilizados filtros de distinto tipo, a aquel grupo reducido de empresas que obtienen los mejores resultados respecto a los criterios establecidos por el fondo.

Como apunta Eva Ramos³¹, los estudios disponibles demuestran que existen grandes diferencias entre países a la hora de establecer criterios para analizar los factores de inversión. Así, en el Reino Unido parece que priman los factores éticos, en Alemania los ecológicos, en Francia los sociales y en Italia los religiosos. En España, de momento, parece que siguen primando los criterios financieros tradicionales.

- 2) *Activismo Accionarial*. Consiste en el ejercicio del derecho y del poder que tienen los accionistas para apoyar o censurar las prácticas de las empresas. Es algo que tiene una larga tradición en los países anglosajones y un recurso muy poco utilizado por los accionistas europeos. En EEUU los pequeños inversores suelen presionar a las empresas recurriendo a distintos medios: o bien buscando el diálogo con la empresa, o bien presentando resoluciones o peticiones en las juntas de accionistas, o bien accediendo a los medios de comunicación para denunciar prácticas no aceptables. En EEUU existen además muchas organizaciones, coaliciones o redes que permiten la acción conjunta o coordinada de los inversores socialmente responsables, como el Social Investment Forum (SIF), el International Center on Corporate Responsibility (ICCR) o el Shareholder Action Network (SAN).

Como señala Eva Ramos³², en Europa no existen los factores económicos (capitalismo popular orientado a los mercados de valores), culturales (ausencia de barreras ideológicas al uso del mercado como instrumento de cambio social), sociodemográficos (masa crítica de ciudadanos acostumbrados al asociacionismo), tecnológicos (Internet como forma habitual de comunicación) y legales (los pequeños accionistas pueden presentar resoluciones en las juntas generales de accionistas), que explican el activismo accionarial habitual en los EEUU.

- 3) *Inversión Social*. Consiste en la inyección de capital en proyectos de interés social, pero no considerando tal acción como simple acción social solidaria (al estilo de la acción social tradicional), sino considerando a los proyectos como verdaderas inversiones. Bajo esta forma de ISR estarían las fórmulas ya mencionadas de: banca ética, microcréditos y fondos de capital riesgo social.

Estas tres estrategias que hemos descrito definen muy bien cuáles son las formas que puede adoptar la Inversión Socialmente Responsable, aunque las más habituales son aquellas que están vinculadas a los mercados de valores y, lógicamente, a las actividades de escrutinio y *rating*. Como ya dijimos más arriba, de esta tarea de escrutinio se ocupan los gestores de fondos y las **entidades de análisis** bursátil. De su trabajo de evaluación y selección dependen las decisiones de inversión que finalmente adoptan los agentes inversores, por lo que su papel en el impulso de la ISR es crucial.

³¹ Ramos Pérez-Torreblanca, E. (2006). op.cit. p.289

³² Ramos Pérez-Torreblanca, E. (2006). op.cit. p.294

Especialmente en EEUU y el Reino Unido, el impulso que ha recibido en los últimos años la ISR se debe a la creación de entidades e instituciones de control que se han dedicado a elaborar diferentes *ratings* sociales, crear y difundir índices bursátiles de RSC y gestionar fondos de inversión y de pensiones socialmente responsables. Las compañías internacionales de análisis de la RSC más importantes y reconocidas son *SIRI Group*, *EIRIS* (creadora del fondo FTSE Good) y *SAM Group* y *Dow Jones & Company* (creadoras del Dow Jones Sustainability Index).

El grupo *SIRI* establecía en 2005 tres condiciones para que un fondo pueda ser calificado por ellos como Inversión Socialmente Responsable: a) que se hayan establecido criterios éticos, sociales o medioambientales en la selección de sus inversiones; b) que sea publicitado como ISR; y c) que esté disponible para inversores individuales y no sólo para los inversores institucionales.

Los criterios para definir qué es un fondo de inversión socialmente responsable no siempre coinciden. En 1999 INVERCO (la “Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones”) introdujo en España el concepto de ISR y propuso una clasificación de los fondos de inversión éticos que continúa vigente (aunque ha tenido algunas modificaciones en 2014), según la cual podemos hablar de tres tipos de fondos:

- los fondos de inversión *propriadamente éticos*, que basan su selección de valores en criterios excluyentes sectoriales y en criterios positivos de valoración de las prácticas empresariales de RSE. (Casi dos tercios de los fondos de ISR existentes en España pertenecen a esta categoría).
- los fondos de inversión *solidarios*, aquellos que sin cumplir los criterios de inclusión o exclusión anteriores, se caracterizan por dedicar un pequeño porcentaje de las comisiones de gestión del fondo a realizar donaciones a ONG's o prácticas de acción social. (Este tipo de fondo supone aproximadamente un 10 % de la ISR en España, mientras que una cuarta parte de los fondos cumple los criterios de los fondos éticos y los fondos solidarios).
- los fondos de inversión *sectoriales*, que son aquellos que invierten en actividades relacionadas con el medioambiente, el reciclaje, las energías limpias, etc. Suponen en torno al 5% de los fondos de ISR en España.

Si comparamos los criterios de SIRI con la clasificación de INVERCO, encontramos que ni los *fondos solidarios* ni los *fondos sectoriales* cumplen el primer criterio establecido por SIRI, por lo que tales tipos de inversión ética en España no son considerados como Inversión Socialmente Responsable por una de las entidades de evaluación de más peso en los mercados internacionales. Esto desvela una de las dificultades principales asociadas a la definición de lo que es una ISR: la utilización de criterios diferentes en la propia constitución del concepto y, por tanto, la falta de universalidad del mismo.

No obstante, el fenómeno de la globalización de los productos financieros y el peso específico de ciertos mercados bursátiles de referencia han posibilitado la emergencia de algunos *índices globales* asociados a la sostenibilidad o a las prácticas éticas o socialmente responsables. Y es aquí donde se concreta y se cataliza el impulso y el crecimiento del mercado de la ISR. De la actividad en estos mercados surgen dos tipos de instrumentos de referencia para los inversores que acaban orientando de una manera decisiva las decisiones de ISR.:

- Los **índices bursátiles** socialmente responsables: los dos más universales y conocidos son el “*Dow Jones Sustainability Group Index*” y el “*FTSE4 Good*”. Aunque existen otros como el *Domini Social Index 400*, *EIRIS* en el Reino Unido o *Jantzi Social Index* en Canadá.
- Y los **ratings de compañías** socialmente responsables, elaborados por revistas e instituciones de prestigio. Es el caso de los índices publicados periódicamente por las revistas *Fortune* o *Forbes* en EEUU o el del indicador *MERCO* en España.

Junto a estos indicadores, algunas entidades como “SIRI”³³ o “Eurosif”³⁴ a nivel europeo, o INVERCO³⁵ y el Observatorio de ESADE³⁶ en España, se dedican a elaborar periódicamente informes y anuarios sobre la evolución de la ISR en los mercados financieros. Los datos anteriores a la crisis dibujaban un panorama europeo para la ISR mucho menos desarrollado que el estadounidense, con un protagonismo importante del Reino Unido (que gestiona el 33% de todo el volumen de activos de ISR de toda Europa), seguido de Italia (el 12%), Suecia (11%), Francia (9%), Holanda (8%), Bélgica (7%), Austria (6%), Alemania (5%) y mucho más atrás España (0,3%).

Hagamos, para terminar, una breve mención a los *índices bursátiles* globales de ISR más importantes (Dow Jones y FTSE4 Good) y a los principales *ratings* de empresas (Fortune, Forbes, MERCO).

Dow Jones Sustainability Group Index (DJSI) ³⁷

El grupo de índices de sostenibilidad Dow Jones es hoy el primer índice global en importancia (de entre la docena de índices globales de este tipo que existen en la actualidad) que evalúa los resultados financieros de las empresas líderes en materia de sostenibilidad.

La familia de índices de sostenibilidad Dow Jones fue creada 1999 por “SAM Group” y por “Dow Jones & Company”, y contiene un índice principal global, el DJSI World, y varios índices sobre la base de regiones geográficas tales como: Europa (el actual *DJSI Europa*, denominado hasta 2010 *DJSI STOXX*) América del Norte (*DJSI North America*), Asia-Pacífico (*DJSI Asia Pacific*), Corea (*DJSI Corea*) o los países nórdicos (*DJSI nórdica*). El DJSI también contiene índices específicos de la industria llamados “índices de blue chips”. Y en 2012 los índices S&P Indices y Dow Jones se combinaron para formar *S&P Dow Jones Indices*.

El *DJSI World* llega a cubrir el 10% de las 2500 empresas más importantes que cotizan en el índice global Dow Jones World. Y tanto en Europa como en Asia-Pacífico el *DJSI Europe* y el *DJSI Asia Pacific* cubren el 20% de las 600 empresas que cotizan en el Dow Jones Eurozona y el Dow Jones Asia Pacific.

La composición de estos índices de sostenibilidad responde a un proceso de selección de empresas definido por las guías DJSI, que contienen criterios generales de sostenibilidad y criterios específicos referidos a cada sector. En el caso del *DJSI World*, en primer lugar se aplican criterios de *screening* negativos y positivos sobre las 2500 empresas

³³ www.sirigroup.org

³⁴ www.eurosif.org

³⁵ www.inverco.es

³⁶ www.esade.edu/research/socialinnovation

³⁷ www.sustainability-index.com

con mayor capitalización del Dow Jones, siendo después las 250 con mejores resultados en sostenibilidad las que finalmente acaban componiendo el índice.

En síntesis, se trata de una familia de índices que identifican y dividen los criterios requeridos en tres dimensiones: económica (donde se analizan asuntos como el gobierno corporativo, la gestión de crisis y riesgos y los códigos de conducta), la relación con el entorno (donde se toma en cuenta el respeto al medio ambiente o la ecoeficiencia) y, finalmente, el plano social tiene dos vertientes, una interna (que mide indicadores laborales, el desarrollo de capital humano y la atracción y detección del talento) y otra externa, (relacionada los grupos de interés). Cada una de estas dimensiones tiene además especificidades propias de cada sector.

La metodología para elaborar el índice se base an una encuesta anual a la que las empresas son invitadas y cuya respuesta es analizada por la firma suiza RobercoSAM. En el mes de abril las empresas cotizadas cumplimentan un cuestionario de unas cien preguntas dividido en las tres dimensiones económica, ambiental y social, con indicadores ponderados dentro de cada dimensión. En función de las respuestas que aporta la empresa y de un análisis reputacional de ésta los analistas la califican con una escala de 1 a 100 puntos. Aparecerán en el índice las primeras empresas del ranking (el 10% de ellas en el Word Index y el 20% en los índices de Europa y de Asia-Pacífico).

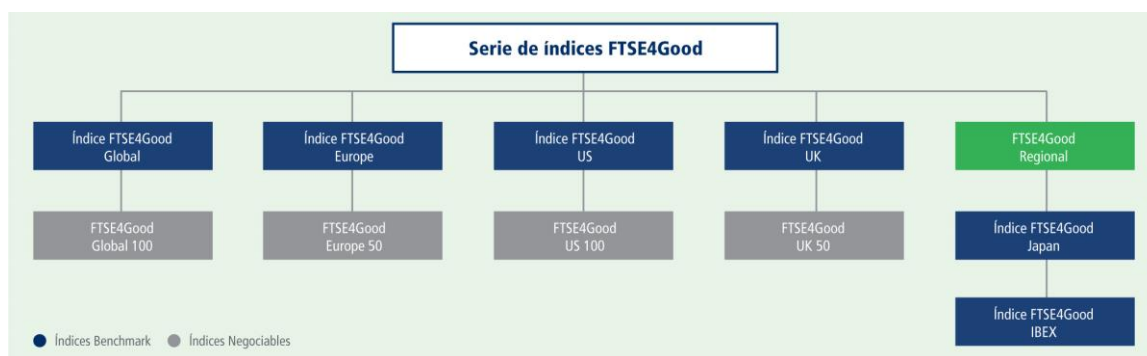
Aunque se trata del índice más reputado, el DJSI no está exento de críticas, las principales, la utilización de datos autoreportados por las empresas (lo que deja al índice sometido a posibles sesgos corporativos); el menor peso en el índice de los criterios sociales y ambientales (éstos últimos pesan sólo el 25%) en comparación con los económicos; y el sesgo adicional de incluir sólo a las grandes empresas.

FTSE4 Good³⁸

FTSE4Good es el índice bursátil de sostenibilidad creado por la bolsa de Londres (FTSE es un acrónimo de **F**inancial **T**imes **S**tock **E**xchange). La familia de índices FTSE4 Good fue reada en 2001 por FTSE Groop, UNICEF (el fondo de la ONU para la infancia) y EIRIS (el Ethical Investment Research Service, una organización fundada por entidades religiosas y caritativas para investigar las políticas sociales, éticas y medioambientales de las empresas y sus avances). Junto a Ethibel y SAM, EIRIS está considerada como una de las agencias con mayor rigor en la evaluación de los criterios medioambientales de las empresas.

FTSE4 Good está conformado esencialmente por los índices *FTSE4Good Global Index* (para empresas de todo el mundo), el *FTSE4Good USA Index* (para empresas norteamericanas), el *FTSE4Good Europe Index* y la versión japonesa, *FTSE4Good Japan Index*. Los cuatro índices incluyen e incorporan a empresas cotizadas de todo el mundo que cumplen con los requisitos preestablecidos por el índice bursátil (prácticas de RSC en medio ambiente, relaciones con los accionistas y derechos humanos), basados en los principios de inversión responsable.

³⁸ www.ftse4good.com



Fuente: FTSE The Index Company (2014)

FTSE4Good, que se revisa dos veces al año (en marzo y septiembre) para aceptar nuevas empresas y excluir a otras que no cumplan con los requisitos de sostenibilidad demandados. Los criterios sociales de selección de empresas están basados en principios internacionales generalmente aceptados (OIT, ONU, SA8000, etc). EIRIS, que es la entidad encargada de realizar la selección, aplica en primer lugar criterios de exclusión (dejando fuera empresas productoras de tabaco, armas, energía nuclear y extracción y procesamiento de uranio) y aplicando después criterios positivos relacionados con tres aspectos: sostenibilidad ambiental, relaciones con los stakeholders y respeto a los derechos humanos.

FTSE4Good llegó a España en abril de 2008 con el FTSE4Good IBEX, e incluye compañías del IBEX 35. Se trata de un índice que se calcula, como todos los FTSE4 Good, en tiempo real, mediante un coeficiente basado en el capital flotante y la liquidez valorada de las empresas. Y, a diferencia del DJSI, el FTSE4 Good no especifica la puntuación de las empresas incluidas, sino que simplemente las incluye o no, publicando otros detalles como los criterios de inclusión y exclusión, la exigencia de cumplimiento según el riesgo observado en el sector, etc...

En abril de 2014 el grupo FTSE comunicó la creación de un nuevo sistema de investigación para el índice, con el que las compañías serán evaluadas de acuerdo a 14 temas sociales, medioambientales y de gobierno corporativo, que cubren más de 300 indicadores específicos.

Ratings de empresas responsables

La revista Fortune³⁹ es conocida en todo el mundo por sus listas o *ratings* sobre las mejores empresas. Tradicionalmente se ha centrado en tres listados: el de las 500 mejores empresas norteamericanas, el de las 500 mejores empresas del mundo y el de las 100 mejores empresas norteamericanas para trabajar. A partir de su listado “Global 500” elabora diferentes *ratings* por país/región, tipo de empresa, etc.

Desde 1982 elabora el índice Fortune de empresas más admiradas. Se trata de un *rating de reputación* que Fortune elabora a partir de la opinión de los analistas financieros, ejecutivos seniors y gestores externos a las empresas. De ahí construye un *rating* por sectores de las 10 mejores compañías según ocho atributos de reputación, y posteriormente combina los distintos *ratings* para generar un “*índice de reputación corporativa*”.

³⁹ www.money.cnn.com/magazines/fortune

Por su parte, la revista Forbes⁴⁰ es mundialmente conocida por elaborar todos los años su lista de las mayores fortunas del planeta (que incluye a todos los billonarios o multimillonarios que hay en el mundo: 946 en 2006 y 1426 en 2013). También elabora, entre otros *ratings*, la lista de las mejores grandes empresas americanas y las 200 mayores organizaciones caritativas de los EEUU.

Entre todas estas, Forbes elabora una lista especial, en la que estudia el compromiso con la sociedad de las industrias norteamericanas. Se trata de una lista especial porque en ella no hay una clasificación ordinal, sino un sistema de calificación que va de la A a la F (siendo A la nota más alta y F la más baja). Lo que se evalúa son cuatro aspectos de las principales compañías americanas: el respeto a la diversidad cultural (*diversity*), el compromiso con la comunidad (*community*), el respeto a los derechos humanos (*human rights*) y el compromiso ambiental (*environment*).

A continuación, junto a la calificación de estos aspectos, Forbes aporta el valor de mercado de cada una de esas empresas, y lo que resulta en los últimos años es que las empresas con mayor valor de mercado son las que obtienen peor calificación en los cuatro criterios sobre compromiso de las empresas con la ciudadanía. Lógicamente estas valoraciones pueden ser tenidas en cuenta por los inversores responsables.

En España existe, desde el año 2000 el *Monitor Español de Reputación Corporativa* (MERCOC)⁴¹, vinculado a la cátedra del profesor Justo Villafañe. El monitor establece un ranking anual con las *100 primeras empresas* y los *100 líderes* con mejor reputación en España. La metodología para la elaboración del ranking es bastante concienzuda, utilizando y combinando tres fuentes distintas de información: un primer cuestionario a directivos (se entrevista a todos los de aquellas empresas que facturan en España más de 50 millones de euros); una segunda encuesta a stakeholders (sobre cinco muestras a expertos financieros, ONG's, organizaciones de consumidores, sindicatos y líderes de opinión); y una tercera etapa de solicitud de información, empresa por empresa, entre las 100 mejor valoradas en las dos primeras etapas de la investigación.

El análisis de las valoraciones sobre la reputación de las empresas se basa en seis variables sociales y financieras (resultado financiero, calidad de la oferta comercial, reputación interna, ética y RSE, dimensión internacional, e innovación), divididas en dieciocho factores, entre los cuales hay factores de tipo social como: calidad de la vida laboral, ética empresarial, compromiso con la comunidad y responsabilidad social y ambiental. Las diez primeras empresas del monitor de 2014 han sido, por este orden, Inditex, Mercadona, Iberdrola, Caixabank, Repsol, Once, Telefónica, BBVA, La Fageda y Acciona.

Las empresas reconocen cada vez más la ventaja competitiva que supone pertenecer a alguno de estos selectos índices o *ratings*, lo que ha servido para que éstas conozcan mejor los requerimientos y criterios de la RSE. Y para que aumente su interés por implantar mejores prácticas y mejores relaciones con los stakeholders, así como su voluntad de gestionar más eficazmente los intangibles, de cara a conseguir un más alto grado de reputación y otros objetivos como el liderazgo empresarial, la fidelización de los clientes, menores costes de capital y el apoyo de las comunidades locales.

⁴⁰ www.forbes.com

⁴¹ www.merco.info

4.6. Comparando las herramientas de RSE

El análisis que hemos realizado sobre las distintas herramientas de RSE nos ha permitido comprobar que existe un abanico muy diverso y variado de recursos, que a veces no resultan fácilmente integrables los unos con los otros. Lo cual sin duda incrementa las dificultades técnicas que de por sí ya tiene cualquier proceso de implantación de políticas o estrategias de RSE, siempre que éstas pretendan ir más allá de la mera acción filantrópica puntual.

Lo que sí parece claro es la diferente utilidad que ofrece cada uno de los cuatro grupos de instrumentos que hemos descrito:

- En el caso de los *códigos éticos*, que es la herramienta más profusamente utilizada por las empresas, la función que desempeñan es la de constituir el marco general de orientaciones y principios sobre los que es posible diseñar no sólo la política de RSE de la empresa, sino toda la estrategia empresarial.
- Los *estándares y normas de gestión certificables* permiten a la empresa dar un paso más y comenzar a implantar modelos de trabajo, gestión y dirección, basados en una metodología normalizada y rigurosa que ofrece las máximas garantías de calidad, que posibilita la verificación externa y que premia a la empresa con la obtención de un certificado que demuestra ante los stakeholders el compromiso social y ambiental de la organización.
- Las *herramientas de accountability y reporting* permiten a la empresa ejercer su deber de transparencia y su voluntad de comunicarse de forma abierta con el entorno social. Es razonable que esto pueda generar un aumento de la confianza de los stakeholders hacia la empresa, siempre que la información transmitida por ésta ofrezca las suficientes garantías de veracidad y credibilidad.
- La *Inversión Socialmente Responsable* es un recurso en manos de los inversores que sin duda resultará cada vez más motivador para las grandes empresas que cotizan en bolsa y que quieren apostar por una estrategia de consolidación a largo plazo mediante la buena gestión, tanto de sus valores financieros, como de sus aspectos no financieros.
- Finalmente, habría un quinto grupo de herramientas (al que no nos hemos referido por razones de espacio) que estarían vinculadas al ámbito del consumo, del *consumo socialmente responsable*. Es el caso del *etiquetado* diferenciado para productos o servicios vinculados a factores éticos, sociales o ecológicos. Existen etiquetas (*labels*) que permiten a la empresa informar al consumidor sobre las condiciones de RSE con que se ha elaborado un producto, y que contribuyen a que el consumidor comprometido pueda apoyar a las empresas que apuestan por este tipo de productos o servicios.

El “*ABC of de main instruments of CSR*”⁴² elaborado por la Comisión Europea en 2004 distingue tres tipos de *labels*: las “eco-etiquetas”, las “etiquetas sociales” y las

⁴² Comisión Europea (2004). *ABC of de main instruments of CSR*, p.41

“etiquetas de comercio justo”. Tanto en la Unión Europea como en el contexto internacional existen muchos ejemplos de cada una de estas categorías.

Finalmente, cabe preguntarse hasta qué punto cada una de estas herramientas de RSE cubre o incluye los distintos ámbitos y aspectos contenidos en el concepto de responsabilidad social corporativa: los económicos, los sociales y los ambientales. Lo que se ha venido a denominar el “triple bottom line” de la RSE. A esta cuestión respondió en 2003 la Comisión Europea con un análisis comparativo publicado en el “*Mapping Instruments for CSR*”⁴³, donde aparece el siguiente cuadro, valorando el grado de alcance de cada una de las principales herramientas de RSE en relación a los tres ámbitos de la RSE.

Triple Bottom Line			
INSTRUMENT	ASPECT		
	Economic	Social	Environmental
Aspirational Principles and Codes of Practice			
<i>UN Global Compact</i>	✓	✓	✓
<i>Amnesty International Guidelines</i>		✓✓	
<i>ETI</i>		✓✓✓	
<i>Sullivan Principles</i>		✓✓	
<i>OECD Guidelines for MNEs</i>	✓	✓	
<i>WHO / UNICEF Breastmilk</i>		✓✓	
<i>ECCR/ICCR</i>		✓	
Management Systems and Certification Schemes			
<i>SA8000</i>		✓✓	
<i>ISO9000 / ISO14001</i>			✓✓
<i>EMAS</i>			✓✓✓
<i>EU Eco-label</i>		✓	✓✓
<i>FSC</i>		✓	✓✓
Rating Indices			
<i>DJGSI</i>	✓	✓✓	✓✓
<i>FTSE4Good</i>	✓	✓✓	✓✓
<i>ASPI</i>	✓	✓✓	✓✓
Accountability and Reporting Frameworks			
<i>GRI</i>	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
<i>AA1000S</i>	✓	✓✓✓	✓
SYMBOL		MEANING	
✓✓✓		Inclusion, with extensive coverage	
✓✓		Inclusion, with some coverage	
✓		Inclusion, with minimum reference	
		No inclusion	

Fuente: “Mapping Instruments for CSR” Comisión Europea (2003)

⁴³ Comisión Europea, *Mapping Instruments for CSR*, 2003. p.16

Según este análisis, el ámbito en que principalmente se concentran todas estas herramientas de RSE es el de los aspectos sociales. Es interesante ver cómo los *códigos éticos* son los instrumentos que, digamos, más parecen “especializarse” en los aspectos sociales de la RSE. Por otro lado, los *sistemas y estándares certificables de gestión* son los que mejor parecen abordar las cuestiones ambientales. Mientras que los *índices bursátiles* y las herramientas de *accountability y reporting* son las que abarcan de un modo más completo (en especial el GRI) los tres ámbitos de la RSE.

No obstante, lo que esta comparativa muestra es que, salvo GRI, ninguna herramienta abarca de forma completa los tres ámbitos de la sostenibilidad, lo que hace que sea muy difícil la evaluación del “impacto global” de la empresa y, por lo tanto, poder tener una idea precisa de hasta qué punto las empresas están contribuyendo a la sostenibilidad.

A esto podemos añadir algunas consideraciones más, como que:

- Las herramientas de que disponemos sirven para gestionar y comunicar sobre diversos aspectos de la RSE, midiendo algunos parámetros, pero ninguna de ellas es capaz de identificar y cuantificar de algún modo el *beneficio potencial* que las políticas de RSE producen, esto es, el verdadero impacto sobre los distintos stakeholders y sobre el medio ambiente y la sociedad.
- Casi ninguna de las herramientas disponibles es capaz, salvo GRI, de aportar un sistema de *indicadores* lo suficientemente completo como para poder cuantificar de modo objetivo y comparable la acción de las empresas.
- Y ninguna de las herramientas disponibles ofrece mecanismos para medir la *evolución* que a lo largo del tiempo hacen las empresas en su camino hacia la sostenibilidad.

Las herramientas de que disponemos, por tanto, resultan claramente insuficientes e inadecuadas. Esto, como es lógico, no aporta la suficiente claridad y seguridad a las empresas para saber cómo implementar la RSE en sus estrategias de negocio y en su práctica diaria. En consecuencia, es obvio que los actuales instrumentos de RSE necesitan evolucionar hacia nuevos planteamientos y nuevas herramientas que resulten más operativas, más integradas, más globales en su enfoque y más comprometidas con la gobernanza global y los problemas reales, en lo social y en lo ambiental.

CAPÍTULO 5.- TEORÍAS, MODELOS Y NUEVAS VÍAS PARA LA RSE

- 5.1. La jungla argumental.
Clasificando las Teorías
- 5.2. Modelos de RSE.
Sintetizando Teorías
- 5.3. Revisando los términos.
La RSE en clave de innovación
- 5.4. Nuevas vías para la RSE.
Por un paradigma eco-social
- 5.5. Conjugando racionalidades.
Una propuesta de avance para la RSE

En algunos de los capítulos anteriores de este trabajo ya hemos venido haciendo referencia a distintos aspectos teóricos relacionados con la RSE. Así, en el capítulo 1.4. hicimos una rápida descripción de la evolución histórica del concepto de RSE, en el capítulo 1.6. mencionamos algunos de sus principales fundamentos teóricos y en el capítulo 2.2. abordamos la noción de “stakeholder”, haciendo mención a los aspectos esenciales de éste enfoque teórico.

En las líneas que siguen, obviando la perspectiva histórica, nos centraremos en identificar y describir las principales teorías con las que desde los años 50 del siglo pasado se viene fundamentando la responsabilidad social empresarial, y en explorar algunos enfoques nuevos sobre los que la RSE puede seguir evolucionando en el futuro.

Dedicaremos, así, un primer apartado a sintetizar de modo comprensivo las principales teorías sobre RSE, partiendo de algunos trabajos relativamente recientes sobre este tema. Identificaremos después los modelos básicos de RSE, que nos permitirán distinguir diferentes maneras de enfocar la RSE. Y terminaremos tratando de conectar la RSE con la idea de innovación para, a partir de ella, proponer nuevas vías de desarrollo para la RSE desde una perspectiva diferente.

5.1. La jungla argumental. Clasificando las Teorías

Sobre la RSE existe un gran abanico de enfoques y teorías. Desde el texto de Bowen¹ en 1953 hasta nuestros días ha habido un nutridísimo catálogo de aproximaciones a la idea de que la empresa tiene, o debe tener, algún tipo de responsabilidad hacia la sociedad en la que actúa. La producción teórica, por otro lado, ha ido evolucionando de forma paralela a la evolución del propio concepto de responsabilidad social, tal como hemos apuntado en el capítulo 1.4., desde una idea inicial de filantropía a otra más reciente de proactividad social.

Entre 1986 y 2013 se han publicado diversos estudios que tratan de analizar y clasificar todas las teorías existentes sobre RSE. A nuestro modo de ver, los dos más destacables son el de Garriga y Melé² de 2004, uno de los trabajos más citados y reconocidos de los últimos años, y el de Alvarado³ et.al. de 2011, por ser el más reciente.

¹ Considerado el iniciador de la preocupación moderna por la RSE: Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of businessman*, Harper & Brothers, New York. Aunque otros autores atribuyen el nacimiento de la reflexión sobre RSC, el año 1923, a Oliver Sheldon, el primero que escribe sobre los deberes sociales de los gerentes, en base a los principios de honestidad y justicia: Sheldon O. (1923). *The philosophy of management*. Sir Isaac Pitman & sons, Ltd, London.

² Garriga, E. y Melé, D. (2004). *Corporate social responsibility theories: Mapping the territory*, Journal of Business Ethics, nº 53, p. 57-71

³ Alvarado, A. Bigné, E. y Currás, R. (2011). *Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: una clasificación con base en su racionalidad*, Estudios Gerenciales, Vol. 27, nº 118, p. 115-136

Melé y Garriga elaboran una clasificación de teorías o grupos de teorías considerando como criterio diferenciador *el rol que la empresa juega* en la sociedad. Según los autores habría cuatro tipos diferentes de fundamentación de esta relación empresa-sociedad, lo que permitiría distinguir también cuatro grupos de teorías sobre la RSE.

El *beneficio económico*, el *poder político*, la *legitimidad social* y los *valores éticos* son los conceptos clave sobre los que unas y otras teorías articulan y justifican el papel de la empresa en la sociedad. De este modo, los autores proponen los siguientes cuatro grupos de teorías, dentro de los cuales caben 16 enfoques teóricos distintos: teorías **instrumentales**, teorías **políticas**, teorías **integradoras** y teorías **éticas**.

Corporate social responsibilities theories and related approaches			
Types of theory	Approaches	Short description	Some key references
Instrumental theories (focusing on achieving economic objectives through social activities)	Maximization of shareholder value	Long-term value maximization	Friedman (1970), Jensen (2000)
	Strategies for competitive advantages	<ul style="list-style-type: none"> • Social investments in a competitive context • Strategies based on the natural resource view of the firm and the dynamic capabilities of the firm • Strategies for the bottom of the economic pyramid 	Porter and Kramer (2002) Hart (1995), Litz (1996) Pralhad and Hammond (2002), Hart and Christensen (2002), Prahalad (2003)
	Cause-related marketing	Altruistic activities socially recognized used as an instrument of marketing	Varadarajan and Menon (1988), Murray and Montanari (1986)
Political theories (focusing on a responsible use of business power in the political arena)	Corporate constitutionalism	Social responsibilities of businesses arise from the amount of social power that they have	Davis (1960, 1967)
	Integrative Social Contract Theory	Assumes that a social contract between business and society exists	Donaldson and Dunfee (1994, 1999)
	Corporate (or business) citizenship	The firm is understood as being like a citizen with certain involvement in the community	Wood and Lodgson (2002), Andriof and McIntosh (2001) Matten and Crane (in press)
Integrative theories (focusing on the integration of social demands)	Issues management	Corporate processes of response to those social and political issues which may impact significantly upon it	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel, (1986), Wartick and Mahon (1994)
	Public responsibility	Law and the existing public policy process are taken as a reference for social performance	Preston and Post (1975, 1981)
	Stakeholder management	Balances the interests of the stakeholders of the firm	Mitchell et al. (1997), Agle and Mitchell (1999), Rowley (1997)
	Corporate social performance	Searches for social legitimacy and processes to give appropriate responses to social issues	Carroll (1979), Wartick and Cochran (1985), Wood (1991b) Swanson (1995)
Ethical theories (focusing on the right thing to achieve a good society)	Stakeholder normative theory	Considers fiduciary duties towards stakeholders of the firm. Its application requires reference to some moral theory (Kantian, Utilitarianism, theories of justice, etc.)	Freeman (1984, 1994), Evan and Freeman (1988), Donaldson and Preston (1995), Freeman and Phillips (2002), Phillips et al. (2003)
	Universal rights	Frameworks based on human rights, labor rights and respect for the environment	The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999)
	Sustainable development	Aimed at achieving human development considering present and future generations	World Commission on Environment and Development (Brutland Report) (1987), Gladwin and Kennelly (1995)
	The common good	Oriented towards the common good of society	Alford and Naughton (2002), Melé (2002) Kaku (1997)

Fuente: Garriga y Melé (2004) *Journal of Business Ethics*

Las **teorías instrumentales** son aquellas que conciben la RSE como una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos económicos de la empresa. En ellas la empresa sería un simple fenómeno de mercado definido por sus funciones y relaciones

económicas con la sociedad, y esas funciones se refieren exclusivamente a la creación de valor y riqueza para la empresa y la provisión en el mercado de los bienes y servicios que la sociedad demanda. Bajo este planteamiento, más allá del cumplimiento de la ley, la empresa no tiene responsabilidad social alguna, salvo que los problemas sociales puedan suponer una oportunidad de negocio. En este grupo Melé y Garriga distinguen tres teorías o grupos (la segunda categoría incluye tres enfoques distintos):

- A) *Teoría de la maximización del valor para el accionista o Shareholder Theory*. Milton Friedman⁴ (1970) es el principal exponente de este enfoque y el representante de una visión de la empresa y la economía por todos conocida: la maximización del beneficio para el accionista es el único objetivo empresarial, dentro de las reglas de la libre competencia, y cualquier tipo de actividad social no tiene razón de ser, pues supone una desventaja en costes. La doble crítica que se viene haciendo a este planteamiento apunta al hecho de que la ley puede ser injusta o no cumplirse, y a la evidencia de que desde una perspectiva de largo plazo ninguna empresa puede lograr un éxito sostenido en el tiempo si no tiene en cuenta las necesidades e intereses de sus stakeholders no accionariales (empleados, clientes, etc.).
- B) *Las estrategias para lograr ventajas competitivas*. Bajo este enfoque, se trataría de abordar acciones de responsabilidad social sólo cuando ésta reporte algún tipo de ventaja competitiva. Este **enfoque estratégico** de la RSE presenta tres grupos de teorías:
- 1) *Inversiones sociales en un contexto competitivo*. Porter y Kramer⁵ (2002), como principales representantes de este planteamiento, afirman que “la inversión en actividades filantrópicas puede ser útil para *mejorar el contexto de ventaja competitiva* de una firma ya que normalmente ésta crea un “valor social” mayor del que pueden crear los donantes individuales o el gobierno”. Según esto, a diferencia de lo que opinaba Friedman, a la empresa le conviene hacer filantropía. Responsabilidad social y competitividad, por tanto, van unidas.
 - 2) *Una perspectiva de la firma y de las capacidades dinámicas basada en los recursos naturales*. Aquí el autor más destacado es Hart⁶, con su modelo *Resource-Based View of the Firm* (1995). Este planteamiento mantiene que “la capacidad de una empresa para lograr mejores resultados que sus competidores depende de la interacción de recursos humanos, organizativos y físicos a lo largo del tiempo y de las rutinas organizativas y estratégicas por las que los directivos adquieren dichos recursos, los modifican, integran y combinan para generar nuevas estrategias creadoras de valor”. Por lo tanto, el interés de las empresas en promover actividades de RSE (sobre todo con empleados, clientes, distribuidores y con la comunidad local) estaría justificado por la necesidad de mantener esta ventaja competitiva, tan difícil de desarrollar.
 - 3) *Estrategias para la base de la pirámide económica*. La base de la pirámide está formada por los pobres o las clases bajas. Para este enfoque teórico, esos grupos sociales suponen una oportunidad de negocio ya que suelen estar desatendidos por el mercado (la mayor parte de lo que se diseña y produce es para las clases medias) y es enormemente numeroso (sobre todo en el tercer mundo). Por tanto, crear productos nuevos y menos complicados, con una producción de bajo coste y adaptados a las necesidades de estos grupos puede convertirlos en activos consumidores. Actuar de este modo (fabricando teléfonos de bajo coste, coches baratos...) no sólo es una

⁴ Friedman, M. (1970). ‘*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*’, New York Times Magazine, September 13th, p. 32–33, 122–126

⁵ Porter, M. E. and M. R. Kramer (2002). ‘*The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*’, Harvard Business Review 80(12), 56–69

⁶ Hart, S. L. (1995). ‘*A Natural-Resource-Based View of the Firm*’, Academy of Management Review 20(4), 986–1012

forma de “*ayudar a los pobres*” sino también, o sobre todo, una oportunidad para innovar y hacer negocio. Se trata, por tanto, de un negocio vestido de RSE.

- C) El **marketing con causa**. Consiste en construir una “*imagen de marca*” asociándola a acciones éticas (colaborar contra el cáncer) o de responsabilidad social (productos libres de pesticidas). Esto mejora la reputación de la marca y le otorga atributos (la empresa es honesta y digna de confianza) valorados por los clientes, lo que contribuye a alcanzar el objetivo perseguido, que no es otro que aumentar las ventas. Las dos últimas décadas están pobladas con ejemplos de este tipo de acción social, que no deja de ser en esencia una vía más del marketing.

Las **teorías políticas** consideran que hay una relación de interdependencia entre la empresa y la sociedad y que de esa relación se deriva una responsabilidad de aquella hacia ésta. Bien sea por el poder que la empresa tiene, por su vinculación a una comunidad concreta o porque existe una especie de contrato social implícito entre empresa y sociedad, las empresas adquieren una responsabilidad hacia el contexto social, por razón de esa dependencia mutua (ambas se necesitan y son a la vez parte de un todo). Las responsabilidades de la empresa, por tanto, irían aquí más allá de su mera función económica. Garriga y Melé ubican aquí tres teorías:

- D) Las **teoría del constitucionalismo corporativo**. La empresa es una institución social y una institución con mucho *poder* de influencia. Es ese poder el que la obliga a ejercerlo con responsabilidad. Davis⁷ (1960) rechaza la idea de Friedman y afirma que esa ecuación poder-responsabilidad obliga a la empresa a responder como se espera de ella. De no hacerlo, será sometida a la *ley de hierro de la responsabilidad*: “Quien no ejerza su poder social con responsabilidad lo perderá”. La responsabilidad social sería, desde este enfoque, algo inherente al ser social y a la posición social de la empresa.
- E) La **teoría del contrato social integrador**, Donaldson y Dunfee⁸ (1994), inspirados en el pensamiento de Locke, consideran que existe un *contrato implícito* entre empresa y sociedad y que éste, basado en el *contexto socio-cultural*, “da consentimiento” a las acciones de la empresa. Ese consentimiento proviene de dos diferentes niveles contractuales, uno macrosocial (basado en hipernormas aceptadas por todos) y otro microsociales (inspirado en los usos y acuerdos propios de comunidades locales). Estos dos tipos de contratos obligan a las empresas a actuar de modo “integrado”, cumpliendo con ellos de manera consecuente. La responsabilidad social aquí vendría implícita, por lo tanto, en la coherencia de la empresa con las normas éticosociales.
- F) La **ciudadanía corporativa**. La idea se basa en una analogía que asocia a la empresa responsabilidades sociales similares a las de la categoría de *ciudadano* individual. Si hacer ciudadanía es hacer sociedad, hacer empresa también es hacer sociedad (ya que cada proyecto empresarial configura la realidad social y, a su vez, los retos sociales están presentes en los proyectos de la empresa). Este enfoque de “*empresa ciudadana*” se centró inicialmente en la vinculación de la empresa con la *comunidad local* y con el medio ambiente, aunque recientemente la globalización y la crisis ecológica han ampliado el ámbito del concepto (ciudadanía global). Se trata de un concepto utilizado por muchos autores y al que se le han asignado significados diferentes. Melé encuentra en él tres acepciones distintas: una visión limitada de la RSE (de filantropía corporativa o

⁷ Davis, K. (1960). ‘*Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?*’ California Management Review 2, 70–76

⁸ Donaldson, T. and T. W. Dunfee (1994). ‘*Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory*’, Academy of Management Review 19, 252–284

inversión social en la comunidad local); una visión equivalente al enfoque Stakeholder (de respuesta a las demandas sociales); y una tercera visión, más amplia, por la que las empresas entrarían en el escenario de la ciudadanía cuando el gobierno falla en la protección de ésta, incluso en un contexto global.

Las **teorías integradoras** consideran que las empresas necesitan a la sociedad para llevar adelante sus negocios, por lo que éstas deben responder a las demandas sociales para obtener la *legitimidad social* que necesitan. A diferencia de las teorías políticas, aquí la empresa deja de ser alguien que “está” y que actúa sólo por reciprocidad, para pasar activamente a captar, identificar y dar respuesta a las demandas sociales. Hacerlo incrementa la aceptación y el prestigio social de la empresa y esto, como es obvio, beneficia a la empresa. En este grupo de teorías cabrían cuatro enfoques:

- G) La **gestión de asuntos sociales**. Según Ackerman⁹ (1973) son los procesos de gestión interna de las empresas, y no las motivaciones éticas, las que determinan el acercamiento de éstas a la RSE. Los procesos con los que la empresa identifica, evalúa y responde a los asuntos sociales y políticos, en la medida que se van institucionalizando dentro de la propia empresa, desde un punto de vista puramente pragmático son la clave de la incorporación de éstos a la empresa. Es decir, que el hecho mismo de la *institucionalización* de la RSE es la razón fundamental del actuar de manera responsable. Es la progresiva interiorización de este paradigma organizativo (igual que lo han sido otros como la “orientación hacia el cliente” o la “calidad total”) lo que marca la pauta en la incorporación de criterios de gestión responsable. Diríamos que la RSE se va incorporando a la empresa como un modelo de trabajo más.
- H) El **principio de responsabilidad pública**. Para Preston y Post¹⁰ (1981) las empresas, del mismo modo que los gobiernos, se ven envueltas en procesos públicos para garantizar su legitimidad. La *opinión pública* tiene un peso y una importancia definitivas en la configuración social de la empresa, dado el carácter público de las actuaciones de ésta. El compromiso de la empresa de llevar a cabo su función económica se ve sometido así al compromiso social de la empresa, que consiste básicamente en encontrar esa legitimidad. En este sentido, la incorporación de la RSE en la empresa permite medir mejor la actuación social de las empresas. De tal modo que un comportamiento empresarial adecuado deriva de una política pública relevante, que debe incluir el modelo general de dirección social reflejado en la opinión pública, en los requisitos legales formales y en las prácticas usuales de ejecución o aplicación. La RSE sería, por lo tanto, una respuesta adaptativa a las demandas sociales que van emergiendo.
- I) La **gestión estratégica de stakeholders**, Michell¹¹ (1997). Ésta sería la versión estratégica o instrumental del enfoque stakeholder. Las empresas deben satisfacer no sólo a los accionistas, sino a todo un abanico amplio y variado de grupos que pueden verse afectados por la actividad de la empresa y sin los cuales ésta no podría subsistir. Es decir, que manteniendo unas alianzas adecuadas con sus stakeholder, la empresa no sólo les tendrá “atendidos” en sus reclamaciones sino que podrá acceder a la

⁹ Ackerman, R. W. (1973). ‘How Companies Respond to Social Demands’, Harvard University Review 51(4), 88–98

¹⁰ Preston, L. E. and J. E. Post (1981). ‘Private Management and Public Policy’, California Management Review 23(3), 56–63

¹¹ Mitchell, R. K., B. R. Agle and D. J. Wood (1997). ‘Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts’, Academy of Management Review 22(4), 853–886

información que poseen para comprender mejor el entorno y mejorar en su estrategia competitiva. La RSE sería, por tanto, una forma inteligente de estrategia adaptativa.

- J) La **respuesta social corporativa**, Carroll¹² (1979). Este planteamiento surge en los años setenta con la intención de dar, desde la dirección de las empresas, una solución al problema de la brecha creada entre la retórica de la responsabilidad social y la responsabilidad real de las empresas, dada la percepción negativa y la desconfianza social hacia la RSE generada en esos años. El objetivo era recuperar la legitimidad social perdida y el modo de intentarlo consistía en abordar la RSE desde la perspectiva de la gestión, dando respuestas adecuadas a problemas concretos, centrándose en procesos administrativos con objetivos mensurables, aportando respuestas basadas ante todo en las demandas reales legales y de mercado. La empresa podría responder así a las amenazas del entorno mediante procedimientos claramente establecidos. Este fue un enfoque estratégico, de visión estrecha, que recibió muchas críticas debido a la rigidez que introducía en la RSE. Por lo que pronto pasó a ser descartado y superado por los propios autores que lo formularon.

Las **teorías éticas** consideran que existen unos requerimientos éticos sobre los que se sostiene la relación entre empresa y sociedad. Son teorías que hablan de las responsabilidades éticas de las empresas, centrándose en principios inspiradores de lo que se debe o no se debe hacer o en la necesidad de contribuir a construir una sociedad mejor. Garriga y Melé distinguen estos cuatro enfoques:

- K) La **teoría normativa de stakeholders**, Freeman¹³ (1984). Esta versión defiende la necesidad de que la empresa tenga en cuenta a todos sus stakeholder, pero no por una razón interesada, sino por una razón de tipo moral, ajustándose a una norma ética o de buen comportamiento, en virtud de la capacidad que la empresa tiene de afectar a muchos en términos de bienestar y riesgos. La empresa asumiría, de este modo, obligaciones fiduciarias hacia todos sus stakeholders, no tratándolos como un medio sino como un fin en sí mismos. La puesta en práctica de este enfoque normativo exige tomar como referencia alguna teoría ética (kantiana, utilitarista, aristotélica, de justicia social, etc.). Se trata, por tanto, de una RSE donde los valores éticos, en la respuesta a las demandas sociales, se ponen por delante del interés estratégico.
- L) Los **derechos universales**. Desde finales de los noventa diversas aproximaciones a la RSE se han basado en los derechos humanos y laborales y el respeto al medio ambiente. Así, en estos años muchas empresas se han adherido a declaraciones o compromisos de RSE definidos desde esta perspectiva, tales como el “*Global Compact*”¹⁴ de Naciones Unidas, los *Global Sullivan Principles*¹⁵, o la norma laboral SA8000¹⁶. El paradigma de *los derechos humanos* es sin duda, a nivel internacional, el modelo de mínimos éticos más fácilmente asumible por cualquier empresa como modelo común universalizable de convivencia. Este tipo de vinculación posiciona públicamente a la empresa como una empresa “con conciencia” al tiempo que la obliga a cuidar de su conducta, sobre todo cuando actúa en terceros países con legislaciones sociales y laborales más blandas.

¹² Carroll, A. B. (1979). ‘*A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*’, *Academy of Management Review* 4(4), 497–505

¹³ Freeman, R. E. (1984). “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” Pitman, Boston

¹⁴ La dirección web del Global Compact es: www.unglobalcompact.org

¹⁵ <http://www.thesullivanfoundation.org/>

¹⁶ <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>

- M) El **desarrollo sostenible**. Formulado en 1987 en el Informe Brundtland¹⁷ de la ONU, se ha convertido en los últimos años en el “mantra” que toda organización repite para dar respuesta a las demandas genéricas sobre sus impactos en el medio ambiente. El enorme éxito del concepto de sostenibilidad contrasta no obstante con las dificultades para hacerlo operativo, a pesar de que en las últimas dos décadas no han dejado de celebrarse cumbres mundiales y de financiarse investigaciones y proyectos de todo tipo para definir, medir y promover la sostenibilidad. El hecho de constituir una hipernorma medioambiental y un ideal de futuro deseable para la humanidad lo ha situado en el eje central de casi todos los discursos de RSE, aunque no tanto de las políticas empresariales reales. La RSE se entiende aquí como algo que puede contribuir a esa aspiración de sostenibilidad, y para hacerlo debe adoptar un "triple objetivo" que incluya, además de los aspectos económicos y sociales, también los medioambientales. La realidad es que en la RSE la sostenibilidad ambiental suele quedar en tercer lugar, cuando no en mera retórica, a pesar de que contiene potencial suficiente como para convertirse en uno de los factores de innovación con más capacidad transformadora que la empresa podría, y debería, aprovechar. Por otro lado, el concepto de sostenibilidad cuenta hoy con una amplia legitimidad social.
- N) El **enfoque del bien común**. Se trata de un concepto aristotélico, desarrollado por la escolástica y asumido en el pensamiento social cristiano. La idea es que al bien común debemos contribuir todos y también las empresas, por ser los unos y las otras parte de la sociedad. En un contexto como el actual, de relaciones e interdependencias globales, y también de problemas globales, el concepto de bien común ha ido adquiriendo relevancia renovada como justificación de la RSE. La empresa puede contribuir al bien común de muchas maneras (creando riqueza, bienes y servicios, haciéndolo de manera eficiente y justa, respetando la dignidad de los individuos y sus derechos fundamentales...) y además tiene medios para hacerlo en el presente y mirando hacia el futuro (abordando los problemas comunes de pobreza, desigualdad, crisis ambiental, etc.). Con un origen filosófico distinto a los demás enfoques éticos, este concepto encuentra parecidas dificultades que los otros, en lo que tiene que ver con su concreción práctica y con su aplicación universal, dadas las diferencias culturales entre sociedades. No obstante, es un concepto “magnético” con gran potencial movilizador, como veremos más adelante en el capítulo 5.4 de este trabajo.

Esta clasificación de Garriga y Melé se ha convertido desde 2004 en referencia obligada sobre las teorías de la RSE.

En 2011 tres investigadores de la Universidad de Valencia, Alvarado, Vigné y Currás, publican un nuevo trabajo¹⁸ en esta línea. Basándose en el análisis bibliográfico de los 190 artículos académicos más relevantes sobre RSE publicados entre los años 1969 y 2006, identifican, revisan y sintetizan las teorías empleadas para el estudio de la RSE y clasifican esas teorías siguiendo dos criterios: el tipo de racionalidad predominante que subyace en cada una de ellas y la concepción del rol social que atribuyen a la empresa. El resultado es el descubrimiento de trece teorías y seis tipos básicos de racionalidad.

¹⁷ Brundtland, J. (1992). *Informe Brundtland*, Comisión Mundial de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, ONU, 1987 - Publicado en España con el título “*Nuestro Futuro Común*”, Alianza, Madrid

¹⁸ Alvarado, E. Vigné, R. Currás, R. (2011, enero-marzo). *Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: una clasificación con base en su racionalidad*, Estudios Gerenciales, Vol 27. nº 118, p.115-137

Las trece coinciden esencialmente con las descritas por Garriga y Melé, con algunas diferencias en cuanto a su denominación. Pero lo interesante es el modo como las clasifican, al cruzar con ellas las dos variables mencionadas: racionalidad y rol social. En cuanto al tipo de racionalidad, los autores identifican las seis categorías descritas en el siguiente cuadro.

Distintos tipos de racionalidades:

Disciplina	Objeto material de estudio	Objeto formal de estudio	Racionalidad(es)
Ética organizacional	Comportamiento humano	Bondad o maldad para el individuo, el grupo y la sociedad (a partir de la experiencia y la razón)	Ética
Comportamiento organizativo	Comportamiento humano en la organización	Búsqueda de la eficacia	Económica / Económico-estratégica
Psicología	Comportamiento humano	Definir, explicar y predecir comportamientos sin entrar en su conveniencia	Psicológica
Sociología	Comportamiento humano	Describir, clasificar y medir los hechos sociales a través de métodos empíricos sin establecer lo que las personas deben hacer	Sociológica
Legalidad	Comportamiento humano	Juzga el comportamiento externo del individuo pero difícilmente puede juzgar las intenciones	Jurídica

Fuente: Alvarado, Bigné y Currás (2011) en *Estudios Gerenciales* p.127

Y en cuanto al rol social de la empresa, utilizan la elaboración que hace Lantós¹⁹, partiendo de conceptos del rol tomados de Carr (1982), Friedman (1962), Freeman (1983) y Carrol (1979). Según este esquema habría cuatro posiciones sobre el rol social de la empresa, que Lantós organiza en un continuo con dos extremos y dos posiciones intermedias:

1. *la visión pura de maximización de utilidades*: es la visión clásica (estrecha) según al cual la única responsabilidad de la empresa es generar beneficio económico;
2. *la visión constreñida de maximización de utilidades*: coincidiría con el enfoque estratégico, según el cual se ha de hacer RSE si ésta repercute positivamente en el beneficio empresarial;
3. *la visión de la atención social*: bien sea por razones morales o políticas, la empresa ha de comportarse bien, sin renunciar a sus intereses estratégicos;
4. *la visión de servicio a la comunidad*: la empresa, por ser parte de la sociedad, ha de estar activamente comprometida en la construcción social (visión amplia).

El resultado de cruzar las trece teorías con estas dos variables queda resumido en el siguiente cuadro:

¹⁹ Lantós, G.P (2001). *The Boundaries of strategic corporate social responsibility*, Journal of Consumer Marketing, 18(7), p. 595-632

Perspectivas teóricas de la RSE: visiones resultantes según su racionalidad y el rol social implícito:

Racionalidad predominante	1. Pura de maximización de utilidades	2. Consteñida de maximización de utilidades	3. De la atención social	4. De servicio a la comunidad
Jurídica	<i>Teoría de la Propiedad</i> La RSE es una opción que los accionistas pueden o no emplear, ya que pueden distribuir sus derechos de propiedad y proceder con ellos de la forma que mejor les parezca			
Económica	<i>Teoría de la Agencia</i> La RSE es una doctrina subversiva y atentatoria contra el bienestar de los accionistas	<i>Teoría de la Firma</i> La RSE es la posibilidad de generar valor social mediante la implicación de la empresa únicamente en actividades filantrópicas		
Económico-estratégica		<i>Respuesta social corporativa</i> <i>Teoría Institucional</i> <i>Teoría de los grupos de interés (stakeholders)</i> <i>Ciudadanía corporativa</i> La RSE es ante todo una respuesta estratégica de la empresa capaz de generar una ventaja competitiva		
Psicológica			<i>Teoría del Servidor</i> Las RSE es una oportunidad que se presenta a los directivos para hacer el bien	
Sociológica			<i>Teoría Integradora del contrato social</i> <i>Ciudadanía de la empresa (visión estratégica de la firma)</i> La RSE es un instrumento que permite a la empresa atender sus deberes morales como miembro de una sociedad, sin renunciar a la naturaleza estratégica de su misión	
Ética				<i>Ética aplicada a la empresa</i> <i>Desarrollo sostenible</i> <i>Bien común</i> La RSE es un imperativo moral que obliga a las empresas a contribuir al bienestar universal

Fuente: Alvarado, Bigné y Currás (2011) en *Estudios Gerenciales* p.128

Los principales hallazgos de esta clasificación estarían en las lecturas que se deducen del cuadro anterior. Así, la disposición diagonal de las teorías apunta a una fuerte correlación entre la racionalidad subyacente a cada teoría y el rol social de la empresa, de manera que en la medida en que un gerente aborde la RSE apoyándose en enfoques teóricos con racionalidades jurídicas o económicas es más probable que esté concibiendo la empresa como una institución maximizadora de utilidades (lo que, según los autores, da lugar a una perspectiva negativista de la RSE por parte de la empresa, percibida como algo peligroso o, en todo caso, discrecional, sujeto a la voluntad). Y, al revés, los enfoques que abordan la RSE desde una óptica sociológica o ética tenderían a concebir la empresa como una institución económico-social con un rol amplio (por lo que, aquí, la visión de la RSE se asentaría en principios ético-culturales que no dependen de la voluntariedad de los dueños o gerentes).

Una segunda lectura del cuadro descubre cómo la racionalidad económico-estratégica es la que incluye un mayor número de teorías sobre la RSE. Este enfoque, además de ser sin duda en más exitoso en el entorno empresarial (por su sentido utilitarista, vinculado a la creación de valor), puede ser el dominante entre las teorías también por una razón histórica, como los propios autores sugieren: estas teorías surgieron sobre todo en los años setenta y ochenta como respuesta a las críticas provenientes del enfoque clásico económico de la RSE (y la respuesta se elaboró desde una lógica estratégica, más cercana al enfoque clásico que los enfoques psicológicos, sociológicos o éticos).

Por último, los autores establecen una tercera asociación entre la fase evolutiva en que se encuentra una teoría y su racionalidad subyacente, de modo que nos encontramos con tres grupos de teorías: a) las que se pueden denominar *clásicas* (de la propiedad, la agencia, la firma); b) las que se pueden considerar *en fase de consolidación* (de los stakeholders), -ambos grupos se asimilan a racionalidades económicas o estratégicas, con una visión estrecha del rol social de la empresa-; c) y las que los autores denominan teorías *emergentes* (ciudadanía corporativa, desarrollo sostenible, bien común...), que tienden a basarse en

racionalidades de tipo ético o sociológico, con una visión más amplia del rol social de la empresa.

La hipótesis que se deduce de esto último es que ha habido una evolución en los enfoques teóricos sobre la RSE, que está dando lugar a nuevos planteamientos emergentes, basados en nuevos tipos de racionalidad, con una visión más holística de las relaciones empresa-sociedad, y que entienden la RSE como algo más que un mero instrumento al servicio del negocio.

Consideramos que esta nueva visión no sólo explica el peso creciente que están teniendo los nuevos enfoques de RSE, sino que da legitimidad a ésta para seguir evolucionando hacia perspectivas más integradoras y globales. Así trataremos de argumentarlo a partir del capítulo 1.3 de este trabajo. Aunque antes es necesario que hagamos un ejercicio de síntesis tratando de identificar los modelos básicos de RSE que se pueden deducir de todo lo analizado hasta aquí.

5.2. Modelos de RSE. Sintetizando Teorías

Los modelos de RSE no son ajenos a los modelos sociales y económicos vigentes, sino más bien la resultante necesaria de éstos. Así, para comprenderlos es preciso partir del análisis de cuáles son las corrientes de pensamiento dominantes en los planos económico y político, y de cuáles han sido los avatares históricos que han ido virando las tendencias económicas y sociales hacia unas u otras concepciones. Es decir, necesitamos hacer mención al menos a estas dos perspectivas (la epistemológica y la histórica) para identificar de forma certera y en su contexto real los modelos de RSE que se construyen (en el plano teórico) y que se aplican (en el nivel pragmático).

Uno de los autores que, a nuestro modo de ver, mejor ha analizado estos aspectos en los últimos años para explicar los modelos esenciales de RSE es el profesor José Miguel Rodríguez, que ha prodigado su análisis en numerosas publicaciones y conferencias.

Siguiendo a este autor podemos afirmar que, desde una perspectiva epistemológica, existen dos modos distintos de entender la economía, la sociedad y, por tanto, la empresa. El primero estaría representado por el pensamiento económico liberal (de los Hayek, Friedman o Jensen), que considera que la responsabilidad social de la empresa consiste precisamente en maximizar sus beneficios, dentro del respeto a las leyes y a la ética de la competencia leal. Mientras el segundo estaría representado por una corriente de pensamiento de tradición más keynesiana (la de los Samuelson, Galbraith o Stiglitz), que entiende que, en un mundo de informaciones incompletas, competencia imperfecta y externalidades relevantes, la maximización de los beneficios empresariales no necesariamente conduce al bienestar del conjunto de la sociedad (Rodríguez 2006), por lo que la responsabilidad social de las empresas ha de ir más allá de la creación de valor para el accionista.

Se trata de dos modelos de capitalismo que implican concepciones distintas de la empresa (y de la sociedad). De esas distintas concepciones se deducen dos modelos distintos de responsabilidad social empresarial: un modelo *estratégico-instrumental*, que alude a

la “utilidad” de la RSE para la dirección estratégica de la empresa, y un modelo *normativo-prescriptivo*, asentado en diversas fundamentaciones del “deber-ser” de la empresa para con la sociedad.

Con una perspectiva histórica, se puede decir que desde los años noventa ha habido una reestructuración de las relaciones empresa-sociedad (Rodríguez 2006), derivada de las políticas de desregulación y de los cambios asociados a la globalización (tecnológicos, financieros, comerciales, etc.), que ha hecho triunfar en el mundo de la empresa el modelo *estratégico-instrumental* de RSE. La explicación estaría en la necesidad de las firmas de ubicarse estratégicamente en el nuevo contexto económico global, donde son de suma relevancia factores como la reputación (por la mejor posición de los consumidores), la gestión de los activos intangibles (muy vinculados a los stakeholders no financieros), la necesidad de innovar y de retener talento (por el aumento de la competencia) o las relaciones estratégicas y de confianza con otras empresas y organizaciones (por la reducción del grado de integración vertical de las compañías).

Por su parte el modelo *normativo-prescriptivo* de RSE podemos afirmar que ha sido adoptado fundamentalmente por el entorno institucional público (al menos en el contexto continental europeo) y por la mayoría de los enfoques académicos emergentes y las organizaciones de la sociedad civil.

Los rasgos esenciales del modelo *estratégico-instrumental* de RSE vienen determinados por el *business case*, es decir, por la rentabilidad que la RSE proporcione, en términos de atracción de inversores o recursos financieros, reducción de riesgos por conflictos con stakeholders, captación y retención de talento, mejor acceso a la financiación, logro de diferenciación comercial, generación de imagen de marca y reputación, o incluso favorecer una menor regulación gubernamental (*soft regulation*) o utilizar la RSE para influir en los poderes públicos o favorecer posiciones ideológicas a favor de la propiedad privada y el libre mercado (Rodríguez 2006).

No obstante, según Rodríguez, dentro de este modelo de RSE coexistirían dos versiones o dos tipos de prácticas. Las meramente altruistas (filantropía de talonario), sin una planificación a largo plazo; y las propiamente estratégicas, bien articuladas para potencial el sistema de ventajas mutuas empresa-sociedad, a fin de favorecer sobre todo la creación de valor para el accionista.

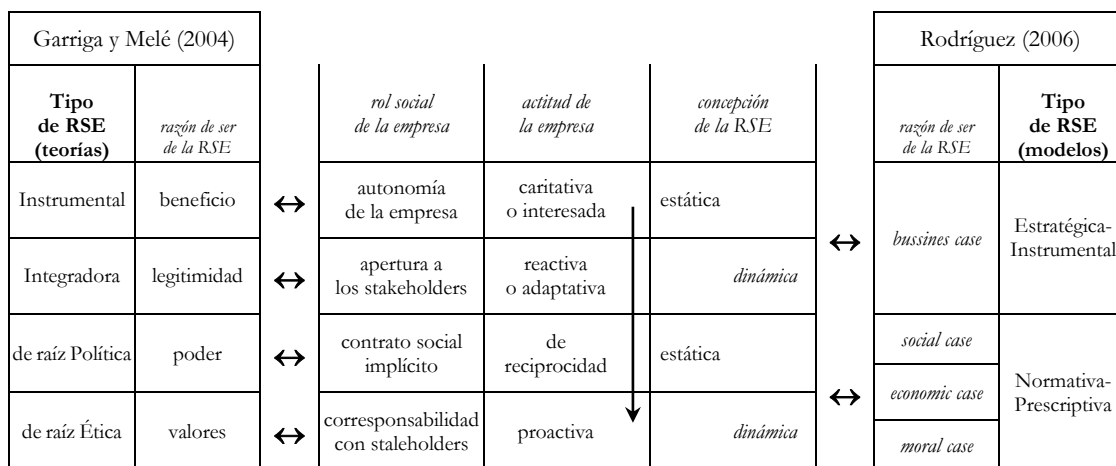
En cuanto al modelo *normativo-prescriptivo* de RSE, éste encuentra su fundamentación en distintos tipos de razones, desde los argumentos éticos (*moral case*) o ético-políticos, a los argumentos sociales (*social case*), como los de la ética dialógica, la doctrina de los contratos justos, el modelo stakeholder, la justicia distributiva o muchos de los discursos ecológicos y del bien común. Pero también en algunos modernos argumentos económicos (*economic case*) que destacan la importancia de la innovación y el aprendizaje de la organización, la protección de los contratos implícitos, la asunción de los impactos externos, la cultura de cooperación, etc.

Según lo dicho hasta aquí tendríamos, en la teoría y en la práctica, dos modelos de RSE netamente distintos. El primero equivale al discurso y la práctica *managerial* dominantes en los últimos años, y el segundo coincide con el actual discurso *social e institucional*, que no ha conseguido calar en las organizaciones mercantiles más que como marco conceptual útil al que adherirse o sobre el que definir declaraciones de principios y códigos éticos, cuyo cumplimiento efectivo no hay manera de verificar.²⁰

²⁰ “La visión clásica de la RSE ha intentado reconciliar a Dios con Mamón, pero no lo ha logrado. El mundo no es gobernado de manera que siempre coincidan los intereses privados y los intereses

Llegados a este punto conviene plantear dos preguntas, una mirando hacia atrás, hacia lo visto hasta aquí sobre las teorías y modelos de RSE, y otra mirando hacia delante, sobre la aplicabilidad para el análisis práctico de estas teorías y modelos. Así, ¿existe algún tipo de coherencia comprensiva entre los tipos de teorías descritos más arriba y los dos modelos básicos de RSE que acabamos de describir? Y ¿Se puede deducir de estos modelos básicos de RSE algún esquema práctico que contemple a la vez las perspectivas epistemológica y evolutiva de la RSE, y que permita comprender mejor su estado actual y apunte vías de evolución para la RSE?

A la primera cuestión hemos querido responder elaborando un cuadro sintético que recoge y relaciona el análisis de Garriga y Melé sobre los tipos de teorías y el planteamiento de Rodríguez sobre los modelos de RSE. Como se puede observar en el cuadro, es posible establecer una correspondencia entre ambos análisis a través, al menos, de los tres aspectos o variables intermedias que hemos propuesto y que no es preciso explicar de nuevo, ya que han sido descritas en apartados anteriores de este trabajo. Por otro lado, consideramos que el cuadro ayuda a mejorar la comprensión del análisis teórico que venimos haciendo sobre los modos de conceptualizar el concepto de RSE.



Elaboración propia

Así, las categorías de Melé quedarían ordenadas según su mayor proximidad a uno u otro de los extremos representados, por un lado, por la visión más instrumental (primero el beneficio) y, por otro, por la visión más normativa (primero los valores), que están implícitas en los dos modelos de RSE propuestos por Rodríguez.

Por su parte, las cuatro categorías propuestas por Melé nos permiten ordenar, según el mismo criterio (visión beneficio/valores) los cuatro tipos de razón de ser (*case*) de la RSE apuntados por Rodríguez. Habría así, dentro del modelo normativo, tres grados distintos de prescriptividad, según se inspiren más en normas morales o de reciprocidad económico-social (entre empresa y sociedad). A nuestro entender, las nuevas aproximaciones a la RSE justificadas en una *economic case* habría que ubicarlas entre las teorías de raíz política y las de raíz ética que Melé propone. La razón es que los planteamientos *social case* se aproximan menos a los argumentos éticos.

sociales” Cita de José Miguel Rodríguez, tomada de Keynes, y expresada por Rodríguez en una Conferencia impartida por él sobre “Responsabilidad social corporativa y crisis económica” en la Universidad de Valladolid el 24 de noviembre de 2011.

Por otro lado, el factor relativo a la concepción *estática-dinámica*²¹ de la RSE, tal como lo hemos planteado en el cuadro (a nuestro entender de modo acertado), vendría a dejar clara también la diferencia notable entre las teorías basadas en el enfoque stakeholder (estratégico o no) y las que confían en la voluntad discrecional de la empresa. Es decir, tanto en el modelo instrumental como en el normativo habría dos tipos de concepciones de la RSE, una estática y otra dinámica. De este modo, las teorías *instrumentales* y *políticas* de Melé contendrían una visión esencialmente estática de la RSE, y las teorías *integradoras* y *éticas* implicarían una concepción dinámica de la RSE. Siendo el modelo stakeholder el único planteamiento dinámico que tendría a la vez un enfoque instrumental y un enfoque normativo.

Por último, el factor central del cuadro (actitud de la empresa) consideramos que es el que mejor resume los distintos modos de entender la RSE, tanto desde una perspectiva diferencial como evolutiva: expresando diferencialmente los cuatro significados distintivos que las diversas teorías atribuyen a la responsabilidad social en la empresa, y dibujando (en el sentido de la flecha vertical) la evolución histórica del modo en que se ha venido reconceptualizando la RSE, desde la visión clásica de Friedman hasta las más recientes justificaciones ético-económicas.

Preguntábamos más arriba si se puede deducir de los modelos de RSE analizados algún esquema práctico que contemple los tipos de RSE y dibuje a la vez su evolución conceptual. Bueno, además del que acabamos de proponer, Rodríguez ha dado una solución mejor a esta pregunta con un esquema bidimensional en el que el autor cruza las dos variables centrales de la conceptualización actual de la RSE (el *destino* de la creación de valor y el *tipo de diálogo* que se establece con los stakeholders), para identificar cuatro tipos esenciales de RSE desde esa doble perspectiva (evolutiva y conceptual).



Fuente: Rodríguez Fernández J.M. (2011)²²

Como podemos ver en su esquema, existirían cuatro tipos básicos de RSE y un recorrido claro de evolución de ésta, que coincide tanto con su evolución histórica como

²¹ Se entiende por concepción *dinámica* de la RSE aquella en la que la empresa no se limita a convivir con la sociedad conforme a las reglas o acuerdos implícitos establecidos (*concepción estática*), sino que adopta una actitud activa ante lo que sucede en el entorno social, reaccionando a las demandas concretas que se le hacen o interviniendo de modo proactivo en él.

²² Diapositiva de la presentación de la Conferencia impartida por J.M. Rodríguez sobre “Responsabilidad social corporativa y crisis económica” en la Universidad de Valladolid el 24 de noviembre de 2013

con su evolución conceptual. En el lado izquierdo del esquema aparecen los enfoques clásicos (el paternalismo filantrópico y el modelo accionario puro) y en el eje de la derecha los dos enfoques modernos de relación con Stakeholders (el instrumental y el normativo).

Por otro lado, la perspectiva evolutiva del concepto y de los enfoques de la RSE queda descrita por el recorrido de la flecha, que marca el camino transitado hasta la primera década del siglo XXI por los tres enfoques de corte estratégico-instrumental (y ahí es donde seguimos estando esencialmente) y apunta el modelo “deseable” de RSE que el autor denomina de *RSE avanzada*.

El debate que propone este esquema entre lo que la RSE es y lo que podría o debería ser no resulta fácil de analizar ni de resolver. Tanto Rodríguez como otros autores (Bakan²³, Banerjee²⁴, Fleming y Jones²⁵) vienen denunciando en los últimos años muchas de las contradicciones, hipocresías y falacias²⁶ contenidas en el enfoque stakeholder-instrumental dominante, y proponiendo algunas vías y medidas²⁷ para un viraje hacia otro modelo de RSE, más avanzado.

A pesar de lo relevante y trascendente de este debate, no podemos detenernos aquí a analizarlo en profundidad, ya que ello excedería en espacio y contenido los objetivos marcados en este trabajo.

Lo que sí queremos hacer notar, para cerrar este apartado, es la llamativa recurrencia histórica de la controversia que desde hace más de un siglo se repite periódicamente entre las dos tradiciones del pensamiento económico, como si los argumentos no se hubieran movido de donde estaban a pesar de los enormes cambios de todo tipo que en este tiempo han experimentado las sociedades desarrolladas. Se da una especie de constante y reiterado reajuste de los mismos discursos ante las diferentes y cambiantes circunstancias.

Trasladando esta circunstancia al ámbito de la RSE, observamos que desde los años setenta el debate sobre ésta se ve incapaz de sortear el estrecho territorio delimitado por el sempiterno y cerrado discurso económico sobre la utilidad, suscitando recurrentes

²³ Bakan, J.R. (2006). *La corporación: la búsqueda patológica de lucro y poder*, Editorial Volter

²⁴ Banerjee, S.B. (2007). *Corporate Social Responsibility: The Good The Bad and The Ugly*, Cheltenham, Edward Elgar

²⁵ Fleming, P. y Jones, M. (2013). *The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and Critique*, Sage Publishers

²⁶ Algunas de estas denuncias apuntan a cuestiones como estas: la sostenibilidad sólo se contempla si es rentable; no hay manera de poder verificar el cumplimiento de los códigos voluntarios; la forma actual de empresa es inadecuada para el cambio social; el diálogo con Stakeholders se da en desiguales condiciones de poder; hay una enorme hipocresía en empresas líderes con “las mejores prácticas” y escándalos de explotación humana o medioambiental en terceros países; la RSE beneficia más a las empresas que a la sociedad; los informes sociales son propaganda para disimular o distraer; las inversiones éticas son una gota en el océano, que no resuelven los problemas; son escandalosas las diferencias de sueldos también dentro de las empresas que hacen RSC; la retórica de la RSC se basa en contar sólo lo positivo; la RSC es un modo de evitar o suavizar la regulación gubernamental en muchos aspectos; la RSC se utiliza a veces para presionar en determinados países a los poderes públicos; la RSC es según algunos una forma de difundir una visión ideológica a favor del libre mercado y de la propiedad privada.

²⁷ Algunas de estas propuestas sugieren: aplicar a los directivos retribuciones variables ligadas a la consecución de objetivos de responsabilidad social; articular un verdadero gobierno global corporativo dando verdadera participación a todos los stakeholders y estableciendo en cada organización “contratos de gobierno” propios que definan las reglas de esa participación (derecho a voto, derechos de propiedad, posibilidad de veto o de proposición, procedimientos de consulta, garantías de calidad, participación en beneficios); extender este modelo de RSE a los proveedores y los socios estratégicos; establecer rigurosos sistemas de evaluación del desempeño del *triple bottom line*, definir mejores sistemas de indicadores e indicadores sintéticos comparables a distintos niveles; mecanismos de transparencia y verificación, etc.

argumentos de ida y vuelta (en lo teórico) e induciendo pendulares movimientos de avance y retroceso (en la práctica).

Consideramos que en la actual situación de crisis económica y sistémica, no sólo hace falta un “*avance*” de la RSE hacia formas más dialógicas y comprometidas, sino un salto cualitativo que traslade de plano a la RSE (sacándola de esa espiral dialéctica sobre el valor económico) y aborde las relaciones empresa-sociedad desde nuevas lógicas y paradigmas interpretativos (más globales y sistémicos).

De igual modo, es preciso también que se den cambios en el contexto. La RSE por sí sola difícilmente va a poder ser un factor disruptivo en las empresas si las reglas del entorno no experimentan algún viraje hacia otras formas de definir los objetivos y los incentivos.

En los dos siguientes apartados procuraremos encontrar los argumentos y analizar algunas propuestas que ya existen y que, a nuestro modo de ver, pueden ayudar a la RSE a dar ese salto “fuera de la pecera”²⁸.

5.3. Revisando los términos.

La RSE en clave de Innovación

La controversia sobre la conducta irresponsable de la empresa emerge periódicamente desde hace más de un siglo, como apunta J.M. Rodríguez (2006) haciendo referencia a una declaración que ya en 1916 hizo el economista estadounidense John Bates Clark:

“(Clark) no dudaba en afirmar que se estaba en el inicio de una revolución, yendo del individualismo hacia el sentido de la solidaridad y la preocupación social, para soslayar las consecuencias de un sistema irresponsable: esto es, basado en una economía del laissez-faire y un modelo mercantil construido en torno al “libre contrato”, fiel al lema de “los negocios son los negocios”. (Clark) Urgía a asumir unas responsabilidades económicas -incluyendo las ecológicas- que no deberían considerarse una especie de acción caritativa o social, sino unas obligaciones que, más allá de la ley o la costumbre, han de tener como fin proteger todos los intereses en juego, habida cuenta de que las regulaciones del Estado no pueden llegar tan lejos en la práctica”.

Las propuestas para pasar de una RSE *instrumental* a una RSE *avanzada*, sin negar el potencial de mejora que contienen, siguen redundando en la misma lógica del “mayor/menor” compromiso social de la empresa, y confiando en gran medida en la capacidad de autorregulación de ésta. Como si no estuviera claro cuáles son las motivaciones mercantiles en el modelo de economía de mercado.

No se puede negar que si se lograra instituir en las empresas un modelo de *gobierno corporativo global multi-stakeholder* y eficaces mecanismos de *evaluación y de verificación del resultado social*, como propugnan los partidarios de una RSE avanzada, esto supondría un cambio funcional enorme que sin duda reorientaría los objetivos empresariales hacia un modelo de desarrollo más integrado con las demandas de los distintos stakeholders (sociales, ambientales, etc.). Pero lo que no está asegurado es que tales demandas desearan recorrer el

²⁸ ... obviamente “para caer en el río, que conduce al mar”

camino que requiere el poner solución a los urgentes problemas globales de desigualdad y crisis ambiental. Máxime si consideramos las tendencias y aspiraciones de una emergente sociedad de consumo mundial y de una imparable economía de comercio altamente competitiva.

Paradójicamente, como aseguraba John Elkington en mayo de 2013, “*no hay mejor momento que una crisis económica para promover políticas e inversiones disruptivas, una vez que la gente se haya recuperado del pánico inicial*”²⁹.

Hace falta por tanto un avance más disruptivo, un nuevo modelo de RSE que, desde planteamientos innovadores, pueda integrar en el *core bussines* de la empresa un compromiso real y realista por la sostenibilidad ecológica y por la justicia global (económica y social). Para lo cual se requieren también algunos cambios disruptivos en el marco político-institucional de la economía.

Estos planteamientos no son nuevos. Sino que vienen surgiendo desde hace décadas al hilo de las distintas y variadas crisis que han ido acompañando a nuestro modelo de desarrollo. En la actualidad estamos viviendo la enésima crisis del capitalismo, esta vez, de nuevo, originada en los excesos de un modelo de economía financiarizada, que ya vivió crisis parecidas en el pasado, pero nunca con el efecto global de ésta.

Ante este panorama ¿tiene la RSE algo que decir?, ¿puede aportar algo más que soluciones de reforma dentro del sistema?, ¿es capaz de seguir avanzando para sugerir nuevas y productivas vías de relación entre empresa y sociedad?

Nosotros entendemos que sí. Que desde hace tiempo existen propuestas de innovación social y que siguen y seguirán surgiendo, y teniendo un apoyo general cada vez mayor. Y, por otro lado, hoy vivimos en una economía de innovación, en la que a pesar de todo, las empresas son conscientes de la necesidad de inventar nuevos modelos, que las permitan competir a corto plazo, sí, pero también mirar hacia el futuro y afrontar los retos físicos y sociales colectivos, porque de ello depende su propio futuro.

Por tanto, la cuestión es dirimir cuáles son esas vías para la innovación en las que la RSE puede jugar un papel importante (desde la modestia), siendo un elemento más que empuje a favor. Desde aquí apostamos por un impulso innovador que se apoye en el *paradigma ecológico* y en el *discurso de la justicia*. El primero creemos que proporciona soluciones técnicas a la crisis ambiental que son perfectamente integrables en la lógica de la empresa. Y el segundo pensamos que proporciona una legitimidad de mínimos universalizable, además de estar generando ya propuestas ético-políticas concretas para el mundo de la economía. En estos dos paradigmas se sitúan las dos propuestas que queremos poner como ejemplo, en el siguiente capítulo, para sugerir un cambio cualitativo de la RSE, en clave de innovación.

Pero antes creemos necesario considerar brevemente dos cuestiones: la compatibilidad entre innovación y RSE, y algunos antecedentes de modelos disruptivos de innovación desde el paradigma ecológico.

De entrada pudiera parecer que entre RSE e innovación no puede haber sino buena sintonía. Sin embargo, del mismo modo que hay autores que aseguran la capacidad

²⁹ John Elkington (2013, mayo). “*El capitalismo exige una revolución*”, artículo publicado en diversos medios Internet, como en <http://sostenibilidad.semana.com/home/articulo/el-capitalismo-exige-revolucion/29248>

sinérgica de dicha relación, otros ven serias incompatibilidades entre una y otra, sobre todo cuando hablamos de innovación disruptiva³⁰.

Entre las posturas contrarias a la compatibilidad, como bien señala Atle Midttun³¹ estarían: 1) los análisis Schumpeterianos sobre “*destrucción creativa*” (que consideran que sin constante innovación disruptiva no hay avance económico y social: “la destrucción creativa es el hecho esencial del capitalismo”³²); 2) las obras sobre “*tecnologías disruptivas*” (que describen el cambio tecnológico y el progreso como una sucesión de innovaciones disruptivas que superan y suplen siempre en el mercado a la innovación anterior³³); 3) algunos estudios de economía política comparada (que describen cómo el estilo americano de maximización de beneficios a corto plazo se basa en la necesidad constante de innovación radical³⁴); y 4) los enfoques de innovación inspirados en modelos de selección natural (que enfatizan la necesidad de flexibilidad y compromisos limitados y de corto plazo para todo modelo de innovación radical³⁵).

De todos estos planteamientos sobre innovación se deduce que la RSE, por implicar un “anclaje social” del accionariado a largo plazo, supone un obstáculo que coarta el potencial de innovación disruptiva de la empresa (ya que todo cambio radical va a conllevar conflictos con los stakeholders, y en un modelo de RSE donde éstos tengan peso la innovación disruptiva se hace imposible).

Entre los enfoques que apoyan la compatibilidad entre innovación y RSE estarían: 1) los análisis sobre *sistemas de innovación nacionales, regionales* o de *clusters industriales* (todos ellos, en niveles organizativos distintos, vinculan la innovación con estructuras y redes institucionales y económicas, que facilitan y potencian el aprendizaje y la investigación necesarias para innovar, tanto incremental como radicalmente³⁶); 2) los estudios de economía política sobre las economías de mercado coordinadas (que describen cómo en las economías de mercado coordinadas la cohesión social es factor clave para la organización económica y la innovación³⁷); 3) y la perspectiva de los *sistemas tecnológicos de innovación* (que afirman que la selección tecnológica se origina en un contexto socio-cultural de redes de

³⁰ En la literatura sobre innovación se suelen distinguir dos tipos básicos: la *innovación incremental*, que consiste en pequeñas modificaciones (en productos, servicios, procesos, etc) que contribuyen, en un marco de continuidad, al aumento de la eficiencia o la satisfacción; se produce cuando se “agrega algo” a lo que ya hay. Y la *innovación disruptiva* o radical, que supone un punto de inflexión para las prácticas existentes, ya que propone un nuevo paradigma (tecnológico, conceptual, organizacional, etc) con lógicas o procedimientos completamente nuevos, lo cual conlleva un alto grado de incertidumbre o riesgo al generar severas modificaciones en las estructuras en que surge, pero ofrece también un gran potencial de desarrollo y la emergencia de nuevas estructuras, nuevas prácticas, nuevos productos, nuevos resultados.

Por otro lado, el término *innovación* se refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias, y que supone una serie de prácticas totalmente nuevas, ya sea para los individuos o para el sistema. La diferencia entre innovación incremental y radical se basaría en el grado de originalidad y novedad de la innovación, viniendo estas determinadas por la naturaleza continua o discontinua del proceso de innovación y por la magnitud del impacto que las innovaciones ejercen a su entorno.

³¹ Midttun, A. (2008). *Innovación y responsabilidad social empresarial*, Cuadernos Forética, nº 10, Forética, Madrid.

³² Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper, New York.

³³ Christensen, C.M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business School Books, Boston, M.A.

³⁴ Hall, P.A. y Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press.

³⁵ Campbell, D.T. (1986). *Rationality and utility from the standpoint of evolutionary biology*, Journal of Business, Vol. 59 nº 4, p. 355-364

³⁶ Lundvall, B.A. (1998). *Why study national systems and national styles of innovation?*, Technology Analysis and Strategic Management, Vol. 10 nº 4, p. 407-422

³⁷ Hall, P.A. y Soskice, D. (2001). op.cit.

agentes que interactúan en un entorno específico y con una infraestructura concreta³⁸). Todos estos análisis ponen el acento en la importancia del entorno societario de la innovación, de lo que se deduce que la RSE puede facilitar y potenciar este tipo de anclaje social de las empresas.

También ven algunas ventajas sinérgicas entre RSE e innovación (aunque, igualmente, algunos riesgos) otros enfoques propios de la literatura sobre RSE, aunque todos ellos desde una conceptualización estratégico-instrumental: 1) el modelo instrumental de stakeholders (la relación con los afectados ayuda a gestionar los posibles conflictos derivados de una innovación disruptiva); el enfoque estratégico de Porter y Cramer³⁹ (una RSE próxima al modelo de negocio de la empresa dificulta la innovación, por lo que es mejor un modelo desvinculado finlantrópico de RSE); y 3) el enfoque reputacional de Fombrum⁴⁰ (el capital reputacional acumulado gracias a la RSE ayuda a mitigar los posibles conflictos derivados de las innovaciones más disruptivas).

De la revisión de estas perspectivas podemos concluir que el potencial sinérgico o conflictivo que pueda haber entre RSE e innovación depende del modelo de economía y de empresa que contemplemos, si bien es cierto que la innovación disruptiva puede plantear conflictos en ambos modelos.

Así, si tenemos la idea de que la empresa es un ser “depredador” (permítasenos el símil darwinista) que lucha por imponerse (mediante la innovación) en un ecosistema global de natural competencia frente a otros competidores, la RSE sólo puede ser contraria a la innovación, porque la bloquea (no se puede al mismo tiempo cazar y cuidar de la prole). La RSE supondría una pérdida de competitividad y sólo cabría, por lo tanto, una RSE filantrópica o estratégica en el sentido más instrumental.

Si, en cambio, concebimos la empresa como una organización productiva vinculada social y culturalmente a una comunidad (local, regional, nacional, supranacional o mundial) de la que se nutre para aprender, investigar e innovar, aquí la RSE puede funcionar sinérgicamente con la innovación (sea ésta incremental o disruptiva), siempre que ambas se planteen sobre la base de una concordancia “de mínimos” con la comunidad en relación a los *valores* y *objetivos* que hayan de guiar ambos procesos. Lo cual no excluye que la propia innovación incluya también a éstos últimos.

Queremos hacer notar cómo, aparentemente, la cuestión de la innovación en las empresas se analiza como si ésta emergiese siempre o bien en la propia empresa o como fruto de la colaboración entre la empresa y otras entidades, dando por hecho que los motivos que la orientan (sean mercantiles o también de otro tipo) se deciden siempre en el interior de la empresa. Pero no parece que se contemple la posibilidad de que el “anclaje social” de las empresas pueda ser el origen, si no de la innovación, sí de los objetivos que ésta pueda perseguir. Y aquí es donde nosotros vemos un puente interesante entre innovación y RSE. En un modelo de RSE no instrumental, los Stakeholders de la empresa podrían contribuir de un modo muy importante a marcar las razones finalistas de la innovación (el para qué, o el para quién), consiguiendo además para la empresa la adhesión de estos a los proyectos y corresponsabilizándolos de los posibles fracasos de los mismos. Las empresas, por su parte, se transforman también en una vía de participación social que

³⁸ Carlsson B. y Stankiewicz, R. (1995). *Technological systems and economic performance: the case of factory automation*, Kluwer, Dordrecht.

³⁹ Porter, M. y Cramer, M.R. (2006, dec.). *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, p.1.15

⁴⁰ Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Books, Boston, M.A.

las legítima y mediante las que los stakeholders pueden colaborar activamente en la solución de los problemas colectivos.

Las teorías de la “destrucción creativa” surgieron en una economía industrial basada en la fuerza de trabajo y la tecnología mecánica. Pero la economía de innovación en que vivimos hoy está más relacionada con factores inmateriales y tecnologías de la información, lo cual exige a la empresa disponer de un tipo de recursos que sólo pueden proporcionar las estructuras institucionales y las redes de colaboración socioeconómicas. Por tanto, la innovación necesita más que nunca de ese anclaje social, por mucho que canten odas a la libertad los partidarios del capitalismo de casino.

Parece innecesario recalcar que desde aquí apostamos por promover ese segundo tipo de RSE y de innovación, con anclaje social. La dificultad está en el cómo.

Midtun apunta, en primer lugar, a la necesidad de comenzar a concebir la RSE en las empresas desde una *orientación dinámica*, es decir, con la suficiente perspectiva de futuro como para no buscar sólo dar respuesta a las demandas convencionales de los stakeholders actuales (orientación estática). Y propone también vincular de algún modo la RSE al enfoque de las “teorías de la regulación”⁴¹, que señalan la necesidad de que las reformas institucionales y normativas vayan parejas a la transformación tecnológica y empresarial, en una especie de coevolución.

Por su parte, John Elkington, el padre del concepto de “*triple bottom line*”⁴² y uno de los mayores representantes mundiales de la sostenibilidad y la RSE, publicó en 2001 “*The Chrysalis Economy*”⁴³ un libro en el que afirmaba que la economía global estaba entrando en un largo proceso de profunda metamorfosis, y que un capitalismo sostenible debe dar respuesta a las nuevas perspectivas en materia de igualdad social, justicia medioambiental y ética de los negocios. Según Elkington las empresas se verán obligadas a preguntarse qué formas de capital social y natural quedan afectadas por su actual sistema de funcionamiento y cómo todo ello afecta a la capacidad del contexto ecológico y de sistemas sociales en el que operan los actores económicos.

Además de esta visión, Elkington tiene una visión totalmente disruptiva de la innovación, argumentando que en el momento actual debe llevarse a cabo tanto a nivel de función como a nivel de sistema total. Es necesaria una innovación radical a nivel tecnológico y de gestión, que permita alcanzar una innovación sistemática (económica, social y moral) tendente a un desarrollo sostenible a largo plazo. Para Elkington ha de comenzarse “*rediseñando*”, lo cual generará “*innovaciones funcionales*” que acabarán produciendo una “*innovación de sistema*”.

Su última propuesta, de 2013⁴⁴, habla de una RSE que se halla ya en una nueva etapa de desarrollo, la de la “*innovación social*”; y de un “*Capitalismo Disruptivo*” que vendrá detrás de aquella, y que implica un cambio en los sistemas económico, financiero, empresarial y ecológico actuales. En este informe describe tres alternativas posibles para la humanidad: el colapso, el cambio incremental o la disrupción. En la primera opción, seguiríamos

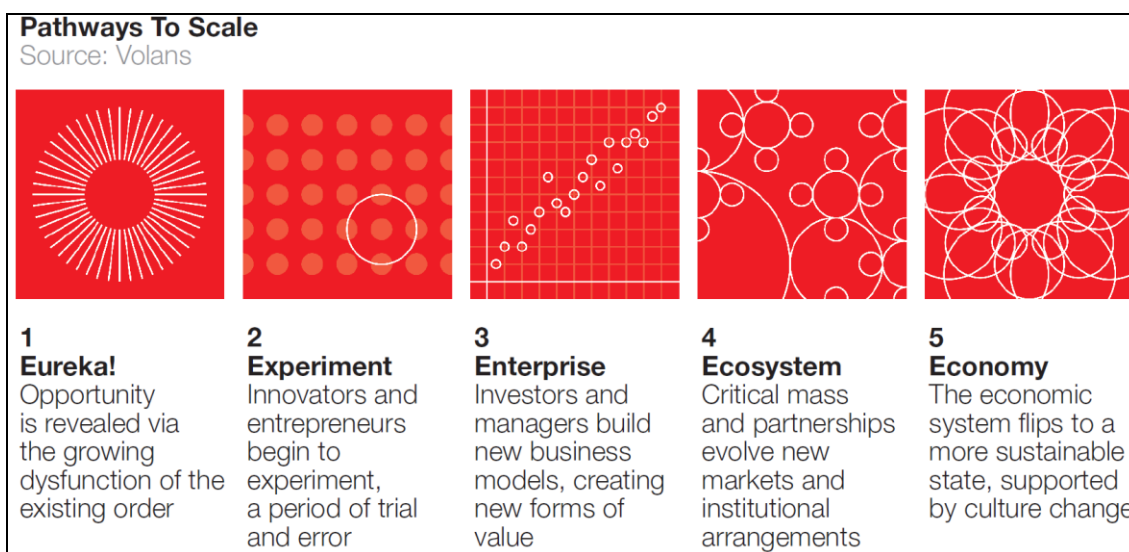
⁴¹ Kemp, R. y Rotmans, J. (2001). *The management of the co-evolution of technical environmental and social systems*, paper presented at International Conference towards Environmental Innovation Systems, Garmisch-Partenkirchen.

⁴² Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing, Oxford.

⁴³ Elkington, J. (2001). *The Chrysalis Economy: how citizen CEOs and corporations can fuse values and value creation*, Capstone Publishing, Oxford.

⁴⁴ Elkington, J. (2014). *Breakthrough: Business Leaders, Markets Revolution*, publicado en Internet y descargable desde la página <http://www.breakthroughcapitalism.com/>

destruyendo y abusando de los recursos naturales, seguiría creciendo la sobrepoblación y no habría comida ni agua suficiente, y el cambio climático llegaría a su clímax. La segunda es una situación donde los gobiernos toman medidas preventivas, pero no lo suficientemente eficaces y radicales como para generar una solución a largo plazo. La tercera, la disrupción, es “una incómoda zona de alto riesgo” que busca en los bordes del sistema actual una solución para el futuro. Y para ese cambio de sistema Elkington plantea siete frentes de acción: la ciencia, el activismo, las instituciones, el acceso a los bienes necesarios, las finanzas, la economía y la cultura. En todos ellos cabe que optemos por uno de esos tres posibles escenarios enunciados más arriba. “El mundo se encuentra en una encrucijada real y las empresas, pero también las instituciones, la ciencia, los activistas, las religiones... tienen una tarea enorme”. Elkington propone un valor supremo en la forma de un nuevo paradigma, el paradigma de un solo planeta (*one planet paradigm*).



Fuente: John Elkington (2013) *Breakthrough: Business Leaders, Markets Revolution*

Esta nueva visión del capitalismo y de la innovación, compartida por muchos otros y a la que se están sumando cada vez más grandes compañías, está asentada en el paradigma ecológico, un paradigma que desde los años setenta no ha dejado de trabajar en el análisis del desarrollo, la crítica de éste y la concienciación. Y que también ha venido proponiendo modelos para el cambio que constituyen el precedente de las actuales invitaciones al cambio.

Tal como indicamos más arriba, queremos dedicar a continuación algunos párrafos a recordar las propuestas que, a nuestro modo de ver, mejor preparan el terreno para comprender los dos ejemplos de innovación ecosocial que abordaremos en el siguiente capítulo.

Se puede decir que todo empezó en 1968 con Rachel Carlson y su libro “*Primavera Silenciosa*”, y que continuó en los primeros años setenta con la publicación de los impactantes informes del Club de Roma sobre los “*Límites del Crecimiento*”, los cuales analizaron la dinámica del crecimiento económico y pronosticaron que, de seguir así, el agotamiento de los recursos naturales provocaría un colapso mundial en menos de un siglo (el primero de cuatro informes situaba la fecha en torno al año 2030).

Desde ese momento, la preocupación por encontrar soluciones al desajuste entre nuestro sistema económico-industrial y los sistemas ecológicos ha sido una constante. Desde las alternativas que recetan contracción y austeridad (como el primer “*crecimiento*”

*zero*⁴⁵ del Ecodesarrollo o el más reciente “*decrecimiento*”⁴⁶), a soluciones más bien estéticas, que pasan por asignar valor económico a las externalidades ambientales (“*economía ambiental*”⁴⁷) o ir aplazando la solución para más adelante (como ha resultado ser el “*desarrollo sostenible*”⁴⁸ en la práctica).

Ha habido, en cambio, otro tipo de alternativas que planteadas como proyectos menos grandilocuentes han resultado ser modelos verdaderamente efectivos allí donde se han desarrollado. Estamos hablando del “Modelo Zeri”⁴⁹ promovido en 1994 por Gunter Pauli (con más de 200 proyectos de “agrupaciones Zeri” desarrollados en todo el mundo en los últimos 20 años) a un nivel más local; o las ideas de aplicación más general del “Capitalismo Natural”⁵⁰ de Paul Hawken y Amory Lovins desde el Rocky Mountain Institute.

Otras alternativas más académicas inspiradas en el equilibrio y el funcionamiento de los ecosistemas, como la “Economía Ecológica”⁵¹ de Rorgescu-Roegen y Herman Daly, o el principio de “Biomímesis”⁵² de Janine Benyus, han contribuido a la reflexión sobre las relaciones entre los sistemas humanos y los sistemas naturales, y han inspirado otras propuestas, como la más reciente “Economía Azul”⁵³ del propio Pauli.

En el siguiente capítulo analizaremos los dos modelos de innovación eco-social que, según creemos, ofrecen una mayor capacidad transformadora, desde un planteamiento realista y asumible por las empresas y por la sociedad: el protocolo “Cradle to Cradle” desarrollado por William McDonough y Michael Braungart y el modelo de “Economía del Bien Común” (EBC) propuesto por Christian Felber.

5.4. Nuevas vías para la RSE. Por un paradigma Eco-Social

Planteábamos en el capítulo anterior la pregunta clave: cuáles son las fórmulas de innovación social en las que la RSE puede jugar un papel catalizador importante. Y apostábamos por encontrarlas apoyándonos en el *paradigma ecológico* y en el *discurso de la justicia*. En el primero, porque proporciona soluciones aplicables en el plano técnico, y el segundo por proveernos de una legitimidad basada en unos valores éticos “de mínimos” que es susceptible de ser universalizable mediante el diálogo, además de estar generando ya propuestas ético-políticas concretas para el mundo de la economía.

⁴⁵ Meadows, D. (1972). *Los Límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad*, Fondo de Cultura Económica.

⁴⁶ Latouche, S. (2009). *La apuesta por el decrecimiento: ¿cómo salir del imaginario dominante?*, Ed. Icaria; y (2009). *Decrecimiento y posdesarrollo: el pensamiento creativo contra la economía del absurdo*, Ed. Icaria.

⁴⁷ Cairncross, F. (1994). *Las cuentas de la Tierra. Economía verde y rentabilidad medioambiental*, Acento Editorial, Madrid.

⁴⁸ CMMAD (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo) (1998). “*Nuestro futuro común*” (Informe Brundtland), Madrid, Alianza Editorial

⁴⁹ Zero Emissions Research and Initiatives (Zeri) <http://www.zeri.org/ZERI/Home.html>

⁵⁰ Hawken p. y Lovins, A. y H. (2000). “*Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution*”, Shanghai Popular Science Press, publicado en línea en <http://www.natcap.org/>

⁵¹ Georgescu-Roegen, N. (1996). *La Ley de la Entropía y el proceso económico*, Madrid, Fund. Argentaria

⁵² Benyus, J.M. (2012). *Biomímesis*, Tusquets, Madrid.

⁵³ Pauli, G. (2011). *La Economía azul*, Tusquets, Madrid.

En estos dos paradigmas se sitúan las dos propuestas que queremos poner como ejemplo en este capítulo, con el ánimo de sugerir caminos viables para un cambio cualitativo de la RSE, en clave de innovación eco-social.

CRADLE TO CRADLE (C2C): una revolución desde el diseño industrial

En el año 2003 un bioquímico alemán y un arquitecto americano publican un libro revelador, “*Cradle to Cradle-Rediseñando el modo como hacemos las cosas*”⁵⁴. En él desarrollan una tesis sorprendente: “en nuestro modelo de producción industrial hay un error fundamental de *diseño*; después de dos siglos de revolución industrial seguimos fabricando objetos con diseños desfasados y nada inteligentes”.

Se trata de Michael Braungart y William McDonough, el primero es un antiguo dirigente de GreenPeace, considerado como uno de los mejores químicos ecológicos del mundo y, el segundo, un arquitecto norteamericano premiado por dos presidentes (Clinton y Bush) y considerado en 1999 “hombre del año en el planeta” en la portada de la revista Time.

Según ellos la historia reciente de nuestro modelo de desarrollo, si hubiese sido diseñada de forma premeditada, se habría hecho conforme a las siguientes premisas:

Imagine que le encargan el diseño de la Revolución Industrial -desde la retrospectiva-. Si partiéramos de sus consecuencias negativas, el encargo debería haber sido así: “Diséñese un sistema de producción tal que: cada año se expulsen miles de millones de kilos de materiales tóxicos al aire, al agua y al suelo; se fabriquen algunos productos tan peligrosos que requerirán vigilancia constante por parte de las futuras generaciones; tenga como consecuencia la generación de cantidades gigantescas de desechos; se entierren por todo el planeta materiales valiosos que jamás podrán ser recuperados; se requieran miles de complejas normativas legales, no para mantener intactos los sistemas naturales y las personas, sino para que no se envenenen demasiado rápidamente; la productividad se mida por la poca gente que trabaja; la prosperidad sea creada a base de destruir o reducir los recursos naturales, que luego serán enterrados o quemados; y se reduzca la diversidad de especies y culturas”.

Obviamente esto no fue intencionado, pero ha acabado siendo así, debido a algunos fallos que están en la base del modelo. Resumiendo, el error está en haber asentado nuestro desarrollo industrial en un modelo de producción lineal input-output “de la cuna a la tumba”, donde los desechos (output) no regresan al sitio de donde salieron, al contrario de lo que ocurre en la naturaleza donde todo circula cíclicamente “de la cuna a la cuna” y nada se pierde. El nuestro es un modelo que toma sin devolver (esquilma recursos) y que lo que devuelve es tóxico o contaminante.

Según esto, podemos distinguir dos tipos de metabolismos, los “*metabolismos biológicos*”, que son propios de la “biosfera”, y los “*metabolismos técnicos*” que son propios de la “tecnosfera”. La primera es un sistema que se autogenera y autorregula. La tecnosfera, tal como la hemos diseñado, además de dañar a la biosfera, se terminará agotando cuando escaseen los input tomados de aquella.

Lo que se preguntan los autores es qué podemos aprender de la biosfera que podamos aplicar a la tecnosfera. Y lo que encuentran es un principio muy básico que responde a la fórmula “basura=alimento”, ya que en la naturaleza todo desperdicio de un

⁵⁴ McDonough, W. y Braungart, M. (2002). “*Cradle to Cradle. Remaking de way we made things*”, North Point Press, Editado en español en 2010 por McGraw Hill

proceso biológico es el alimento de otro proceso biológico. Trasladando este principio al lenguaje técnico de la tecnosfera tendríamos la fórmula “residuo=recurso”. La conclusión es que deberíamos diseñar todos nuestros procesos y objetos como la naturaleza ha diseñado los suyos, sin que los residuos sean algo inservible y contaminante (un problema), sino la materia prima (un tesoro) para otro producto de la misma calidad.

Es cierto que desde hace años ya intentamos hacer esto aplicando un principio que hemos denominado “eco-eficiencia”, pero los autores creen que se está aplicando mal, porque está concebido desde la misma lógica lineal. Y explican porqué. Según ellos, las cuatro “R” en las que consiste la ecoeficiencia (Reciclar, Reducir, Reutilizar y Regular) son ineficaces y nos hacen creer erróneamente que estamos haciendo algo bueno. Veamos brevemente los argumentos.

El reciclaje, dentro del modelo lineal actual, es en realidad un “infraciclaje”. Por varias razones. Porque aquellos residuos no orgánicos que podemos reciclar acaban convirtiéndose en productos híbridos (químicamente hablando) de mucha menor calidad, a los que para hacer más resistentes se les añaden nuevas sustancias químicas, lo que los suele hacer más tóxicos y contaminantes, y más difíciles de volver a reciclar, ya que contienen una aglomeración de materiales cada vez mayor que es imposible o muy difícil separar. Por otro lado, el gasto energético y las emisiones generadas en los sucesivos procesos de reciclaje superan a menudo el valor energético del resultado obtenido, en cuyo caso habría sido mejor no reciclarlo (eso sí, se genera actividad económica). Y al final todo objeto reciclado una o varias veces, cuando ha perdido tanta calidad o es tan tóxico que no puede volver a reciclarse más, acaba siendo incinerado (nuevo gasto energético y nuevas emisiones) o enterrado en algún sitio (produciendo contaminación y una pérdida irrecuperable de materiales valiosos). En definitiva, que el reciclaje reactiva la economía pero no resuelve el problema y, a menudo, lo empeora.

Reducir es otra de las recetas. Y los autores reconocen que los avances tecnológicos de las últimas tres décadas han conseguido reducir los insumos energéticos y materiales mediante procesos y productos más eficientes. Pero esta “desmaterialización” de la economía se ha producido en términos relativos, porque en términos absolutos nuestro impacto energético y material sigue creciendo (hay coches cinco veces más eficientes pero hemos multiplicado por mil el número de coches). Por tanto, reducir es algo que en términos reales sólo nos da un poco más de tiempo.

Reutilizar, como tercera fórmula, consiste en usar los residuos para otra cosa. Esto ofrece dos posibilidades, una en la tecnosfera y otra en la biosfera, y nos enseña algo fundamental. Se puede usar el residuo (natural o industrial) para otro proceso industrial (por ejemplo usar residuos para producir energía), o se puede usar un residuo (natural o industrial) para otro proceso natural (por ejemplo usar lodos de depuradora como fertilizante agrícola). En el primer caso la tecnología actual se basa fundamentalmente en la incineración (extraer energía por combustión), lo cual suele generar de nuevo emisiones tóxicas y perder materiales valiosos, cuando no requerir un esfuerzo energético (si se suman las calorías de materia y energía implicadas) que supera la energía final obtenida. Y la segunda opción, cuando los residuos contienen tóxicos procedentes de la tecnosfera (como los lodos de depuradora o u otros residuos animales) éstos acaban siendo introducidos en los metabolismos biológicos de la biosfera (en la agricultura o en la alimentación animal) haciendo que éstos persistan en ellos y acaben en lo más alto de la cadena alimentaria, afectando directamente a nuestra salud (la ciencia ya ha demostrado que muchos de estos residuos actúan como disruptores endocrinos y están relacionados con la mayoría de los tipos de cáncer). Es decir, que reutilizar, además de no resolver el problema, puede generar problemas nuevos en los metabolismos de la biosfera. Y de esto los autores deducen una

norma básica de lo que debería ser el nuevo diseño industrial: mantener siempre separados (no mezclar) los metabolismos técnicos y los metabolismos biológicos.

Para terminar, lo que no se resuelve por los medios anteriores intentamos resolverlo mediante la Regulación. Los autores apuntan al hecho de que ésta se basa en prohibir y castigar, pero nunca en premiar. Como es lógico, la inabarcable cantidad de normas medioambientales acaba provocando comportamientos elusivos (exportar los residuos y la producción a aquellos países donde la regulación es más blanda, o no existe), lo cual no resuelve el problema, sólo lo traslada a otro sitio (dentro del mismo planeta, eso sí). Y, por otro lado, la regulación acaba generando una lógica del conflicto (entre visiones ecologistas e industrialistas) que trasladan al mundo económico la idea de que las cuestiones de sostenibilidad van en contra del progreso.

En resumen, que la eco-eficiencia en la que todos creemos es un gran error, ya que no resuelve el problema fundamental (a lo sumo lo retrasa) y además “tranquiliza nuestras conciencias haciéndonos sentir que estamos siendo buenos, cuando en realidad sólo estamos siendo menos malos”. Para los autores, lo menos malo no es lo mismo que lo bueno. Y a partir de este análisis de los errores proponen una solución abordando de frente el problema: necesitamos *rediseñar* nuestro modelo industrial. La eco-eficiencia es una solución de “final de tubería”, pero el error no está al final, sino en el principio, en el modo como diseñamos las cosas.

Janine Benyus en su libro “*Biomímesis*”, de 1997, afirmaba: “el nuevo diseño industrial da paso a una era no basada ya en qué podemos extraer de la naturaleza sino en qué podemos aprender de ella”. En 2001 Amory y Hunter Lovins, apostando con fe por la inteligencia y el espíritu humano, apuntaban: “la edad de piedra no terminó porque se acabaran las piedras”. Y unos años antes Herman H. Daly, citando a Adam Smith, decía: “habría tantas oportunidades para perfeccionar el arte de vivir si las mentes dejaran de enfrascarse en el arte de medrar...”. Son tres argumentos que apuntan directamente al cambio.

McDonough y Braungart han desarrollado un *protocolo de diseño industrial*⁵⁵ que está basado y que respeta al cien por cien el principio de “*recurso es igual a residuo*”. Para ellos la clave está en comenzar a diseñarlo todo considerando el *ciclo de vida*⁵⁶ completo del producto. Esto es, diseñarlo todo (objetos, coches, edificios, fábricas... incluso ciudades) pensando en que al final de su vida útil todos los materiales de los que están hechas las cosas puedan ser completa y fácilmente recuperados, y constituyan la materia prima para nuevos procesos de fabricación.

La idea parece excesivamente ambiciosa, pero este es un proyecto para las próximas décadas, que debe comenzar ya y que, de hecho, ya ha comenzado: se está haciendo desde hace algunos años con los materiales biodegradables, absorbibles por la naturaleza (aunque éstos sólo suponen un pequeño porcentaje de la producción industrial), y podemos hacerlo también (aquí está el gran reto) con los no biodegradables, con los que circulan en la tecnosfera y que la biosfera no puede reciclar (además de ser dañada por ellos).

Las clave básica del rediseño, además de las ya mencionadas (residuo=recurso y diseñar todo para el reciclado) es concebir una tecnosfera que cumpla con dos condiciones: 1) que en ella los materiales y los flujos de energía circulen de manera cíclica para que

⁵⁵ La Certificación C2C puede consultarse en la web http://www.c2ccertified.org/product_certification (web consultada en agosto de 2014)

⁵⁶ Estos cinco son los principios básicos del protocolo de diseño Cradle to Cradle (C2C): 1º) Identificar la función esencial; 2º) Definir el escenario de ciclo de vida; 3º) Evaluar la salubridad y reciclabilidad del material; 4º) Optimizar el diseño del ciclo de vida; y 5º) Rediseñar para la innovación.

puedan ser recuperados al cien por cien (este sería el verdadero reciclaje, que los autores denominan *supraciclaje* frente al *infraciclaje* actual); y 2) que los nutrientes de la tecnosfera (materiales no biodegradables) nunca entren en los procesos metabólicos de la biosfera. Por supuesto, las fuentes de energía deben basarse en recursos renovables. Este modo de hacer las cosas es lo que McDonough y Braungart denominan “*eco-efectividad*” (o *eco-eficacia*, frente al concepto de *eco-eficiencia* actual).

No cabe duda de que abordar este proyecto requiere desarrollar tecnologías energéticas alternativas (muchas de ellas ya están diseñadas, aunque no perfeccionadas) y cambiar nuestro concepto de proceso industrial. Pero este es un recorrido que ya han comenzado muchas grandes empresas y hasta algunos países; cientos de empresas⁵⁷ están aplicando el protocolo de diseño, como Ford, Basf, Herman Miller, Volvo o Nike (ésta última se ha propuesto tener en 2020 toda su fabricación mundial acogida al protocolo C2C); y el gobierno chino, que en una década estima que tendrá que dar alojamiento a cerca de 400 millones de personas que emigrarán desde el campo, firmó en 2006 un acuerdo con McDonough y Braungart para diseñar la construcción de 8 ciudades y elaborar diseños conceptuales para muchas más (los primeros diseños ya están hechos⁵⁸).

El proyecto Cradle to Cradle (C2C) ha sido situado por muchos en el centro de la nueva “economía circular”, y ha sido definido por otros como “una filosofía unificada que de manera demostrable está cambiando el diseño del mundo”.

A la pregunta sobre cuáles son los beneficios de este modelo se puede responder con cinco argumentos. En primer lugar, se trata de un modelo de sostenibilidad real a largo plazo (con una única limitación, que es el crecimiento de la población mundial). Segundo, es un modelo que no obliga a la austeridad o al decrecimiento, porque los residuos dejan de ser un problema; más bien al contrario, aumentan la productividad del sistema porque, como ocurre en la naturaleza, cuanto más basura haya más productivo es. En tercer lugar, con un modelo como este se podría pasar de una economía de objetos y propiedad a una “economía de servicio y flujo”⁵⁹, es decir, en la que los objetos no se compran sino que se alquilan, ya que las empresas estarían interesadas en fabricar productos duraderos y de calidad (frente a la insostenible “obsolescencia programada” actual). Cuarto, tendríamos un modelo de desarrollo que genera bienes para todos los seres vivos de este planeta, no sólo para la especie humana (un modelo que coevoluciona dentro del sistema natural incrementa la riqueza de éste). Y, finalmente, tendríamos una idea positiva de nosotros mismos como especie, una especie que respeta la vida y crea vida, y no que la destruye.

¿Hay alguien a quien no le guste una idea así? ¿Por qué no la ponemos en marcha? Suele haber dos objeciones entre “quienes hacen lobby por el viejo mundo”⁶⁰: 1) Que no es un modelo rentable a corto plazo. Falso: ya hay muchos ejemplos de empresas que han empezado a trabajar así y han obtenido, bastante pronto, más beneficios que con el modelo anterior⁶¹. 2) Que no disponemos de la tecnología necesaria para rediseñar todos nuestros productos y procesos industriales, ni tampoco la tecnología energética. Esto es cierto a

⁵⁷ En la web del “Instituto de Innovación de productos Cradle to Cradle”, fundado por McDonough y Braungart se pueden ver muchas de las empresas que ya están certificadas según el protocolo de diseño C2C: http://www.c2ccertified.org/innovation_hub/innovators (web consultada en agosto de 2014)

⁵⁸ Se puede ver un ejemplo del diseño de una de las 8 ciudades que McDonough y Braungart están diseñando (éste es el de la futura ciudad china de Liuzhou) al final de este vídeo, en una charla de McDonough en TED en 2005: http://www.ted.com/talks/william_mcdonough_on_cradle_to_cradle_design#t-10713 (ver min. 17 al 20) (web consultada en agosto de 2014)

⁵⁹ Idea desarrollada por Paul Hawken y Amory y Hunter Lovins en su libro (2000). “*Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution*”, Shanghai Popular Science Press.

⁶⁰ Expresión tomada de John Elkington

⁶¹ Recomendamos ver los ejemplos mostrados en el documental “*100 % hecho de basura*”, disponible en muchos sitios de Internet, como éste: <http://vimeo.com/40281737> (web activa en agosto de 2014)

medias, porque ya hay tecnologías, unas incipientes y otras más avanzadas, y porque este es un proyecto de cambio de sistema que, lógicamente, requerirá de décadas de trabajo. La cuestión es si queremos comenzarlo o preferimos seguir donde estamos.

El nuevo libro de McDonough y Braungart de 2013 *“The Upcycle: Beyond Sustainability-Designing for abundance”*⁶², diez años después de la publicación de *“Cradle to Cradle...”*⁶³, amplía la evidencia del éxito del proyecto, con ejemplos puestos en práctica por empresas, gobiernos y personas por todo el mundo. Quizá pueda resultar sorprendente, según todo lo dicho hasta aquí, el hecho de que en España, en 2014, apenas si se conoce el concepto entre las redes empresariales, y son testimoniales (no más de cinco pymes) los proyectos emprendidos siguiendo este planteamiento.

ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN (EBC): la economía al servicio de los valores

En 2010 Christian Felber, profesor de economía en la Universidad de Viena, especialista en economía sostenible, publica el libro *“Economía del Bien Común”*⁶⁴, y en octubre de ese año participa en un simposio titulado “Repensar la Empresa” en el que expone su propuesta. En ese mismo acto 60 empresarios proponen a Felber elaborar el *Balance del Bien Común* en sus empresas. Este es el origen del Movimiento del Bien Común, que en sus primeros tres años ha conseguido más de siete mil miembros y seguidores en trece países, entre ellos 1660 empresas⁶⁵ que ya aplican el modelo.

La propuesta persigue como objetivo construir un modelo de empresa y de economía inspirado en otros valores distintos a los de la competitividad y el afán de lucro. Y se presenta a sí misma como un modelo alternativo que supera la dicotomía entre capitalismo y comunismo. Para ello, se apoya en el concepto de bien común, que tiene su origen en la tradición cristiana y en la escolástica medieval (*bonum commune*), pero que en la actualidad está contenido como objetivo político, con distintas formulaciones, en el preámbulo de todas las constituciones de las democracias modernas. Este es el punto de apoyo que legitima social y políticamente la propuesta. Veamos en qué consiste.

Según el análisis de Felber, en nuestro modelo socioeconómico actual existe una contradicción entre los valores que guían las relaciones económicas (competitividad y afán de lucro, a los que van asociadas a menudo conductas, actitudes y valores de egoísmo, abuso, engaño, codicia, falsedad, desconfianza, inseguridad, sometimiento, miedo...) y los valores que son el fundamento de la convivencia y de las relaciones humanas cotidianas (respeto, confianza, tolerancia, escucha, solidaridad, humanidad, igualdad, amor, empatía, justicia...). Esto es algo que “sentimos” todos y que vivimos, por tanto, como contradicción interna. La idea no es nueva y ha sido ya argumentada por muchos pensadores e investigadores de las ciencias sociales⁶⁶.

⁶² McDonough, W. y Braungart, M. (2013, abril). *The Upcycle: Beyond Sustainability-Designing for Abundance*, North Point Press.

⁶³ Se puede obtener información sobre los libros, los autores, los proyectos, la certificación C2C, etc. en la página web <http://www.cradletocradle.com/> (activa en agosto de 2014)

⁶⁴ Publicado en España en 2012: Felber, C. *La economía del bien común*, Deusto, Bilbao, 2012. El libro fue desarrollado por Christian Felber a partir de otro libro suyo más amplio publicado con el título: *“Nuevos valores para la economía”*, Deuticke, 2008

⁶⁵ Dato tomado en agosto de 2014 de la web <http://economia-del-bien-comun.org/es>

⁶⁶ Uno de los análisis más directamente relacionados con esta idea, aunque no en la conclusión final, es el planteamiento que en los años setenta el sociólogo norteamericano Daniel Bell expuso en su libro (1977). *“Las contradicciones culturales del capitalismo”*, Alianza Editorial, Madrid

Para Felber, no se entiende que la economía, que es un sistema humano, funcione con valores contrarios a los que funcionan el resto de los sistemas humanos, incluido el sistema político-democrático. Esto es como decir que la economía y la democracia operan con valores opuestos. Todas las constituciones democráticas proponen el “bien general”, el “bienestar general”, el “bien común”, el “bien de todos”, etc, como valor máximo del sistema político, y en esto se puede decir que hay al menos más de un siglo de consenso en Europa, desde la Constitución de Weimar, que inspira la mayoría de las constituciones modernas. Los principios de la economía van en cambio por otro lado y no se han elegido de modo democrático, sino que se justifican en la tradición del modelo y en la idea darwinista de que la “competencia” es el principal factor de motivación para el ser humano.

Felber entiende que tal contradicción provoca distorsiones a todos los niveles y que no se puede seguir justificando (para Felber el “miedo” es el verdadero factor en el que se sostiene el modelo económico actual). Así que se pregunta cómo integrar en la economía los mismos valores que operan en el resto de la sociedad, como modo de construir empresas que trabajen a favor de los valores sociales (o ético-sociales) y no contra ellos. Y, sobre todo, se pregunta cuáles han de ser estos valores.

La respuesta la encuentra confrontando los dos valores centrales de la economía actual con los dos valores centrales de la democracia. Así, frente a *competencia* (como medio) y *afán de lucro* (como fin) encuentra *cooperación* (como medio) y *bien común* (como fin). Y apoyándose en las conclusiones de la mayoría de los estudios psicosociales recientes sobre motivación humana, que concluye que la cooperación es un factor de motivación mucho más fuerte que la competencia, y afirma que estas dos, cooperación y bien común, han de ser las premisas esenciales “también para la economía” y las empresas: la cooperación como medio y el bien común como fin. El *bien común* es un concepto global que abarca los valores más importantes de la comunidad democrática, y está reconocido ya como máximo valor en las constituciones que todos hemos votado. Por tanto, sólo hace falta articular los mecanismos para que éste se cumpla de modo efectivo, también en la economía.

Esto supone hacer dos cosas: 1) cambiar por ley algunas de las reglas que regulan la economía, para que se ajusten al nuevo objetivo; y 2) cambiar el modo de medir el resultado económico y empresarial, conforme a esas nuevas reglas. Ninguna de las dos medidas obliga a transformar las estructuras económicas, que seguirán igual: seguirá habiendo una economía de mercado, propiedad privada, empresas que compran y venden, balance financiero, etc. “El mapa genético no lo tocamos”, dice Felber, “sólo cambiamos la orientación”.

Lo primero es fácil de hacer. Sólo hace falta modificar las leyes y hacerlo de modo democrático, por referéndum⁶⁷ o con métodos de participación más modernos y avanzados: Felber propone, mejor que el modelo de decisión por mayoría simple (que puede acabar enfrentando al 51% de la población con el 49%) el método del *consenso sistémico*, que mide el “grado de resistencia” a una propuesta (por ejemplo se ofrecen cuatro variantes y gana la que menor rechazo recibe). Ese cambio legislativo iría en la línea de prohibir algunas prácticas (como la inversión especulativa) y articular los instrumentos para “premiar” a las empresas que contribuyan al bien común.

Para lo segundo, cambiar el modo de medir el resultado de la empresa conforme al nuevo objetivo, Felber propone desarrollar una herramienta a nivel micro, el Balance del Bien Común (BBC) y un indicador a nivel macro, el Producto del Bien Común (PBC). Se

⁶⁷ La práctica del referéndum en algunos países como España se utiliza muy rara vez, pero en otros países del centro y norte de Europa está muy extendida. Por ejemplo en Reino Unido hay miles de referéndum locales o regionales cada año para decidir infinidad de cosas. Además las nuevas tecnologías facilitan mucho estos procesos participativos.

trataría de los equivalentes no financieros del actual Balance Financiero y del Producto Interior Bruto que, por otro lado, siguen existiendo, pero pasan a un segundo plano, porque no serán ya el principal indicador del “éxito” de una empresa o de una economía. La empresa seguirá teniendo su balance financiero, pero será su Balance del Bien Común el que determine su contribución al bienestar general.

Desde la primera propuesta de Balance del Bien Común (BBC) en 2010, en este momento⁶⁸ la herramienta va por su cuarta versión. Se trata de una metodología que en estos primeros años se ha ido construyendo de modo colaborativo entre las empresas y los distintos círculos y redes que participan en el proyecto⁶⁹, y ha alcanzado ya un alto grado de desarrollo, previendo aprobar una versión común definitiva (aunque seguirá siendo mejorada desde la experiencia y el aprendizaje) después del cuarto año de vida del proyecto.

¿Qué es lo que mide el Balance del Bien Común, y cómo lo mide? El modelo actualmente desarrollado de BBC consta de 17 indicadores agrupados en 5 categorías, correspondientes a los cinco valores universales incluidos en el concepto de bien común: *dignidad humana, solidaridad, sostenibilidad ecológica, justicia social y participación democrática y transparencia*. Estos cinco criterios se relacionan con cinco tipos de stakeholders mediante los 17 indicadores y cada indicador puede recibir una puntuación de hasta un máximo de 90 puntos, según el grado de contribución de la empresa a ese indicador. Todos los criterios forman como máximo 1000 puntos. Y además hay unos criterios negativos para penalizar cierto tipo de comportamientos negativos.

La metodología del proceso de medición se asienta en tres documentos⁷⁰ y una Matriz⁷¹ (ver en la página siguiente), con los que la empresa autoevalúa su desempeño y presenta su BBC para que éste sea verificado por auditores externos expertos, siguiendo procedimientos similares a los que se usan hoy con los sistemas de calidad. Si se observa la Matriz adjunta en la siguiente página, se puede comprobar que el modelo recuerda al sistema EFQM. Los contenidos del Balance del Bien Común están formulados en un lenguaje fácil de entender por todo el mundo, y hay un único modelo de balance, el mismo para cualquier tipo de empresa u organización, desde una pyme de cinco trabajadores a una ONG, una entidad pública o una multinacional. La idea es lograr una valoración comprensible, plausible y consistente que permita la comparación y que, sobre todo, indique dónde se encuentra cada empresa y permita ir evaluando su progreso en el tiempo.

¿Qué ventaja tiene para las empresas hacer su Balance del Bien Común? Habría, básicamente, dos tipos de ventajas. En primer lugar, una vez modificado el sistema legal, las empresas serán premiadas según su aportación al bien común, mediante por ejemplo reducción de impuestos o tasas en aduanas, obtención de préstamos a un interés más bajo, ayudas directas o prioridad en encargos o compras por parte de las administraciones

⁶⁸ Este texto se ha escrito en agosto de 2014

⁶⁹ El Movimiento del Bien Común está organizado con cinco tipos de estructuras colaborativas: a) Redes regionales y locales (los denominados Campos de Energía); b) Redes de competencia (denominadas Círculos de Actores); c) Empresas y Organizaciones; d) Municipios y Regiones; f) y Círculos de Coordinación. Se pueden consultar en la web <http://economia-del-bien-comun.org/es/node/17>


⁷⁰ Los tres elementos del proceso son: 1) el **Informe del BC**, en el que la empresa documenta de forma detallada las actividades relacionadas con cada indicador; 2) el **Balance del Bien Común**, que no es más que una aplicación informática (hasta ahora un excel) que ayuda a calcular y ponderar las puntuaciones de cada indicador; y 3) el **Testado**, que es el documento expedido por la auditoría externa y certifica la otorgación de puntos. Para cada uno de estos elementos se han desarrollado manuales explicativos y, en el caso por ejemplo del Informe del BC, existen hojas explicativas para cada uno de los 17 criterios.

Todos estos documentos están en el sitio web <http://economia-del-bien-comun.org/es/content/documentos>

⁷¹ La **Matriz del Bien Común** es un cuarto documento, que resulta de los otros tres, y que sólo tiene una utilidad pedagógica y de comunicación, ya que en ella se resume de un vistazo el conjunto de los 17 indicadores y la aportación de la empresa en cada uno de ellos.

públicas. En segundo lugar, la puntuación del Balance aparecería reflejada en las etiquetas de los productos para que los consumidores pudieran conocer cómo se comporta cada empresa y decidir en base también a esa información. Se ha propuesto un código de cinco colores (similar al del gasto energético de los electrodomésticos) para que la ubicación de la empresa fuese más fácil; y se ha propuesto también que leyendo el código de barras del producto con un teléfono móvil se pueda acceder por Internet al BBC de la empresa.

Con estas medidas se da ventaja a las empresas que hacen bien las cosas (con lo cual, pasado un tiempo, ninguna empresa estará interesada en seguir haciéndolas mal), y se cumple en el mercado una de las promesas incumplidas de la teoría económica: la información simétrica y completa.

 ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN <small>Un modelo de economía con futuro</small>					
Valor ▾	Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad ecológica	Justicia social	Participación democrática y transparencia
Grupo de contacto ▾	A1: Gestión ética de la oferta/suministros B1: Gestión ética de finanzas				
A) Proveedores					90
B) Financiadores					30
C) Empleados inclusive propietarios	C1: Calidad del puesto de trabajo e igualdad 90	C2: Reparto justo del volumen de trabajo 50	C3: Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas 30	C4: Reparto justo de la renta 60	C5: Democracia interna y transparencia 90
D) Clientes / productos / servicios / otras empresas	D1: Relaciones éticas con los clientes 50	D2: Solidaridad con otras empresas 70	D3: Concepción ecológica de productos y servicios 90	D4: Concepción social de productos y servicios 30	D5: Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales 30
E) Ámbito social: región, soberanía, generaciones futuras, personas y naturaleza mundial	E1: Efecto social/ Significado del producto/ servicio 90	E2: Aportación a la comunidad 40	E3: Reducción de efectos ecológicos 70	E4: Orientación de los beneficios al bien común 60	E5: Transparencia social y participación en la toma de decisiones 30
Criterios – Negativos	Quebrantamiento de las Normas de trabajo OIT -200	Compra hostil -200	Gran impacto medioambiental a ecosistemas -200	Evasión de impuestos -200	No revelación de todas las participaciones -100

Por último, para invertir la polaridad del marco actual de incentivos es necesario, como ya hemos apuntado, un cambio legal. En la propuesta de Felber hay cuatro cosas que deberían estar prohibidas (porque son la clave de la deriva actual del capitalismo) y todos los demás posibles cambios deberían ser decididos democráticamente por la ciudadanía.

Los cuatro aspectos a prohibir serían: a) las inversiones financieras de cualquier tipo, es decir, el “casino financiero”, hacer dinero del dinero (solo estarían permitidas las inversiones productivas); b) el reparto de beneficios entre propietarios que no trabajan en la empresa (el beneficio extraordinario estará vinculado al trabajo); c) la absorción de otras empresas en contra de su voluntad (hará falta una mayoría favorable de los stakeholders de la segunda para que la fusión pueda tener lugar); d) las donaciones de empresas a partidos políticos (las donaciones a partidos sólo pueden ser de particulares).

Está claro que estas cuatro prohibiciones ponen el dedo en la llaga de la economía financiarizada actual y de la banca financiera. Pero cada vez son más voces, incluso dentro de las empresas, las que piden que el capitalismo se reinvente, porque la situación no es sostenible. La propuesta de Felber muestra una salida y ofrece algunas claves ahora mismo (tal como estamos, imbuidos de la lógica del ganar-perder) difíciles de creer, pero plausibles.

En un modelo de EBC: las empresas estarían liberadas de la obligación de crecer (para sobrevivir) y de tragarse unas a otras, pudiendo aspirar a su tamaño óptimo; asimismo, estarían motivadas a cooperar unas con otras (porque eso les daría más puntos en su BBC); y, además, más personas querrían crear empresas (porque encontrarían en ellas más sentido y felicidad).

La Economía del Bien Común es un proyecto que ya está en marcha⁷². Y, en palabras de Juan Carlos Cubeiro, prologuista del libro de Felber, “lo que hoy parece ciencia ficción mañana será sentido común. Bienvenidos a los nuevos tiempos”.

CÓMO ENCAJAN C2C y la EBC en el concepto actual de RSE

La pregunta que surge ahora es cómo podemos interpretar estas dos propuestas desde el lenguaje de la RSE. O, quizá mejor, cómo podemos reinterpretar la RSE desde ellas. ¿Aportan algo nuevo a la RSE o son algo distinto?

En primer lugar, hay algunas cosas que ambas propuestas tienen en común: las dos son radicalmente innovadoras. Las dos nacen de personas pioneras, que han sabido reinterpretar el discurso de otros que les precedieron pero que, sobre todo, han sabido cómo moldearlo creando una forma concreta, práctica, aplicable, coherente. Y algo muy importante, una idea seductora y deseable. Las dos son propuestas capaces de ilusionar, y eso es porque en ellas está el germen de algo nuevo.

También tienen en común la incorporación de un sentido fuerte de proactividad a la tarea empresarial. La Economía del Bien Común (EBC) está muy ligada al concepto de gobernanza, y encuentra su fundamento en un lenguaje de tipo político o ético-político. Cradle to Cradle (C2C) es una propuesta de cambio elaborada desde un lenguaje científico, aunque también contiene una visión casi espiritual de la naturaleza que va más allá del discurso ético: “lo que queremos es diseñar sistemas que gusten siempre a todas las crías de

⁷² Recomendamos ver en <http://vimeo.com/36931130> la conferencia impartida por Christian Felber en febrero de 2012 para la Universidad Politécnica de Valencia (visualizar el vídeo a partir del min. 19)

todas las especies de este planeta”, afirma Braungart. Las dos propuestas contienen un impulso de mejora que nace y conecta con el lado más emocional del ser humano.

Desde una perspectiva práctica, C2C es una idea más fácil de asumir para la empresa, ya que se trata esencialmente de una innovación de base técnica, y además está explicada con un lenguaje comprensible y sistemático, apoyado en “una visión de la vida que gusta a todos”. También es una propuesta que habla de rentabilidad y productividad, que es la lógica que la empresa mejor entiende. Y tiene, asimismo, la ventaja de ser un proyecto mucho más consolidado, con más de una década de experiencias y ejemplos de éxito. Por todas estas razones prácticas, C2C es una idea más fácil de encajar en la parte medioambiental de la RSE actual.

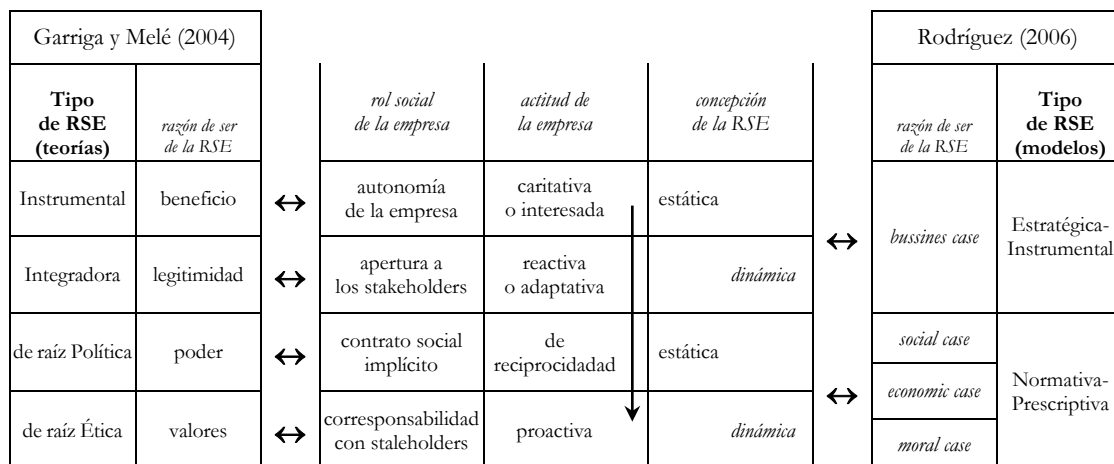
La EBC, por su parte, es un proyecto mucho más reciente y en fase aún de definición. Por lo que es menos conocido y se puede percibir como menos “seguro”. Y aunque se articula en un lenguaje muy diferente, mucho más complejo y sistémico (mezclando lo filosófico con lo político, lo económico, lo psicológico, lo sociológico... incluso lo estético), hay que tener en cuenta que tiene su origen en un contexto empresarial y que desde el primer momento se ha puesto a trabajar desde ahí adentro, desarrollando y aplicando en la práctica herramientas sencillas y confiables. Esa es tal vez la clave de su crecimiento y difusión en tan poco tiempo. Por otro lado, la EBC tiene también un planteamiento emocionante y atractivo, aunque inspira muchas más dudas, porque pretende cambiar inercias y estructuras muy poderosas. Podríamos decir que es, por el momento, un foro experimentación que tiene un gran potencial de atracción para muchos grupos sociales, en especial en un momento límite de crisis que necesita respuestas nuevas. Aunque también encontrará probablemente la resistencia de las generaciones más asentadas en el sistema y más educadas en el individualismo. Desde el punto de vista de la RSE es un experimento de innovación social que se está haciendo colaborativamente entre las empresas y la sociedad civil, y del que la RSE puede sacar muchas conclusiones, especialmente las vinculadas a los procesos de relación entre la empresa y los stakeholders.

En general, en la perspectiva de las relaciones empresa-sociedad, ambos proyectos contienen un enorme potencial para el cambio social desde la empresa. La EBC es un modelo de innovación social, una revolución económica y política que se construye desde la empresa. Y C2C es una revolución técnica “en” la empresa, con efectos disruptivos enormes en todos los ámbitos (ambiental, económico, social).

En cuanto a los sistemas de Certificación, que ambas propuestas contienen, hay que decir que el Certificado C2C ya está oficialmente considerado en Estados Unidos como un sello de sostenibilidad y de responsabilidad social. En Europa de momento no lo es. En cambio, la Certificación del Balance del Bien Común está aún en fase de experimentación y desarrollo dentro del propio “movimiento del bien común”. Y en este momento es incierto cómo puede evolucionar dicho movimiento. Aunque su modelo de Balance del Bien Común podría ser perfectamente reconocido como un sello más de responsabilidad social, incluso si no se produjese ninguna de las reformas legales para la economía que se proponen. La metodología es sencilla y la matriz muy fácil de entender. Y la idea de trasladar la información al consumidor mediante códigos de colores y la lectura del código de barras creemos que tiene muchas posibilidades, incluso, de potenciar el propio modelo de BBC.

Para terminar, si miramos estas dos propuestas desde las teorías y modelos de RSE que hemos analizado en capítulos anteriores, encontramos que ninguna de las dos propuestas encaja en ninguno de los discursos de la RSE. Veamos por qué.

Si retomamos la tabla de síntesis que habíamos elaborado para conectar los discursos teóricos de la RSE identificados por Garriga y Melé con los dos modelos básicos de RSE descritos por José Miguel Rodríguez, podemos verlo más claro:



Elaboración propia

Cradle to Cradle contiene a la vez aspectos estratégicos y normativos, pero sobre todo estratégicos. No cabe duda de que el impulso o la filosofía en que se inspira nos pediría situar C2C en la parte de abajo de la tabla: la razón de ser del protocolo es la sostenibilidad. Pero los argumentos en que se basa la propuesta proceden de la ciencia, de la biología y de la ingeniería, no de la ética, ya que va más allá de ésta. La parte “filosófica” con que se motiva la necesidad del rediseño tiene una raíz más espiritual (al estilo de la ecología profunda) que racional (en el sentido de la Filosofía).

Por otro lado, en C2C tiene mucho peso el sentido estratégico de la innovación que se propone (no es una propuesta que se fundamente en razones sólo científicas y espirituales, ni tiene un enfoque prescriptivo). Tal como demuestran las experiencias de éxito de muchas empresas, C2C es ya algo más que una interesante oportunidad estratégica para la empresa, y empieza a ser una necesidad.

En conclusión, de encajar en alguna de las categorías de la tabla, sería en una RSE *economic case*, aunque las razones, como hemos dicho, no serían ni morales ni estrictamente económicas. Hay en C2C una visión más holística de la empresa en relación a un entorno “amplio”, entendido en términos de planeta.

En cuanto a la Economía del Bien Común, aquí está más claro el fundamento normativo, con una clara conceptualización ético-política. Pero hay también un aspecto estratégico implícito en el planteamiento de cambio: para alcanzar el nuevo orden económico que se persigue es necesaria una “estrategia democrática” que legitime y permita cambiar el orden legal de la economía. Los fines del proyecto no son estratégicos, pero los medios sí. Y en el nivel de la empresa, el Balance del Bien Común se convierte en la principal estrategia de éxito para ésta, entendiendo el éxito, eso sí, de un modo distinto. Al igual que en C2C, en la EBC hay una idea de la empresa como protagonista central del cambio y de la innovación social. Y en el caso de la EBC la legitimidad de la empresa se sitúa en la posibilidad de ésta de ser coherente con la contribución al bien general que está estipulado normativamente en las declaraciones ético-políticas del sistema democrático.

Por tanto, la conclusión a la que llegamos es que ninguno de los dos proyectos encaja en los esquemas de la conceptualización actual de la RSE. Porque, siendo propuestas de cambio para la economía y para las relaciones entre empresa-sociedad, se han elaborado

desde una lógica distinta a la de la RSE tradicional, desde una lógica que podríamos calificar de “metaeconómica”. Es decir, son propuestas disruptivas, que contienen en sí mismas un concepto de empresa y de sociedad distintos a los actuales, tanto en la relación de ambas con el entorno, que se plantea en términos de globalidad (integración con el sistema natural en C2C e integración sociopolítica en EBC), como en su configuración interna, la de cada una de ellas (tanto la empresa como la economía se redefinen ambiental y socialmente de un modo disruptivo).

En resumen, se trata de planteamientos transversales a los modelos estratégicos o normativos de la RSE actual. Esto significa que su aportación principal a la RSE está precisamente en transformarla, incorporando en ella una visión más holística o sistémica de las interacciones que puede haber, o que debe haber, entre la empresa y el resto de los sistemas.

La Economía del Bien Común, en particular, entendemos que va mucho más allá de la RSE tal y como ésta ahora está concebida, superándola en dos sentidos. 1) La EBC encuentra una nueva vía de legitimidad para la empresa ante la crisis sistémica actual (contribuir al bien común de la sociedad) y ello sin inventar nada nuevo (apoyándose, sin más, en una “hipernorma” ético-política ya consensuada e interiorizada por todos). 2) Por otro lado, en sus aspectos metodológicos dentro de la empresa, la EBC es algo así como un modelo stakeholder auténticamente pluralista. De tal manera que, si llegara a realizarse, en la Economía del Bien Común no haría falta que la empresa hiciera RSE, porque la Responsabilidad Social estaría integrada en sus objetivos y en su Balance del Bien Común.

Si lo miramos desde otro punto de vista, el de la RSE actual (más limitada), el nuevo marco legal de la EBC permitiría desarrollar el modelo de *RSE Avanzada*, ya que habría un contexto coherente y favorecedor. ¿Qué es lo que ofrece, por tanto, la EBC a la RSE? Tal vez, simplemente, una guía de ruta.

El profesor José Miguel Rodríguez recordaba en octubre de 2013⁷³ las tres posibilidades propuestas por Banerjee⁷⁴ para la empresa. Según éste, la empresa tiene tres opciones: a) primero lograr beneficios y luego ver el “bien social” que puede hacer; b) conseguir beneficios haciendo el “bien social”; y c) hacer el “bien social” y preocuparse por los beneficios sólo después. Banerjee concluye que dada al actual “economía política” y la forma en que las empresas están constituidas y gobernadas, en la práctica sólo son factibles las dos primeras posibilidades. Para este autor, esas dos posibilidades pueden aportar resultados sociales positivos pero restringidos, es decir, existen unos estrechos límites sobre lo que las empresas pueden hacer si no cambia el propio modelo de fondo.

Banerjee y Felber coinciden en el diagnóstico. Pero Felber propone una alternativa. La Economía del Bien Común podría ser esa tercera opción.

⁷³ Rodríguez, J.M. (2013, noviembre, 14). “Responsabilidad social corporativa y crisis económica”, Conferencia impartida en la Universidad de Valladolid, en la jornada “Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo”

⁷⁴ Banerjee, S.B. (2007). *Corporate Social Responsibility: The Good The Bad and The Ugly*, Cheltenham: Edward Elgar.

5.5. Conjugando racionalidades. Una propuesta de avance para la RSE

En noviembre de 2013 Natividad de la Red⁷⁵, sin apelar a altisonantes argumentos sobre la crisis global o el nebuloso futuro de la humanidad, planteaba una sencilla pero demoledora pregunta: “¿puede haber RSE si se contraponen entre sí las dimensiones económica, social y medioambiental?” Cualquier responsable de RSE de cualquier empresa que hace RSE se sonrojaría si tuviera que responder sinceramente. O miraría para otro lado.

Es evidente que el problema no está sólo en las intenciones de las empresas, sino en la lógica y el margen de acción real de las empresas, según el modelo de mercado vigente y el marco institucional de la economía. Por tanto, es hora de dejar de culpabilizar sólo a una parte y ponernos a trabajar juntos, desde la honestidad, en un modelo de empresa, de innovación, de RSE y de sociedad que supere las contradicciones y comience a resolver de una vez los problemas colectivos.

Como apartado final de este capítulo 5 quiero exponer aquí, de modo sintético y enunciativo, las principales conclusiones personales que he obtenido tras este estudio teórico de la RSE. Las agruparé en cinco secciones, con el siguiente orden argumental:

- 1º) Una Propuesta General sobre el problema “Empresa-RSE-Sociedad”: 4 ideas.
- 2º) Propuestas Concretas para una reformulación teórica de la RSE: 3 propuestas.
- 3º) Condiciones Mínimas para una RSE eco-social: 4 principios y 1 requisito técnico.
- 4º) Modelo de RSE resultante: 2 tipos.
- 5º) Una reflexión final.

<p>1) Sobre el problema “Empresa-RSE-Sociedad” Cuatro ideas, como Propuesta General:</p>
--

He aquí algunas conclusiones, a modo de propuesta, a las que he llegado tras leer a otros y pensar en ello:

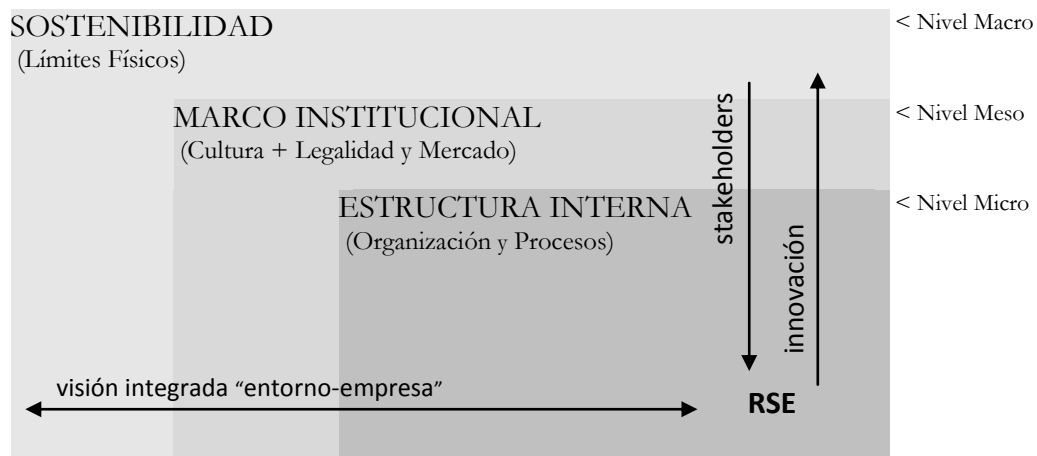
- 1) empezar por aprovechar las **ventajas** del capitalismo (el modelo de mercado permite conjugar libertad y reparto como ningún otro);
- 2) pero incorporar en él, de manera real, los **principios** ético-políticos que ya están aceptados por todos en las constituciones democráticas (aquí el Estado debe aportar lo que de él se espera: un marco normativo para la economía que respalde y que garantice el efectivo cumplimiento de esos principios constitucionales);

⁷⁵ Red, de la N. (2013, noviembre, 14). “La RSE en la práctica”, Conferencia impartida en la Universidad de Valladolid, en la jornada “Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo”

- 3) apostar por una nueva **racionalidad** (pongámosle el nombre que sea), que incorpore la sostenibilidad ambiental real y el bien común como condiciones centrales de toda actividad, política o económica;
- 4) y, sobre las anteriores premisas, desarrollar la **innovación** a todos los niveles, (técnico, científico, organizacional, económico, político... y, por supuesto, también estético).

¿Qué papel podría jugar aquí la RSE?

Creemos que la de actuar de conector entre los niveles **interno** y **externo** de la empresa, entendiendo éste último en un sentido amplio. La RSE debería servir para que la empresa tomase conciencia de sus interrelaciones y sus compromisos con el entorno amplio en el que actúa (en esto el papel del diálogo multi-stakeholder es esencial). Y la RSE debería servir para, desde esa percepción, proponer modelos de innovación con retorno económico, social y ecológico. (El siguiente cuadro describe esta idea).



Elaboración propia

2) Para una reformulación teórica de la RSE
Tres propuestas concretas:

En cuanto a la conceptualización de la RSE, quiero hacer tres aportaciones a las que he llegado al tratar de incorporar, en la idea actual de RSE, el paradigma ecológico y de innovación social que he encontrado en *Cradle to Cradle* y en la *Economía del Bien Común*.

- a) Propuesta de ampliación del esquema de Alvarado para la clasificación de las teorías sobre RSE;
- b) Propuesta de un nuevo modelo bidimensional de la RSE desde una concepción dinámica de ésta;
- c) Propuesta práctica para la confluencia de los discursos managerial, institucional y académico de la RSE;

Las dos primeras son de carácter analítico y la tercera de carácter práctico.

a) Propuesta de ampliación del esquema de Alvarado⁷⁶ para la clasificación de las teorías sobre RSE:

Alvarado, Vigné y Currás construyen en 2011 un esquema comprensivo de las teorías de la RSE cruzando dos criterios, el *tipo de racionalidad* predominante que subyace en cada una de ellas y la *concepción del rol social* que éstas atribuyen a la empresa. El resultado es una tabla con seis tipos básicos de racionalidad (en el eje “y”) y cuatro posiciones sobre la función social de la empresa (en el eje “x”).

Tras nuestra investigación, entendemos que este esquema no contempla la doble visión en cuanto a racionalidad y función social de la empresa que se deducen de las propuestas eco-sociales de *Cradle to Cradle* y la *Economía del Bien Común*. Pero pensamos que, dado que se trata de dos enfoques que amplían la visión actual de la RSE en esos dos sentidos, cabe también ampliar la propuesta de Alvarado incluyendo una nueva categoría en cada uno de los ejes, que permita extender el concepto de RSE hacia modelos nuevos basados en un tipo de racionalidad más sistémico u holístico, y también contemplando como nueva función social de la empresa la de la innovación.

Según esto, la tabla de Alvarado quedaría ampliada tal y como se puede ver a continuación:

		Concepción del rol de la empresa en la sociedad				
		pura de maximización de utilidades	constreñida de maximización de utilidades	de la atención social	de servicio a la comunidad	de innovación
Tipo de Racionalidad	> Jurídica					
	> Económica					
	> Estratégica					
	> Psicológica					
	> Sociológica					
	> Ética					
	> Holística					Cradle to Cradle Economía del Bien Común

Elaboración propia

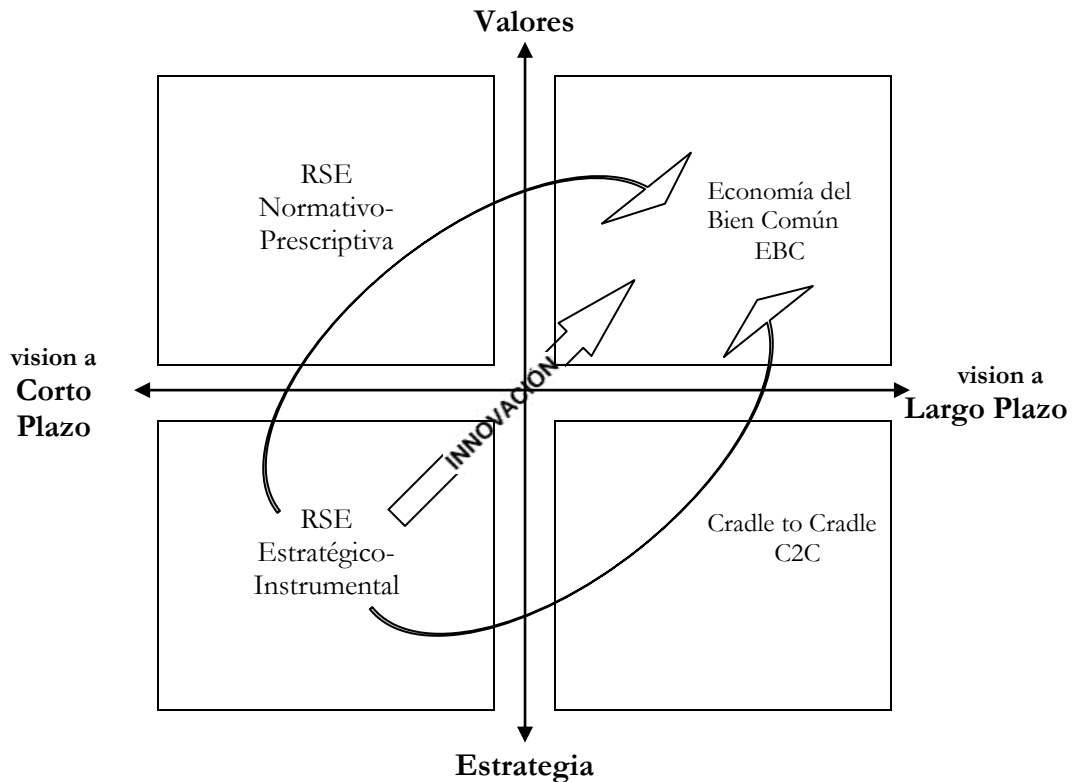
El modelo resultante no sólo permite integrar los dos proyectos que hemos analizado en este trabajo, sino que ofrece un espacio nuevo para el desarrollo de teorías o conceptualizaciones que puedan combinar estas dos categorías con cualquiera de las que ya había en la tabla original.

Por otro lado, el esquema resultante creemos que aporta, además de una visión más amplia de la RSE, una conexión de los nuevos enfoques eco-sociales, integrándolos de modo dinámico con los anteriores.

⁷⁶ Alvarado, E. Vigné, R. Currás, R. (2011, enero-marzo). *Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: una clasificación con base en su racionalidad*, Estudios Gerenciales, Vol 27. nº 118, p.115-137

- b) Propuesta de un nuevo modelo analítico bidimensional desde una concepción dinámica de la RSE:

Inspirándonos en el modelo bidimensional de J.M. Rodríguez que vimos en el capítulo 5.2. pero tratando de encontrar un modelo similar que pudiera incorporar los aspectos de innovación y de análisis dinámico de la RSE, proponemos el siguiente:



Elaboración propia

Partimos de las dos dimensiones básicas que creemos nos permiten describir una concepción dinámica de la RSE: el tipo de motivación de la RSE de la empresa (motivación estratégica y motivación normativa) y el tipo de visión temporal desde el que se concibe la RSE en la empresa (visión de corto y de largo plazo). La disposición de estas categorías en los dos ejes describe un recorrido de avance temporal (de izquierda a derecha) y de evolución conceptual (de abajo arriba) de la RSE

Los cuadrantes resultantes nos permiten ubicar a la izquierda los dos modelos actuales de RSE, ambos con una concepción fundamentalmente estática de ésta. Los cuadrantes de la derecha permiten incluir concepciones dinámicas de la RSE, tanto las más próximas a una visión estratégica como las más afines a una visión normativa.

Las propuestas *Cradle to Cradle* y de *Economía del Bien Común* las hemos situado en cuadrantes distintos. La primera entendemos que se aproxima más a una visión estratégica, eso sí, mucho más avanzada que las actuales. Y la segunda no cabe duda que encaja en el espacio reservado en el gráfico para las propuestas de RSE más proactivas.

Nos ha parecido interesante y necesario añadir en el gráfico una flecha, dispuesta diagonalmente, que indique el sentido de la evolución que podría o debería tener la RSE, si es capaz de ir incorporando una visión de “*innovación*”. Ésta, a su vez, podría avanzar por dos caminos diferentes (que aparecen descritos gráficamente con las flechas curvas): Uno más próximo a los argumentos normativos, de inspiración ética, política, social, económica... o con una mezcla de argumentos, que recorrería propuestas

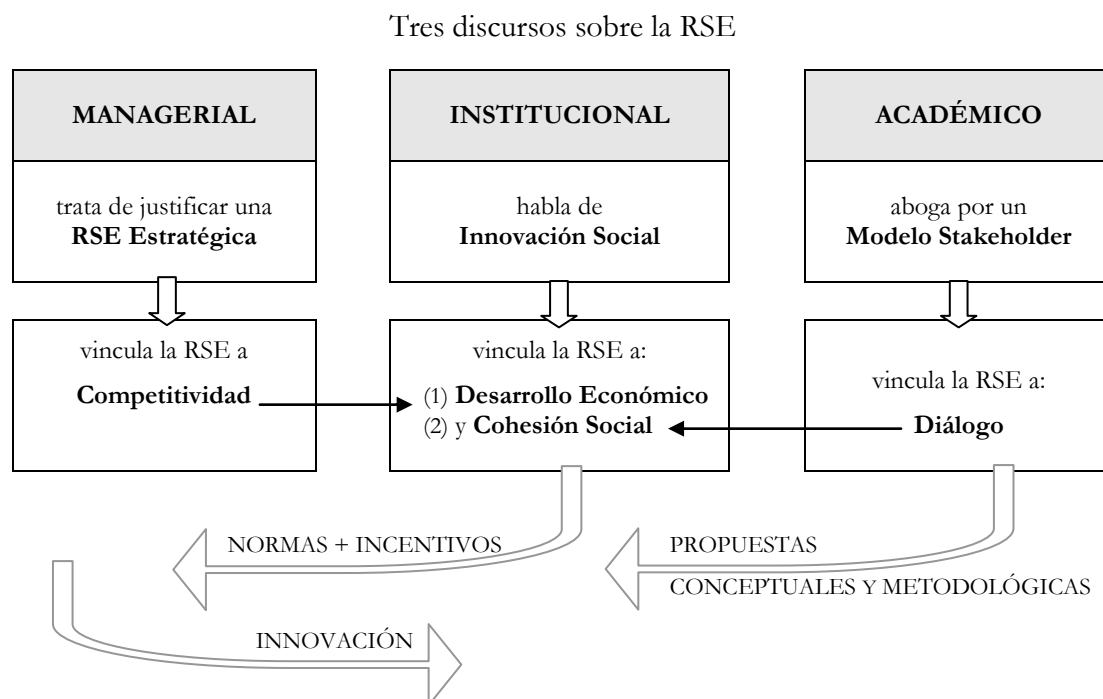
fundamentalmente de “*innovación social*”. El otro, sin perder de vista la motivación estratégica, podría recorrer un camino de inspiración más bien científico-técnica, con muy posibles apoyos en concepciones estéticas o incluso espirituales de los aspectos relacionados con la innovación, la cual podría muy bien estar relacionada con cuestiones ecológicas, psicológicas, comunicativas, etc.

En síntesis, y simplificando el esquema, podríamos decir que la RSE podría evolucionar (conceptualmente y en la práctica empresarial) esencialmente por dos vías: por una vía técnica, al estilo Cradle to Cradle, o por una vía ética. Pero, en cualquier caso, en el sentido de una innovación de visión más amplia, más social y ecológica.

c) Propuesta práctica para la confluencia de los discursos managerial, institucional y académico de la RSE

A lo largo de este trabajo hemos ido mencionando, sin llegar a formalizarlo como tal en ningún momento, que existe un punto de vista *empresarial-managerial* sobre la RSE, que es distinto al discurso *institucional* (el de las administraciones o los gobiernos) y, en los últimos años, en la mayoría de los casos muy distinto al discurso *académico*.

Hemos ido anotando a lo largo de la investigación bibliográfica algunos de los rasgos más característicos de uno u otro discursos y, aunque sin duda las posiciones de cada grupo no son monolíticas (ya que existen diferentes posturas dentro de cada uno) nos parece interesante proponer un esquema que permite distinguir los rasgos mayoritariamente definitorios de estos tres discursos en la actualidad. Serían los que están recogidos en la siguiente tabla:



Elaboración propia

Como se puede observar el discurso managerial coincidiría con una visión fundamentalmente estratégica de la RSE que se trata de vincular constantemente a la idea de competitividad. En el otro extremo, el discurso académico aboga más bien por una RSE proactiva y basada en el diálogo, según el modelo normativo Stakeholder. Ambos discursos

están condenados a no encontrarse si no se establece algún puente que los acerque. Y ese puente puede ser, a nuestro modo de ver, el del discurso institucional que, al menos en el contexto de la Unión Europea, trata de vincular la RSE a una idea genérica y amplia de innovación social, que permita alcanzar dos objetivos también genéricos de desarrollo económico y cohesión social.

Las flechas horizontales con las que hemos conectado estos conceptos (Diálogo con Cohesión Social y Competitividad con Desarrollo Económico) deberían suponer un camino de confluencia entre las visiones normativas e instrumentales de la RSE. No cabe duda que el marco institucional es el puente y el soporte sobre el que se puede articular un marco de relaciones económicas y de responsabilidad social que contribuya realmente a los objetivos de desarrollo y cohesión (los cuales, por otra parte, son una seña de identidad del proyecto europeo, pero también pueden ser un modelo para otros espacios nacionales o regionales).

Desde mi punto de vista, y esta es la propuesta práctica que quería hacer, entre los tres discursos deben establecerse mutuos acuerdos e intercambios para poder definir entre todos un modelo de RSE coherente y efectivo. La aportación académica a los otros dos grupos tiene que salir de la investigación y sustanciarse en *propuestas* tanto *teóricas* como *metodológicas* sobre RSE. La aportación de las instituciones es fundamental y debería ser más firme de lo que lo viene siendo, para establecer de una vez un *marco normativo y vinculante* para la RSE (en el siguiente apartado haremos una propuesta a este respecto), y para articular al mismo tiempo los *incentivos económicos* que toda RSE necesita para no jugar en desventaja.

Por último, el papel de la parte empresarial es el de aprovechar el conocimiento y el marco legal para poner en marcha auténticos proyectos de *innovación*, que combinen interés propio e interés social y que consigan legitimar de nuevo socialmente a la empresa. (En la tabla hemos dibujado con flechas estos intercambios).

En síntesis, los discursos managerial y académico deben hacer el esfuerzo de virar hacia el otro lado (uno hacia las nuevas ideas y el otro hacia la realidad contingente) y reconocerse mutuamente, para intentar encontrar un sentido práctico, dinámico y realista de la RSE. Ahora bien, sin una intervención normativa institucional que regule una RSE de mínimos y que dé ventajas a las empresas cumplidoras, nada de eso será posible.

En los dos siguientes apartados hacemos una propuesta en este sentido.

<p>3) Condiciones Mínimas para una RSE EcoSocial Cuatro principios y un requisito técnico:</p>

Esta que sigue es una propuesta de medidas concretas destinadas a poder establecer qué empresas hacen RSE y cuáles no.

- 1) Sólo hay RSE si ésta asume el problema de los límites físicos del crecimiento económico (y trabaja desde la innovación, propia o ajena, para resolverlos).
- 2) Tampoco hay RSE si ésta no respeta, en todos los países donde la empresa actúa, los principios mínimos de los derechos humanos y laborales establecidos en las convenciones o normas internacionales correspondientes. En esto la empresa ha de ser radical y anteponer siempre los valores al negocio. Si no, que no haga RSE y que

lo diga. (En este aspecto, hacer RSE en países menos desarrollados debería implicar el aplicar unos estándares de derechos laborales y sociales superiores a los que obliga la ley de dichos países).

- 3) Tampoco hay RSE si ésta contraviene las leyes fiscales (o elude las mismas) de todos y cada uno de los espacios nacionales, regionales o locales en los que actúa. Es decir, la actividad económica realizada en un lugar ha de tributar siempre en ese lugar. (Esto presupone aceptar la legislación fiscal vigente y no presionar ni negociar ningún tipo de contrapartida para modificarla a su favor).
- 4) Cumpliendo con las tres condiciones anteriores, la empresa puede hacer la RSE que desee, según el tipo de relación que quiera tener con sus stakeholders y el grado de apuesta que quiera hacer por la innovación.

La conclusión que se deriva de lo anterior es esta: si no se cumplen las tres primeras condiciones, ninguna empresa puede decir que hace RSE.

Este marco normativo de mínimos exige de un requisito de carácter técnico:

- 1) Es necesario disponer de mecanismos eficaces y sencillos de medición y verificación de las tres condiciones vinculantes.

Una vez que esta metodología se haya desarrollado y difundido se debe dar a las empresas un periodo transitorio de adaptación. Pero aquellas empresas que, desde el primer momento técnicamente posible, cumplan con los requisitos mínimos deben recibir la certificación de RSE correspondiente y comenzar a beneficiarse (ser premiadas) con las ventajas legales asociadas a tal cumplimiento.

<p>4) Modelo de RSE resultante Dos tipos de RSE</p>

Del marco normativo de mínimos expuesto en el apartado anterior se deduce que habrá tres tipos de empresas (las que hacen una RSE de mínimos, las que hacen una RSE que va más allá de los mínimos y las que no hacen RSE) y, por tanto, dos tipos de RSE:

- A) Una **RSE regulada**. Se trata de una RSE “de mínimos”. Aunque es una RSE voluntaria (ninguna empresa está obligada a hacerla si no quiere). Pero es una RSE premiada con incentivos económicos, los que la legislación establezca (por ejemplo reducción de impuestos, subvenciones directas, préstamos con un tipo de interés menor, preferencia en contratos o compras públicas, etc.). Por otro lado, en el mercado, estas empresas podrán exhibir en sus productos los sellos o indicativos informativos de RSE que se establezcan.
- B) Y una **RSE discrecional**. Se trata de una RSE “de máximos” que cada empresa define y organiza con toda libertad. Aquí cada empresa podrá comunicarla con los medios o herramientas que prefiera. Sólo se pondrán límites a ciertos aspectos formales de la comunicación para evitar confundir al consumidor (por ejemplo, estableciendo un orden jerárquico de ubicación o tamaño de los diversos sellos distintivos de RSE que pudieran surgir, que nunca deben destacar por encima del distintivo establecido para la RSE regulada).

5) Reflexión final

Hay dos mantras en el discurso managerial actual de la RSE: 1) “la ética vende”, y 2) “la RSE es algo voluntario”. Lo que se deduce de ambas premisas es una conclusión no confesable: “seremos éticos (o haremos creer que lo somos) sólo cuando sí conviene”. Se trata sin ninguna duda de una visión instrumental absoluta y una manipulación me atrevo a decir que descarada del discurso ético. A no ser que quienes conjugan esos dos mantras sean todos miopes, tuertos y sordos⁷⁷.

Eso, por mucha metodología de gestión que se le ponga, no es RSE. Pero las reglas actuales de mercado no animan a otra cosa. Por tanto, nada va a cambiar si las reglas actuales de la economía permanecen igual.

Recientemente Ramón Jáuregui afirmaba “*no podemos admitir una RSE que no lo es. No podemos admitir más incoherencias, más contradicciones y más falseamientos de la verdadera RSE*”⁷⁸. Se necesita, por tanto, impulsar desde los poderes públicos un marco normativo de mínimos que deje claro quién hace verdadera RSE (y puede por tanto usar esa etiqueta) y quién no.

Sin este tipo de regulación la RSE se ahogará en sus propias contradicciones y resultará un fiasco para la ciudadanía, ayudando poco a regenerar la economía y a legitimar socialmente a la empresa. Mucho menos a resolver los problemas medioambientales y sociales.

⁷⁷ tomo esta expresión del título de un artículo de José Miguel Rodríguez (2002) titulado “*Mercados miopes, directivos tuertos y auditores sordos*”

⁷⁸ Jáuregui, R. (2014, junio,18). “*ASÍ, NO*”, artículo publicado en el Dossier nº 14 de Economistas sin Fronteras, texto en línea en <http://www.diarioresponsable.com/portada/destacados/17859-rse-espana-asi-no-ramon-jauregui.html>

CAPÍTULO 6.- BALANCE FINAL: LUCES Y SOMBRAS DE LA RSE

6.1.- La RSE: valor para la empresa y la sociedad

6.2.- Debilidades de la RSE

6.3.- RSE y Modelos de empresa: condiciones básicas
de la empresa responsable

En virtud de lo que hemos descrito, analizado y propuesto hasta aquí, queremos concluir este estudio del marco teórico de la RSE respondiendo a tres de las cuestiones centrales que están en el debate cotidiano sobre la Responsabilidad Social de las Empresas.

Trataremos de dar respuesta a las tres de un modo fundamentalmente expositivo y sintético. Y contemplando el punto de vista que aportan sobre ellas tanto la visión académica, como las visiones institucional y managerial que, al menos en el nivel del discurso, se entremezclan muy a menudo.

Estas son:

- la relacionada con el “valor” que aporta la RSE, especialmente a las empresas (aquí predominan los argumentos manageriales), pero también para la sociedad (aquí los institucionales);
- la que apunta a las debilidades y limitaciones de la RSE, como concepto y como práctica empresarial (en esto es el discurso académico el que toma la palabra);
- y la que trata de responder a los modelos de RSE y de empresa que son posibles o que podrían serlo, indicando cuáles son las condiciones básicas de lo que deberíamos considerar una Empresa Responsable.

6.1. La RSE: valor para la empresa y la sociedad

Vamos a centrarnos primero en las ventajas que la RSE tiene para la empresa o para cualquier otro tipo de organización. En esta parte final del trabajo queremos ser sintéticos, por lo que haremos una muy breve alusión al Libro Verde y, acto seguido, ordenaremos las ventajas de la RSE para la empresa en un esquema de síntesis.

El Libro Verde mencionaba ya en 2001 que la RSE podría tener una muy importante incidencia económica en las empresas. En el punto 25 del Libro Verde se habla de la incidencia económica de la RSE a través de dos tipos de efectos positivos para la empresa:

- unos efectos positivos *directos*: como la consecución de un mejor entorno de trabajo, una mejor utilización de los recursos naturales, y un consecuente aumento de la competitividad
- y unos efectos positivos *indirectos*: como el logro de una mejor percepción por parte de los consumidores y los inversores, lo cual amplía notablemente las posibilidades de la empresa en el mercado. Del mismo modo se menciona cómo las prácticas no responsables afectan negativamente a activos empresariales como la imagen o la marca.

Siendo conscientes de las dificultades inherentes a la evaluación de la rentabilidad financiera de las acciones de RSE, parece razonable pensar que una buena gestión de los intangibles genere un rendimiento positivo en términos de valor social, confianza y reputación de la marca, lo que sin duda repercute favorablemente en el rendimiento financiero de la empresa y en su sostenibilidad a largo plazo.

Recogiendo las aportaciones de diversos autores, hemos sintetizado los beneficios que la RSE (una RSE bien entendida) aporta a las empresas en tres grupos de ventajas:

- 1) La RSE es un instrumento para el IMPULSO a la CALIDAD DE LA GESTIÓN. En el ámbito de la gestión empresarial la RSE aporta:
 - una mejor *información* sobre el entorno (en contextos de incertidumbre)
 - un mayor *conocimiento* sobre la propia empresa (de sus procesos internos)
 - una mejor *coordinación* interna (el enfoque integral de la RSE)
 - una más precisa *evaluación de los riesgos* (internos y externos)
 - una apuesta por la *calidad* (el enfoque de mejora continua)
 - un motor de *aprendizaje e innovación* (a través de la gestión de intangibles y la vinculación a objetivos colectivos)

- 2) La RSE es un instrumento de MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD. En relación a la eficiencia económica de la empresa la RSE:
 - asegura un *mejor capital humano* (confianza y compromiso)
 - permite acceder a más *fuentes de financiación* (efecto derivado de la transparencia y el buen gobierno)
 - es un factor *diferenciador* y de *competitividad* en el mercado (a través de su incidencia en consumidores e inversores)

- 3) La RSE es un instrumento de APORTACIÓN DIRECTA DE VALOR. En lo relacionado con los factores no financieros de la empresa, la RSE:
 - aporta *legitimidad social* a la empresa (en la medida en que ésta “hace lo correcto” y se implica en los problemas sociales y ambientales)
 - mejora las *relaciones con los stakeholders* (utilizando el diálogo y la escucha como nuevas formas de relación que “humanizan” a la empresa)
 - aporta una nueva forma de *reconocimiento público* (tanto de la opinión pública como de las administraciones públicas)
 - fortalece la *reputación* y la *confianza* (que prometen una mayor rentabilidad a largo plazo)

De todo lo anterior se deduce que cada vez tiene menos sentido seguir planteando el dilema “¿beneficios o principios?”. Para muchos autores estamos entrando en una etapa histórica en la que la materia prima fundamental de la economía está hecha de información y de valores culturales, por lo que comenzar a gestionar los intangibles que afectan a las empresas ha dejado de ser un coste o una carga, para convertirse en una inversión estratégica. Sin contar con la capacidad de la RSE para poner en marcha procesos de innovación. Lo que verdaderamente empieza a ser un coste y un serio riesgo para la empresa no es la responsabilidad, sino “la no responsabilidad”.

Por otro lado la RSE, lógicamente, también contribuye a la consecución de objetivos sociales. Son muchos los autores y los documentos que recogen también este tipo de beneficios.

Uno de los referentes institucionales clave es la Unión Europea, por lo que nos remitiremos a ella reproduciendo a continuación la contribución que en este tema hizo la Comisión Europea en su *Comunicación de 2006*¹ sobre los beneficios sociales y ambientales de la RSE. La Comisión reconoce que “las prácticas de RSE no son ninguna panacea y no puede esperarse que consigan resultados por sí mismas. No sustituyen a la política, pero pueden contribuir a lograr varios objetivos políticos”, tales como:

- *mercados laborales* más integrados y mayores niveles de *inclusión social*, si las empresas buscan activamente contratar a más trabajadores de grupos desfavorecidos;
- inversión en el *desarrollo de capacidades*, el aprendizaje permanente y la empleabilidad, necesarios para mantener la competitividad en una economía del conocimiento globalizada, y enfrentarse al envejecimiento de la población activa en Europa;
- mejoras en la *sanidad pública*, fruto de iniciativas voluntarias de las empresas en áreas tales como la comercialización y el etiquetado de productos alimenticios y sustancias químicas no tóxicas;
- mayor rendimiento de la *innovación*, sobre todo en aquellas innovaciones que abordan problemas de la sociedad, como resultado de una interacción más intensa con otras partes interesadas y de la creación de un entorno laboral más estimulante para la innovación;
- utilización más racional de los *recursos naturales* y menores niveles de *contaminación*, en especial gracias a inversiones en eco-innovación y a la adopción voluntaria de sistemas de gestión ambiental y de etiquetado;
- mejor *imagen* de las empresas y los empresarios en la sociedad, lo que ayudará a suscitar actitudes más favorables hacia el espíritu empresarial;
- un mayor *respeto* a los derechos humanos, la protección del medio ambiente y las normas laborales básicas, sobre todo en los países en vías de desarrollo;
- reducción de la *pobreza* y avance hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio”

Algunos creen que la RSE dejará de ser un simple factor de diferenciación y posicionamiento para convertirse en un enfoque universalizado en el mundo de la empresa, en la medida en que los stakeholders tendrán la fuerza suficiente como para exigir el cumplimiento de elevados estándares de Responsabilidad Social a todos los competidores de cada sector económico.

En síntesis, la RSE puede aportar un importante *valor para la empresa* esencialmente en términos de legitimidad social, de rentabilidad sostenible, y de capacidad transformadora (contribuir de verdad a resolver los problemas y no a crearlos o empeorarlos). Y *para la sociedad*, por supuesto, en términos de mayor cohesión social y mejores expectativas a largo plazo

¹ Comisión Europea (2006, marzo, 22) *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo: “Implantando una alianza para el crecimiento y el empleo: haciendo de Europa un polo de excelencia en RSE”* en www.ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm

6.2. Debilidades de la RSE

La RSE, en su estado de desarrollo actual, adolece de diversas limitaciones, carencias y debilidades, que amenazan en cierta medida sus posibilidades de éxito y que constituyen, para muchos, la excusa perfecta con que suscitar dudas y sospechas sobre su verdadera utilidad y valor económico. No obstante, la mayoría de los autores que están a favor de la RSE como un instrumento de mejora social y de rentabilidad económica apuntan hacia las debilidades con una voluntaria intención de, analizándolas, contribuir a superarlas.

En este capítulo, dada la diversidad de análisis y propuestas existentes sobre esta cuestión, recorreremos sólo algunas de las aportaciones más significativas que se han producido en el contexto de la literatura española más reciente. Así, mostraremos a continuación cinco diagnósticos sobre los factores que explican, y que constituyen a la vez, las carencias fundamentales de la RSE: los de Adela Cortina y de Carles Rafols poniendo el acento en los factores culturales; el de Fernando Casado proponiendo una síntesis sobre los conflictos básicos que genera la RSE en la empresa; el de Javier Quintana ofreciendo el listado de factores que limitan el desarrollo de la RSE en España; y el de Eva Ramos enumerando las razones que explican la ausencia de una emergente ISR (Inversión Socialmente Responsable) en España.

Para Adela Cortina² la principal debilidad de la RSE reside en el hecho de que puede fácilmente ser manipulada, con el único objetivo de alcanzar una buena reputación que permita a la empresa ser más competitiva, sin más interés por la RSE que el de hacer de ella un mero maquillaje con fines instrumentales. La RSE como mero reclamo puede morir de éxito en muy poco tiempo, si no considera los objetivos sociales y ambientales que verdaderamente implica. “La ética vende”, afirma Cortina, y “como todo lo valioso en esta vida, como todos los grandes ideales, pueden manipularse precisamente porque atraen”. “La RSE no puede consistir sólo en una competencia febril por aparecer en todos los *rankings* y cumplir con las exigencias burocráticas”(…) “pensar en los colectivos desfavorecidos o apoyar obras cuasi benéficas, todo ello con el único fin de generar capital, simpatía y buena reputación”. Adela Cortina defiende la necesidad de concebir la RSE “como una *herramienta de gestión*, como una *medida de prudencia* y como una *exigencia de justicia*”.

En la misma línea Carles Rafols³ pone también el acento en la confusión, nada ingenua, entre ética y cosmética que se produce en nuestro contexto cultural y empresarial. Para Rafols se trata de una actitud heredada del desarrollismo paternalista y cínico donde el “todo vale” ha sido durante mucho tiempo la principal regla de acción. De ahí proviene, según Rafols, la sospecha perpetua que existe sobre la empresa y la idea de que si hay beneficio, éste no puede ser ético. Sospecha que hace que la idea de “empresa ética” aún suene a oídos de mucha gente, e incluso en el mundo de la consultoría, como si se tratase de un “círculo cuadrado”. Para Rafols este lastre cultural dificulta, cuando no impide, una evolución empresarial que el propio desarrollo tecnológico hace necesaria e irreversible.

² Cortina, A. (2006). *La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial*, en VVAA “Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque interdisciplinar” Thomson-Civitas, Madrid, pp.109-120

³ Rafols, C. (2007). *¿Ética en las empresas o empresas éticas? Avanzar en una implantación contradictoria*, en VVAA, “Ética, Economía y Empresa, Gedisa, Barcelona, pp.183-192

Si las dificultades son de tipo cultural, la solución, para Rafols, pasa por incorporar y homologar la *transparencia* como principio de acción. Sólo el principio de transparencia, más incluso que el propio concepto de responsabilidad, es capaz de interrogar a la organización sobre sí misma (“si no eres capaz de explicar lo que hiciste en el despacho “x”, entonces no lo hagas”) y tener claras quienes son las partes interesadas en la empresa, tanto internas (trabajadores...) como externas (consumidores, comunidad...) e incluso ausentes (las generaciones futuras). Para Rafols, sólo la ética permite obtener beneficios, expulsando del mercado a los “tramposos”; y sólo la transparencia garantiza la viabilidad de la empresa, dando seguridad al inversor, confianza al mercado y derechos a los trabajadores.

Fernando Casado⁴, en un análisis más general y sintético, describe los cinco principales obstáculos que a su modo de ver impiden un desarrollo satisfactorio de la RSE en las empresas. Se trata de factores que, en su mayoría, tienen su origen en los planteamientos de la propia empresa, en la definición de sus objetivos y su visión estratégica. Son los siguientes:

- El *conflicto entre generar valor vs. cuenta de resultados*. Desde un punto de vista sistémico, nunca más que hoy se hace evidente que asumir como objetivo y finalidad de una empresa la generación de beneficios es confundir el medio con el fin. Una empresa sólo tiene sentido si contribuye al desarrollo y al progreso de la sociedad. La globalización y la economía financiera han hecho perder esta perspectiva, que es imprescindible recuperar.
- El *conflicto entre visión a corto plazo y sostenibilidad*. Los planteamientos cortoplacistas son el principal obstáculo para la integración de la RSE en las empresas. La sostenibilidad de la empresa, así como la sostenibilidad social y ambiental, sólo son posibles bajo un compromiso constante de la empresa que permita a todas las partes proyectar un futuro común y compartido.
- La *marginación de la RSE en la empresa*. Hasta ahora la RSE ha sido en la empresa un área dependiente de los departamentos de marketing y de los presupuestos de comunicación. Se sigue considerando a la RSE como una estrategia de comunicación para mejorar la imagen corporativa y no para cambiar la cultura empresarial.
- La *dificultad de cuantificar los intangibles*. Las empresas no suelen tener muy claro qué beneficios u objetivos concretos desean lograr con su política de RSE, aparte de mejorar su imagen. Es difícil cuantificar los resultados de una política y medir su utilidad si no se sabe lo que se desea. Tampoco existen las herramientas adecuadas para trabajar eficazmente con los intangibles.
- La cuestión de *los verdaderos propietarios de la empresa*. La economía accionarial y la participación de los directivos en las acciones de las empresas a través de las *stock options* ha hecho que las empresas tengan más interés en priorizar el alza de sus acciones a corto plazo que en crear una producción sostenible. Bajo este planteamiento los trabajadores se conciben como una propiedad de la empresa y el resto de los agentes de interés como sujetos pasivos que han de contribuir a este enriquecimiento cortoplacista.

⁴ Casado Cañete, F. (2006). *La RSE ante el espejo. Carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI*, Prensas Universitarias de Zaragoza, Zaragoza, p.96 y ss.

Por su parte Javier Quintana⁵ ha analizado los factores que a su juicio limitan del desarrollo de la Responsabilidad Social en el contexto de la sociedad española. Son los siguientes:

- Una *base científica incompleta*. Se suele dar por sentado que las empresas deben ser socialmente responsables para ser competitivas, pero no existen estudios empíricos a nivel general o sectorial que demuestren las consecuencias que tiene la RSE en la cuenta de resultados.
- Un *escaso conocimiento entre los consumidores* españoles. Así lo demuestran los informes que Forética y otras entidades vienen elaborando en los últimos años. Esto limita el efecto que la adopción de prácticas de RSE tiene en la competitividad de las empresas.
- Un *insuficiente desarrollo a nivel mundial*. El interés que está teniendo la RSE en la Unión Europea contrasta con la nula preocupación que hay en algunas zonas del planeta, especialmente en países emergentes como India o China. Esto supone un problema para las empresas europeas interesadas en la RSE que se han ido internacionalizando, en especial para las pequeñas y medianas. Por un lado, surge un problema para la verificación de las prácticas de los proveedores de esos países y, por otro, surge también un problema de competitividad con las empresas de esos países.
- Un *marco de referencia poco claro*. La proliferación de premios, certificados, normas, entidades... de RSE dificulta a los ciudadanos y a las empresas el saber cuáles han de ser sus referentes. Para las empresas es vital la existencia de un marco claro en dos aspectos: los modelos de gestión y la certificación de la RSE.
- La *confusión de la RSE con otras actividades*. La filantropía y la acción social no son lo mismo que la RSE. Son sólo una parte de ella, pero su identificación y el desconocimiento del público limita la RSE de muchas empresas a ese tipo de prácticas.
- La *falta de formación, capacidad y cultura en las empresas* sobre la RSE. Esto afecta tanto al alto directivo como al trabajador manual. Para que la RSE sea una realidad el compromiso de la entidad tiene que ser aplicado individualmente por cada uno de sus trabajadores.

Por último, Eva Ramos⁶ ha analizado también los factores relacionados con la RSE en el contexto español. Pero se ha centrado en la ISR, tratando de describir las razones por las que la Inversión Socialmente Responsable no termina de despegar en España. Eva Ramos identifica cuatro razones relacionados con la demanda de ISR y otras tres vinculadas a la oferta, el entorno y el marco regulador de la ISR en nuestro país. Estas son las dificultades:

⁵ Quintana Navío, J. (2005). *Responsabilidad Social en las Empresas Familiares*, Cuadernos de Responsabilidad Social Corporativa, cuaderno nº3, Ed. Forética, Madrid.
en www.foretica.es/conocimiento/?accion=biblio

⁶ Ramos Pérez-Torreblanca, E. (2006). *La Inversión Socialmente Responsable y el Desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa*, en “Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España”, Thomson-Cívitas, Navarra, pp.281-302

- *Falta de cultura financiera del inversor* (demanda). En España hay una menor tradición de invertir en acciones que en los países anglosajones, tanto en el público en general como por parte de los sindicatos y de la Administración.
- *Confusión sobre el concepto de Inversión Socialmente Responsable* (demanda). Eurosif advierte de la confusión que se da en España entre “responsabilidad” y “solidaridad”, lo que hace que muchos fondos de inversión se llamen a sí mismos “éticos” limitándose a hacer alguna donación a fundaciones u ONG`s, sin hacer ningún tipo de escrutinio entre las empresas del fondo.
- *Falta de conocimiento sobre la oferta de ISR* (demanda). Este es el principal obstáculo para el despegue de la ISR. Los inversores individuales desconocen las características de estos fondos y, además, domina la percepción de que pueden suponer un menor retorno de la inversión.
- *Percepciones erróneas sobre la rentabilidad de la ISR* (demanda). Por este motivo muchos fondos han evitado incluir consideraciones éticas en sus decisiones de inversión por temor a no alcanzar la misma rentabilidad, aunque la evidencia empírica demuestra que no tiene por qué ser así.
- *Falta de interés por parte de las instituciones gestoras de fondos* (oferta). A diferencia de lo que sucede en países como EEUU o el Reino Unido, las gestoras de fondos no se han preocupado ni de promocionar los productos de ISR ni de formar a sus profesionales y capacitarles para integrar los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno en sus técnicas de análisis.
- *Ausencia de iniciativas colectivas* (entorno facilitador). En nuestro país ha faltado un proyecto colectivo de desarrollo de la ISR en el que participaran todos los actores implicados (inversores, gestoras de fondos, entidades financieras, administraciones, organizaciones de la sociedad civil...) a imagen de los Foros de la ISR que tanto han impulsado la ISR en EEUU, Reino Unido y otros países europeos.
- *Ausencia de una regulación impulsora de la ISR* (marco regulatorio). En España no ha habido hasta ahora un marco regulatorio y de políticas públicas que clarifique el concepto e incentive la ISR.

Por último, y según las conclusiones y la propuesta que hemos formulado en el capítulo 5.5 de este trabajo, en las que apostamos por una RSE de innovación y de orientación eco-social, entendemos que ante el reto de esa propuesta la RSE actual adolece de algunas limitaciones importantes. Serían esencialmente éstas:

- una *visión estrecha* de la RSE, construida únicamente desde el paradigma económico;
- una *visión estática y cortoplacista*, incluso en el enfoque Stakeholder;
- ausencia de una asunción real de los compromisos sistémicos de los que la empresa es corresponsable o muy responsable;
- *falta de una definición* de RSE que conjugue de modo práctico las tres visiones (managerial, institucional y académica), en muchos aspectos contrapuestas, de los distintos actores de la RSE (aquí sugeríamos la innovación eco-social como lugar de encuentro);
- y, muy relacionado con todo lo anterior, *falta de un marco normativo* de mínimos, con incentivos económicos reales a nivel institucional, que “anime” a las empresas a hacer RSE.

De las aportaciones de todos los autores se deduce la existencia de una multiplicidad de *factores limitantes* que dificultan el desarrollo de la RSE y que también ponen en evidencia sus propias carencias.

Es posible que algunas de las iniciativas en curso en Europa (la *Alianza Europea por la RSE* o el impulso de las últimas *Comunicaciones* de la Comisión Europea sobre la materia) y en España (el *Libro Blanco* de la RSE y la esperada *Ley de RSE*) contribuyan a despejar algunas de las barreras, pero hará falta sin duda un proceso de evolución complejo, tanto de las herramientas de gestión como de las actitudes empresariales y ciudadanas, a favor de una acción conjunta por la sostenibilidad global. La tarea no parece nada fácil, por lo que sería necesario empezar clarificando, y así queremos terminar este trabajo, cuáles son las condiciones que deberían caracterizar a una “empresa responsable”.

6.3. RSE y modelos de empresa: Condiciones básicas de la empresa responsable

La mayoría de quienes hablan hoy de la implementación de la RSE en la empresa proponen pasar de la filantropía a la asunción de los retos globales, considerando a la RSE como una gran oportunidad para que la empresa redefine su sentido y sus funciones en un contexto de nuevas fuerzas y tendencias. Hay tres hechos que sintetizan las condiciones del nuevo contexto en el que la empresa debe definir su papel:

- La globalización está en manos de las empresas (la mitad de las cien primeras economías del mundo son empresas multinacionales).
- La situación ambiental (cambio climático, contaminación y agotamiento de recursos) y la situación social (pobreza y desigualdad) son insostenibles.
- La sociedad demanda cada vez con más fuerza, y capacidad de presión, una mejora en la distribución de los beneficios del desarrollo.

La *empresa inteligente* sólo puede responder a estos retos con una actitud que consiga renovar su legitimidad social y garantizar su viabilidad económica, contribuyendo a la sostenibilidad ecológica y a la cohesión social. Los retos de la empresa inteligente y responsable, en este momento, pueden concretarse en tres:

1. Comenzar por *reconocer el impacto* ambiental, social y económico que sus actividades tienen. La empresa debe darse cuenta de cuál es su papel para poder implicarse de manera proactiva ante los nuevos problemas y las nuevas demandas sociales.
2. *Responsabilizarse de la gestión* de sus impactos. Esto significa integrar la RSE en su misión, en sus procesos productivos y en todas sus líneas de negocio, y en especial en sus apuestas de innovación.
3. *Integrar a sus stakeholders* en la resolución de los problemas y en el diseño de un proyecto común de futuro. Establecer relaciones eficientes con los distintos agentes, basadas en el diálogo, es la base de la nueva legitimación social de la empresa.

El papel catalizador que las empresas tienen en el desarrollo de las sociedades hace que, en el actual contexto económico, político, tecnológico y social, estén obligadas a asumir e integrar la RSE en su filosofía, aunque en torno a la RSE aún existan importantes dudas sobre qué hay que hacer y cómo hacerlo, y sobre los beneficios que la empresa pueda llegar a alcanzar gracias a ello.

Los autores (a continuación citaremos a algunos) hablan de distintos enfoques y diversas actitudes empresariales ante la RSE. Pero todos apuestan por una empresa consciente y comprometida con su tiempo.

Adela Cortina⁷ habla de tres posibles modos de concebir la empresa, ligados a tres modos de concebir la responsabilidad: 1) el *modelo economicista*, asentado en un individualismo cuya única convicción es que la motivación del mundo empresarial es el incentivo económico (“lo que no son cuentas, son cuentos”); 2) el *modelo institucional*, que entiende que las empresas nacen del contrato y que la confianza beneficia a la empresa, mejorando su reputación y reduciendo costes (“la ética es rentable”); y 3) el *modelo de los afectados*, basada en que el contrato con los stakeholders es algo más que un contrato, es una *ligatio* entre seres humanos, no de tipo instrumental, sino de respeto mutuo y de dignidad, que provoca en quien reconoce este vínculo una *ob-ligatio* que no puede ser pactada, porque es el presupuesto de todo contrato, legal o moral.

José Miguel Rodríguez⁸, recordemos que hacía una distinción entre dos modelos distintos de empresa y de responsabilidad: uno en un sentido *estratégico-instrumental*, en el que la RSE se desarrolla como medio para alcanzar los objetivos más generales de favorecer la competitividad y aportar valor al accionista; y otro *normativo-prescriptivo*, basado en argumentos éticos, socio-políticos o incluso económicos, que implica la adopción de un gobierno corporativo ampliado o pluralista (multi-stakeholder) asentado en la participación y en la creación de riqueza neta para todos los partícipes. Dentro de la visión estratégica coexistirían, según el autor, dos visiones o dos tipos de prácticas: las meramente altruistas, guiadas por una simple “filantropía de talonario”, sin un completo diseño de una pauta a largo plazo; y las propiamente articuladas para potenciar un sistema de ventajas mutuas empresas-sociedad, con un perfil sistemático y bien desarrollado en pro de favorecer por esta vía la creación de valor para los accionistas.

Carles Vallejo⁹, Secretario de Internacional de CCOO ya hablaba en 2002 de tres enfoques posibles para la RSE:

- Un *pensamiento débil*: centrado en la filantropía, el paternalismo, o la ética de los negocios
- Un *pensamiento interesado*: centrado en el marketing social, la reputación de la empresa, o la diferenciación competitiva
- Un *pensamiento fuerte*: enfocado hacia el cuestionamiento del concepto de propiedad, la empresa como sujeto social, o la extensión del perímetro de decisión de la empresa

Fernando Casado¹⁰, desde una perspectiva más pragmática, citando un estudio realizado por Van City, presenta cinco posibles categorías de empresas según cuál sea su actitud hacia la RSE:

⁷ Cortina, A. (2006). op.cit. p.116 y ss.

⁸ Rodríguez, J.M. (2006). op.cit. pp. 53-77

⁹ Vallejo, C. (2002, julio). *A modo de conclusiones: un nuevo enfoque de la Responsabilidad Social de la empresa*, en “La Responsabilidad Social Corporativa y los Códigos de Conducta”, Jornadas Fundació Pau i Solidaritat-CCOO, Barcelona, p.63

- a) Las empresas *ligeras*: tienen un compromiso superficial con la RSE, adoptando algún estándar mínimo, pero no están interesadas en avanzar más.
- b) Las empresas *cumplidoras*: su objetivo es buscar el apoyo de los stakeholders, por lo que tratan de demostrar que cumplen con los estándares de RSE.
- c) Las empresas *estratégicas*: sospechan que su supervivencia depende de sus estrategias de RSE y sostenibilidad, por lo que adoptan estándares básicos, y generan: diálogo con los grupos, diferenciación de productos e innovación de servicios.
- d) Las empresas *integradas*: no sólo ven en la RSE una ventaja estratégica, sino que se sienten comprometidas por mejorar el impacto social y ecológico de sus operaciones, por lo que integrarán la RSE a través de sus modelos de negocio.
- e) Las empresas *profundas*: convertirán la RSE en su principal razón de ser, desarrollando modelos de negocio en los que el principal objetivo será mejorar el desarrollo social y la situación medioambiental. Concentrarán sus actividades en maximizar la triple cuenta de resultados, fomentando el consumo sostenible, la extracción sostenible de recursos, la equidad intergeneracional o el comercio y las transacciones económicas justas.

Por su parte, Andrés Rodríguez (*et.al.*)¹¹ propone una matriz en la que caben las distintas posibilidades de implicación social de las organizaciones, considerando dos variables: el grado de “compromiso social” de la empresa y el grado de “interés estratégico” de ésta. La matriz resultante nos permite distinguir muy claramente la RSE de otros conceptos similares, pero muy diferentes.

Matriz diferencial entre Responsabilidad Social y otras situaciones empresariales

ALTO	Filantropía	Economía social convencional	R.S.C.
Compromiso Social	Caridad	Empresa de economía convencional	Marketing con causa
MUY BAJO	Fracaso cierto	Negocio puro	Negocio de especulación
	MUY BAJO	Interés propio “ilustrado”	ALTO

¹⁰ Casado Cañete, F. (2006). op.cit. pp.147-148

¹¹ Rodríguez González, A., Prada Pavón, M.J., García Serrano, J. (2005). *Análisis de los modelos de RSC. Primera aproximación a un modelo desde la economía social andaluza*, Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa, Universidad de Jaén www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/observatorio/calculaURL.asp?obs=56&menu=13&submenu=14

Aquí vemos cómo la RSE se diferencia de otro tipo de conceptos con los que a menudo se la confunde: filantropía, economía social, marketing con causa.

Para Fernando Casado¹², si en un futuro cercano la RSE es incapaz de convertir a la empresa en un agente activo, trabajando conjuntamente con la sociedad civil para resolver los problemas de la pobreza, la contaminación, la desigualdad o la injusticia, será una herramienta inútil destinada a desaparecer de la gestión empresarial.

Llegados a este punto, la pregunta que se hacía Fernando Casado en el año 2006 es la de ¿qué habrá sido de la RSE en los próximos diez años? Y para responder nos remitía entonces a Alan White¹³, que en 2005 definió tres escenarios posibles trasladándonos al año 2015, y aventurándose a lo que seguramente vayan a ser los principales retos de la RSE en los próximos diez años.

- ✓ Escenario Primero: *Desaparición paulatina de la RSE*. White describe un mundo caracterizado por una recesión económica, alimentada a través de crisis energéticas, saturación de las industrias extractivas, reducción de la inversión extranjera y fracaso de instituciones financieras y fondos de inversión. Las empresas multinacionales se fragmentan reduciendo la generación de empleo y los contratos con los proveedores. Predomina la actitud empresarial de sobrevivir económicamente y recuperarse de la crisis. La única prioridad es la cuenta de resultados tradicional y la RSE desaparece paulatinamente, limitándose a su primera fase inicial: cumplir con los requisitos legales y realizar aportaciones filantrópicas puntuales. White enfatiza que este escenario no sólo dependerá de factores externos, sino que la desaparición gradual de la RSE puede producirse si sus prácticas no son capaces de ofrecer respuestas a los principales retos del momento en las áreas sociales, medioambientales y de gobernabilidad.
- ✓ Escenario Segundo: *Integración de la RSE en la empresa*. Se describe un mundo en el que los escépticos y pesimistas de la RSE fracasan. La gestión RSE ha pasado a ser incorporada en la estrategia de la empresa y en sus procesos productivos. El consejo de dirección, los directores generales y los principales gerentes ya no cuestionan el valor añadido de implementar prácticas de RSE y se demuestra su viabilidad económica a través de una amplia gama de ejemplos y casos prácticos. Las herramientas e instrumentos de RSE se utilizan cada vez más y normas como las del Pacto Mundial, el GRI y los códigos laborales de la OIT son cada vez más frecuentes. Todas las empresas grandes y pequeñas consideran a la RSE en los procesos de I+D, diseño de servicios y productos, producción, marketing, finanzas y contabilidad de la empresa, como uno de los pilares esenciales, y los informes anuales comunican sobre el progreso social y ambiental, paralelamente al económico.
- ✓ Escenario Tercero: *la RSE como transformadora del sistema*. A pesar del progreso conseguido en derechos humanos, derechos laborales y gestión ambiental, la presión generada al medioambiente y las desigualdades sociales obligan a replantearse el objetivo fundamental de la empresa. La desilusión de la sociedad global y la frustración de los principales agentes de interés crean un movimiento para promover el “rediseño empresarial”. El concepto de “accionista” y de “valor de la acción” son rechazados por su visión cortoplacista y reemplazados por conceptos como “generación de valor” y “gobernanza de los agentes de interés”. Esta noción se fundamenta en el principio de que los agentes de interés son realmente “inversores” del capital social de la empresa y participan en su gobernanza y en la toma de

¹² Casado Cañete, F. (2006). op.cit. pp.145-146

¹³ White, A. (2005). *Fade, Integrate or Transform?: The Future of CSR*, Boston, Tellus Institute.

decisiones. Se fomenta el debate en torno al papel que ha de ejercer la empresa cuestionando la asignación de los beneficios obtenidos a los accionistas. La empresa deberá encaminarse a promover el desarrollo sostenible y la generación de valor social.

La imaginación de White le sugirió tres hipótesis verosímiles para la RSE. Pero, casi cumplida la fecha de su proyección, lo único que es fácil asegurar es que no estamos en el tercero de los escenarios. Y en cuanto a los otros dos hay seguramente quienes afirmarían que, en general, vamos más bien por el primero, aunque sin duda habrá numerosos ejemplos de empresas situadas ya en el segundo.

Con la segunda parte de esta tesis, que presenta los resultados de un estudio empírico realizado en dos fases (año 2008 y año 2013-14) con empresas de Castilla y León, queremos contribuir a dar respuesta a esta última cuestión. La motivación que lo ha guiado es averiguar qué tipo de RSE hacen las empresas (1ª fase) y cómo ha respondido dicha RSE a los últimos cinco años de crisis económica (2ª fase).

SEGUNDA PARTE

(ESTUDIO EMPÍRICO)

RESPONSABILIDAD SOCIAL
Y CRISIS ECONÓMICA
EN EMPRESAS DE CASTILLA Y LEÓN

Esta Segunda Parte de la tesis se justifica por la necesidad de cotejar empíricamente la noción teórica de RSE que hemos analizado en la Primera Parte de este trabajo. Dada la escasez en España de investigaciones empíricas sobre las prácticas concretas de RSE en el mundo de la empresa, el interés y el objetivo de este estudio empírico reside en tratar de mostrar evidencia sobre la realidad de la RSE en el contexto español y, en particular, en el ámbito geográfico de Castilla y León.

El ámbito de la investigación se ha circunscrito al contexto espacial de las empresas que operan en Castilla y León y al periodo temporal que transcurre entre los años 2008 y 2014. Los motivos de esta acotación se expondrán con más detalle en el primer capítulo de esta segunda parte (Capítulo 7).

En cuanto al objeto de investigación se plantearon para este trabajo dos objetivos generales y cinco hipótesis de investigación. Unos y otras ya fueron enunciados en la Introducción General de esta tesis y se muestran en el cuadro de la página siguiente (objetivos II y III e hipótesis 4, 5, 6, 7 y 8).

La investigación se planteó, desde el punto de vista metodológico, como una investigación en dos etapas, con un primer estudio empírico que se realizó en el año 2008 y que se concibió como un “estudio de caso” de un grupo concreto de empresas “excelentes” de Castilla y León; y un segundo estudio empírico realizado cinco años después, entre los años 2013 y 2014, con ese mismo grupo de empresas.

Con estas premisas, la investigación se ha centrado en el análisis de las prácticas de RSE de las empresas, por un lado, y en el análisis de la evolución de la RSE en las empresas, por otro, poniendo especial atención en la “crisis económica” acaecida entre ambos momentos de la investigación.

Este fenómeno de la crisis resultó ser un factor sobrevenido y no previsto inicialmente en la primera etapa de la investigación (2008), que obligó a redefinir los parámetros de la investigación pero que ha permitido, también, incorporar nuevos problemas de investigación y nuevas hipótesis a la segunda fase de ésta (2014).

Por otro lado, el análisis y las propuestas que hemos realizado sobre el concepto de RSE en el estudio del Marco Teórico (Primera Parte de esta tesis) han constituido la base imprescindible de significado desde la que se han podido definir y construir tanto el diseño de investigación como muchos de los elementos particulares de ésta. Estos que siguen son sólo algunos de los aspectos originales de este estudio empírico con origen e inspiración en la Primera Parte de esta tesis:

- la concreción de los *problemas de investigación*,
- la definición y formulación de las *hipótesis* de investigación,
- la elección de las *variables* a investigar y la categorización de sus *valores*,
- la *orientación metodológica* del diseño de la investigación,
- o la construcción de un *modelo interpretativo* para el análisis de resultados.

Todos los elementos arriba mencionados han sido en su mayor parte originales. Es decir, que no se han construido importando constructos o modelos metodológicos de otras investigaciones, sino que han sido diseñados para responder en particular a los objetivos y condiciones de esta investigación. Lo cual constituye, por tanto, una de las aportaciones de nuestra investigación empírica.

Con el fin de situar al lector en el marco concreto de la investigación que vamos a presentar en esta Segunda Parte, recogemos en el siguiente cuadro los objetivos y las hipótesis de investigación que se plantearon para este trabajo empírico en dos etapas.

**Estudio Empírico:
“RSE y crisis económica en empresas de Castilla y León”**

ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
<p>(1ª) Estudio de 2008:</p> <p>La RSE en las empresas <i>excelentes</i> de Castilla y León</p>	<p>→ Objetivo II:</p> <p><i>Analizar la percepción de la RSE y las prácticas de RSE que tienen las empresas de Castilla y León.</i></p>	<p>H.4: Las empresas que hacen RSE tienen un conocimiento limitado y una concepción contradictoria sobre lo que es la RSE y sobre cómo se implementa la RSE.</p> <p>H.5: Predomina en las empresas un enfoque instrumental de la RSE, siendo minoritario aún el enfoque de RSE construido desde el diálogo con los stakeholders.</p> <p>H.6: Las diferencias en el modo como entienden e implementan la RSE unas y otras empresas depende de factores como el tamaño de éstas, su estrategia de crecimiento o el sector de actividad.</p>
<p style="text-align: center;">↓</p> <p>(2ª) Estudio de 2014:</p> <p>La RSE y la crisis económica en las empresas <i>excelentes</i> de Castilla y León</p>	<p>→ Objetivo III:</p> <p><i>Analizar el impacto de la crisis económica en la RSE de las empresas de Castilla y León.</i></p>	<p>H.7: La crisis económica ha reforzado en las empresas la “justificación ética” de la RSE, a la vez que ha podido provocar un retroceso general en la implementación de ésta.</p> <p>H.8: La crisis no ha favorecido en las empresas el avance hacia una consideración de la RSE como factor de innovación.</p>

Por último, debemos indicar que los contenidos de esta Segunda Parte se presentarán organizados en una estructura de tres capítulos:

En el primero (Capítulo 7) se expondrán los *aspectos metodológicos* que han guiado la investigación y el análisis de resultados, tanto en la primera etapa (2008) como en la segunda (2014). Se analizarán las limitaciones del objeto y los objetivos específicos de cada etapa, se describirá la metodología y las técnicas de investigación empleadas, y se expondrá el modelo interpretativo que se elaboró para el análisis final de los resultados empíricos obtenidos en ambas etapas de la investigación.

En el segundo (Capítulo 8) se expondrán los *resultados de investigación* relativos al *estudio de 2008*. Se hará un análisis descriptivo de las empresas estudiadas y de los resultados de la encuesta y de las entrevistas realizadas sobre sus prácticas de RSE, y se analizarán dichos resultados desde nuestro modelo interpretativo.

Y en el tercero (Capítulo 9) se expondrán los *resultados de investigación* del *estudio de 2014*. Se mostrarán los resultados de la encuesta realizada a las empresas y se analizarán tales resultados, de nuevo, desde nuestro modelo interpretativo.

Al final de cada uno de estos dos últimos capítulos se recogerán, de modo sintético, los principales hallazgos de cada una de las dos etapas de la investigación.

CAPÍTULO 7.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: UN ESTUDIO EN DOS ETAPAS: 2008 Y 2014

7.1. La RSE, un objeto difícil de abordar empíricamente

7.1.1. El Objeto. Limitaciones

7.1.2. Objetivos en dos etapas

7.2. El diseño de una Investigación en dos etapas

7.2.1. Diseño y proceso de investigación

7.2.2. Estudio RSE 2008: objetivos y metodología

7.2.3. Estudio RSE 2014: objetivos y metodología

7.3. Esquema Interpretativo para el análisis de resultados

7.1. La RSE, un objeto difícil de abordar empíricamente

En este epígrafe queremos exponer de modo sintético las principales limitaciones o dificultades, teóricas y prácticas, a las que nos hemos enfrentado a la hora de abordar empíricamente el objeto de nuestra investigación, ya que tales limitaciones han condicionado muchas de las decisiones sobre el enfoque, los objetivos y la metodología a utilizar. Y enunciaremos también, a continuación, los objetivos fundamentales que han inspirado y guiado después tanto el diseño de investigación como la realización final de ésta.

7.1.1. El Objeto. Limitaciones.

Tal como se expuso en la Introducción General de esta tesis, el objeto de la investigación no es otro que *el concepto de Responsabilidad Social Empresarial y las prácticas de RSE que las empresas están llevando a cabo*, en particular en el contexto geográfico de la comunidad autónoma de Castilla y León.

Las cuestiones conceptuales del objeto ya se analizaron en el Marco Teórico de esta tesis (Primera Parte), siendo las *“prácticas de RSE de las empresas de Castilla y León”* lo que constituye el objeto de este Estudio Empírico, que hemos titulado: *“RSE y crisis económica en empresas de Castilla y León”* (Segunda Parte).

También se expusieron en la Introducción General las razones que justifican el interés de estudiar un objeto como éste, por lo que no vamos a abundar más en esa cuestión. Nos centraremos en exponer algunas de las dificultades conceptuales y metodológicas a las que nos hemos enfrentado al tratar de analizar empíricamente nuestro objeto.

Esencialmente son nueve las limitaciones con que nos hemos encontrado, cinco de ellas de carácter metodológico, tres de carácter conceptual y al menos una de tipo material. Las enunciaremos a continuación en este orden.

⇒ En primer lugar, *la dificultad para identificar a las empresas que efectivamente están haciendo RSE en Castilla y León*. La RSE es un concepto y un tipo de práctica empresarial incipiente y muy poco institucionalizada aún, por lo que no existen registros de ningún tipo que recojan a las empresas que hacen RSE. Sin base de datos que nos ayude a abordar con

cierta garantía esta realidad, lo que nos queda es en gran medida una tarea de exploración. Por eso, ante la imposibilidad de disponer de un registro que, conforme a algún criterio, perfile socialmente las prácticas de RSE y que nos permita identificarlas y llegar a ellas, hemos tenido que recurrir a una estrategia “lateral”.

Así, partiendo del supuesto teórico de que la RSE es un concepto próximo a otros que sí son fáciles de identificar en las empresas, por estar más consolidados (como lo son los conceptos de calidad y de excelencia), hemos elegido esta asociación como vía indirecta de acceso a las empresas que potencialmente realizan prácticas de RSE. Hemos considerado, por tanto, que los conceptos de calidad y de excelencia están muy vinculados al concepto de RSE, si no incluidos en él. Por lo que identificando a las empresas que aparecen vinculadas de modo activo a las políticas de calidad y al objetivo de excelencia empresarial, estamos identificando a las empresas que tienen o pueden tener alguna política o práctica de RSE. Este supuesto, dados los resultados obtenidos tras la investigación, podemos afirmar a posteriori que ha resultado acertado, en la medida en que la mayoría de las empresas con políticas de calidad que fueron analizadas desarrollaban alguna práctica de RSE. Aunque no podemos saber si ha sido el mejor factor discriminante para llegar a las empresas que efectivamente hacen RSE en Castilla y León, ya que cabe la posibilidad de que muchas empresas (sobre todo pymes) no activas en proyectos de calidad y/o excelencia, sí que estén desarrollando prácticas más o menos formales de RSE.

Finalmente, como detallaremos en el apartado 7.2.1 (relativo al universo analizado y el tamaño de la muestra), la vía de acceso a las empresas con prácticas de RSE en Castilla y León se realizó a través de la Fundación Execyl, que constituye prácticamente la única asociación empresarial de la región que vincula a empresas de todos los sectores y tamaños por razón de su apuesta por la calidad y la excelencia.

- ⇒ La consecuencia que se deriva de la limitación anterior es *la imposibilidad de poder realizar una investigación estadísticamente representativa del conjunto de las empresas que hacen RSE en Castilla y León*. Si no podemos distinguir con precisión qué empresas hacen RSE y cuáles no, debemos renunciar a toda pretensión de buscar resultados concluyentes sobre el grado de implantación de la RSE en el contexto empresarial regional. De hecho, esta imposibilidad determinó y ayudó a definir desde el principio un objetivo de investigación diferente, más centrado en caracterizar que en cuantificar la RSE de las empresas de Castilla y León.

En consecuencia, como objetivo de investigación se planteó tratar de averiguar cómo es la RSE que hacen aquellas empresas que efectivamente hacen RSE. Este enfoque nos llevó a trabajar con las empresas de la Fundación Execyl y a plantear la investigación como un “estudio de caso”, a pesar de que existían indicios suficientes para considerar que las empresas asociadas a la Fundación Execyl representaban ya en 2008 a la mayoría de las empresas de la región con prácticas de calidad y excelencia. La investigación, por tanto, que hemos realizado en dos etapas (2008 y 2014) ha de ser considerada en todo momento como un “estudio de caso”, en el que lo que se persigue es radiografiar la RSE de aquellas empresas que ya conocen y apuestan por este nuevo enfoque empresarial. Sin pretensión de extrapolar las conclusiones a un ámbito geográfico o sectorial mayor.

⇒ La opción de investigación elegida, el “estudio de caso”, presenta no obstante la dificultad de tener que trabajar sobre *un universo de empresas muy pequeño*. Debido a esto, el tamaño de la muestra sobre la que finalmente se ha realizado la investigación (tanto en 2008 como en 2014), aunque válido para obtener resultados significativos respecto del universo de empresas estudiado, no es lo suficientemente grande como para garantizar un mismo grado de validez cuando los resultados se desagregan en función de alguna de las variables de cruce. Esto ocurre con la variable “sector de actividad”, dada la poca representatividad que obtiene alguno de sus valores, tanto en el universo estudiado como en la muestra.

Por tanto, el análisis de resultados desagregados por “sector de actividad” nos describirá cómo es la RSE según sectores, pero para el caso particular del sector *construcción* hay que tener en cuenta que los datos obtenidos proceden de un número muy pequeño de empresas. En concreto, en ambos estudios (2008 y 2014) sólo 4 de las 80 empresas del universo pertenecían a este sector (lo que representa el 5% del universo); aunque también hay que señalar que en ambos estudios se encuestó a tres de las cuatro (lo cual eleva la representación del sector en ambas muestras hasta el 7%). Esto no invalida las conclusiones relativas al conjunto de las empresas estudiadas, dado que la muestra sí representa al universo, pero sí es un argumento más (además del señalado más arriba) contra la tentación de querer hacer algún tipo de extrapolación de los resultados “por sector de actividad” al conjunto de las empresas de la región. Debemos insistir en que el nuestro es un “estudio de caso”.

⇒ Desde una perspectiva conceptual, pero también metodológica, nos hemos enfrentado también a *la dificultad para definir e identificar con claridad qué prácticas o políticas de RSE merecen ser consideradas como tales*. A pesar de todo lo que se ha escrito sobre RSE y de la diversidad de enfoques desde los que se ha descrito el concepto, aún no existe un consenso, ni teórico, ni institucional, ni empresarial (tal como hemos expuesto en el Marco Teórico de la RSE) sobre cuáles son las prácticas empresariales que merecen ese nombre. No disponemos de un esquema claro y completo de prácticas. Y existen, por el contrario, muchos “catálogos” de acciones de RSE que se construyen desde criterios y enfoques diferentes. Además, la investigación sobre las prácticas de RSE no está aún lo suficientemente desarrollada como para poder acudir a un referente claro que nos hubiera permitido abordar con garantías y desde una perspectiva comparada el análisis de las prácticas empresariales de RSE en Castilla y León.

Por este motivo, e inspirándonos en los modelos y las conclusiones alcanzadas a lo largo del Marco Teórico (Primera Parte de la tesis), decidimos elaborar un esquema propio de análisis. El resultado (como se puede apreciar en las tipologías utilizadas en los cuestionarios recogidos en los Anexos III y V de esta tesis) ha sido la construcción de algunas *categorizaciones propias* en la mayoría de las variables consideradas para el análisis y, en especial, en aquellas relacionadas con los tipos de prácticas de RSE que las empresas llevan o pueden llevar a cabo. (Estas últimas en particular se pueden ver en el apartado de los cuestionarios dedicado a la “formalización y gestión de la RSE”, tanto en la encuesta de 2008 como en la de 2014). El criterio con el que hemos construido estos esquemas de categorías ha sido el de inclusividad o exhaustividad, es decir, el de elaborar esquemas que permitan captar la mayor diversidad posible de valores o variantes relacionadas con una variable. Esto nos ha obligado, en algunos casos, a tener que recodificar algunas variables, una vez recogidos los datos, en un número menor y

más sintético de categorías. Pero creemos que este enfoque de exhaustividad nos ha permitido recopilar en las variables cuantitativas de los cuestionarios suficiente y valiosa información sobre la diversidad de percepciones y prácticas de RSE.

- ⇒ Otra limitación añadida, y muy relacionada con todo lo anterior, ha sido *la dificultad para saber identificar de antemano el perfil de los responsables de las prácticas de RSE en las empresas*, a los que deberíamos entrevistar en tanto que fuente primaria de información. Lo mismo que ocurre con el concepto de RSE y con las prácticas de RSE, ocurre con este aspecto: no existe aún un perfil profesional definido, ni institucionalmente, ni en la práctica, que podamos asignar a un área funcional concreta de la empresa. No se trata de una actividad profesional tipificada ni existe en la gran mayoría de las empresas un área funcional específica para la gestión de la RSE. Por tanto, no está nada claro cuál es el perfil que a priori mejor puede conocer e informar sobre la RSE de una empresa. Y esta dificultad se hace mayor si consideramos la diversidad de tamaños, estructuras y modos y estilos de organización y dirección que existe de facto en las empresas.

Este problema lo hemos abordado de un modo similar a como lo hicimos con el problema de las “prácticas de RSE”, partiendo de las conclusiones obtenidas en el marco teórico sobre las áreas de gestión típicamente vinculadas al concepto de RSE en la empresa, y adoptando el criterio de exhaustividad, es decir, estando abiertos a las peculiaridades organizativas de cada empresa. De este modo se hizo un trabajo previo de investigación (a partir de la información proporcionada por la Fundación Execyl) sobre la estructura funcional de cada empresa, y se fue eligiendo ad hoc el perfil entrevistable más adecuado en cada caso. El resultado final ha sido la elaboración de una serie de categorías de encuestado y entrevistado vinculadas o bien a la dirección de la empresa (gerente, director o dueño) o bien a la dirección de algunas áreas específicas de gestión (recursos humanos, calidad, I+D+I, y RSE). Según la valoración que hemos podido hacer a posteriori, consideramos que esta tipificación de perfiles ha sido acertada, ya que las encuestas y las entrevistas revelan que estos representan a las áreas funcionales que habitualmente coordinan y deciden sobre RSE en las empresas.

- ⇒ Desde una perspectiva más bien teórica, el hecho de *la escasez en España de trabajos de investigación de referencia sobre las prácticas reales de RSE de las empresas* ha sido otra de las limitaciones a la hora de establecer las hipótesis de la investigación. Algunas de las conclusiones obtenidas en el Marco Teórico sobre el marco social e institucional de la RSE apuntaban a la diversidad de enfoques que existe entre países. Por eso nuestra intención era la de formular nuestras hipótesis partiendo de los referentes de investigación en el contexto de la RSE en España. Y, efectivamente, existen en España algunos estudios sobre aspectos generales y parciales de la RSE (encuestas a empresas o consumidores sobre percepción y expectativas sobre el concepto de RSE*; estudios sobre Memorias de Sostenibilidad de las empresas del IBEX 35**; o algunos estudios regionales sobre la proporción de empresas que usan algunas herramientas de gestión o

* v.gr. los Informes elaborados en España por Forética en los años 2002, 2004, 2006, 2008 y 2011 (que están accesibles en la red en la dirección <http://foretica.org/index.php/biblioteca/informes-foretica?lang=es>)

** v.gr. los elaborados anualmente desde 2003 por el Observatorio de la RSC (accesibles en la red en la dirección <http://observatoriorsc.org/la-responsabilidad-social-corporativa-en-las-memorias-anales-de-las-empresas-del-ibex-35/>)

comunicación de la RSE^{***}). Pero no hay investigaciones que analicen con cierta profundidad las prácticas reales y concretas de RSE de las empresas españolas.

Por eso, al no haber podido tomar como referencia ningún modelo concreto de investigación, decidimos optar por elaborar un planteamiento propio, con hipótesis, variables, tipologías y claves interpretativas construidas a partir de las conclusiones que obtuvimos en el análisis teórico de la Primera Parte de esta tesis. Esta decisión implicaba algunos posibles riesgos (construir categorías incompletas, olvidar alguna variable fundamental, plantear mal una hipótesis...). Pero también una oportunidad para aportar aspectos y enfoques nuevos a la investigación sobre RSE. Lo cual, una vez concluida la investigación, consideramos que es una de las principales aportaciones empíricas de este trabajo. (En los apartados 7.2 y 7.3 de este capítulo, dedicados a los aspectos metodológicos de los estudios de 2008 y 2014, se hará referencia a estos aspectos).

- ⇒ Otra de las consecuencias de la escasez de investigación sobre RSE ha sido *la dificultad para encontrar un marco interpretativo adecuado desde el que formular las hipótesis y hacer una lectura de los resultados*. Hay muchas conceptualizaciones teóricas que analizan la relación empresa-sociedad desde distintas racionalidades (tal como se expuso en el Capítulo 5 de esta tesis), pero ninguna de ellas resultaba a nuestro modo de ver lo suficientemente adecuada para interpretar los datos que buscábamos, relativos a la percepción y las prácticas de RSE de las empresas.

Por eso, basándonos en lo analizado en el Marco Teórico, decidimos elaborar un *esquema interpretativo* propio que incorpora los tres aspectos que, según nuestro punto de vista (podríamos decir que sistémico y de complejidad), es preciso considerar para una comprensión (sistémica) de la RSE: los *valores*, las *prácticas* y la *estrategia* de RSE de las empresas (es decir, lo que la empresa dice, hace y pretende respecto de su RSE). El esquema interpretativo elaborado combina estos tres niveles de análisis con la perspectiva temporal y se concreta en una serie de variables que hemos utilizado como indicadores de uno y otro nivel. (Explicaremos este “esquema interpretativo” más adelante, en el apartado 7.3 de este capítulo).

- ⇒ *El hecho de que el de RSE sea un concepto “en construcción”, tanto en el plano teórico como en el práctico* (y haya estado muy vinculado, además, a los avatares económicos, sociales e institucionales de los últimos años) dificulta, también, o impide adoptar una postura “estática” o “segura” respecto a los tres componentes de la RSE considerados más arriba (valores, prácticas y estrategia). Es decir, ni los valores, ni las prácticas, ni las estrategias de RSE de las empresas se implementan conforme a una metodología establecida y bien definida en términos operativos, ni tampoco hay evidencia a priori de que vayan a proveer a la empresa de una vía efectiva de mejora en términos de procesos o resultados (componentes que sí poseen por ejemplo las políticas de calidad).

Por esta razón decidimos incorporar en la investigación empírica la perspectiva temporal, con el ánimo de intentar captar (aunque fuese en un espacio temporal muy estrecho, de sólo 5 años) los posibles cambios que se hayan podido dar en esos tres componentes de la RSE. Esta comparativa la hemos planteado entrevistando al mismo

^{***} v.gr. el reciente trabajo de Pérez, M.C. et al sobre la RSE en Andalucía. Prisma Social, 10 (2013, junio)

grupo de empresas en dos momentos distintos, con un margen de 5 años entre la primera encuesta y la segunda (en 2008 y 2013-14). Y hemos aprovechado, además, la circunstancia sobrevenida de la crisis económica, y su impacto (tanto en las empresas en general como en su RSE) para incorporar tal circunstancia como variable de estudio (muy relacionada con la RSE) y, a la vez, como criterio interpretativo. A nuestro modo de ver, el acaecimiento de esta crisis justo entre la primera y la segunda fase de nuestra investigación empírica ha enriquecido el trabajo y le ha aportado una nueva orientación. No en vano, la influencia potencial de la crisis en la percepción y las decisiones de RSE que a priori podrían tomar las empresas nos animó a plantear la segunda fase de la investigación (el estudio de 2014) desde el objetivo de dar respuesta a la cuestión sobre cómo impacta una situación de crisis económica en la RSE real de las empresas, en el contexto empresarial español. Así, las dos últimas hipótesis de este trabajo incorporan el concepto de crisis económica, y el título de la tesis, también.

⇒ Por último tenemos que mencionar, como limitación, *el hecho de que no hayamos dispuesto de recursos materiales* de ningún tipo con los que financiar la investigación. Ésta ha sido una investigación bibliográfica y empírica planteada y desarrollada sin el respaldo de un proyecto colectivo de investigación (departamental o de otro tipo) y sin presupuesto económico alguno. Eso conlleva limitaciones en la capacidad para abarcar en el estudio un ámbito geográfico amplio y para obtener una muestra igualmente amplia.

Y eso explica también el que se haya tenido que enfocar la investigación, con todo el rigor metodológico necesario, eso sí, como un “estudio de caso” de empresas de Castilla y León (y, en particular, de las vinculadas a la Fundación Execyl, entidad con sede en Valladolid y un total de 80 empresas asociadas). Asumimos desde el principio que este trabajo, no pudiendo ser representativo respecto del conjunto de las empresas de la región, sí lo podía ser en cambio de aquellas empresas que desarrollan prácticas de RSE.

Esta suposición se fundamenta en tres hechos relacionados con la Fundación Execyl, a la que hemos elegido como caso de estudio: en primer lugar, en la relevancia económica de muchas de las empresas que la conforman (basta mirar el listado de empresas asociadas para encontrar en él a la mayoría de las multinacionales y grandes empresas implantadas en la región: ver Anexo I); en segundo lugar, en el hecho de que la Fundación Execyl tenga su sede en la capital regional, donde confluye no toda pero sí gran parte de la innovación en términos de excelencia y calidad empresarial; y, por último, en el hecho de que no haya en Castilla y León ninguna otra entidad asociativa que reúna a empresas de todo tipo (en cuanto a tamaño y sector de actividad) que compartan y apuesten de manera activa por la calidad, la excelencia y la innovación (es decir, los enfoques de gestión empresarial que más y mejor se pueden asociar al concepto de RSE).

Consideramos, por tanto, que estos tres argumentos validan en gran medida los resultados de la investigación, en la medida en que se interpreten como una muestra representativa de la RSE que se ha venido haciendo en los últimos años en las empresas más “avanzadas” de Castilla y León.

7.1.2. Objetivos en Dos Etapas.

Vistas las limitaciones y el modo como éstas han condicionado en gran medida el enfoque, los objetivos y la metodología, pasemos ahora a enunciar de modo sintético cómo se concretaron, a la postre, los objetivos de la investigación.

Recordemos que la investigación empírica se realizó en dos etapas, una en 2008 y la otra entre finales de 2013 y la primera mitad de 2014. Esta separación de cinco años entre una y otra explica que las preguntas de investigación que se plantearon en la segunda etapa hayan sido diferentes a las preguntas de 2008 y que, por tanto, los objetivos de una y otra hayan variado.

Así, el objetivo general de la investigación realizada en **2008** fue el de analizar cuál es la visión real que tienen las empresas sobre la RSE y averiguar cómo la están implementando. Dicho de otro modo, “*analizar la percepción de la RSE y las prácticas de RSE que tienen las empresas de Castilla y León*”.

Este objetivo, que constituye el **Objetivo 2** de esta tesis doctoral, se definió al tratar de dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

- (P2) ¿Cómo se está implementando la RSE en las empresas? :
- (P2.1.) ¿Hay relación entre el concepto “institucionalmente” aceptado de RSE y la RSE efectiva (valores y prácticas) que desarrollan las empresas?
 - (P2.2.) ¿Qué enfoque estratégico se deduce del modo en que las empresas hacen RSE? ¿Cuál es la visión real que la empresa tiene de la RSE?
 - (P2.3.) ¿Qué modelo teórico explica mejor la RSE efectiva de las empresas?

Por su parte, el objetivo general de la investigación empírica realizada entre 2013 y **2014** fue el de analizar qué respuesta han dado las empresas, en cuanto a su RSE, a la crisis económica. Dicho de otro modo, “*analizar el impacto de la crisis económica en la RSE de las empresas de Castilla y León*”.

Este objetivo, que constituye el **Objetivo 3** de esta tesis doctoral, se definió al tratar de responder a las siguientes preguntas de investigación:

- (P3) ¿Cómo responden las empresas y su RSE ante una situación de crisis económica?
- (P3.1.) ¿Ha puesto la crisis económica “en crisis” a la RSE? o, por el contrario, como muchos afirman ¿la RSE está siendo un “antídoto” contra la crisis?
 - (P3.2.) ¿Cuáles son las expectativas empresariales respecto del futuro de la RSE?

Estos dos objetivos generales de las etapas primera y segunda de nuestra investigación empírica se acabaron concretando, para cada una de ellas, en una serie de **objetivos específicos** que enunciaremos un poco más adelante (en los apartados 7.2.2 y 7.2.3 de este capítulo, relativos a la metodología de investigación del estudio de 2008 y del estudio de 2014, respectivamente).

7.2. El diseño de una Investigación en dos etapas.

En este apartado se exponen las características metodológicas de la investigación empírica llevada a cabo para dar respuesta a las preguntas y objetivos generales enunciados más arriba.

Dado que se trata de una investigación realizada en dos momentos temporales distintos (2008 y 2014), expondremos primero algunos aspectos generales relacionados con el diseño y el proceso de investigación, para analizar después, por separado, los detalles metodológicos propios de cada uno de los dos trabajos empíricos.

Así, este apartado contiene tres partes:

- 7.2.1.) una presentación general del diseño y el proceso de investigación;
- 7.2.2.) una descripción detallada de los objetivos y la metodología del estudio de 2008;
- 7.2.3.) y una descripción detallada de los objetivos y la metodología del estudio de 2014.

7.2.1. Diseño y proceso de Investigación.

Sobre los aspectos generales del diseño y el proceso de investigación hay tres cuestiones que es necesario exponer y aclarar: A) dos premisas metodológicas de partida sobre las que se diseñó la investigación; B) la decisión de concebir la investigación como un estudio en dos etapas (con una separación de cinco años entre la primera y la segunda); y C) algunas dificultades generales de carácter práctico que se han presentado en ambas etapas.

A) Dos premisas metodológicas:

El tipo de objetivos planteados para esta investigación empírica nos exigió adoptar un enfoque metodológico lo más amplio y comprensivo posible. Tal amplitud de enfoque decidimos configurarla de acuerdo a dos coordenadas metodológicas:

1. La apertura a todo tipo de datos sobre la “estructura” de la RSE en las empresas. Esto se tradujo en la necesidad de combinar las metodologías de investigación cuantitativa y cualitativa. De tal manera que optamos en el estudio de 2008 (más centrado en el análisis de la *estructura* de la RSE) por recoger información combinando las técnicas cuantitativas (encuesta) y cualitativas (entrevistas). En el estudio de 2014, en cambio, decidimos utilizar solamente la técnica de encuesta, por considerar que el objetivo general de esta segunda etapa estaría suficientemente cubierto con la información cuantitativa.

2. La adopción de un enfoque que nos permitiera detectar la evolución o los “cambios” en la RSE de las empresas. Esto se tradujo en la decisión de estudiar el mismo objeto en dos momentos (2008 y 2014), con la intención de realizar un análisis comparativo en el tiempo que aportase información sobre qué aspectos de la RSE han podido cambiar o evolucionar en ese periodo y qué factores explicarían el cambio.

B) ¿Un estudio empírico en dos etapas o dos estudios empíricos distintos?:

Las dos etapas en las que se realizó la investigación comparten algunos aspectos comunes, pero también difieren en algunas cosas, que es necesario aclarar.

1. Aspectos comunes.- Los dos estudios (de 2008 y 2014) comparten dos características imprescindibles sin las cuales no sería posible el análisis comparativo. En primer lugar, comparten el contenido, es decir, aquellos conceptos y tipologías con los que hemos definido a priori los rasgos estructurales de la RSE investigada (esto es, las variables básicas relativas a la percepción de la RSE, la formalización de ésta, las prácticas de RSE, las expectativas sobre la RSE, etc.). Y, en segundo lugar, comparten tanto el universo de estudio como el tamaño de la muestra (en los dos estudios el grupo de empresas investigado es el mismo y el tamaño de las muestras analizadas en cada caso también lo es).

Ambas condiciones aportan validez a las comparaciones establecidas entre ambos momentos y dan respuesta a la pregunta sobre la evolución de la RSE durante ese periodo. Y permiten también establecer una continuidad entre uno y otro trabajo de investigación, pudiendo así considerarlos como dos etapas de una misma investigación.

2. Aspectos que difieren.- No obstante, existen también diferencias esenciales entre el estudio realizado en 2008 y el terminado en 2014. En primer lugar, el objetivo de investigación que inspira ambos trabajos, como ya apuntamos más arriba, es diferente: si en 2008 se pretende comprender la estructura de la RSE en Castilla y León, en 2014 se busca medir el cambio de la RSE por efecto de la crisis. Esta diferencia en el enfoque se concreta en objetivos específicos muy distintos en cada etapa (ver apartados 7.2.2 y 7.2.3 de este capítulo) y en una elección distinta de las técnicas de investigación utilizadas: si en 2008 combinamos la técnica de encuesta con la técnica de la entrevista, buscando una comprensión amplia del objeto, en 2014 optamos únicamente por la técnica de encuesta, por estar este segundo estudio más orientado a la comparación de ciertas variables objetivas ya analizadas en 2008 y a la medición, también sobre categorías objetivas, de ciertas variables relacionadas con el impacto de la crisis.

Tales diferencias permiten también poder plantear los dos estudios como si fuesen investigaciones distintas sobre el mismo objeto de investigación. Ésta es la razón por la que, a efectos prácticos, hemos decidido exponerlos por separado en esta tesis (el estudio de 2008 en el Capítulo 8 y el de 2014 en el Capítulo 9). El estudio realizado en 2008 es, por sí solo, un trabajo absolutamente independiente. Y el estudio de 2014, aunque comparte contenidos con su predecesor, persigue un objetivo de investigación nuevo y con entidad propia. Sin embargo, creemos que los dos juntos aportan a esta tesis una visión más completa y actualizada del concepto de RSE.

C) Algunas dificultades de carácter práctico:

No queremos cerrar este epígrafe sobre el proceso de investigación sin hacer mención a algunas dificultades de carácter práctico que es pertinente mencionar porque dan algunas pistas sobre la relación “de incomodidad” que algunas empresas mantienen con el concepto de RSE.

Ya hemos mencionado que nuestro “estudio de caso” se ha realizado con un universo de 80 empresas asociadas a la Fundación Execyl, 80 empresas de Castilla y León implicadas y activas en el desarrollo de estrategias de calidad, mejora continua e innovación. No obstante, a pesar de tratarse de una agrupación empresarial claramente “proactiva”, no resultó nada sencillo, ni en 2008 ni en 2014, obtener de ellas una buena disposición a proporcionar información sobre sus prácticas de RSE. En relación a esta resistencia, creemos pertinente hacer tres reflexiones:

1. En ambos trabajos (el de 2008 y el de 2014) encontramos un cierto grado de resistencia en las empresas a responder a cuestiones relacionadas con su RSE. Eso se evidenció en el hecho de que, ante la falta de respuesta, se tuvo que insistir en reiteradas ocasiones en el envío del cuestionario (en la fase de encuesta) y en la realización de distintas gestiones y contactos para obtener una respuesta favorable. Finalmente, en ambos estudios sólo la mitad de las empresas (42 de 79 en el primero y 42 de 80 en el segundo) se avinieron a proporcionar información.

Una vez terminada la investigación consideramos que esa resistencia puede ser un indicador de la etapa aún incipiente en que se encuentra la RSE en las empresas, incluso en las más avanzadas. Esta resistencia puede deberse al limitado conocimiento que existe sobre la RSE y a su consecuente limitado grado de desarrollo. Creemos que muchas empresas evitaron participar en la encuesta para no “significarse”, dentro del grupo, como empresas desinformadas o “no avanzadas”. Por otro lado, hay que señalar que esa resistencia fue mayor si cabe en el estudio de 2014 (en el que tuvimos que alargar el proceso de encuestación hasta seis meses para conseguir una muestra mínima de 42 respuestas), debido muy probablemente a lo comprometido de algunas preguntas de esta segunda encuesta, relativas a la crisis económica y al impacto de ésta en la RSE de las empresas.

2. Hay que señalar, también, que en ambos trabajos (el de 2008 y el de 2014) se consiguió el número mínimo de respuestas requerido gracias a la colaboración de la propia Fundación Execyl, que desde su sede gestionó la comunicación con las empresas y apoyó el proceso de investigación, tanto en las operaciones de envío y recepción de cuestionarios durante la fase de encuesta, como en la búsqueda y gestión de contactos para la fase de entrevistas (éstas sólo en 2008). Este apoyo contribuyó, sin duda, a conseguir un nivel de respuesta posiblemente mayor que el que se hubiera dado sin esta gestión interna desde la Fundación.

3. El grado de resistencia de las empresas fue distinto en función del tamaño de éstas y el sector de actividad. En general, se puede afirmar que fueron las empresas grandes y algunas empresas del sector de consultoría (dentro de las empresas de servicios) las

más predispuestas a colaborar en la investigación. Mientras que, en el otro lado, los mayores índices de “no respuesta” se dieron en empresas de tamaño pequeño o mediano.

En las dos siguientes tablas mostramos las distribuciones porcentuales de respuesta que obtuvimos en ambos estudios, desglosando los datos por “sector de actividad” y por “tamaño de empresa”:

<i>Estudio de 2008: participación de las empresas según sector de actividad y tamaño de la empresa</i>					
SECTORES de Actividad	<i>distribución de la muestra</i>	<i>distribución del universo</i>	TAMAÑO de la Empresa	<i>distribución de la muestra</i>	<i>distribución del universo</i>
Construcción	7 %	5 %	1 a 9 trabaj.	12 %	10 %
Industria	19 %	23 %	10 a 49	40 %	34 %
Agroaliment.	24 %	17 %	50 a 249	19 %	13 %
Servicios	50 %	55 %	más de 250	29 %	43 %

<i>Estudio de 2014: participación de las empresas según sector de actividad y tamaño de la empresa</i>					
SECTORES de Actividad	<i>distribución de la muestra</i>	<i>distribución del universo</i>	TAMAÑO de la Empresa	<i>distribución de la muestra</i>	<i>distribución del universo</i>
Construcción	7 %	5 %	1 a 9 trabaj.	19 %	16 %
Industria	17 %	15 %	10 a 49	12 %	34 %
Agroaliment.	21 %	19 %	50 a 249	33 %	14 %
Servicios	55 %	61 %	más de 250	36 %	36 %

Las dos tablas muestran cómo, en ambos estudios, la distribución del universo y de la muestra por “sector de actividad” no presenta diferencias significativas, lo que garantiza en ambos casos la representatividad de la muestra según sectores. Además, la distribución sectorial de las empresas es prácticamente igual en 2008 y 2014, lo cual da validez también al análisis comparativo entre uno y otro momento según sector de actividad.

En cuanto a la distribución por “tamaño de la empresa”, aquí sí que se ha producido una variación significativa de la estructura empresarial, tanto en el universo estudiado como en la muestra. Por efecto de la crisis, entre 2008 y 2014 algunas empresas de tamaño grande (sobre todo del sector industrial) han causado baja en la Fundación Execyl, aunque se han incorporado a la agrupación nuevas empresas de tamaño mediano y pequeño. El resultado es un universo en 2014 con un peso algo mayor de las empresas de menos de 10 trabajadores (que en el conjunto ahora pesan un 6% más) y una menor representación de la gran empresa (cuyo peso relativo disminuye un 7%). Por sectores de actividad este cambio en la composición de la Fundación afecta al grupo de empresas del sector servicios (que ahora pesa un 6% más en el grupo) en detrimento del sector industrial (que ahora pesa un 8% menos). No obstante, consideramos que esta variación en la composición de la Fundación “por tamaño de empresa” no es lo suficientemente significativa como para invalidar el análisis comparativo de los resultados por “tamaño de empresa” entre una y otra etapa.

En cuanto a la distribución de las dos muestras según el tamaño de la empresa, se puede observar cómo en 2008 fueron las empresas de 10 a 49 trabajadores las que en mayor proporción participaron en la investigación aportando información sobre su RSE. En 2014, en cambio, son las empresas de tamaño medio (de 50 a 249 trabajadores) las que en mayor grado han respondido a la encuesta, mientras que resulta llamativo que las empresas de entre 10 y 49 trabajadores han resultado en esta ocasión las más reticentes a aportar información sobre su RSE. Es muy probable que la crisis económica explique este menor índice de respuesta en este tipo de empresas.

A la hora de comparar los resultados de 2008 y 2014 por tamaño de empresa hay que tener en cuenta, por tanto, esta sub-representación en la muestra de 2014 del grupo de empresas de 10 a 49 trabajadores.

Tras estas consideraciones metodológicas de carácter general relativas al proceso de investigación, pasaremos ahora a exponer de forma más detallada, y por separado, los detalles de investigación de cada uno de los dos estudios empíricos que hemos realizado.

7.2.2. Estudio RSE 2008: objetivos y metodología.

Vamos a dedicar este apartado a exponer los aspectos metodológicos concretos de la investigación llevada a cabo en el año 2008, que constituye el primer trabajo empírico de esta tesis. Describiremos a continuación los objetivos y los contenidos estudiados, el tamaño del universo y de la muestra, las técnicas de investigación empleadas para la recogida de información, las variables investigadas y el diseño de cuestionarios, las fases del proceso de investigación y el análisis de resultados.

Objetivos del estudio y contenidos investigados.-

El **objetivo general** de este estudio, realizado en el segundo semestre de 2008, fue el de averiguar cuál es la percepción real que las empresas tienen sobre la RSE, y de qué modo concreto las empresas (las que hacen RSE) están implementando su RSE. Este objetivo general constituye el Objetivo 2 de esta tesis doctoral. Desglosado en **objetivos específicos**, el estudio de 2008 perseguía lo siguiente :

- 1) Analizar el grado de *conocimiento* y el tipo de *percepción* que las empresas tienen de la RSE.
- 2) Estudiar el grado de *formalización* de la política de RSE de las empresas y el tipo de *herramientas* con que éstas gestionan su RSE.
- 3) Analizar en qué *áreas* de la empresa se realizan prácticas de RSE y cuáles son esas *prácticas* concretas.

- 4) Estudiar cuáles son los flujos de información y de *diálogo* que las empresas mantienen con sus stakeholders.
- 5) Medir cuál es la percepción que las empresas tienen sobre los *beneficios* y *riesgos* asociados a la RSE, así como sus *expectativas* de futuro en relación a ésta.
- 6) Analizar cómo se *posicionan* las empresas ante la RSE, según su grado de conocimiento, atribución de valor y práctica real de la RSE.
- 7) Analizar los *factores* de mejora y el tipo de *valor añadido* que las empresas asocian a la RSE.
- 8) E identificar las *necesidades* que las empresas tienen en relación a la RSE.

Estos ocho objetivos específicos, inspirados en diferentes aspectos relacionados con el concepto de RSE (que hemos estudiado y expuesto en el marco teórico de esta tesis) constituyeron la base inicial desde la que se definieron los contenidos a abordar en la investigación, determinando así la selección de las variables a estudiar y el diseño de los cuestionarios (que vamos a explicar a continuación con más detalle).

Dichos contenidos están vinculados (como puede apreciarse en el cuestionario de la encuesta de 2008, recogido en el Anexo III de esta tesis) con cuatro aspectos: las actitudes hacia la RSE, las prácticas de RSE, las metodologías de gestión de la RSE y a las expectativas puestas en la RSE.

Universo de estudio y tamaño de la muestra

El ámbito de la investigación se circunscribió geográficamente al espacio socioeconómico de empresas que actúan en la comunidad autónoma de **Castilla y León**. Esto supone que fueron objeto potencial de la investigación únicamente las empresas que realizaban en 2008 algún tipo de actividad mercantil dentro del espacio regional.

Por otro lado, además del criterio geográfico, y debido a las dificultades (explicadas más arriba) para identificar a las empresas que tenían ya incorporada algún tipo de política o práctica de RSE, se optó por recurrir a un criterio “pragmático” para acceder a las empresas de la región que, potencialmente, ya tenían algún contacto con el concepto de RSE, identificando aquellas que de modo público se presentaban como empresas “excelentes” o empresas proactivas en términos de calidad, mejora, sostenibilidad o excelencia.

Siguiendo este criterio se decidió realizar la investigación (planteada como un “estudio de caso”), centrándola en el análisis de las empresas pertenecientes a la *Fundación para la Excelencia Empresarial de Castilla y León (Fundación Execyl)*, una fundación empresarial privada creada en 2006 y con sede en Valladolid, a la que en 2008 estaban asociadas 79 empresas de todas las provincias de la región, y que constituía y sigue constituyendo el grupo de empresas con políticas de excelencia más importante (si no el único) de Castilla y León.

Aunque el censo de empresas con sede o actividad en la región es muy extenso, la mayoría de las empresas que realizan políticas de calidad y de excelencia empresarial de un modo proactivo están integradas en la *Fundación Execyl*. Por lo que se consideró que ésta era una vía de acceso válida (dadas la inexistencia de registros de ningún tipo) a las empresas con un potencialmente mayor conocimiento y relación con las prácticas de RSE. Sin poder garantizar en ningún caso, eso sí, una representatividad estadística de estas empresas respecto del conjunto de empresas de Castilla y León que puedan tener prácticas de RSE. Pero dados los objetivos de nuestra investigación, se consideró que el "estudio de caso" de este grupo de empresas podría arrojar resultados suficientemente significativos sobre cuál era en 2008 la percepción que las empresas más "avanzadas" tenían de la RSE y cuáles eran sus prácticas.

Por tanto, el universo de este primer estudio de 2008 es un **universo finito** de 79 empresas, en el que están representados los cuatro sectores de actividad que habitualmente se consideran como criterio de segmentación: construcción, industria, servicios y sector agroalimentario.

Dado el pequeño tamaño del universo de estudio, se planteó desde el principio la posibilidad de entrevistar a todas las empresas. Aunque se consideró también la alta probabilidad de obtener un elevado índice de no-respuesta, por lo que se establecieron unas condiciones mínimas a cumplir en relación al tamaño y representatividad de la muestra. Así, se decidió: 1) aplicar la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra en *poblaciones finitas*; 2) considerar un *nivel de confianza* mínimo del 95%; y 3) considerar un *error muestral* máximo de 0,1. Para estas tres condiciones de validez, con un tamaño del universo (N) de 79 empresas, el tamaño estimado de la **muestra** (n) resultante es *igual a 42*.

Finalmente, y como se había previsto, el índice de no respuesta inicial a la encuesta fue superior al 70%, por lo que se hizo necesario repetir en sucesivas ocasiones y a lo largo de casi dos meses el envío del cuestionario (de la fase de encuesta) a las empresas, hasta conseguir la muestra mínima final con 42 respuestas. El sistema de muestreo, por tanto, no respondió a ningún criterio previo de estratificación.

Técnicas de investigación utilizadas.-

Siguiendo una de las premisas metodológicas definidas inicialmente en el diseño de la investigación (la de combinar la investigación cuantitativa con la cualitativa), y entendiendo por técnicas de investigación las herramientas de recogida de información que mejor se adecuan a los objetivos y necesidades de investigación propuestos, se optó por utilizar la técnica de encuesta en una primera fase y la técnica de la entrevista en la segunda fase de la investigación. La encuesta con el propósito de obtener, por un lado, una información cuantitativa extensa sobre todos los casos incluidos en la muestra, y las entrevistas, por otro, buscando una información cualitativa de más profundidad sobre los casos más representativos.

Conforme a este criterio, en una **primera fase** de la investigación se realizó una **encuesta**, sobre la base de un **cuestionario** amplio (que incluía los tipos de variables que indicaremos en el apartado siguiente). La encuesta se realizó finalmente a una muestra de 42 empresas de la *Fundación Execyl* y mediante el cuestionario se recogió información de

tipo esencialmente cuantitativo. El tipo de muestreo fue el que hemos expuesto más arriba (muestreo no estratificado). El perfil de encuestado que se definió fue el de un Gerente/Directivo, o un Responsable de Calidad, Recursos Humanos o RSC. Y la información recogida fue tabulada y analizada en el programa de *análisis estadístico SPSS*. Los resultados gráficos que se presentan en el Capítulo 8, en esta segunda parte de la tesis, también fueron editados con el editor gráfico de SPSS. Los resultados de este análisis se expondrán en los capítulos 8.1 y 8.2

En una **segunda fase** del estudio, y una vez analizados los resultados de la fase de encuesta, se decidió seleccionar una submuestra, constituida por las empresas con una política de RSE más desarrollada, a la que se realizaría una **entrevista en profundidad** con el objetivo de indagar en algunos aspectos cualitativos concretos vinculados a la RSE (que apuntaremos en el siguiente epígrafe). Inicialmente en el diseño de investigación se habían definido como condiciones metodológicas para esta segunda fase, además de la de seleccionar a las empresas con una RSE más formalizada y mejor conceptualizada, otras tres: que hubiese un número de entrevistas a realizar que representase al menos al 25% de la muestra, ampliándolo más si era necesario, según los valores de significación detectados en la fase de encuesta; que estuviesen representados los cuatro sectores de actividad analizados en la fase de encuesta (construcción, industria, servicios y agroalimentario); y que en lo posible estuviesen representadas tanto las Pymes como empresas de tamaño medio y grande.

Finalmente fueron seleccionadas 10 empresas de entre las encuestadas y se realizaron, por tanto, diez entrevistas en profundidad. Las diez cumplían con todas las condiciones antes definidas, resultando la submuestra proporcional en sus características a la muestra: de las diez empresas entrevistadas tres son empresas del sector de servicios (de ellas dos son grandes empresas y la otra es pequeña), una del sector de la construcción (de tamaño mediano), tres del sector industrial (una pequeña, otra mediana y la otra grande) y tres del sector agroalimentario (una pequeña y las otras dos de tamaño medio). La siguiente tabla muestra las características de la submuestra por tamaño de la empresa y sector de actividad:

<i>Sector de Actividad</i>	<i>Tamaño de la empresa</i>			nº entrevistas:
	<i>pequeña</i>	<i>mediana</i>	<i>grande</i>	
> <i>Construcción</i>	-	1	-	1
> <i>Industrial</i>	-	-	2	2
> <i>Agroalimentario</i>	1	1	-	2
> <i>Servicios</i>	2	1	2	5
nº entrevistas:	3	3	4	10

El perfil de entrevistado que se definió inicialmente fue el de un Técnico o un Directivo (como en la fase de encuesta). Y el grupo final de los 10 sujetos efectivamente entrevistados estuvo formado por: 3 directivos-propietarios (responsables de Pymes en los sectores agroalimentario y de servicios); 2 técnicos responsables del departamento de Recursos Humanos (en empresas de tamaño mediano y grande, de los sectores agroalimentario e industrial); 3 responsables del área de Calidad o de I+D+I (en empresas de tamaño mediano y grande, de los sectores de construcción y servicios) y 2 responsables

del área de RSE (en empresas de tamaño grande, de los sectores industrial y de servicios). Las dos siguientes tablas muestran esta distribución:

Perfil del Entrevistado	Tamaño de la empresa			nº entrevistas:
	pequeña	mediana	grande	
> Directivo/Dueño	3	-	-	3
> Resp. RRHH	-	1	1	2
> Resp. Calidad/I+D	-	2	1	3
> Resp. RSE	-	-	2	2
nº entrevistas:	3	3	4	10

Perfil del Entrevistado	Sector de actividad				nº entrevistas:
	construcción	industria	agroalimentario	servicios	
> Directivo/Dueño	-	-	1	2	3
> Resp. RRHH	-	1	1	-	2
> Resp. Calidad/I+D	1	-	-	2	3
> Resp. RSE	-	1	-	1	2
nº entrevistas:	1	2	2	5	10

Las entrevistas se realizaron sobre la base de un **cuestionario semiestructurado** diseñado para recoger información de tipo esencialmente cualitativo (relativa a las relaciones entre RSE y calidad, innovación, competitividad, cultura, intangibles, aprendizaje, etc.). El cuestionario se planteó a partir de un *guión abierto* que permitiese dar cabida a todo tipo de hechos y, sobre todo, *valoraciones* sobre la RSE desarrollada en las empresas, así como detectar las experiencias originales y valiosas, captando en lo posible la esencia de la RSE de cada empresa.

Las entrevistas fueron grabadas en formato de audio para su posterior análisis. Y la información en ellas recogida se analizó con la metodología del *análisis de contenido*. Los resultados de este análisis se exponen en el capítulo 8.3 de este trabajo.

Diseño y desarrollo de la investigación.-

Como proyecto de investigación se estableció un *plan de trabajo* y unos *plazos de ejecución* que responden al siguiente esquema:

1. *Fase de diseño*.- Comprendía la elaboración del proyecto de investigación, la redacción de la memoria del proyecto, los contactos institucionales previos, la elección de las variables operativas, el diseño del cuestionario de la fase de encuesta y el diseño del proceso de encuestación.
2. *Fase de Trabajo de Campo I: encuestación*.- Incluía los contactos previos con las empresas a encuestar y la realización de la encuesta.

3. *Fase de Análisis de los datos de encuesta y diseño de la fase de entrevistas.*- Incluía los procesos de tabulación de datos y de análisis estadístico, la obtención de resultados y de elaboración de las primeras conclusiones, el diseño del cuestionario para las entrevistas y las decisiones sobre el tamaño y la composición de la submuestra de los casos a entrevistar.
4. *Fase de Trabajo de Campo II: entrevistas.*- Incluía los contactos previos con las empresas a entrevistar, la realización de las entrevistas y la transcripción de éstas.
5. *Fase de Análisis.*- Comprendía las operaciones de análisis de contenido de las entrevistas, la obtención de resultados y la elaboración de conclusiones previas.
6. *Fase final de Conclusiones.*- Contenía la elaboración final de conclusiones, la elaboración de un análisis DAFO (que no ha sido incluido en esta tesis por ser sólo un recurso accesorio para la investigación), la redacción de un Informe Final de investigación y la redacción de un Informe Resumen de conclusiones para ser enviado como feedback a las empresas estudiadas.

También se planificó una *distribución temporal* del trabajo, previendo inicialmente un periodo de 16 semanas para el desarrollo de todas y cada una de las fases arriba definidas. La planificación temporal inicial tuvo que ser modificada al tener que alargar la fase 2 de encuestación, siendo la planificación final la que se muestra en el siguiente cronograma, de 20 semanas:

		Cronograma Semanal del Proyecto de Investigación																			
		1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª	9ª	10ª	11ª	12ª	13ª	14ª	15ª	16ª	17ª	18ª	19ª	20ª
Fase 1																					
Fase 2																					
Fase 3																					
Fase 4																					
Fase 5																					
Fase 6																					

Variables analizadas y diseño de cuestionarios.-

Partiendo de los objetivos específicos definidos para esta investigación, se definió y seleccionó un conjunto de variables a investigar y se diseñaron dos cuestionarios, uno para la primera fase de encuesta y otro, posteriormente, para la fase de entrevistas.

A) Sobre el cuestionario y las variables de la encuesta:

- Dos fueron las condiciones impuestas en el proyecto inicial para el diseño de este cuestionario: que midiera *hechos* y algunas *valoraciones* sobre la RSE que llevan a cabo las empresas, codificando las variables de modo que se recogiesen ante todo datos cuantitativos susceptibles de ser analizados con herramientas estadísticas; y que recogiese fundamentalmente información vinculada a los seis primeros objetivos específicos (que hemos enumerado más arriba).

- La estructura del cuestionario finalmente diseñado (que puede consultarse en el Anexo III de este trabajo) contiene un total de 23 ítem estructurados en siete apartados. Los dos primeros apartados recaban información relativa a la estructura y la estrategia de las empresas, mientras los otros cinco recogen aspectos relacionados con las prácticas de RSE de éstas. La estructura del cuestionario se muestra en la siguiente tabla:

	<i>Apartados</i>	<i>nº de ítem</i>
<i>Sobre la Empresa</i>	(A) Datos de Identificación	2 ítem
	(B) Estructura y Estrategia Empresarial	3 ítem
<i>Sobre la RSE en la Empresa</i>	(C) Concepto de RSE	5 ítem
	(D) Expectativas sobre la RSE	3 ítem
	(E) Formalización y Gestión de la RSE	5 ítem
	(F) Relaciones con Stakeholders	3 ítem
	(G) Valor de la RSE para la empresa	2 ítem

- Las variables incluidas en el cuestionario se refieren a cada uno de los siete apartados en que éste está estructurado. Los dos primeros incluyen variables cuantitativas sobre las características de la empresa, mientras en los cinco apartados siguientes el cuestionario incluye variables cuantitativas y cualitativas sobre la RSE de la empresa. El cuestionario contiene un total de **79 variables** nominales, ordinales y de escala, relativas a los aspectos que se muestran en la siguiente tabla:

<i>Apartados</i>	<i>Variables referidas a:</i>
(A) Datos de Identificación	<ul style="list-style-type: none"> identificación de la empresa y el encuestado actividad, nº trabajadores, facturación mercado, competencia, clientes, entorno fortalezas, problemas, aspiraciones
(B) Estructura y Estrategia Empresarial	
(C) Concepto de RSE	<ul style="list-style-type: none"> conocimiento de la RSE percepción de la RSE valores asociados a la RSE
(D) Expectativas sobre la RSE	
(E) Formalización y Gestión de la RSE	<ul style="list-style-type: none"> avance y evolución de la RSE previsiones sobre la RSE ventajas/desventajas de la RSE política de RSE de la empresa áreas y prácticas de RSE herramientas de gestión de la RSE estructura funcional de la RSE
(F) Relaciones con Stakeholders	
(G) Valor de la RSE para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> planificación de la RSE relaciones con grupos de interés procesos de diálogo e información en RSE contenido y estrategias de comunicación valor asociado al diálogo con stakeholders valoración de las ventajas de la RSE valoración de los riesgos de la RSE posicionamiento de la empresa en RSE

El cuestionario puede consultarse en el Anexo III de esta tesis.

B) Sobre el guión y las variables de la fase de entrevistas:

- Tal como se ha indicado más arriba, este “cuestionario” debía responder a un formato de guión semiestructurado y abierto, que permitiese realizar entrevistas en profundidad sobre aspectos de la RSE no previstos de antemano, buscando recoger información cualitativa sobre las peculiaridades de la RSE de cada empresa.
- La estructura del guión, que se diseñó tras el análisis de los datos de la fase de encuesta, incluye un conjunto de variables estructuradas en *tres apartados* (además de los datos de identificación de la empresa y del entrevistado): el primero recaba información sobre el origen y la evolución de la política de RSE llevada a cabo por la empresa; el segundo recoge aspectos que relacionan la RSE con otras políticas y factores de mejoramiento de la empresa; y el último explora la valoración que cada empresa hace sobre su propia política de RSE. La estructura básica del cuestionario es la que se muestra en la siguiente tabla:

	<i>Apartados</i>
<i>Sobre la Empresa</i>	(0) Datos de Identificación
<i>Sobre la RSE en la Empresa</i>	(A) La RSE hecha en la empresa (B) La RSE y otros factores de mejora (C) El valor añadido de la RSE

- Las variables incluidas en este guión están vinculadas a cada uno de los tres apartados mencionados. En los tres las variables contempladas recogen información esencialmente cualitativa. La siguiente tabla muestra un listado sintético de los principales aspectos a los que se refieren dichas variables:

<i>Apartados</i>	<i>Variables relativas a:</i>
(0) Datos de Identificación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificación de la empresa y el encuestado ▪ actividad, nº trabajadores, facturación
(A) La RSE hecha en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Origen, objetivos y prácticas de RSE ▪ Evolución de la RSE y aprendizaje en RSE ▪ Procesos de gestión de la RSE
(B) La RSE y otros factores de mejora ...	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expectativas de la política de RSE ▪ Calidad, innovación, competitividad y RSE
(C) El valor añadido de la RSE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura y cambio organizativo ▪ Diálogo con Stakeholders ▪ RSE en el sector y en la región ▪ Propuestas y necesidades sobre la RSE ▪ Valor añadido de la RSE ▪ Factores de éxito de la RSE

En el Capítulo 8 de este trabajo se mostrará gráficamente los principales resultados obtenidos en la fase de encuesta para cada una de las variables contempladas, así como los significados esenciales recogidos durante la fase de entrevistas.

7.2.3. Estudio RSE 2014: objetivos y metodología.

En este apartado se exponen los aspectos metodológicos de la investigación llevada a cabo entre el último trimestre de 2013 y el primero de 2014, que constituye el segundo trabajo empírico de esta tesis. Seguiremos el mismo orden expositivo que el utilizado en el apartado anterior para el estudio de 2008.

Objetivos del estudio y contenidos investigados.-

El **objetivo general** de este segundo estudio fue el de analizar el impacto de la crisis económica en la RSE de las empresas. Este objetivo general constituye el Objetivo 3 de esta tesis doctoral. Si el estudio de 2008 tenía ante todo un afán descriptivo y comprensivo sobre la RSE de las empresas, este estudio de 2014 está concebido con un interés más “evaluativo”, sobre cómo ha cambiado la RSE de las empresas durante este periodo y, en especial, sobre cómo ha afectado la crisis económica a la RSE de éstas.

Según los **objetivos específicos** de esta segunda etapa de la investigación, el estudio de 2014 perseguía lo siguiente:

- 1) Analizar cómo ha cambiado el grado de *conocimiento* y el tipo de *percepción* que las empresas tienen de la RSE.
- 2) Estudiar cómo han evolucionado las empresas en cuanto al grado de *formalización* de su política de RSE y al tipo de *herramientas* con que éstas la gestionan.
- 3) Medir el *impacto* que ha tenido la *crisis económica* en las empresas, y en particular en la RSE que éstas venían haciendo.
- 4) Analizar cómo han cambiado las *expectativas* y el *posicionamiento* de las empresas ante la RSE como consecuencia de la crisis económica.
- 5) Explorar si la empresa, desde su nivel de información, sus actitudes o su estrategia, contempla la RSE como una vía para la *innovación*.

Estos cinco objetivos específicos determinaron la elección de las variables a considerar (algunas son las mismas que en el estudio de 2008, mientras otras son totalmente nuevas) y el diseño de la investigación, que ahora pretendía ser menos exhaustiva que en 2008 y centrarse en un número menor de aspectos y con un enfoque más cuantitativo (por lo que se utilizó únicamente la técnica de encuesta, con un cuestionario más corto que el de 2008).

Universo de estudio y tamaño de la muestra

El ámbito geográfico de la investigación sigue siendo el de comunidad autónoma de Castilla y León. Y el universo investigado fue el mismo que en 2008, las empresas de la Fundación Execyl (que en 2014 tenía 80 empresas asociadas, frente a las 79 de 2008).

Este nuevo estudio se planteó también como un “estudio de caso”, pero referido ahora al impacto de la crisis en la RSE de la agrupación empresarial con políticas de excelencia más importante de Castilla y León.

El universo de estudio fue de nuevo un *universo finito*, ahora de 80 empresas (una más que en 2008), y en el que seguían estando representados los cuatro sectores de actividad considerados como criterio de segmentación: construcción, industria, servicios y sector agroalimentario.

Como en el trabajo anterior, se establecieron los mismos criterios de validez para el cálculo del tamaño de la muestra (calcular el tamaño para poblaciones finitas y considerar un *nivel de confianza* del 95% y un *error muestral* máximo de 0,1) y se obtuvo que, para un universo (N) de 80 empresas, el tamaño estimado de la muestra (n) resultante debía ser igual a 42.

La siguiente tabla muestra cómo se distribuye porcentualmente la muestra según sector de actividad y tamaño de la empresa. Cabe destacar que por sectores de actividad la muestra obtenida representa bien al universo de estudio, pero por tamaño de empresa se produce algún desequilibrio entre ambas distribuciones (la de la muestra y la del universo), con dos categorías mal representadas en la muestra (una sub-representada y la otra sobrerrepresentada). Como ya apuntamos más arriba, debemos tener esto en cuenta a la hora de analizar los resultados por tamaño de empresa para el grupo de empresas de 10 a 49 trabajadores, que es la categoría sub-representada.

<i>Estudio de 2014: participación de las empresas según sector de actividad y tamaño de la empresa</i>					
SECTORES de Actividad	<i>distribución de la muestra</i>	<i>distribución del universo</i>	TAMAÑO de la Empresa	<i>distribución de la muestra</i>	<i>distribución del universo</i>
Construcción	7 %	5 %	1 a 9 trabaj.	19 %	16 %
Industria	17 %	15 %	10 a 49	12 %	34 %
Agroaliment.	21 %	19 %	50 a 249	33 %	14 %
Servicios	55 %	61 %	más de 250	36 %	36 %

Como se ha comentado más arriba, la resistencia de las empresas a responder a la encuesta fue mayor que en el estudio de 2008, lo que obligó a alargar el periodo de encuesta hasta alcanzar el tamaño mínimo para la muestra de 42 respuestas. El sistema de muestreo fue aleatorio y sin estratificación previa.

Técnicas de investigación utilizadas.-

Por las razones ya expuestas más arriba, en este estudio de 2014 se optó por recurrir únicamente a la técnica de encuesta como instrumento de recogida de información. Para ella se diseñó un *cuestionario* con la mitad de extensión que el de 2008 y que incluía aproximadamente un 60% de variables iguales a las de 2008 y un 40% de nuevas variables. La encuesta se realizó finalmente a una muestra de 42 empresas de la *Fundación Exeeyl* y mediante el cuestionario se recogió información de tipo exclusivamente cuantitativo.

Como en 2008, el tipo de muestreo fue el que hemos expuesto más arriba (muestreo aleatorio). El perfil al que se encuestó fue el de un Gerente/Directivo (48% de los encuestados), o un Responsable de Área (52%) de Calidad, Recursos Humanos o RSC. Y la información recogida se tabuló y analizó en el programa de *análisis estadístico SPSS*. Los resultados gráficos (que se presentan en el Capítulo 9 de esta tesis) fueron también editados con el editor gráfico de SPSS.

Diseño y desarrollo de la investigación.-

El proyecto de investigación para este estudio estableció un *plan de trabajo* y unos *plazos de ejecución* que responden al siguiente esquema:

1. *Fase de diseño.-* Que comprendía la elaboración del proyecto de investigación, la redacción de la memoria del proyecto, los contactos institucionales previos, la elección de las variables operativas, el diseño del cuestionario para la encuesta y el diseño y planificación del proceso de encuestación.
2. *Fase de Trabajo de Campo: encuestación.-* Que incluía los contactos previos con las empresas a encuestar y la realización de la encuesta.
3. *Fase de Análisis de los datos de encuesta.-* Incluía los procesos de tabulación de datos y de análisis estadístico, la obtención de resultados y de elaboración de las primeras conclusiones.
4. *Fase final de Conclusiones.-* Contenía la elaboración final de conclusiones, la redacción de un Informe Final de investigación y la redacción de un Informe Resumen de conclusiones para ser enviado como feedback a las empresas estudiadas.

Este proceso se planificó conforme a la siguiente *distribución temporal*, con una previsión inicial de 14 semanas para el desarrollo de las cuatro fases arriba definidas, aunque, finalmente, la necesidad de prolongar el *periodo de encuestación* conllevó que el proceso se alargara durante seis meses (25 semanas), tal como se muestra en el siguiente cronograma:

Cronograma Semanal del proceso final de Investigación																										
	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª	9ª	10ª	11ª	12ª	13ª	14ª	15ª	16ª	17ª	18ª	19ª	20ª	21ª	22ª	23ª	24ª	25ª	
Fase 1	■	■	■	■																						
Fase 2					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Fase 3																				■	■	■	■			
Fase 4																								■	■	■

Variables analizadas y diseño de cuestionarios.-

Para responder a los objetivos específicos de esta segunda etapa de la investigación, se eligió un conjunto de variables que debían medir tanto los cambios en la RSE de las empresas como el impacto en ellas de la crisis económica. Y se optó por recoger esta información mediante un cuestionario en una única encuesta.

- Por lo que respecta al contenido del cuestionario, se decidió: a) incluir algunas de las preguntas contenidas en el cuestionario de la encuesta de 2008; b) modificar, simplificándolas, algunas otras de las preguntas de 2008; y c) incluir preguntas nuevas relativas a los objetivos específicos tres y cinco (sobre RSE y crisis).
- Se optó por el diseño de un cuestionario lo más corto posible, dadas las resistencias que se habían producido en el estudio anterior y las que preveíamos para esta nueva etapa, por la situación de crisis que se venía produciendo en casi todas las empresas. También se diseñó un cuestionario, al igual que en 2008, con preguntas cerradas o semiabiertas, que permitiesen tratar los datos o recodificarlos fácilmente para el análisis estadístico.
- La estructura del cuestionario finalmente diseñado contiene un total de *23 ítem* estructurados en *tres apartados*: el primero recaba información sobre la estructura y la estrategia de las empresas, el segundo repite preguntas de 2008 sobre el tipo de RSE desarrollada por la empresa, y el último (con 14 de los 23 ítem) se centra en los aspectos nuevos relacionados con la crisis. La siguiente tabla muestra la estructura del cuestionario:

	<i>Apartados</i>	<i>nº de ítem</i>
<i>Sobre la Empresa</i>	(A) Datos de Identificación	2 ítem
	Estructura y Estrategia Empresarial	3 ítem
<i>Sobre la RSE en la Empresa</i>	(B) La RSE en la empresa	5 ítem
	(C) Impacto de la crisis en la empresa	4 ítem
	Impacto de la crisis en la RSE de la empresa	5 ítem
	Expectativas sobre el futuro de la RSE	3 ítem
	Estrategias de innovación y RSE	1 ítem
	Posicionamiento de la empresa ante la RSE	1 ítem

- Por lo que respecta a las variables contempladas en el cuestionario, se trata de un conjunto de **56 variables** nominales, ordinales y de escala, referidas a los aspectos que se muestran en la siguiente tabla.

<i>Apartados</i>	<i>Variables referidas a:</i>
(A) Datos de Identificación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identificación de la empresa y el encuestado ▪ actividad, nº trabajadores, facturación ▪ mercado, competencia, clientes, entorno ▪ fortalezas, problemas, aspiraciones
(B) Estructura y Estrategia Empresarial ...	
(D) La RSE en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ percepción de la RSE ▪ valores asociados a la RSE ▪ política de RSE de la empresa ▪ herramientas de gestión de la RSE ▪ estructura funcional de la RSE ▪ planificación de la RSE ▪ evolución de la empresa ante la crisis ▪ impacto de la crisis en la empresa ▪ respuesta de la empresa ante la crisis ▪ impacto de la crisis en la RSE ▪ áreas de RSE afectadas por la crisis ▪ valoración de las ventajas de la RSE ▪ valoración de los riesgos de la RSE ▪ previsiones sobre la RSE ▪ valor atribuido a las prácticas de RSE ▪ expectativas sobre innovación y RSE ▪ posicionamiento de la empresa en RSE
(E) Impacto de la crisis en la empresa	
Impacto de la crisis en la RSE de la empresa	
Expectativas sobre el futuro de la RSE	
Estrategias de innovación y RSE	
Posicionamiento de la empresa	

El cuestionario se puede consultar en el Anexo V de este trabajo.

Y en el Capítulo 9 de esta tesis se presentarán gráficamente los principales resultados obtenidos en la encuesta para cada una de las variables contempladas.

7.3. Esquema Interpretativo para el análisis de resultados.

Como ya apuntamos en el apartado 7.1.1, la escasez de investigaciones en España sobre prácticas de RSE y la falta de referencias sobre modelos de investigación en esta línea nos llevó a elaborar un planteamiento propio, con hipótesis, variables, tipologías y claves interpretativas que hemos construido a partir de las conclusiones obtenidas de nuestro análisis del Marco Teórico de la RSE.

Una de las ideas esenciales que dedujimos de ese análisis teórico fue que la RSE es un fenómeno estructuralmente complejo en el que se conjugan principios filosóficos, objetivos políticos, intereses económicos, patrones culturales, decisiones estratégicas, tendencias globales de cambio, etc. Definir, por tanto, un modelo de análisis que considere la complejidad del concepto no es fácil. A ello hay que sumar, como dificultad añadida, el hecho de que se trata de un concepto sometido a debate y en proceso de evolución.

Partiendo de la consideración de los objetivos y las hipótesis de este trabajo, llegamos finalmente a una síntesis según la cual el fenómeno de la RSE en el actual contexto empresarial debe explicarse a partir de tres dimensiones esenciales implícitas en el concepto de RSE: *valores*, *prácticas* y *estrategia*. Desde ellos se construyó el “nivel estructural” de nuestro modelo de análisis (Nivel 1).

Nivel 2: la RSE de la empresa en perspectiva temporal			en relación a Objetivos e Hipótesis →
posición previa a la crisis (en 2008)	impacto de la crisis (en 2014)	expectativas futuras	
a) Valores que la empresa explícita (EL DISCURSO)	>> qué valores se deducen de la percepción y la respuesta de la empresa ante la crisis <<	>> en qué cree ahora la empresa <<	→ conclusiones
b) Prácticas de la empresa (LA ACCIÓN)	>> cómo ha afectado la crisis a las prácticas de RSE de la empresa <<	>> qué parece que vaya a hacer ahora la empresa <<	→ conclusiones
c) Estrategia implícita de la empresa (LA ESTRATEGIA)	>> ¿es la RSE parte de la visión estratégica de la empresa? <<	>> qué idea estratégica de la RSE tiene ahora la empresa <<	→ conclusiones
Nivel 1: aspectos estructurales de la RSE			↑ variables de RSE (percepción, prácticas, gestión, resultados...)
Nivel 3: características de la RSE			↑ variables de RSE (intereses, aspiraciones, visión...)

Además de ese componente estructural de la RSE, se consideró imprescindible incorporar también la “perspectiva temporal”, por ser la RSE un concepto en construcción y porque nuestro trabajo empírico permitía la comparación entre dos momentos de la RSE de las empresas (el de 2008, anterior a la crisis económica, y el de 2014, tras cinco años de crisis económica). De este modo, la perspectiva temporal se constituyó como el segundo nivel del modelo de análisis (Nivel 2).

Por último, el tercer eje para el análisis viene dado por las variables, categorías y tipologías que definimos y operacionalizamos en ambos trabajos y conforme a los que se recogió la información relativa a la realidad concreta de la RSE de cada empresa. Estas variables de RSE constituyeron el “componente conceptual” (Nivel 3) con el que completamos nuestro modelo de análisis.

En resumen, conjugando estos tres niveles de análisis (*estructural, temporal y conceptual*) de la RSE, se construyó un modelo interpretativo al que se dio coherencia incorporando en el nivel de las variables las conclusiones obtenidas en la primera parte de esta tesis (sobre el Marco Teórico de la RSE). Este modelo se utilizó como Esquema Interpretativo para el análisis de los resultados de las dos etapas (2008 y 2014) de nuestra investigación, entendiendo que contribuía a dar respuesta a los objetivos y las hipótesis de la tesis.

El cuadro mostrado en la página anterior representa gráficamente los tres Niveles que componen el Esquema Interpretativo, así como la estructura de éste. Como se puede observar en él, el Nivel 1 de análisis recoge, en filas, los tres componentes (valores, prácticas y estrategia) que consideramos estructurales en el fenómeno de la RSE. El Nivel 2 de análisis está representado verticalmente en tres columnas que distinguen el pasado, presente y futuro de la RSE. Y el Nivel 3 de análisis vendría ubicado en todas y cada una de las casillas de cruce de las filas y columnas de la tabla. Ahí es donde estarían incluidas todas las variables de RSE consideradas en la investigación, en tanto que descriptores particulares de la RSE de las empresas.

Como puede deducirse del esquema, las preguntas formuladas en cada una de las casillas de la tabla aclaran cuál es la cuestión central a dilucidar para cada combinación de los niveles 1 y 2, en función de las variables de RSE correspondientes (que están incorporadas en los diferentes ítems de los cuestionarios).

Por otro lado, este esquema define también el orden del itinerario que seguiremos en los capítulos 8.4 y 9.3 a la hora de interpretar los resultados de cada una de las dos etapas de la investigación.

CAPÍTULO 8.- LA RSE ECHA A ANDAR: ESTUDIO EMPÍRICO DE 2008

8.1. Empresas en busca de la excelencia.

8.2. Percepción, prácticas y expectativas sobre la RSE:

8.2.1. Cómo la empresa describe su RSE (7 dimensiones):

- A) Percepción y valoración de la RSE
- B) Formalización y gestión de la RSE
- C) Prácticas de RSE
- D) RSE y Stakeholders
- E) Expectativas sobre el futuro de la RSE
- F) Beneficios y riesgos de la RSE
- G) Posicionamiento ante la RSE

8.2.2. Resumen de Resultados de la fase de encuesta

8.3. El sentido de la RSE para la empresa.

8.3.1. Cómo la empresa explica su RSE (3 dimensiones):

- A) La RSE en las empresas
- B) Factores clave de la RSE
- C) Valor de la RSE para la empresa

8.3.2. Resumen de Resultados de la fase de entrevistas

8.4. Las prácticas de RSE en clave interpretativa

8.5. Principales hallazgos

Recordemos que nuestra investigación empírica sobre la RSE en Castilla y León se ha realizado en dos etapas, la primera en 2008 y la segunda entre 2013 y 2014.

En este Capítulo 8 se expondrán los principales resultados e interpretaciones alcanzados en el estudio de 2008, en relación al objetivo general de éste: ***analizar cómo se está implementando la RSE en las empresas de Castilla y León.***

Este estudio se concretó en una primera fase de recogida de información mediante la técnica de encuesta y en una segunda fase de recogida de información cualitativa mediante entrevistas. Siguiendo este mismo orden, se presentarán primero los resultados de la fase de encuesta y, después, los obtenidos en la fase de entrevistas.

A fin de que la exposición resulte lo más clara y ordenada posible, y de facilitar asimismo la comprensión para el lector de la estructura del proceso de recogida y análisis de la información, se presentarán los resultados ordenándolos en cinco epígrafes.

El primero ("*Empresas en busca de la excelencia*") se dedicará a exponer de un modo gráfico y descriptivo cuáles son los rasgos estructurales y de mercado que definen el **perfil de las empresas** encuestadas. Algunas de esas características se usarán después como variables de cruce para desagregar la información aportada por otras variables en la fase de encuesta.

El segundo ("*Percepción, prácticas y expectativas sobre la RSE*") expone también de modo gráfico y esencialmente descriptivo los principales **resultados** obtenidos **de la Encuesta** realizada a las empresas. Al final de este apartado se resumen en un sub-epígrafe los principales resultados de esta fase de encuesta.

El tercero ("*El sentido de la RSE para la empresa*") se dedicará al **análisis de** la información cualitativa recogida en la fase de **entrevistas** realizadas a las empresas. Como en el apartado anterior, también se recogerá en un resumen final los principales resultados obtenidos en esta fase.

En el cuarto epígrafe ("*Las prácticas de RSE en clave interpretativa*") se realizará un ejercicio de síntesis y de **interpretación** conjunta **de los resultados** de encuesta y de entrevista descritos en los dos epígrafes anteriores. Para ello se usará como modelo interpretativo el *Esquema Interpretativo* explicado en el capítulo 7.3.

Y, por último, en el quinto epígrafe ("*Principales hallazgos de la Investigación*") se elaborará una conclusión general que trata de dar **respuesta a las preguntas e hipótesis** que se habían planteado para este estudio de 2008.

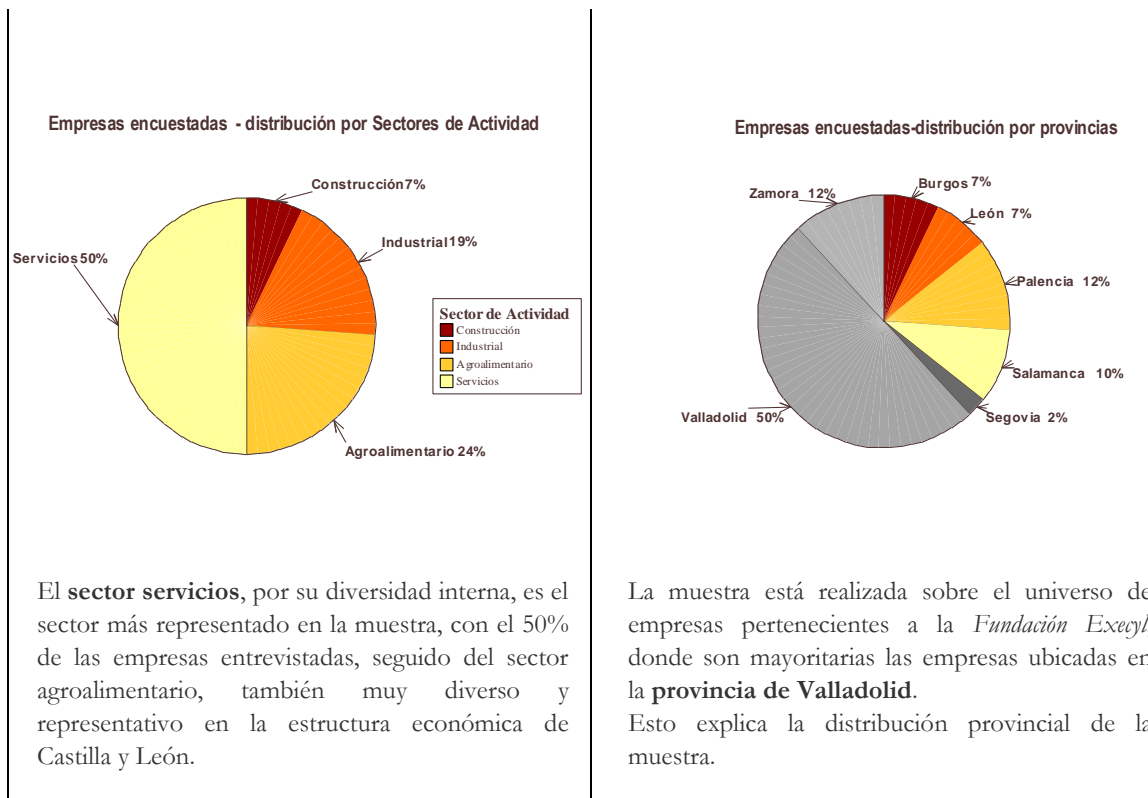
8.1. Empresas en busca de la excelencia.

En este primer capítulo de resultados vamos a presentar los rasgos que caracterizan a las empresas investigadas, a partir de los datos obtenidos en la encuesta. Esto nos permitirá, por un lado, dibujar un perfil de las empresas que han conformado nuestro "estudio de caso" y, por otro, identificar algunas características que nos servirán como variables independientes desde las que interpretar los datos de RSE obtenidos para otras variables del cuestionario.

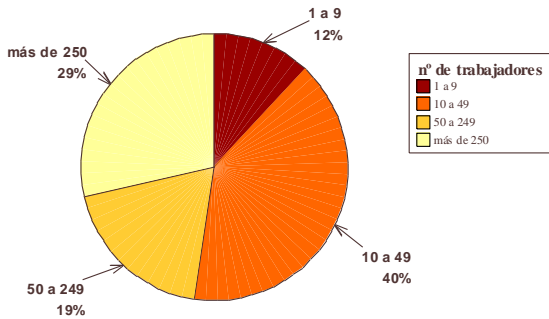
En particular, usaremos las variables *sector de actividad* y *tamaño de la empresa* como variables de cruce con las que precisar el análisis de las variables relacionadas con los aspectos de RSE.

Por otro lado, además de la variable territorial (*distribución provincial* de las empresas), para la elaboración de esta radiografía de la muestra hemos medido dos tipos básicos de variables: las relacionadas con la estructura empresarial (*sector de actividad, tamaño de la empresa según nº de trabajadores y tamaño de la empresa según su facturación anual*) y las vinculadas al mercado y la estrategia empresarial (*mercado en el que la empresa compite, mercado al que la empresa aspira, cuota de mercado, grado de competencia en el mercado, evolución de la empresa en el mercado en los últimos años, tipo de clientes y valor diferencial de la empresa en el mercado*).

Mostramos a continuación, de modo gráfico, las características de la muestra según las variables consideradas:



Tamaño de las Empresas según nº de trabajadores



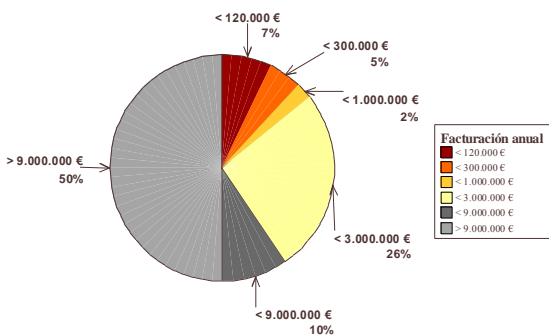
La mitad de las empresas encuestadas tiene menos de 50 trabajadores, lo cual garantiza una **amplia representación de las Pymes**, teniendo en cuenta que suelen ser las grandes empresas las que hacen políticas de Responsabilidad Social. Éstas últimas representan en la muestra casi un tercio de las empresas encuestadas.

Tamaño de las empresas encuestadas según nº de trabajadores (estadísticos descriptivos)

	<i>nº Mínimo</i>	<i>nº Máximo</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. Típica</i>	<i>Mediana</i>
nº de trabajadores	1	9500	687	1800	37,5

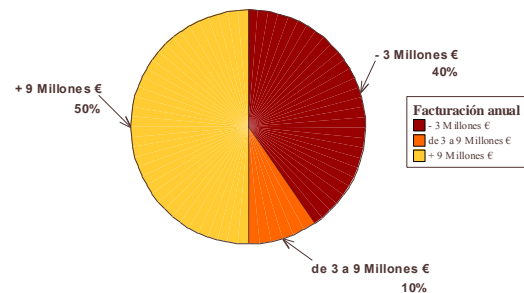
El **número medio de trabajadores** de las empresas encuestadas, así como la desviación estándar y la distancia entre los valores mínimo y máximo se explican por el tamaño de algunas grandes empresas incluidas en la muestra, pertenecientes fundamentalmente al sector industrial. El valor de la **mediana** explica mejor la situación mayoritaria de las empresas en relación a su tamaño según el nº de trabajadores.

Tamaño de las empresas según su facturación anual

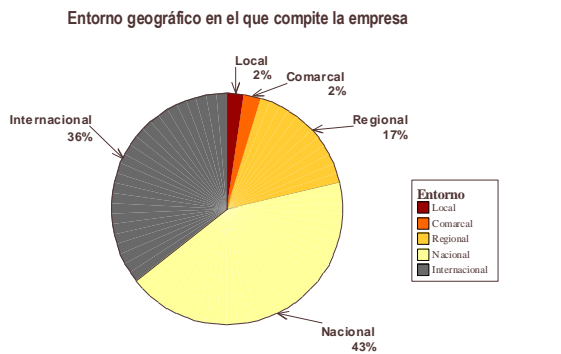


La **mitad de las empresas** incluidas en la muestra tiene un nivel de **facturación superior a los nueve millones** de euros anuales. Por su parte, las empresas con una facturación pequeña, menor de 300.000 € anuales, representan sólo al 12 % de las empresas encuestadas.

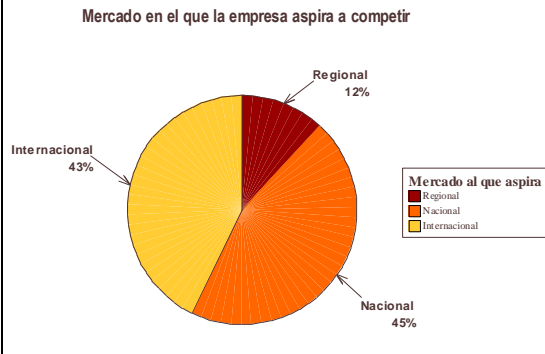
Tamaño de las empresas según su facturación anual



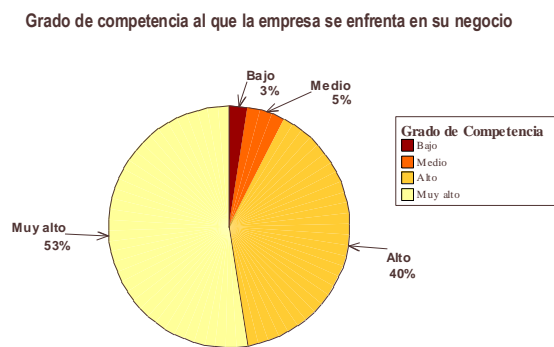
El gráfico muestra, agrupadas, a las empresas con una **facturación menor de tres millones** de euros anuales, que en su conjunto representan un **40%** de la muestra.



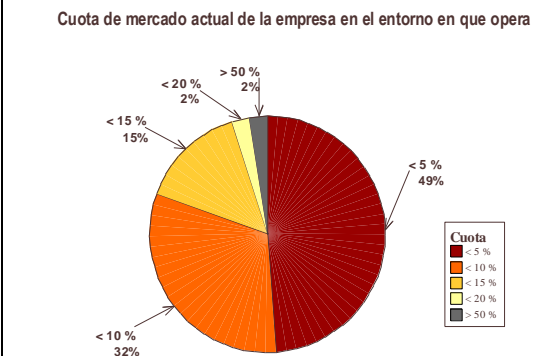
Los datos del gráfico reflejan la **orientación extraregional** de la actividad de las empresas consideradas en la muestra, con un peso destacable (36%) de las empresas, que parecen haber apostado ya como estrategia empresarial por la internacionalización. No obstante, dos tercios de ellas (64%) están orientadas al mercado interno.



Si consideramos las aspiraciones expresadas por las empresas, el gráfico muestra el **deseo de expansión** (al ámbito regional) de aquellas empresas que en el momento actual actúan en un ámbito local o comarcal. Es este grupo el que más aspira a ampliar su mercado actual.

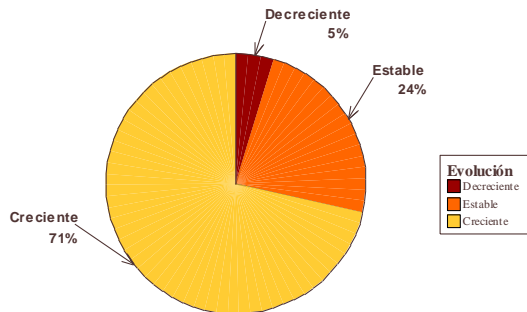


Preguntadas por el grado de competencia del mercado, los datos evidencian una percepción mayoritaria (93%) de éste como el de un **contexto altamente competitivo**. Sólo una de cada nueve empresas encuestadas no tiene esta percepción.



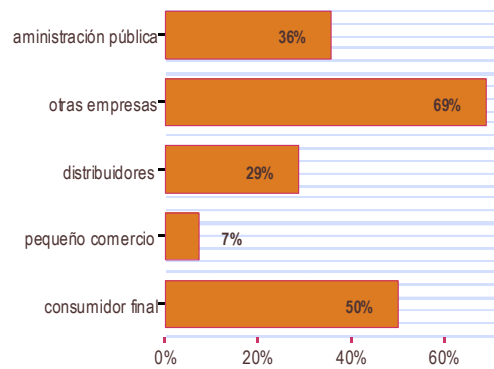
Cuando se pregunta a las empresas por el tamaño de su cuota de mercado, los datos obtenidos corroboran esa percepción competitiva del mercado. Así, a pesar de los altos niveles de facturación de casi todas las empresas encuestadas, una gran mayoría de ellas (81%) se mueve en unas **cuotas de mercado inferiores al 10%**

Evolución de la empresa en el mercado en los tres últimos años



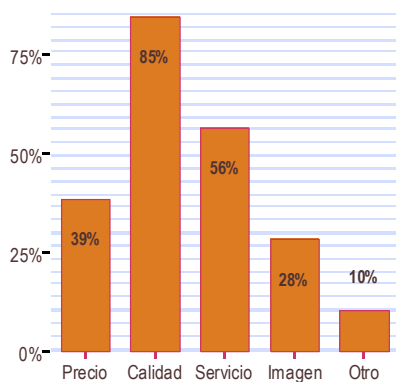
Al preguntar sobre cómo ha ido evolucionando la empresa en los últimos años, las respuestas indican una **evolución positiva** (creciente) de las empresas, con más de dos tercios de ellas declarando haber crecido y solamente un 5% con tendencias de decrecimiento.

Tipo de clientes de la empresa



El gráfico muestra los resultados sobre la **composición de la demanda** de las empresas encuestadas. Refleja en primer lugar una orientación de la producción (o de los servicios) con destino a *otras empresas* y al *consumidor final*, seguidos, con un peso importante, del *sector público* como cliente.

Valor que define a la empresa y la diferencia de la competencia



Este gráfico expresa cuáles son los valores diferenciadores más destacados que las empresas se atribuyen a sí mismas:

- La **calidad** es el concepto más nombrado, seguido del *servicio* y el *precio*.
- La *imagen*, en cambio, sólo es elegida por una de cada cuatro empresas.

En síntesis, las empresas con las que hemos realizado este trabajo de investigación son empresas que se distribuyen por sectores de actividad de un modo parecido a como lo hacen el conjunto de las empresas de la región, con un predominio destacado del sector servicios. Eso sí, en cuanto al tamaño, la mayoría de las empresas estudiadas son de tamaño medio o grande y poseen un elevado volumen de facturación anual, siendo muy pocas (12%) las que tienen menos de 10 trabajadores y una facturación anual menor a 300.000 euros al año.

Por otro lado, se trata de empresas orientadas mayoritariamente mercado interno (el 64% de ellas) pero que están apostando por la internacionalización (43%), y que perciben el mercado como altamente competitivo, aunque han experimentado una evolución positiva de crecimiento (71%) en los últimos años. Por último, son empresas que venden a otras empresas y al consumidor final y que destacan la calidad y el servicio como sus valores diferenciales, antes que el precio o la imagen.

Son empresas que por su tamaño, sus aspiraciones de crecimiento y su orientación a la calidad y al cliente, podemos deducir que muy probablemente poseen una visión estratégica del negocio.

8.2. Percepción, prácticas y expectativas sobre la RSE.

Una vez caracterizada la muestra, en este apartado expondremos los **resultados** obtenidos en la “**fase de Encuesta**” de la investigación. Lo haremos de dos modos.:

- Presentando primero, y de manera gráfica, los datos recogidos sobre la RSE de las empresas según siete dimensiones de análisis de la RSE, que están vinculadas a los valores, las prácticas y la estrategia de RSE de las empresas. Éstas son:
A) percepción y valoración de la RSE; B) formalización y gestión de la RSE; C) prácticas de RSE; D) relaciones con stakeholders; E) beneficios y riesgos de la RSE; F) expectativas sobre la RSE; y G) posicionamiento de la empresa ante al RSE.
- Y dedicando, después, un subcapítulo a presentar un “resumen de resultados” sobre los principales aspectos que caracterizan a la RSE de las empresas encuestadas.

8.2.1. Cómo la empresa describe su RSE: 7 dimensiones cuantitativas

Los resultados gráficos que vamos a exponer a continuación, referidos a las siete dimensiones arriba señaladas, son en la mayoría de los casos datos porcentuales referidos al conjunto de la muestra y, allí donde consideremos que es significativo hacerlo, se presentarán también datos desagregados por *sector de actividad* o por *tamaño* de la empresa.

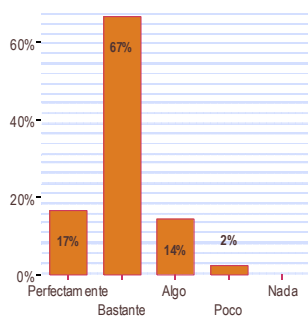
Esta exposición descriptiva de resultados constituye, tal como se ha planteado, una radiografía bastante detallada de cómo se piensa, se valora y se hace RSE en las empresas estudiadas. Se ha adoptado, por tanto, en la presentación de resultados un enfoque fundamentalmente descriptivo, posponiendo la interpretación de estos (a la luz del Esquema Interpretativo) a un apartado posterior de este Capítulo 8 (el apartado 8.4).

A) PERCEPCIÓN Y VALORACIÓN DE LA RSE.

Lo primero que quisimos medir en la encuesta fue el modo como las empresas “ven” la RSE. Para ello, se recogió información sobre tres aspectos: el *grado de conocimiento* (de las empresas) sobre el concepto de RSE, la *percepción general* que se tiene de la RSE y los *valores* asociados a la RSE.

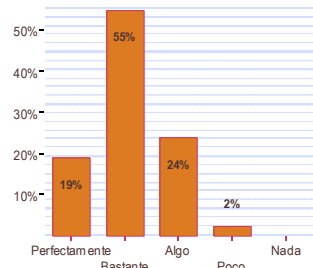
En cuanto al *grado de conocimiento*, se preguntó a los encuestados cuál creían que era el nivel de conocimiento que sobre este concepto tenían, en primer lugar, ellos mismos, en segundo lugar, los órganos de dirección de su empresa y, en general, el empresariado de la región. Los resultados son los siguientes:

En qué medida conoce el entrevistado el concepto de RSE



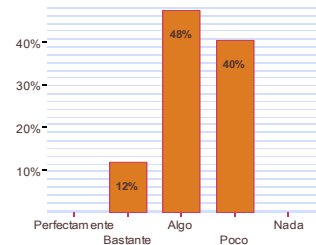
El gráfico muestra cómo los técnicos de las empresas que han sido **entrevistados** declaran conocer bien el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Un 84% de ellos declara conocerlo *bastante* o *perfectamente*, mientras sólo un 2% dice saber *poco* de la RSE.

En qué medida conocen los órganos de dirección el concepto de RSE



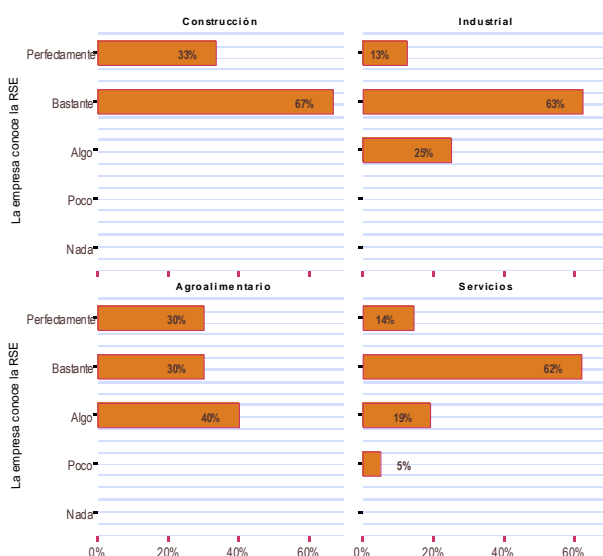
Cuando se les pide que evalúen en qué medida los **órganos de dirección** de su empresa conocen el concepto de RSE, los valores obtenidos son algo menores: baja al 74% el grupo que conoce la RSE *bastante* o *perfectamente*, mientras casi se duplica, con un 24%, el grupo de los que la conocen *algo*.

En qué medida cree que es conocida la RSE entre el empresariado regional

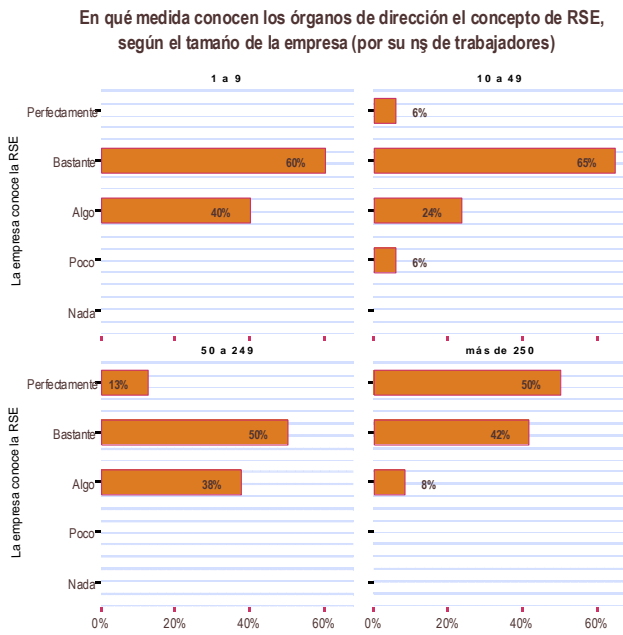


Cuando se les pide que valoren en qué medida los **empresarios de la región** conocen el concepto de RSE, los datos empeoran de forma significativa. Sólo un 12% considera que la RSE se conoce *bastante*, mientras que el 88% restante considera que la RSE se conoce *algo* o *poco*.

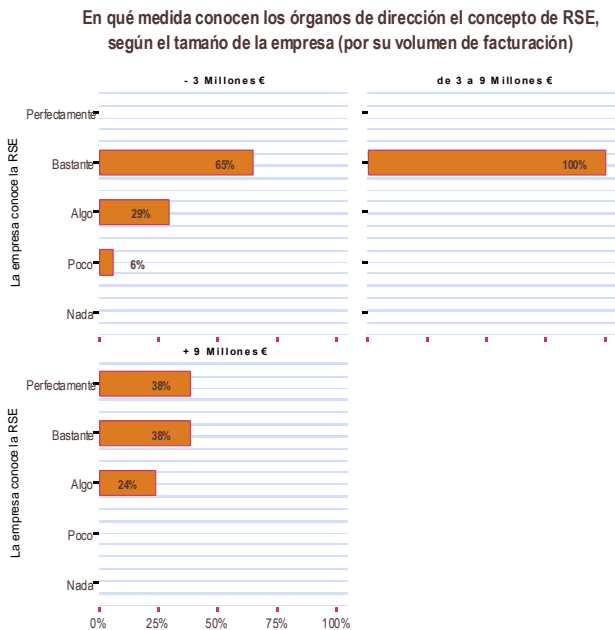
En qué medida conocen los órganos de dirección el concepto de RSE, según sectores de actividad



Si analizamos **por sectores de actividad** las respuestas sobre cuánto conocen los **órganos de dirección** la RSE, encontramos que la distribución de respuestas es muy similar en todos los sectores, siendo el sector de *construcción* el que parece conocer mejor el concepto y, en el otro lado, el sector *agroalimentario* el que parece conocerlo menos. De todos, es el sector de *servicios* donde se da una mayor dispersión de las respuestas.



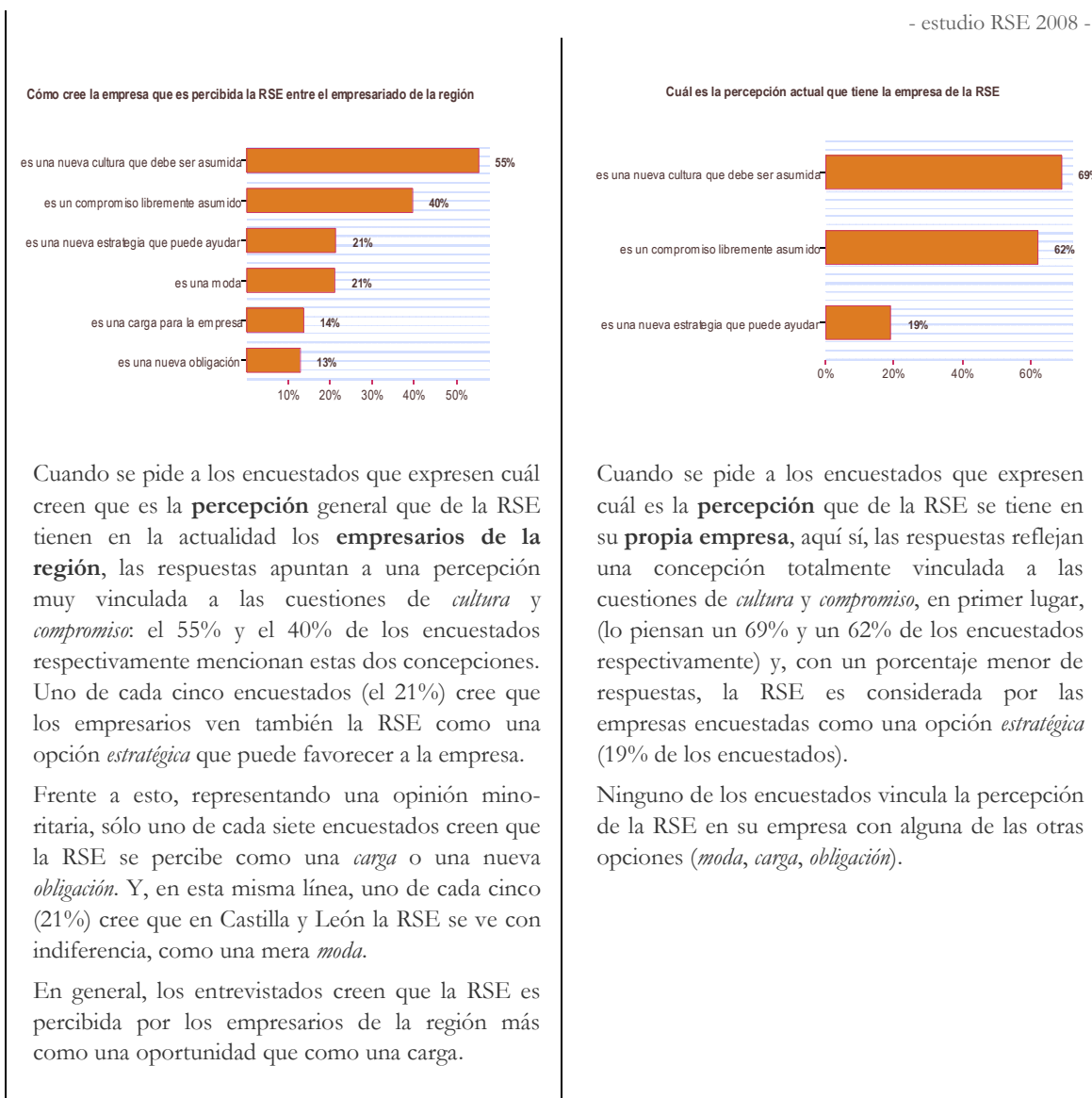
Si consideramos el *tamaño* de la empresa (medido por el *nº de trabajadores*), para analizar las respuestas sobre cuánto conocen los **órganos de dirección** la RSE, encontramos que el valor de la respuesta *perfectamente* aumenta proporcionalmente al tamaño de la empresa, hasta ser el valor más elegido en las empresas de más grandes (las que tienen más de 250 trabajadores). La mayor variabilidad se da en las empresas de 10 a 50 trabajadores.



Si consideramos el *tamaño* de la empresa (medido por el volumen de *facturación anual*), para analizar las respuestas sobre cuánto conocen los **órganos de dirección** la RSE, encontramos que los valores también son proporcionales al volumen de facturación (aunque la opción *algo* es declarada por el 24% de las empresas más grandes). El valor *poco* sólo es señalado por el 6% de las empresas con menor facturación.

Según estos resultados, las empresas encuestadas mayoritariamente declaran conocer bien el concepto de RSE, al menos en el escalafón técnico o de dirección. Y las diferencias entre empresas están más vinculadas al tamaño de éstas que al sector de actividad al que pertenecen. Por otro lado, en general, estas empresas consideran que en Castilla y León la RSE se conoce más bien poco (el 88% así lo cree).

El segundo de los aspectos que hemos tratado de medir se refiere a la **percepción general** que las empresas tienen sobre la RSE. Aquí hemos querido diferenciar también entre la percepción que existe dentro de la empresa y la percepción general que, a juicio de los encuestados, se tiene de la RSE entre el empresariado de la región. Estos son los resultados obtenidos:

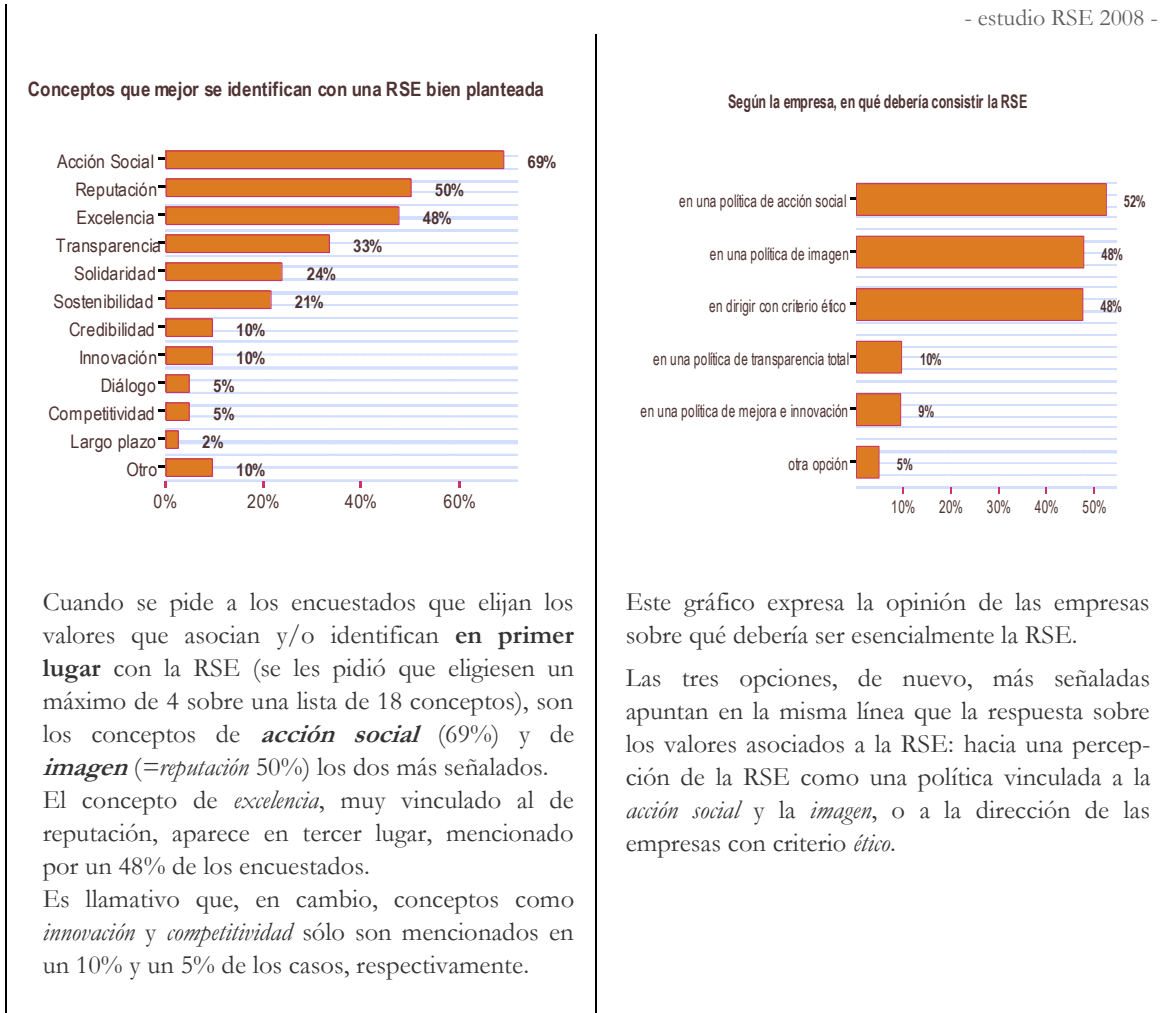


La percepción de la RSE, por tanto, a juicio de los encuestados, es más favorable en la propia empresa que en el contexto empresarial de la región. Y se vincula a aspectos “positivos” como un modo nuevo de hacer las cosas (*cultura*) y un compromiso (ético) de la empresa con la sociedad.

El tercer aspecto que hemos medido se refiere a los **valores** que las empresas asocian a la RSE. Sobre este aspecto hemos planteado tres cuestiones: *con qué valores* asocian las empresas el concepto de RSE, qué idea tienen sobre *en qué debería consistir* una política de RSE en la empresa, y cómo puntúan (de 1 a 10) la *importancia que debería tener* en la empresa una serie de políticas concretas de RSE.

Sobre las dos primeras cuestiones mostramos a continuación los resultados obtenidos para el conjunto de la muestra. Sobre la tercera consideramos significativo y de interés mostrar también los resultados desagregados por *sector* de actividad y *tamaño* de la empresa.

Estos son los resultados:

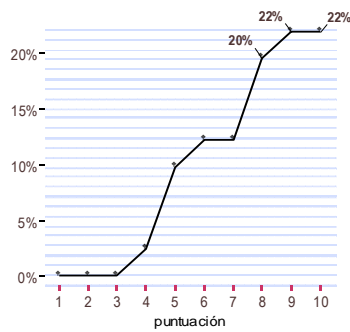


Podemos decir, a la vista de estas respuestas, que en la idea general que las empresas tienen sobre la RSE predomina una visión estratégica filantrópica (acción social) mezclada a la vez con una visión estratégica interesada (imagen) y un cierto sentido ético de la gestión.

Buscando obtener una precisión mayor sobre la percepción de la RSE en la empresa, se decidió preguntar también a los encuestados sobre qué *importancia* creían que *debería tener* en las empresas una serie de políticas concretas de RSE. Se les propuso una lista de ocho categorías y se les pidió que las puntuasen en una escala de 0 a 10, siendo 0 el menor grado de importancia y 10 el mayor.

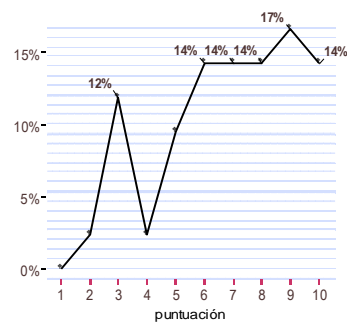
Estos que siguen son los resultados obtenidos, que presentamos de modo gráfico para el conjunto de la muestra y, después, con estadísticos descriptivos para el análisis por *sectores* de actividad y *tamaño* de la empresa.

Qué peso debería tener en la empresa una política de RSE pensada para comprometerse con el EMPLEO y el DESARROLLO LOCAL



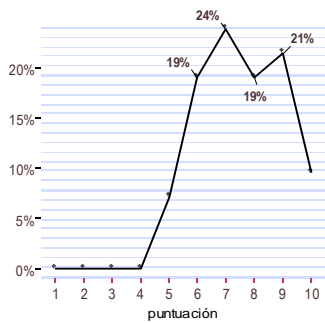
Una política de RSE centrada en la *promoción del empleo* y del *desarrollo local* es altamente valorada, con unas puntuaciones mayoritarias en el entorno de los 9 puntos.

Qué peso debería tener en la empresa una política de RSE pensada para garantizar una GESTIÓN ÉTICA y TRANSPARENTE de la empresa



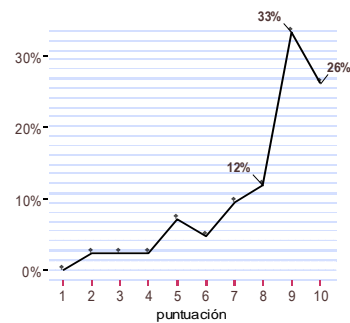
A una política de RSE centrada en garantizar una *gestión ética* de la empresa, aunque recibe algunas puntuaciones bajas, el 75% de los encuestados le da una puntuación mayor de 6.

Qué peso debería tener en la empresa una política de RSE pensada para mejorar la participación y las CONDICIONES laborales de los EMPLEADOS



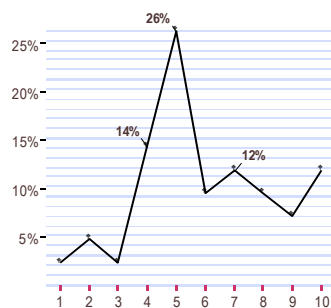
Una política de RSE centrada en la mejora de las *condiciones laborales* de los *trabajadores* es valorada con unas puntuaciones mayoritarias de entre 7 y 9.

Qué peso debería tener en la empresa una política de RSE pensada para introducir tecnologías y prácticas respetuosas con el MEDIO AMBIENTE



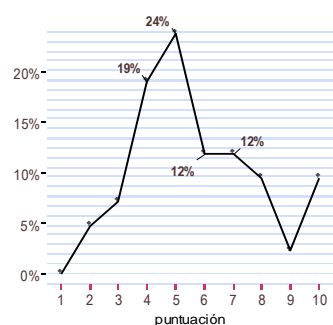
Una política de RSE centrada en garantizar una *gestión ambiental* responsable es valorada muy positivamente, con un 71% de las puntuaciones superiores a 8.

Qué peso debería tener en la empresa una política de RSE pensada para mejorar la calidad de los PRODUCTOS o SERVICIOS



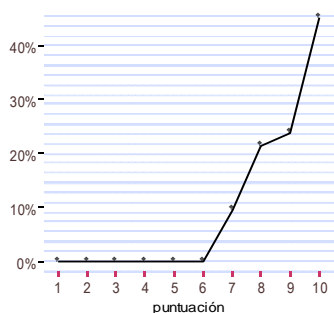
Una política de RSE orientada a la mejora de la *calidad* de los *productos o servicios* de la empresa es valorada con unas puntuaciones mayoritarias medias, y bajas, de entre 4 y 6.

Qué peso debería tener en la empresa una política de RSE pensada para mejorar las relaciones con los CLIENTES o CONSUMIDORES



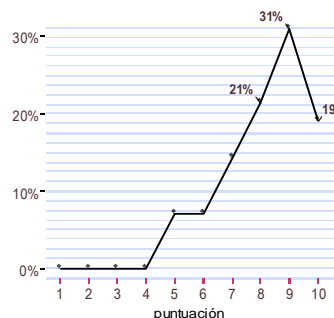
Una política de RSE orientada a mejorar las relaciones con los *clientes* es valorada con unas puntuaciones medias de entre 4 y 6 puntos.

Qué peso debería tener en la empresa una política de RSE pensada para apoyar y promover proyectos de ACCIÓN SOCIAL



Una política de RSE centrada en el apoyo y la promoción de proyectos concretos de *acción social* es altamente valorada, con puntuaciones mayoritarias de entre 9 y 10 puntos.

Qué peso debería tener en la empresa una política de RSE pensada para cooperar de modo responsable con otros GRUPOS DE INTERÉS



Una política de RSE orientada a dialogar y cooperar con *otros grupos de interés* es valorada muy positivamente, con un 71% de las puntuaciones superiores a 8 puntos.

Las puntuaciones muestran cómo los tipos de política que las empresas asocian con más fuerza al concepto de RSE son aquellas vinculadas a la *acción social*, las *relaciones con grupos de interés*, las acciones en pro del *medio ambiente* y la promoción del *desarrollo local*. Todas ellas son áreas de gestión de la RSE que están relacionadas con los stakeholders externos.

En la siguiente tabla, que muestra las puntuaciones medias para cada una de estas ocho áreas de gestión de la RSE, se aprecia mejor esta percepción sobre lo que debería ser la RSE:

Peso que debería tener, según las empresas, una política de RSE bien planteada: Valoración de diferentes áreas de RSE				
	Puntuación Mínima	Puntuación Máxima	Puntuación Media	Desviación Estándar
- Garantizar una Gestión ética y transparente	2	10	6,90	2,335
- Compromiso con el Empleo y el Desarrollo Local	4	10	7,90	1,744
- Introducir tecnologías y prácticas respetuosas con el Medio Ambiente	2	10	8,10	2,058
- Mejorar la calidad de los Productos y Servicios	1	10	6,07	2,362
- Mejorar la participación y las condiciones laborales de los Empleados	5	10	7,57	1,451
- Apoyar y promover proyectos de Acción Social	7	10	9,05	1,035
- Mejorar las relaciones con los Clientes/Consumidores	2	10	5,74	2,165
- Cooperar de modo responsable con otros Grupos de Interés	5	10	8,19	1,469

Como se puede observar en la última columna, la mayor dispersión de respuestas se produce en las áreas de RSE vinculadas a *productos y servicios*, *clientes*, y a la *gestión ética* y gobierno corporativo de la empresa. Estas son, por tanto, las áreas sobre las que hay un mayor desacuerdo.

Aquellas en las que hay un mayor consenso (menos desviación estándar) son también las que reciben una mayor puntuación media (*acción social* y relaciones con *otros grupos de interés*, seguidas de *medio ambiente* y *desarrollo local*), por lo que se puede concluir que éstas, vinculadas a “*stakeholders externos*”, representan el tipo de visión que las empresas tienen de la RSE.

Llama la atención que, en la columna de puntuaciones medias, las áreas en las que la RSE se considera menos importante son las áreas de *clientes* y de *productos*. Muy posiblemente porque estas empresas asocian tales conceptos más a las políticas de Gestión de la Calidad que a las de RSE.

Al desagregar las respuestas por *sector de actividad* y *tamaño de la empresa*, obtenemos los siguientes resultados:

Peso que debería tener, según las empresas, una política de RSE bien planteada: Valoración, por sectores de actividad, de las diferentes áreas de RSE										
	Sector de Actividad									
	Construcción		Industrial		Agroalimentario		Servicios		Todos	
	Media	Desv. tip.	Media	Desv. tip.	Media	Desv. tip.	Media	Desv. tip.	Media	Desv. tip.
- Garantizar una Gestión ética y transparente	6,6	3,51	6,7	2,76	6,6	2,31	7,1	2,17	6,9	2,33
- Compromiso con el Empleo y el Desarrollo Local	9,6	0,57	8,1	1,55	7,8	1,31	7,6	2,01	7,9	1,74
- Introducir tecnologías y prácticas respetuosas con el M. Ambiente	9,6	0,57	8,8	1,24	7,5	2,27	7,8	2,22	8,1	2,05
- Mejorar la calidad de los Productos y Servicios	6,0	1,00	6,0	2,44	5,9	2,55	6,1	2,50	6,0	2,36
- Mejorar la participación y condiciones laborales de los Empleados	8,3	1,15	7,8	1,35	7,9	0,99	7,1	1,66	7,5	1,45
- Apoyar y promover proyectos de Acción Social	8,3	0,57	8,2	1,28	8,9	0,73	9,5	0,87	9,0	1,03
- Mejorar las relaciones con los Clientes/Consumidores	6,3	3,78	5,0	2,07	5,6	2,01	6,0	2,12	5,7	2,16
- Cooperar de modo responsable con otros Grupos de Interés	8,3	0,57	7,6	1,84	8,5	1,26	8,2	1,51	8,1	1,46

Las áreas en las que la RSE se percibe como más importante varían dependiendo del sector de actividad que consideremos. Así, en los sectores **industrial** y de **construcción** el área más valorada es la de *medio ambiente*. Mientras que en los en los sectores **agroalimentario** y de **servicios** el área más valorada es las de *acción social*.

Esto en cierto modo es coherente con el tipo de actividad, de normativa y de clientes que son propios de cada sector. Lo cual apuntaría a la hipótesis de que la RSE que las empresas se plantean en primer lugar vendría muy definida por esos factores institucionales y de mercado.

En cualquier caso, y como apuntábamos para el conjunto de la muestra, estas áreas, y las que se valoran en segundo lugar, son áreas vinculadas a “*stakeholders externos*”.

Peso que debería tener, según las empresas, una política de RSE bien planteada: Valoración, por tamaño de empresa (nº trabajadores), de las diferentes áreas de RSE										
	Tamaño de la empresa según nº de trabajadores									
	1 a 9		10 a 49		50 a 249		más de 250		Todas	
	Media	Desv. tip.	Media	Desv. tip.	Media	Desv. tip.	Media	Desv. tip.	Media	Desv. tip.
- Garantizar una Gestión ética y transparente	6,4	2,70	6,9	2,34	6,9	2,75	7,2	2,17	6,9	2,34
- Compromiso con el Empleo y el Desarrollo Local	7,2	1,92	8,2	1,75	7,7	1,98	7,8	1,64	7,9	1,74
- Introducir tecnologías y prácticas respetuosas con el M. Ambiente	6,6	3,21	8,8	1,68	7,4	1,85	8,3	1,91	8,1	2,06
- Mejorar la calidad de los Productos y Servicios	4,4	1,34	6,1	2,60	7,0	2,67	6,1	1,98	6,1	2,36
- Mejorar la participación y condiciones laborales de los Empleados	6,4	1,14	7,2	1,64	8,3	,89	8,1	1,24	7,6	1,45
- Apoyar y promover proyectos de Acción Social	9,8	,45	9,2	1,13	8,3	,71	9,1	1,00	9,0	1,03
- Mejorar las relaciones con los Clientes/Consumidores	5,6	1,52	5,9	2,33	5,1	2,59	5,9	2,02	5,7	2,16
- Cooperar de modo responsable con otros Grupos de Interés	8,0	1,22	8,3	1,86	7,8	1,16	8,4	1,16	8,2	1,47

Si consideramos como factor discriminante el **tamaño** de las empresas (según su **nº de trabajadores**) las áreas en las que la RSE se percibe como más importante coinciden, esencialmente, para todos los tamaños de empresa, siendo el área de *acción social* la que recibe una mayor puntuación.

El área de relaciones con *grupos de interés* es la segunda mejor puntuada en casi todas las áreas. Y cabe destacar, como excepción, la importancia atribuida al área de RSE *hacia los trabajadores* en las empresas de 50 a 249 y, también (aunque aquí ocupa la cuarta posición) en las de más de 250 trabajadores.

En las empresas más pequeñas (de menos de 50 trabajadores) también se valoran el *medio ambiente* y el *desarrollo local*.

Peso que debería tener, según las empresas, una política de RSE bien planteada: Valoración, por tamaño de empresa (facturación), de las diferentes áreas de RSE								
	Tamaño de la empresa según facturación							
	- 3 Millones €		3 a 9 Millones €		+ 9 Millones €		Todas	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
- Garantizar una Gestión ética y transparente	6,5	2,48	8,0	1,41	7,0	2,36	6,9	2,34
- Compromiso con el Empleo y el Desarrollo Local	7,7	1,90	9,0	1,00	7,9	1,70	7,9	1,74
- Introducir tecnologías y prácticas respetuosas con el M.Ambiente	8,1	2,46	8,8	,96	8,0	1,90	8,1	2,06
- Mejorar la calidad de los Productos y Servicios	5,6	2,55	6,8	1,71	6,3	2,33	6,1	2,36
- Mejorar la participación y condiciones laborales de los Empleados	6,8	1,52	8,3	,50	8,1	1,22	7,6	1,45
- Apoyar y promover proyectos de Acción Social	9,4	1,11	9,0	,00	8,8	1,03	9,0	1,03
- Mejorar las relaciones con los Clientes/Consumidores	5,9	2,12	5,5	1,29	5,7	2,39	5,7	2,16
- Cooperar de modo responsable con otros Grupos de Interés	7,9	1,82	9,0	,82	8,2	1,22	8,2	1,47

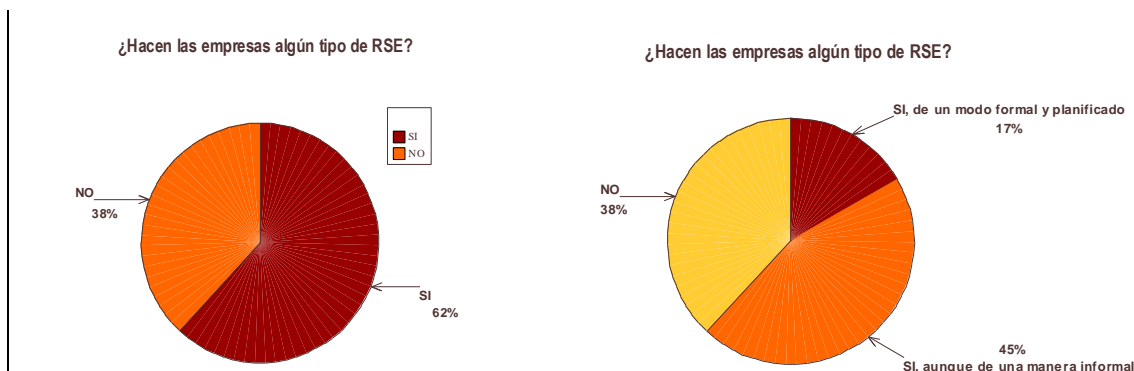
Si consideramos como el **tamaño** de las empresas según su volumen de **facturación** anual, el área que recibe una mayor puntuación media por los tres grupos de empresas sigue siendo la de *acción social*. Lo cual incide de nuevo en la visión filantrópica que la mayoría de las empresas parece tener de la RSE.

B) FORMALIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA RSE.

Una vez evaluada la percepción de las empresas, exponemos a continuación los datos recogidos en la encuesta en relación al tipo de RSE que las empresas efectivamente hacen y al modo como la planifican y la gestionan.

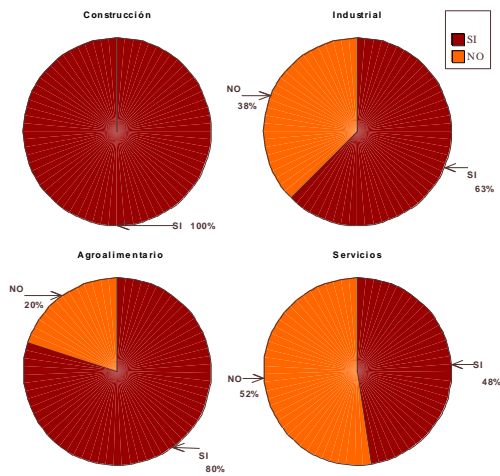
Para poder estudiar esta cuestión, se recogió en la encuesta información sobre cuatro aspectos concretos: el *modo como* las empresas *hacen* RSE, las *áreas de gestión* en las que hacen RSE, el tipo de *herramientas* con las que gestionan su RSE y el tipo de *estructura organizativa* desde la que planifican y desarrollan la RSE. Expondremos, en este orden, los resultados obtenidos.

Lo primero que tratamos de discriminar fue el **porcentaje de empresas** que de verdad tienen algún tipo de práctica o política de RSE y las que no la tienen. Y, dentro del primer grupo, el **modo como se planifica y desarrolla** esa RSE. Los resultados son los siguientes, para el conjunto de las empresas y por sectores y tamaño de empresa:



El 62% de las empresas encuestadas (2 de cada 3) declara hacer algún tipo de práctica de responsabilidad social, aunque sólo el 17% del total (1 de cada 6) hace RSE de un modo formal y planificado.

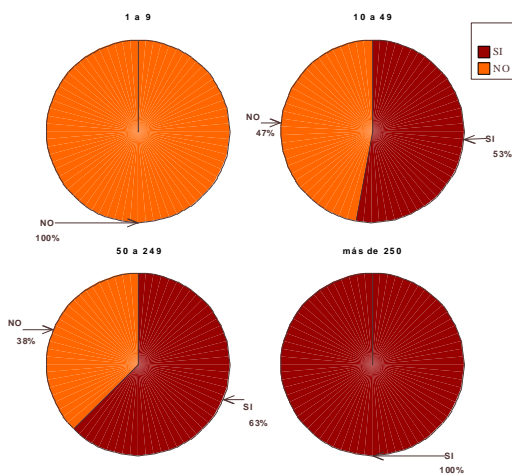
Hacen las empresas algún tipo de RSE?
Distribución según sectores de actividad



Por **sectores** de actividad, es el sector *servicios* el que menos RSE se hace.

En los otros tres sectores, encabezado por las empresas del sector de la *construcción*, se hace algún tipo de RSE en más del sesenta por ciento de los casos.

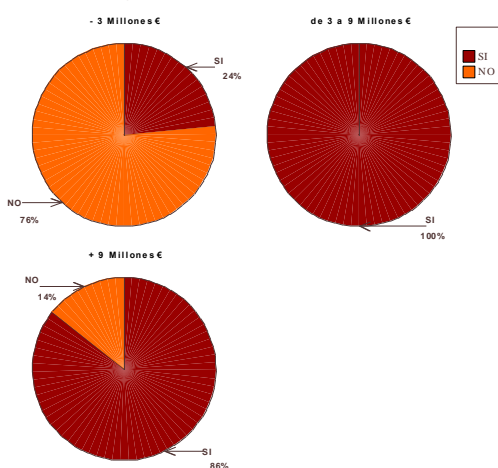
Hacen las empresas algún tipo de RSE?
Distribución según tamaño de la empresa (num. trabajadores)



Si consideramos el **tamaño** de las empresas, según su *nº de trabajadores*, se observa una correlación positiva entre tamaño de la empresa y RSE.

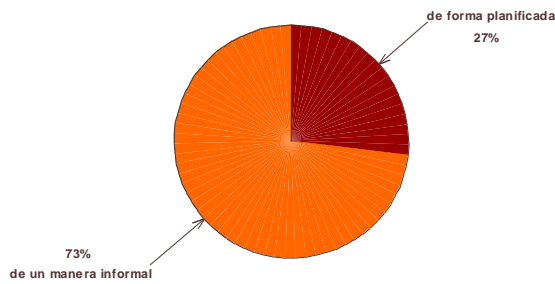
Resulta llamativo cómo todas las empresas de más de 250 trabajadores hacen algún tipo de RSE, mientras que las de menos de diez trabajadores no hacen ningún tipo de RSE.

Hacen las empresas algún tipo de RSE?
Distribución según tamaño de la empresa (facturación anual)



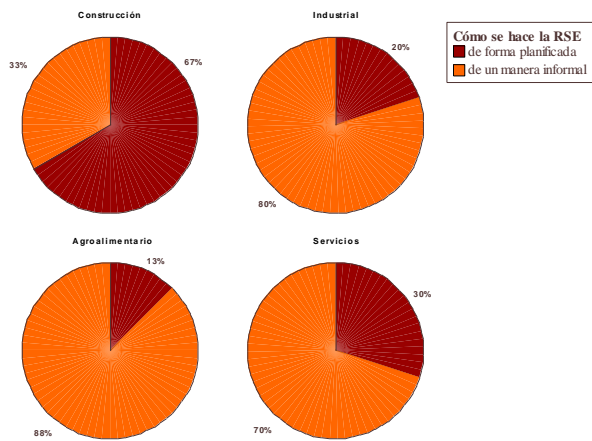
Los resultados por el **tamaño** de la empresa según *volumen de facturación* reproducen la misma correlación, con la excepción (ya apuntada más arriba) del grupo intermedio, que en la muestra está representado mayoritariamente por empresas del sector de la construcción y del sector agroalimentario.

Las empresas que hacen RSE ¿cómo la hacen?



De las empresas que hacen algún tipo de RSE (que como ya vimos es el 62% de las empresas encuestadas), tres de cada cuatro realizan una RSE **informal** y no planificada.

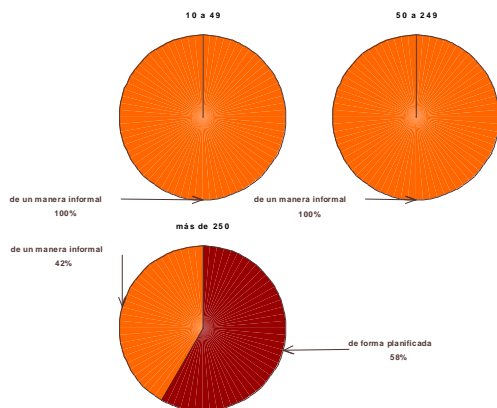
Las empresas que hacen RSE, cómo la hacen?
Distribución por sectores de actividad



Por sectores de actividad, de ese 62% de empresas que hacen RSE, son las del sector de la *construcción* las que, con diferencia, más planifican sus acciones de RSE, mientras en el otro extremo estarían las empresas *agroalimentarias*.

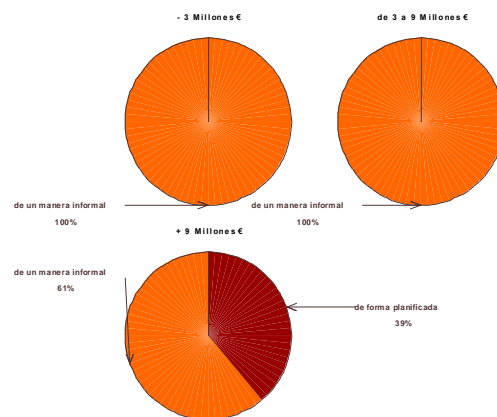
(Debemos recordar que la construcción es el sector de actividad menos representado en la muestra, con sólo 3 empresas, el 7% de las encuestadas, lo que nos obliga a ser muy cautelosos a la hora de sacar conclusiones sobre este grupo).

Las empresas que hacen RSE, cómo la hacen?
Distribución por tamaño de la empresa (num. trabajadores)



Según el **tamaño** de las empresas (por su *nº de trabajadores*) las únicas que hacen RSE de un modo planificado son las empresas grandes, de más de 250 trabajadores (en un 58% de los casos).

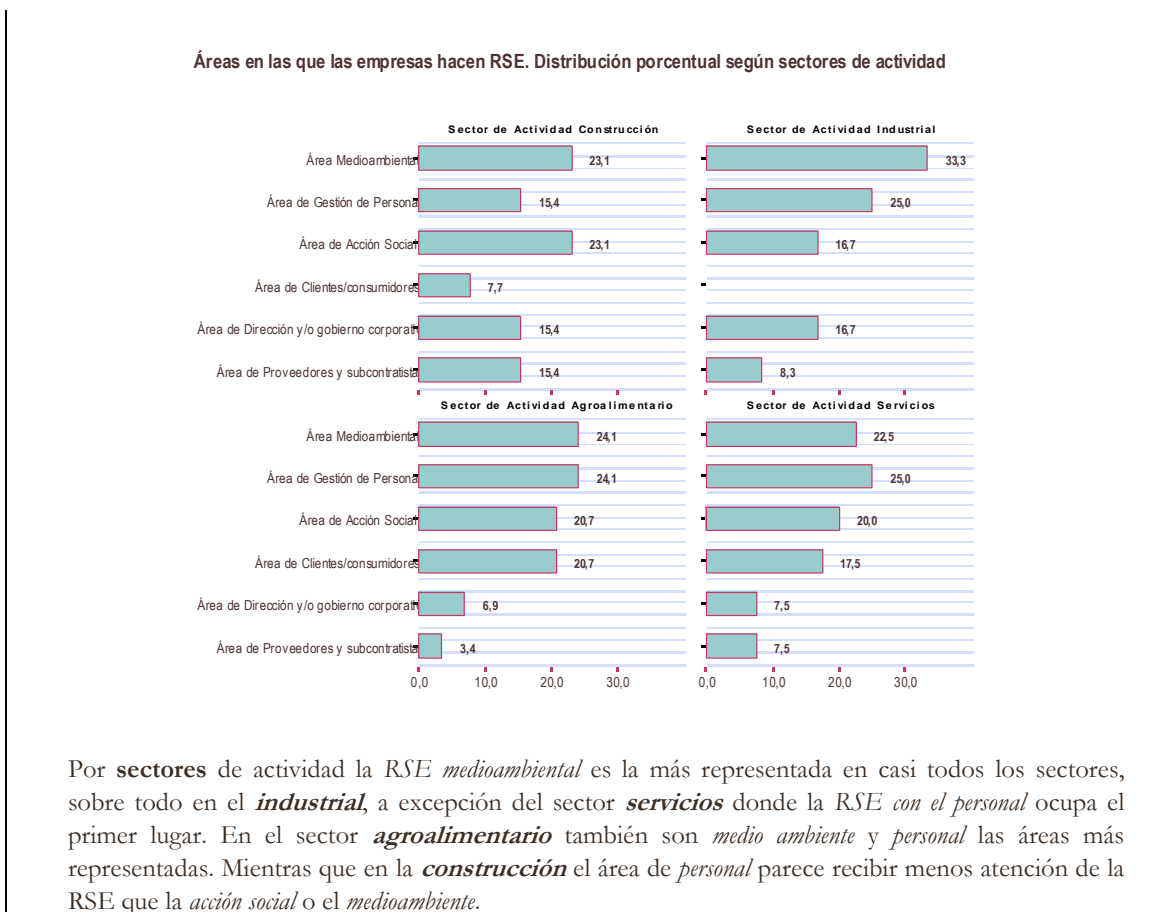
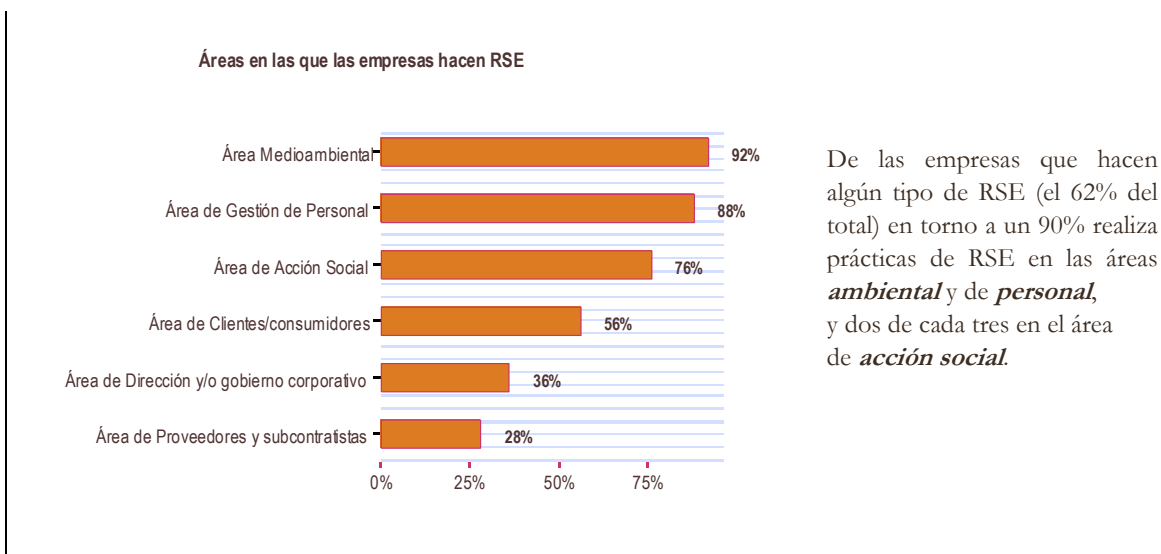
Las empresas que hacen RSE, cómo la hacen?
Distribución por tamaño de la empresa (facturación anual)



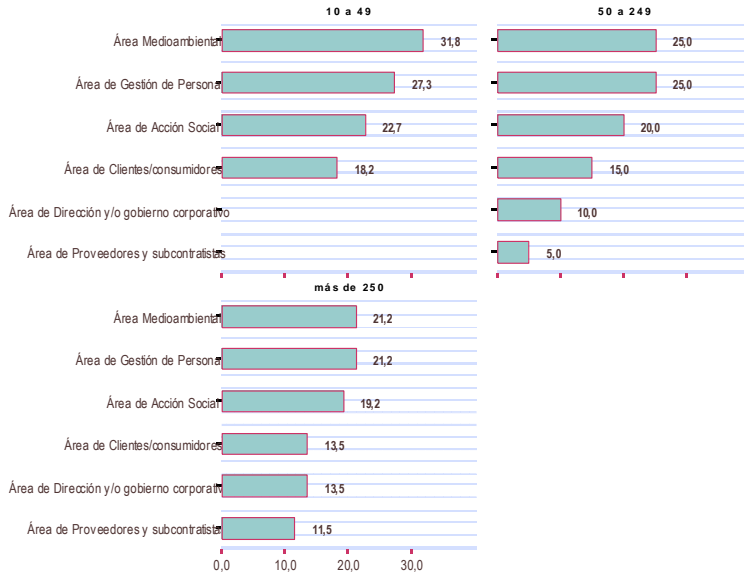
Atendiendo al **tamaño** de las empresas por *volumen de facturación*, el resultado obtenido es el mismo: sólo algunas de las empresas que facturan más de nueve millones de euros anuales planifican su RSE

Los datos muestran, por tanto, que dos tercios de las empresas hacen RSE, pero sólo un pequeño porcentaje de ellas (el 27% de éstas, que representan al 17% de la muestra) la hacen de un modo planificado, siendo además las empresas más grandes las que gestionan su RSE de este modo. Por sectores de actividad los datos no presentan diferencias significativas.

Una vez identificado el grupo de empresas que hacen RSE (2 de cada 3), nuestro estudio se centra en el análisis de cómo es la RSE de ese grupo: en qué áreas se hace, con qué herramientas y con qué estructura organizativa. Estos que siguen son los resultados obtenidos sobre estos aspectos, comenzando por la **áreas de gestión** en las que se desarrolla la RSE:

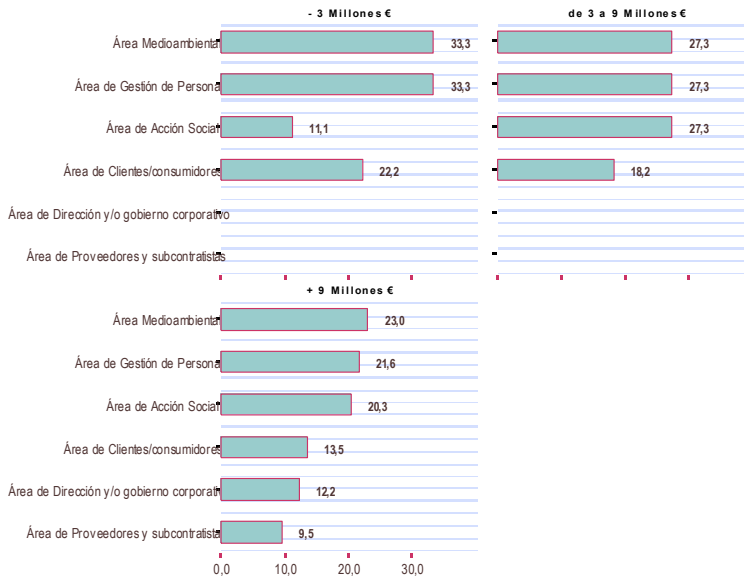


Áreas en las que las empresas hacen RSE. Distribución porcentual según tamaño (num. trabajadores)



Según el **tamaño** (en *nº de trabajadores*) la distribución de respuestas es similar en todos los grupos, con la diferencia que a medida que la empresa es mayor aparecen en ella áreas de gestión que no se trabajan en la empresa de menos de 50 trabajadores, como el gobierno corporativo o la gestión responsable de proveedores. En empresas de menos de 10 trabajadores no hay RSE.

Áreas en las que las empresas hacen RSE. Distribución porcentual por tamaño (facturación anual)

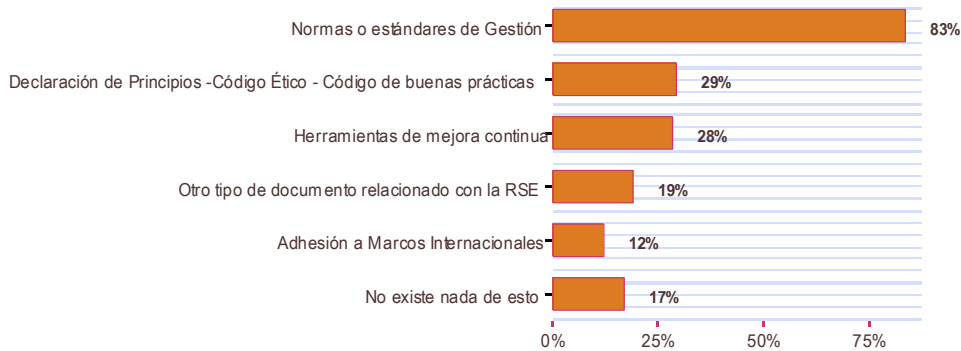


Según el **tamaño** (por *facturación*) la distribución de respuestas es muy parecida a la anterior por nº de trabajadores, notándose aquí mejor el salto de una RSE más informal a una RSE más planificada en aquellas empresas cuya facturación anual supera cierto volumen: en este caso son las empresas del tercer grupo las únicas que hacen ese tipo de RSE (vinculada al gobierno corporativo y a la cadena de valor).

Los resultados indican, por tanto, un predominio general de la RSE en el área medioambiental, al tiempo que se da una correlación positiva entre el mayor tamaño de la empresa y un tipo de RSE que se extiende también a áreas de gestión vinculadas al gobierno de la empresa y la exigencia de prácticas de RSE a los agentes externos de la cadena de valor.

Por lo que respecta a las **herramientas de gestión** que utilizan las empresas a la hora de llevar a la práctica su política de RSE, estos que siguen son los resultados que hemos obtenido. Los presentamos solamente para el conjunto de la muestra, mostrando resultados por categorías genéricas de herramientas y por subcategorías (esto es, herramientas concretas dentro de cada tipo de herramienta).

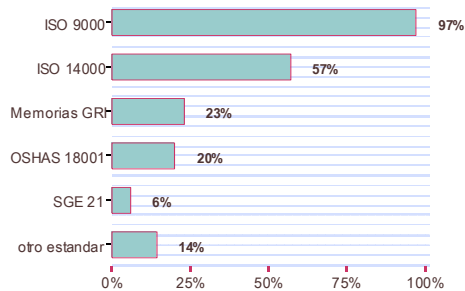
Porcentaje de empresas que utilizan documentos, normas o sistemas de gestión, vinculados con la RSE



Las *normas o estándares de gestión* son, con diferencia, las **herramientas más utilizadas** por las empresas para organizar y gestionar diversos aspectos relacionados con sus procesos. Un 83% de las empresas las utiliza. Los *códigos éticos* o las *declaraciones de principios* serían, en un 29% de las empresas, la primera de las herramientas de gestión que son específicas de RSE.

Sólo un 17 % de las empresas que hacen RSE no usan algún tipo de norma o sistema de gestión.

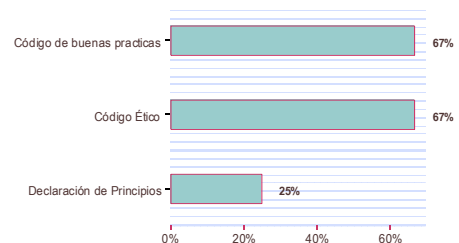
Instrumentos usados por las empresas que poseen normas de gestión



En ese 83% de empresas que usan **normas de gestión**, las normas ISO de calidad y medio ambiente ocupan el primer lugar.

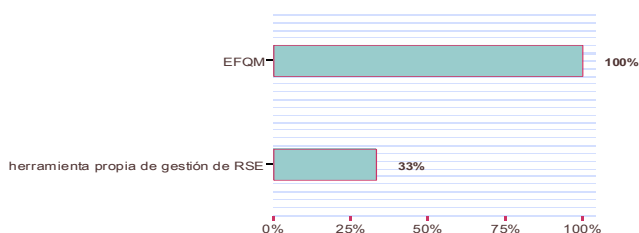
Un 23% de estas empresas realizan *Memorias de Sostenibilidad* con la metodología del GRI.

Instrumentos utilizados por las empresas que poseen Códigos de RSE



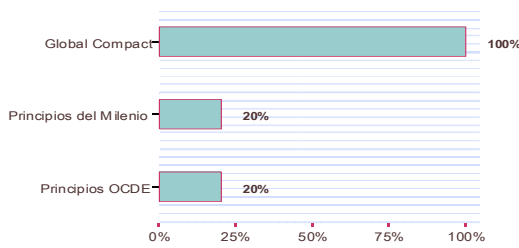
De ese 29% de empresas que utilizan códigos de RSE, el gráfico muestra en qué porcentaje de los casos se utilizan **códigos éticos**, códigos de buenas prácticas o declaraciones de principios.

Instrumentos utilizados por las empresas que tienen herramientas de mejora



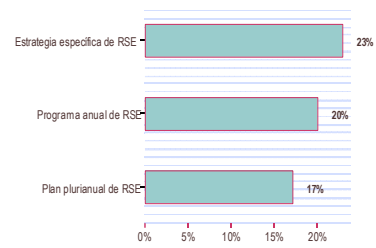
De las empresas que utilizan **herramientas de mejora** (un 28% del total de empresas), el gráfico muestra cómo todas ellas emplean el modelo EFQM y algunas, una de cada tres, usan también una herramienta propia para la gestión de la RSE.

Instrumentos usados por las empresa adheridas a Marcos Internacionales de RSE



Del 12% de empresas que orientan su RSE conforme a alguno de los **marcos internacionales** disponibles, el gráfico muestra cómo todas ellas están adheridas al *Pacto Global* de Naciones Unidas, y cómo algunas de ellas, además, se orientan conforme a otras declaraciones de principios.

Instrumentos usados por las empresas que emplean otros soportes de RSE

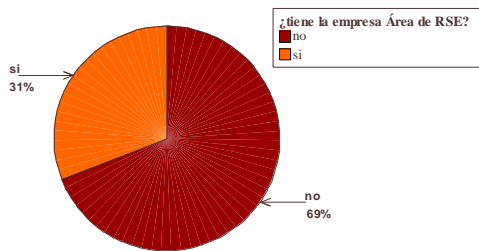


De 19% de empresas que utilizan otros sistemas para la gestión de la RSE, el gráfico muestra cuáles son los tres modelos de planificación habitualmente empleados..

El tipo de herramientas que utilizan las empresas, por tanto, son sobre todo las *normas de gestión ISO* (4 de cada 5 empresas las usan) y, en menor medida, como herramientas específicas de RSE, los *códigos éticos* o de buenas prácticas (casi 1/3 de las empresas). El resto de herramientas (adhesión al Global Compact o estrategias propias de RSE) son utilizadas por menos del 15% de las empresas.

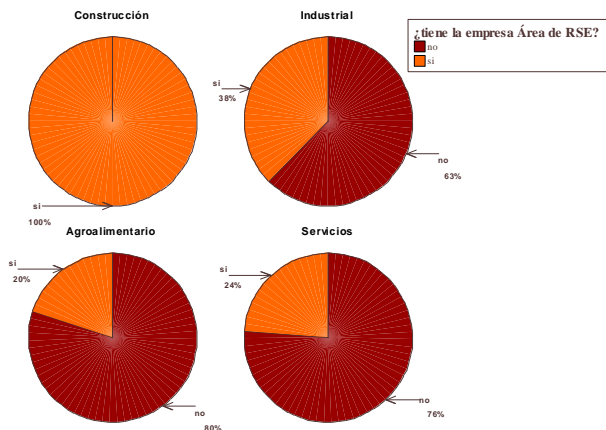
Por último, para averiguar cómo es la **estructura organizativa** para la gestión de la RSE, preguntamos a las empresas si poseían alguna área funcional específica o un responsable de RSE. Éste que sigue es el resultado:

Empresas que poseen un Área o un Responsable específico de RSE



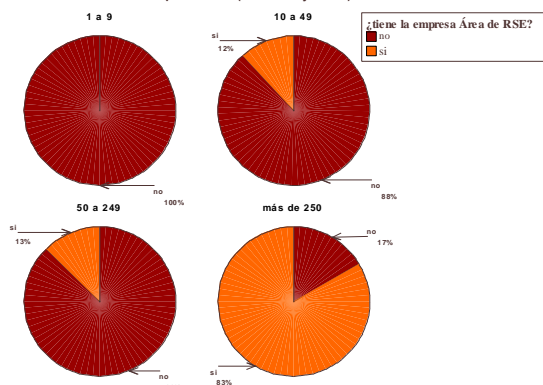
En un intento de aproximación al grado y tipo de institucionalización o **formalización de la RSE**, el gráfico muestra cómo casi una de cada tres empresas (el 31%) dispone ya, o dice disponer, de un área de RSE o de algún órgano funcional encargado de la política específica de RSE.

Empresas que poseen un Área o un Responsable específico de RSE
Distribución por sectores de actividad



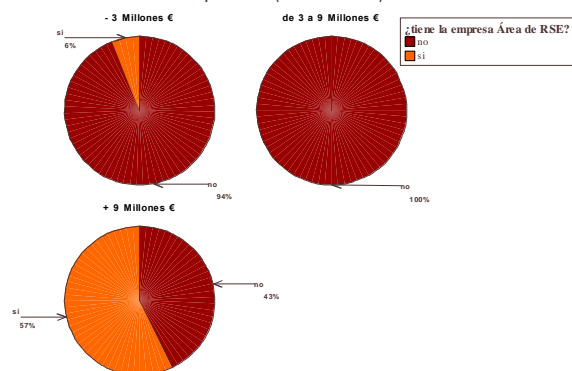
Por **sectores** de actividad, son únicamente las empresas del sector construcción (en este grupo de empresas) las que en un 100% de los casos tienen un responsable o un área específica para la gestión de la RSE.

Empresas que poseen un Área o un Responsable específico de RSE
Distribución por tamaño (num. trabajadores)



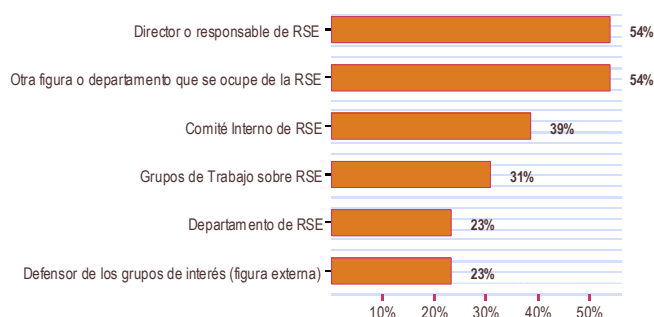
Considerando el **tamaño** de las empresas por nº de *trabajadores* son las de más de 250 las que poseen área de RSE, en un 83% de los casos

Empresas que poseen un Área o un Responsable específico de RSE
Distribución por tamaño (facturación anual)



Si consideramos el **tamaño** de las empresas por volumen anual de *facturación*, son de nuevo las más grandes las que disponen de área de RSE, en un 57% de los casos

Qué órganos funcionales de RSE tienen las empresas que poseen Área específica de RSE



El gráfico muestra, para las empresas que ya disponen de un área específica de RSE (un 31% de las encuestadas), cuáles son los **órganos funcionales** adscritos a esta área. En más de la mitad de estas empresas la RSE es gestionada o bien por una *persona responsable* específica de la RSE, o bien por *otra figura o departamento* que ha asumido tales funciones. Un 31% de estas empresas (el 9% de la muestra) dice tener ya un departamento propio de RSE.

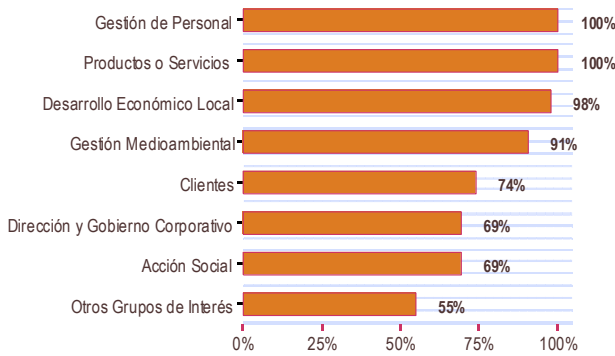
En síntesis, una de cada tres empresas (el 31%) afirma disponer ya de un área funcional o un responsable específico de RSE, siendo las más grandes las que mayoritariamente están formalizando la gestión de su RSE. Por sector de actividad no hay diferencias significativas a este respecto.

C) PRÁCTICAS DE RSE.

Analizado el grado de gestión y formalización de la RSE en las empresas, expondremos en este apartado los datos recabados en la encuesta sobre las prácticas concretas de RSE que las empresas están efectivamente llevando a cabo.

Para poder estudiar esta cuestión, dado el amplio y variado catálogo de prácticas posibles, la abordamos agrupando éstas por “áreas de gestión”, utilizando las categorías que se han descrito más arriba. De este modo, pudimos obtener resultados generales sobre cómo se distribuyen las prácticas de RSE por áreas de gestión, y resultados concretos sobre el tipo de prácticas vinculadas a cada una de dichas áreas. También preguntamos por el modo (informal o planificado) como se implementan, en general, las prácticas de RSE. Estos son los resultados:

En qué áreas de gestión realizan las empresas alguna práctica de RSE

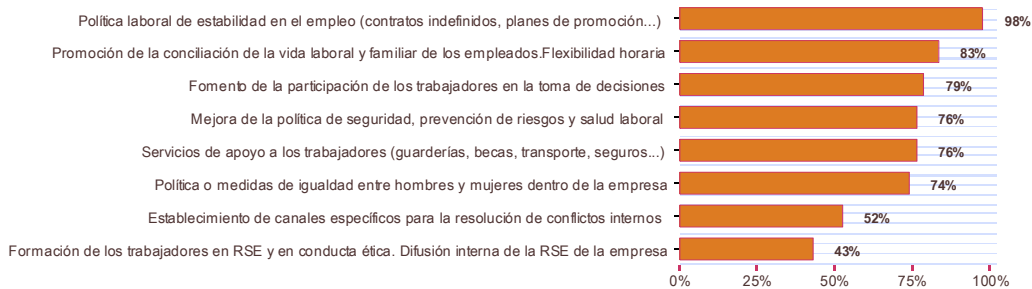


Cuando se pregunta a todas las empresas de la muestra en qué **Áreas** realizan alguna práctica de RSE, mostrándoles una batería de posibles prácticas dentro de cada área, el resultado contradice en gran parte lo que las empresas habían declarado antes cuando se les preguntó si hacían RSE o no. Ahora descubrimos que **todas las empresas de la muestra realizan alguna práctica de RSE** en las áreas concretas de *gestión de personal* y de *productos*, casi todas lo hacen en las áreas *medio ambiental* y de *desarrollo local*,

y más de la mitad dicen hacerlo también en el resto de las áreas de gestión de la RSE: de *clientes*, de *dirección*, de *acción social* y de *relaciones con otros grupos* de interés.

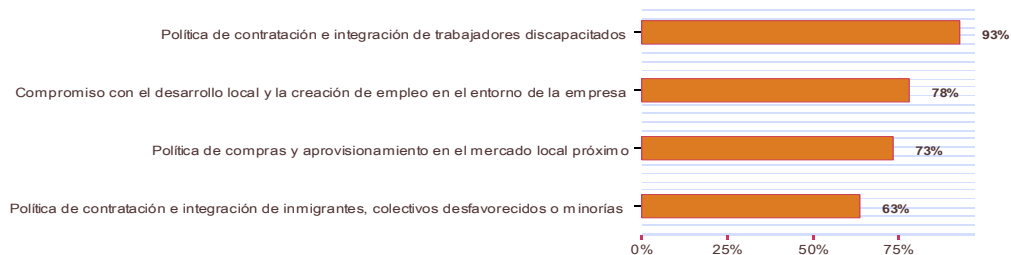
También descubrimos que, si en las respuestas anteriores la mayoría de los encuestados venía asociando la RSE fundamentalmente con la “imagen” y las prácticas de *acción social*, resulta ahora llamativo que la acción social ocupe el penúltimo lugar de la lista. Esto nos sugiere que la mayoría de los encuestados, incluso habiendo declarado al principio conocer bastante bien el concepto de RSE, parecen tener una perspectiva muy limitada del concepto, vinculándolo sobre todo a cuestiones de *reputación* y *marketing social*.

Prácticas de RSE realizadas por las empresas en el área de GESTIÓN de PERSONAL



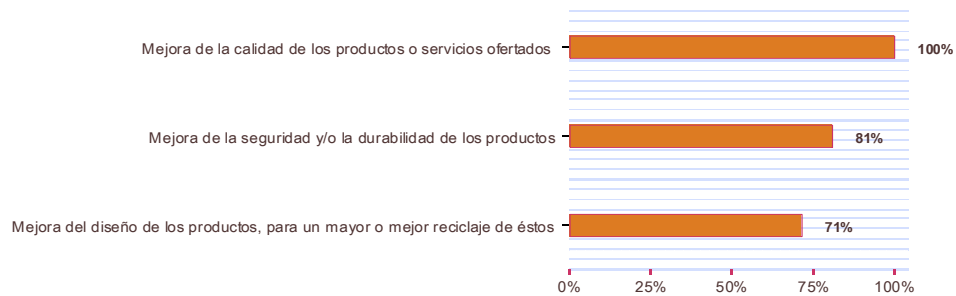
La gráfica muestra la distribución de prácticas concretas de RSE que las empresas (un 100% de ellas) afirman llevar a cabo dentro del área de *gestión de personal*. Llama la atención que la primera de las prácticas de la lista sea la política de *estabilidad* en el empleo y la última sea la *formación* (eso sí, en RSE)

Prácticas de RSE realizadas por las empresas en el área de EMPLEO y DESARROLLO LOCAL



La gráfica muestra la distribución de prácticas concretas de RSE que las empresas (un 98% de ellas) afirman llevar a cabo dentro del área de *empleo y desarrollo local*. Es de destacar cómo el 93% de las empresas dicen tener una política expresa de contratación e integración de trabajadores *discapacitados*.

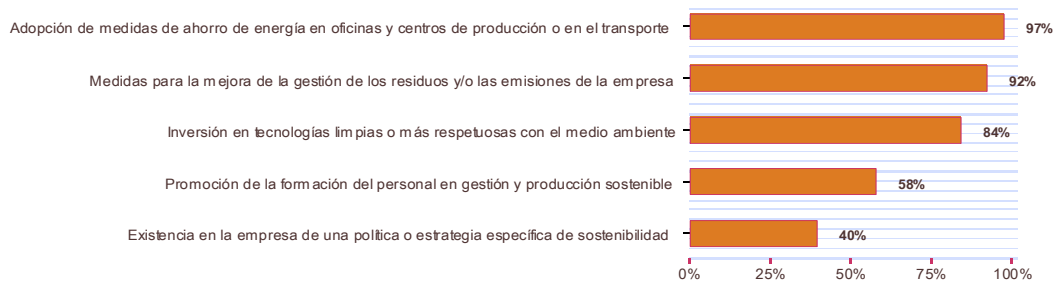
Prácticas de RSE realizadas por las empresas en el área de PRODUCTOS



La gráfica muestra la distribución de prácticas concretas de RSE que las empresas (un 100% de ellas) afirman llevar a cabo dentro del área de **productos**.

La *calidad* es el concepto común en todas las empresas encuestadas, en lo relativo a la política de RSE vinculada al producto o el servicio que la empresa presta.

Prácticas de RSE realizadas por las empresas en el área MEDIO AMBIENTAL



La gráfica muestra la distribución de prácticas concretas de RSE que las empresas (un 91% de ellas) afirman llevar a cabo dentro del área de **gestión medioambiental**.

Llama la atención, aunque aparezca en el último lugar de la lista, el hecho de que un 40% de estas empresas, que es una proporción no despreciable, dispongan de una *estrategia específica de sostenibilidad*.

Prácticas de RSE realizadas por las empresas en el área de CLIENTES

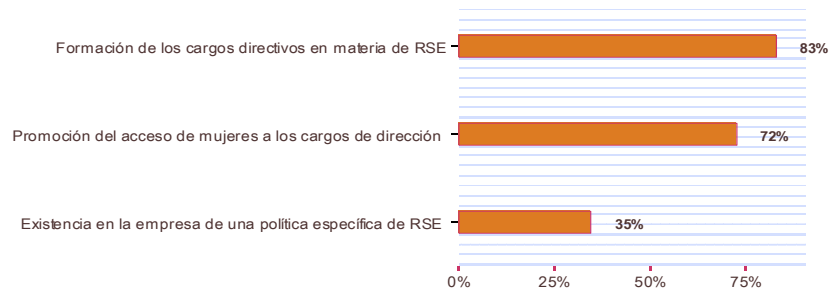


La gráfica muestra la distribución de prácticas concretas de RSE que las empresas (un 74% de ellas) afirman llevar a cabo dentro del área de **clientes**.

El concepto de *comunicación* aquí es el más destacable, pues ocupa el primer lugar de la lista y, además, un 32% de las empresas dice difundir entre sus clientes su política de RSE.

- estudio RSE 2008 -

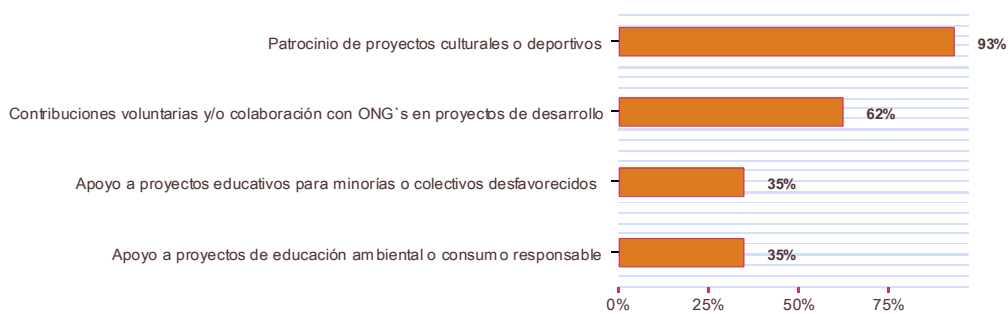
Prácticas de RSE realizadas por las empresas en el área de DIRECCIÓN y GOBIERNO CORPORATIVO



La gráfica muestra la distribución de prácticas concretas de RSE que las empresas (un 69% de ellas) afirman llevar a cabo dentro del área de *dirección y gobierno corporativo*.

Cabe destacar que a pesar de que en el 83% de estas empresas los cargos directivos se han formado en RSE, sólo un 35% de ellas ha desarrollado una política específica de RSE.

Prácticas de RSE realizadas por las empresas en el área de ACCIÓN SOCIAL



La gráfica muestra la distribución de prácticas concretas de RSE que las empresas (un 69% de ellas) afirman llevar a cabo dentro del área de *acción social*.

Destaca aquí el hecho de que el 93% de estas empresas (que si eliminásemos de la muestra a las muy pequeñas, de menos de 10 trab., serían el 100%) patrocinan actividades de tipo deportivo o cultural.

Prácticas realizadas por las empresas en el área de relaciones con OTROS GRUPOS de INTERÉS



La gráfica muestra la distribución de prácticas concretas de RSE que las empresas (un 55% de ellas) afirman llevar a cabo dentro del área de *relaciones con otros stakeholders*.

Es de destacar aquí el hecho de que todas o casi todas estas empresas dicen *exigir a sus proveedores* la implantación de prácticas laborales y ambientales responsables.

Modo como las empresas realizan sus prácticas de RSE (frecuencias relativas acumuladas, por Áreas de RSE)		
	<i>de un modo planificado</i>	<i>de un modo informal</i>
Área de Gestión de Personal	40,8	31,5
Área de Productos y Servicios	73,0	12,7
Área de Empleo y Desarrollo Local	31,5	41,7
Área de Gestión Medioambiental	43,3	23,8
Área de Clientes/Consumidores	27,6	18,6
Área de Dirección y Gobierno Corporativo	14,3	30,2
Área de Acción Social	19,0	20,2
Área de cooperación con otros Grupos de Interés	12,5	17,0

Es de señalar, según los datos de la tabla, cómo el área en que el la RSE se realiza de un modo más planificado es el de *productos y servicios*, seguida a bastante distancia por las áreas de *gestión medioambiental* y de *gestión de personal*.

En el otro lado, las dos áreas en que la RSE se realiza de un modo informal o no planificado son las de *desarrollo local* y *dirección y gobierno corporativo*.

Ambas cosas tienen sentido, si consideramos que las primeras son las áreas donde hay una mayor presencia de normas y estándares de gestión, mientras que las segundas son áreas donde la gestión suele apoyarse más en los contactos y las relaciones personales.

En síntesis, esta indagación sobre las prácticas concretas de RSE nos ha llevado a descubrir que muchas empresas venían realizando prácticas de RSE sin asociarlas a este concepto, lo que sugiere un conocimiento limitado sobre qué es la RSE.

En cuanto a las prácticas en particular, las que predominan son las relacionadas con la gestión de personal y las políticas de calidad, seguidas de la promoción del desarrollo local y la incorporación de pautas medioambientales. Mientras que las prácticas menos extendidas son las relacionadas con el gobierno corporativo y la acción social, junto a las relaciones con otros stakeholders.

Las prácticas reales, por tanto, contradicen la percepción inicial de las empresas, ya que éstas vinculaban la RSE a *acción social* y *conducta ética* y, en cambio, éstas son las áreas con menor desarrollo de la RSE.

Esto nos sugiere dos posibles lecturas, compatibles entre sí: que las empresas hacen RSE sin saberlo (ya que no conocen bien el concepto de RSE); y que, al mismo tiempo, la amplitud del concepto permite meter ahora en el cajón de sastre de la RSE cierto tipo de prácticas (de calidad o de medio ambiente) que las empresas ya venían haciendo por otros motivos (estratégicos o normativos).

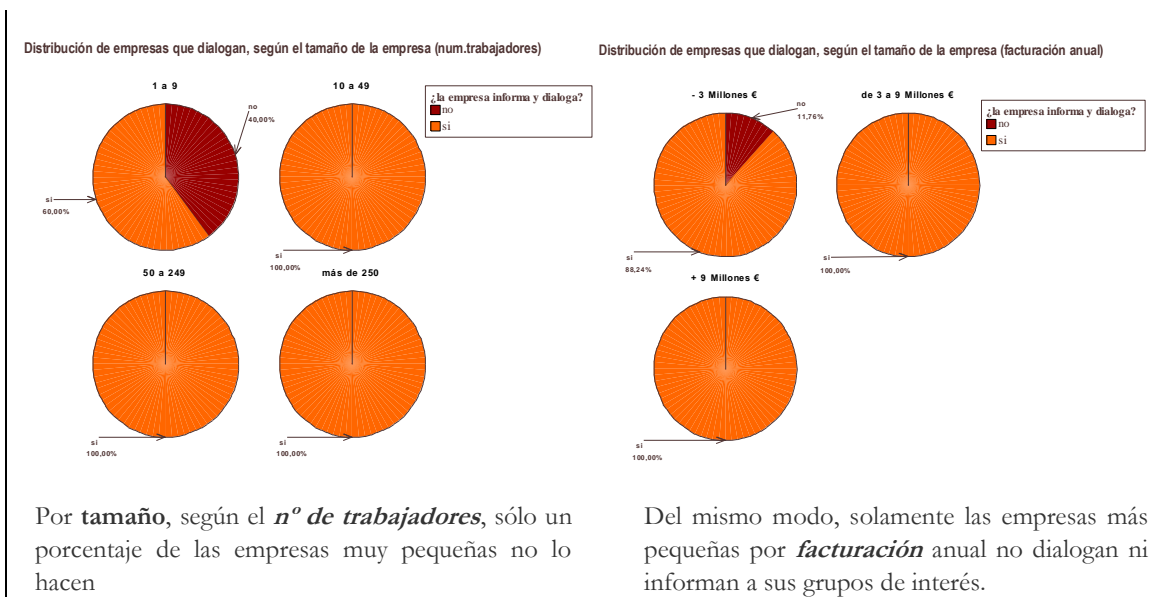
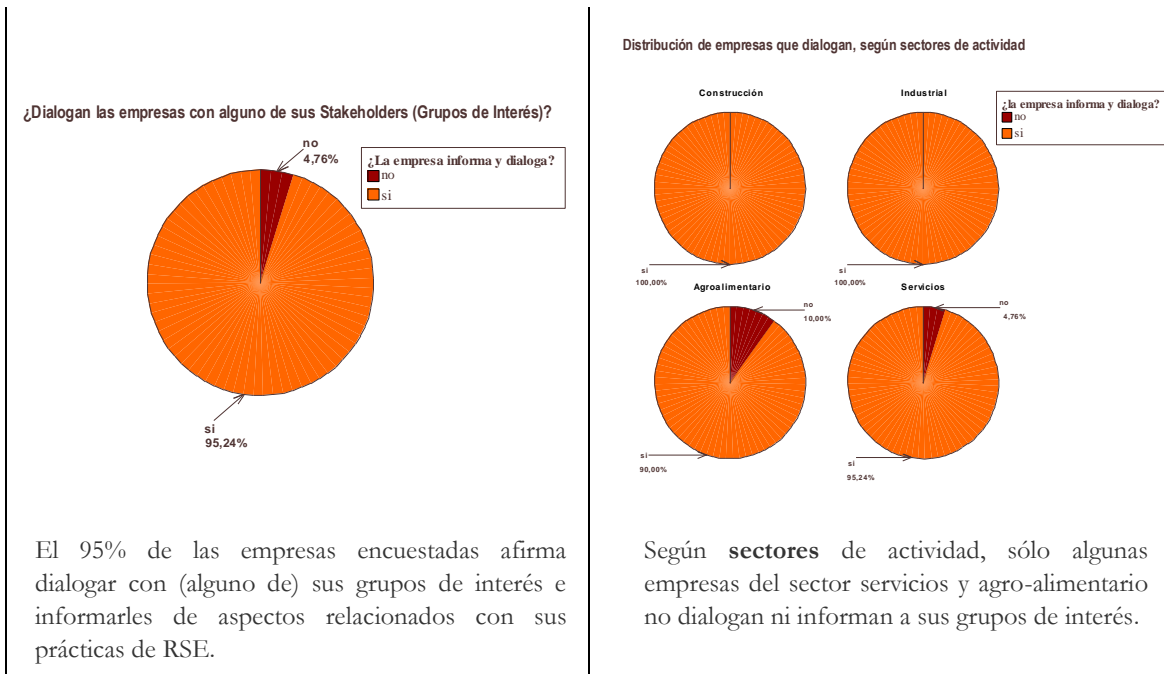
En cualquier caso, el hecho es que la mayoría de las empresas sí desarrollan prácticas concretas de RSE aunque, si exceptuamos las acogidas a normas de calidad o a la legislación laboral o medioambiental, la mayor parte de la RSE se realiza de un modo informal, no planificado.

D) RSE Y STAKEHOLDERS.

El siguiente aspecto sobre el que recabamos información, dada su relevancia en el concepto actual de RSE, es el de las relaciones que las empresas mantienen con sus stakeholders. Explorar esta cuestión contribuye a valorar mejor si la RSE que hacen las empresas está “dirigida” por la empresa o cuenta con la participación de los afectados.

Para estudiar esta cuestión decidimos preguntar, por un lado, sobre los *procesos de diálogo* de la empresa con sus stakeholders (si se dialoga o no, sobre qué se dialoga, cuánto se dialoga, con qué tipo de stakeholders se dialoga, y con qué resultados) y, por otro, sobre los *procesos de difusión* que la empresa lleva a cabo para comunicar su RSE (qué medios se utilizan, de qué manera y con qué resultado).

Comenzaremos exponiendo los resultados obtenidos sobre los *procesos de diálogo* entre empresa y stakeholders:



Sobre qué "áreas de mejora" dialogan con sus Grupos de Interés las empresas que lo hacen

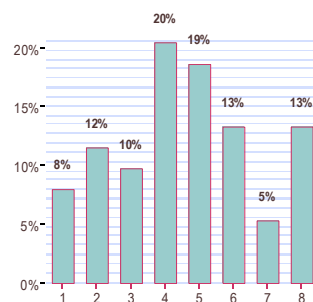


Llama la atención cómo los tres aspectos sobre los que las empresas más dialogan e informan son las tres áreas más normalizadas y sometidas a estándares de gestión (*productos, calidad y seguridad, y personal*). Sin duda, sobre estas cuestiones se dialoga con los *stakeholders internos*.

En un segundo grupo aparecen aspectos más relacionados con la cultura empresarial (*valores y estrategia, compromiso ambiental, esfuerzo en I+D*).

En último lugar aparecen de nuevo, las prácticas y proyectos de *acción social*.

Número de "áreas de mejora" sobre las que las empresas dialogan



De las ocho "áreas de mejora" propuestas:

- un 30% de las empresas dialogan solamente sobre una, dos o tres de ellas;
- un 39% lo hacen sobre cuatro o cinco áreas;
- y un 31% dialogan sobre seis o más áreas

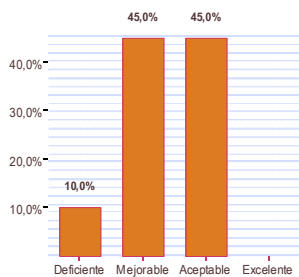
Con qué tipo de Stakeholders dialogan las empresas sobre RSE (estadísticos relativos al número de "áreas de mejora" sobre las que se dialoga)			
	Media	Moda	Desv.Típica
con Stakeholders Internos (accionistas, empleados, socios estratégicos...)	5,33	6	1,921
con Stakeholders Contractuales (proveedores, clientes, entidades financieras, asoc.empresariales...)	3,93	4	2,180
con Stakeholders Externos (comunidad local, Ong`s, medios de comunicación, administraciones...)	3,05	0	2,556

Los estadísticos recogidos en la tabla indican cómo (sobre las ocho áreas de RSE propuestas) las empresas dialogan fundamentalmente con los grupos de interés *internos y contractuales*, y en mucho menor grado con los *stakeholders externos*.

Según lo expuesto hasta aquí, se puede afirmar que prácticamente todas las empresas (95%) dicen dialogar con sus grupos de interés e informarles de su política de RSE, aunque la mayor parte de estos procesos se realizan con los stakeholders internos y sobre asuntos marcadamente sometidos a estándares y normativas, como la calidad y los temas de personal y medio ambiente. Por su parte, el diálogo con los stakeholders contractuales es menor y con los stakeholders externos mucho menor.

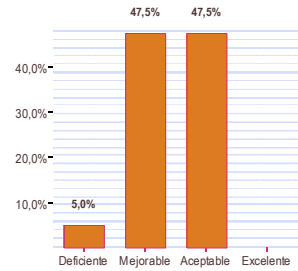
Una vez que hemos descrito si se dialoga o no, sobre qué se dialoga, cuánto se dialoga y con que tipo de stakeholders se dialoga, mostramos a continuación las valoraciones que hacen las empresas sobre las características y los resultados de estos procesos de diálogo. Se les pidió que valorasen seis aspectos relacionados con estos procesos, y éstas son las valoraciones obtenidas:

En relación a sus procesos de DIÁLOGO, cómo valoran las empresas la FRECUENCIA e INTENSIDAD del diálogo



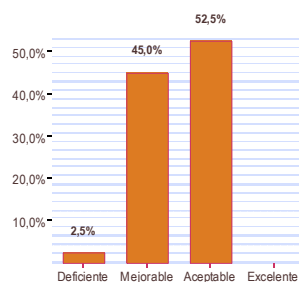
Aunque los porcentajes de empresas que consideran la **frecuencia del diálogo** *aceptable* y *mejorable* son iguales, la suma de los dos valores más bajos de la escala (*deficiente* y *mejorable*) inclinan ligeramente la balanza, con un 55% de los casos, hacia el lado de quienes **ven necesario mejorar** de algún modo la frecuencia del diálogo.

En relación a sus procesos de DIÁLOGO, cómo valoran las empresas el NIVEL de FORMALIZACIÓN de los procesos de diálogo



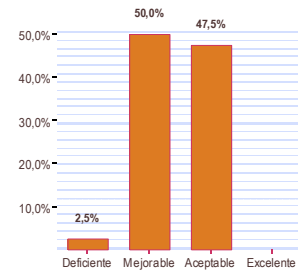
Lo mismo sucede cuando las empresas entran a valorar el grado de formalización y **planificación** de los procesos de diálogo, con un 52,5% de ellas que perciben este aspecto como *deficiente* o *mejorable*.

En relación a sus procesos de DIÁLOGO, cómo valoran las empresas el GRADO de CONSENSO alcanzado en el diálogo



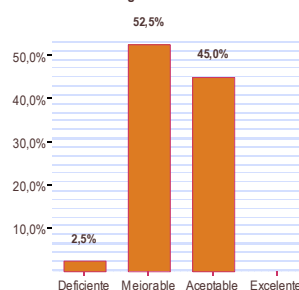
Sin embargo, la valoración que hacen las empresas sobre el grado de **consenso alcanzado** en los procesos de diálogo, aunque no por mucha diferencia, se inclina ligeramente, con un 52,5% de los casos, hacia el lado de quienes ven el resultado del diálogo como *aceptable*. Aunque es de notar que ninguna empresa lo percibe como *excelente*.

En relación a sus procesos de DIÁLOGO, cómo valoran las empresas a contribución del diálogo a la MEJORA de PROCESOS



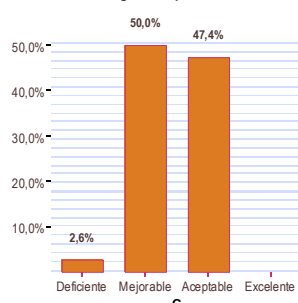
Al valorar la **contribución del diálogo a la mejora** de los procesos de la empresa, la balanza se inclina levemente, con un 52,5% de los casos, hacia el lado de quienes valoran este aspecto como *deficiente* o *mejorable*.

En relación a sus procesos de DIÁLOGO, cómo valoran las empresas a contribución del diálogo a la MEJORA de la IMAGEN



Lo mismo vuelve a suceder cuando las empresas entran a valorar la **contribución del diálogo a la mejora** de la **imagen** de la empresa, con un 55% de ellas que perciben este aspecto como *deficiente* o *mejorable*.

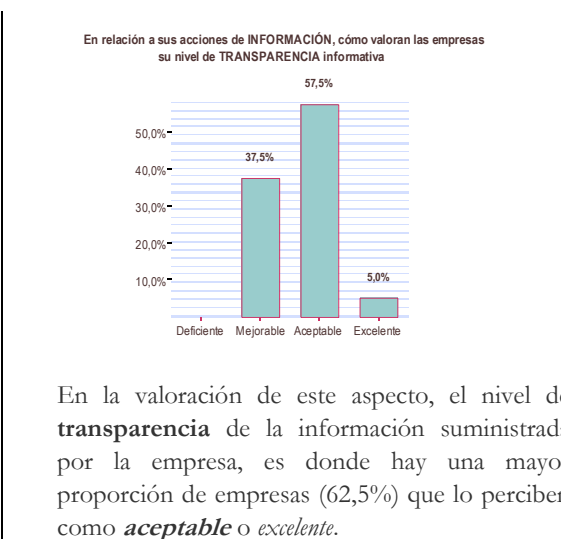
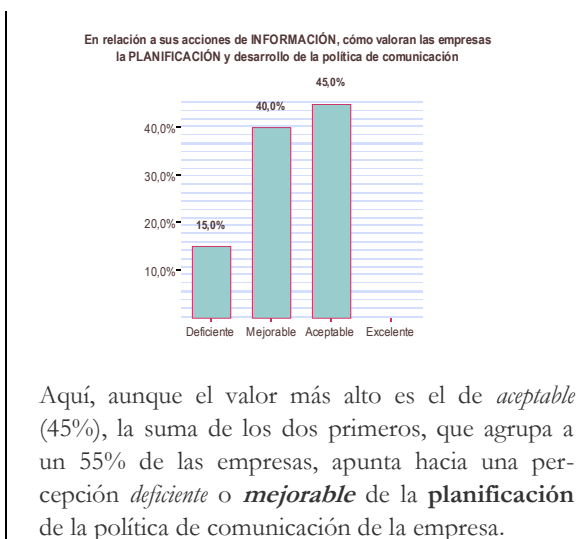
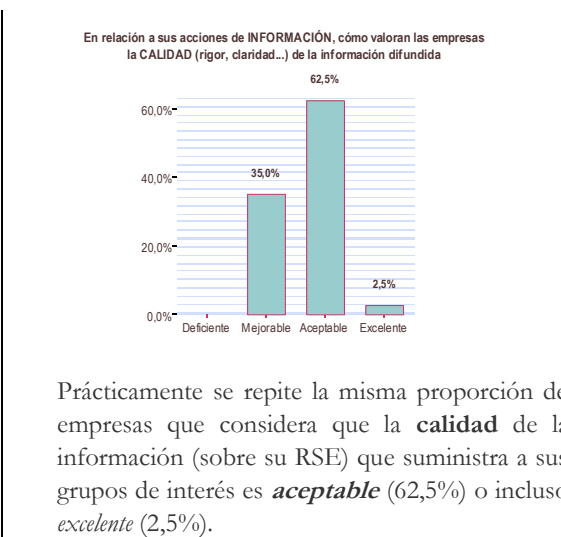
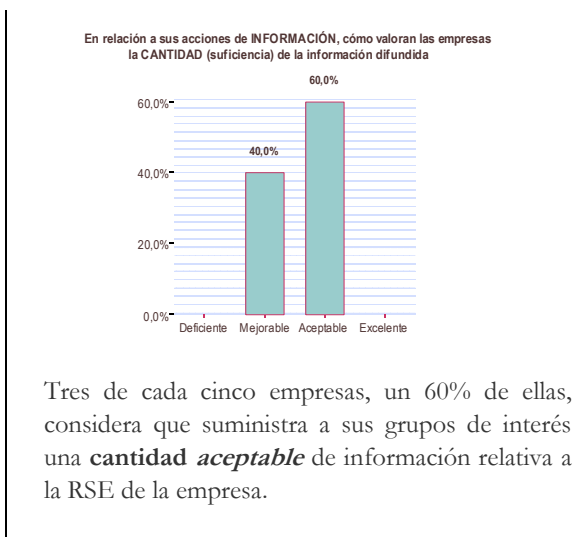
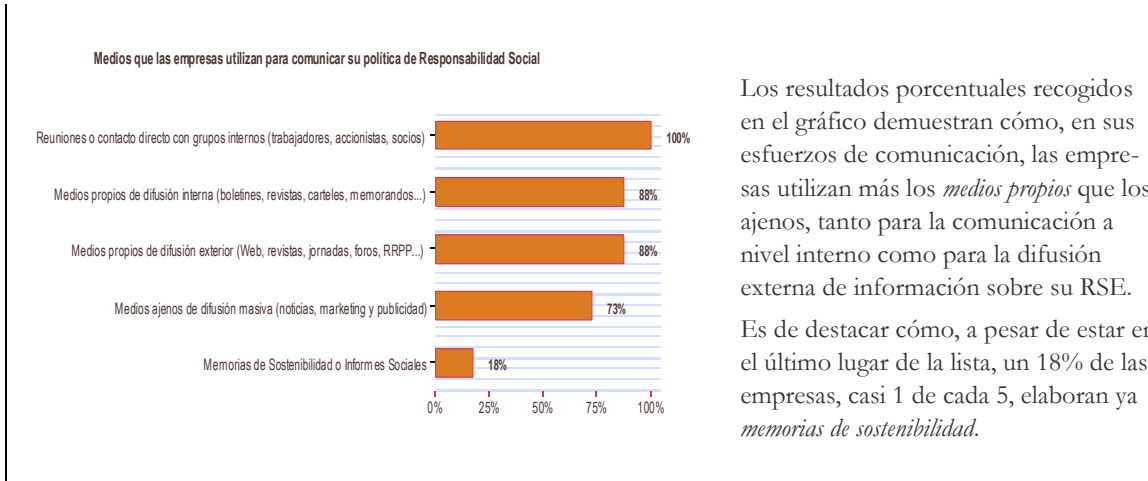
En relación a sus procesos de DIÁLOGO, cómo valoran las empresas la contribución del diálogo a la capacidad de INNOVACIÓN



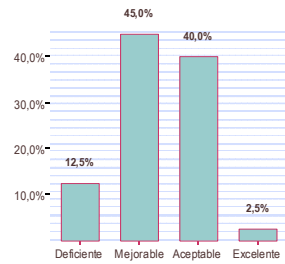
Y en cuanto a la percepción del **diálogo como factor de mejora** de la capacidad de **innovación** de la empresa, los resultados no varían con respecto a las valoraciones anteriores, con un 52,5% de las empresas que perciben este aspecto como *deficiente* o *mejorable*.

Los datos muestran que las empresas reconocen la necesidad de mejorar a todos los niveles sus procesos de diálogo con los stakeholders.

En cuanto a los **procesos de difusión** que la empresa lleva a cabo para comunicar su RSE, estos que siguen son los resultados que obtuvimos al indagar sobre qué medios se utilizan, de qué manera y con qué resultado:



En relación a sus acciones de INFORMACIÓN, cómo valoran las empresas la NOTORIEDAD conseguida gracias a la información suministrada



En este último aspecto, relativo al grado de **notoriedad alcanzada** gracias a la información difundida, es donde encontramos un mayor grado de dispersión en las respuestas.

No obstante, a pesar de que un 2,5% de las empresas consideran este aspecto como *excelente*, es mucho mayor el peso de los valores bajos de la escala: el 57,5% de los casos lo consideran *deficiente* o *mejorable*.

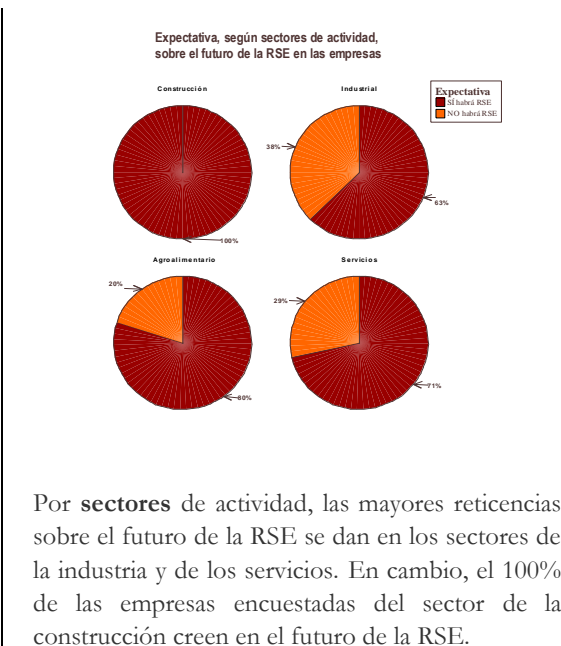
En resumen, a la luz de los datos se puede decir que para la comunicación de su política de RSE las empresas utilizan más los medios propios que los ajenos, probablemente porque sus procesos de diálogo están más dirigidos a sus stakeholders internos. Y la percepción de las empresas sobre sus estrategias de información y comunicación es que ésta es esencialmente mejorable.

Sin embargo, en general las empresas valoran algo mejor los resultados conseguidos con sus acciones de *difusión de información* sobre su RSE, que los resultados derivados de sus *procesos de diálogo* con los diferentes stakeholders. Aunque en ambos casos se expresa la necesidad de mejorar.

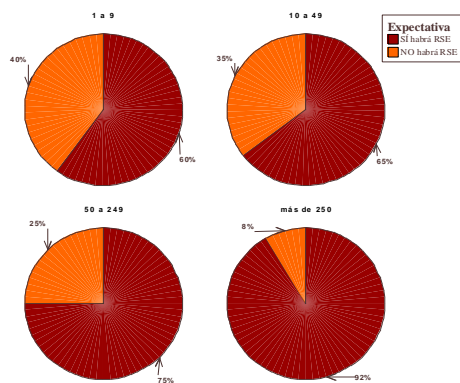
E) EXPECTATIVAS SOBRE EL FUTURO DE LA RSE.

Tras la descripción que hemos hecho hasta aquí sobre cómo las empresas perciben la RSE, la gestionan, la traducen en prácticas concretas y la dialogan con sus stakeholders, nos queda exponer cómo estas empresas valoran la RSE en términos de riesgos o beneficios, qué expectativas ponen en ella y cómo evalúan el estado de sus empresas ante la RSE.

Comenzaremos analizando, en este apartado, qué creen las empresas que pasará con la RSE en el futuro. Expondremos qué porcentaje de las empresas confían en el futuro de la RSE y cuántas no, e identificaremos las razones fundamentales de tales expectativas:



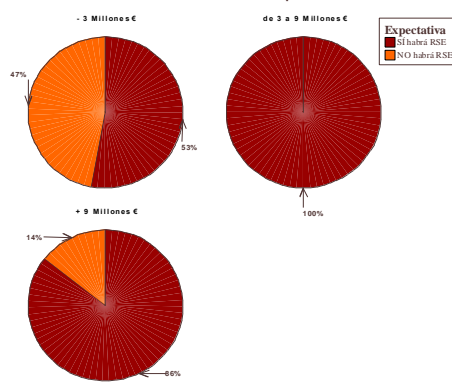
Expectativa, según tamaño de la empresa (num. trabajadores), sobre el futuro de la RSE en las empresas



Las expectativas sobre el futuro de la RSE parecen estar correlacionadas, tal como muestra el gráfico, con el tamaño de las empresas: cuanto más grande es la empresa más favorables son las respuestas.

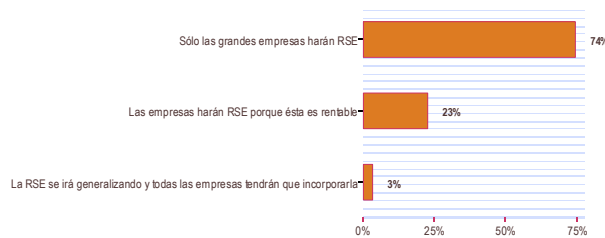
Las **empresas de menos de 10 trabajadores** son las que **menos creen en el futuro** de la RSE.

Expectativa, según tamaño de la empresa (facturación anual), sobre el futuro de la RSE en las empresas



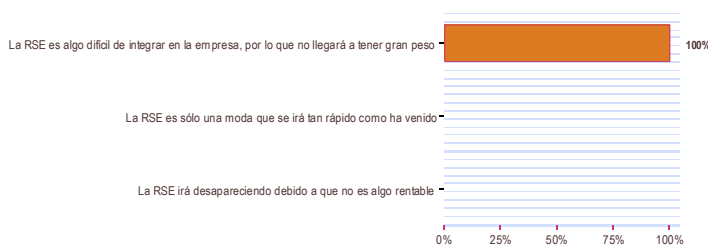
La misma correlación se ve si se considera la facturación anual de las empresas (**a mayor facturación más expectativas favorables** al futuro de la RSE). Aunque el grupo intermedio (representado en gran medida por el sector de construcción) se muestra favorable en un 100% de los casos.

Razón por la que en el futuro **SÍ** habrá RSE en las empresas (para las empresas que sí creen en el futuro de la RSE)



Tres de cada cuatro empresas cree que la RSE tiene futuro y de ellas un 74% cree que la razón está vinculada al *tamaño* de la empresa (la RSE es cosa de empresas grandes), mientras sólo un 23 % vincula el futuro de la RSE a la *rentabilidad* de ésta.

Razón por la que en el futuro **NO** habrá RSE en las empresas (para las empresas que no creen en el futuro de la RSE)



Para las empresas que no cree en el futuro de RSE (1 de cada 4), la razón con la que todas explican su expectativa desfavorable es *la dificultad para integrar la RSE* en la dinámica habitual de la empresa. Ninguno de ellas optó por otra de las posibles razones, lo cual es llamativo y significativo. Parece que la RSE es algo que o no se entiende bien o no resulta fácil de gestionar.

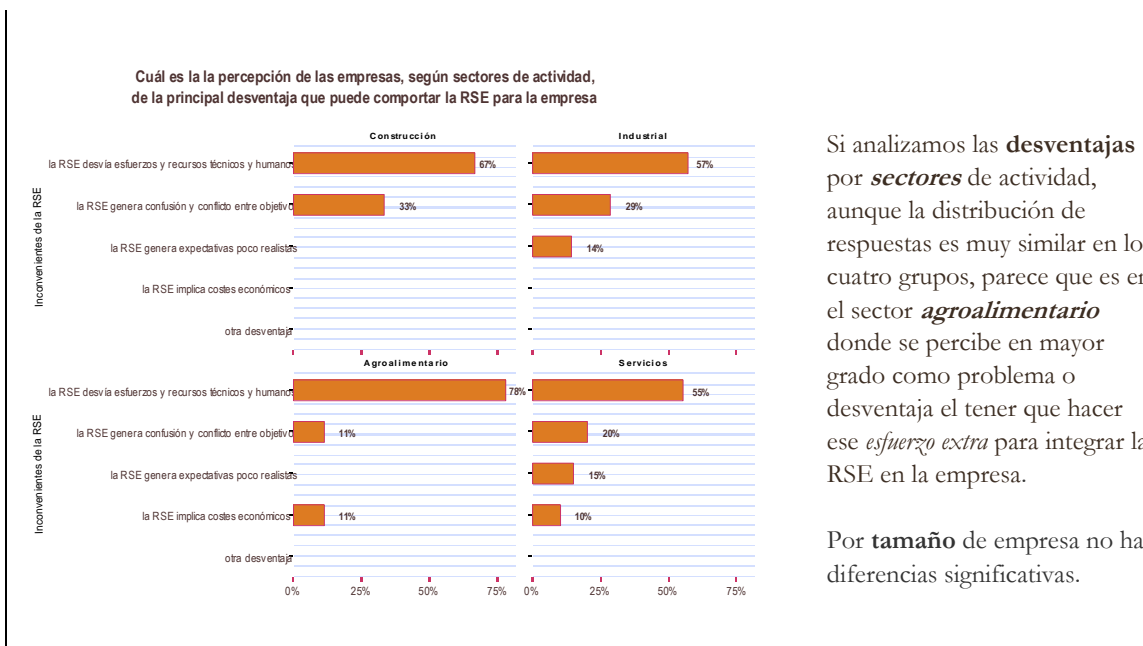
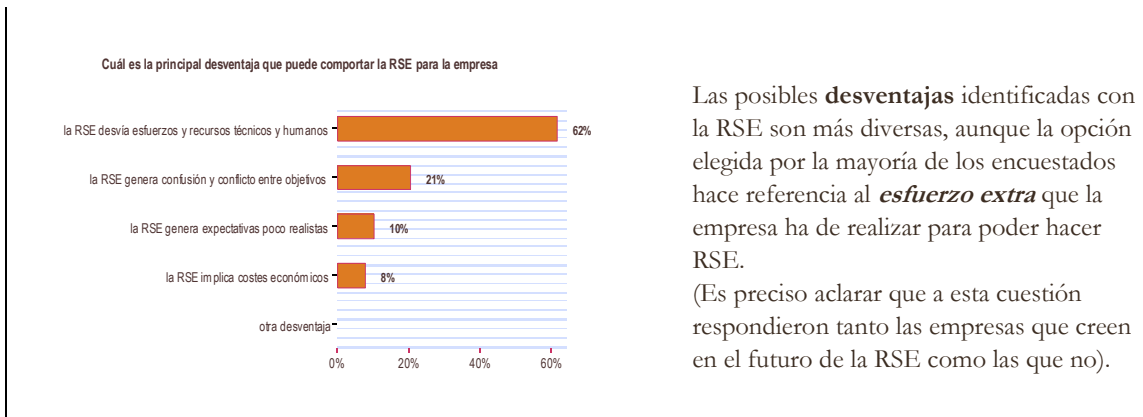
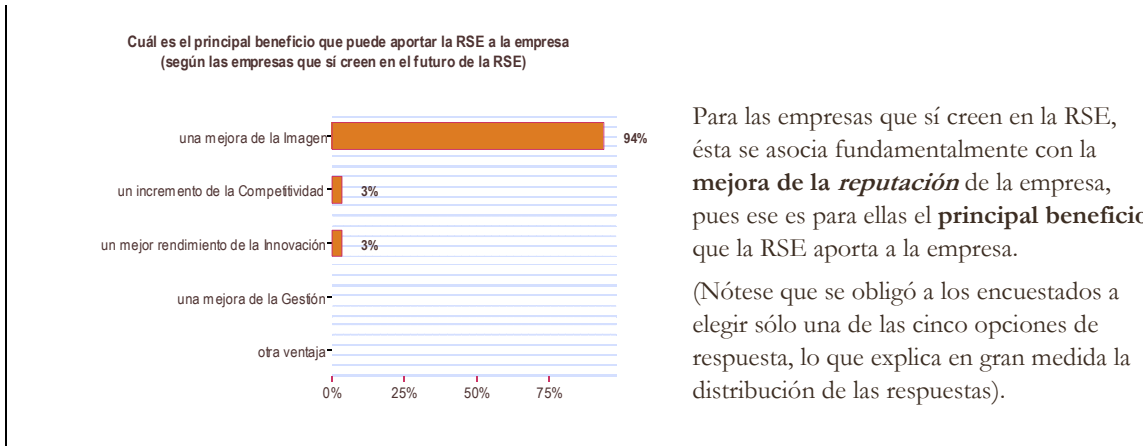
En síntesis, tres de cada cuatro empresas sí creen que en el futuro habrá políticas de RSE en la empresa. El factor determinante de las expectativas es el tamaño de la empresa, de manera que aquellas son más favorables cuanto más grande es ésta.

Las empresas que sí creen en el futuro de la RSE es porque asocian la RSE al papel de la gran empresa, como aquella que tiene capacidad para hacer políticas de RSE. Por su parte, las empresas que no creen en el futuro de la RSE lo achacan a las dificultades inherentes a la propia RSE, como algo difícil de integrar en la lógica empresarial.

F) BENEFICIOS Y RIESGOS DE LA RSE.

En este apartado analizaremos las ventajas y desventajas que las empresas ven en la RSE. Lo haremos exponiendo, primero, cuáles son esas ventajas y desventajas, y centrándonos después en cuál ha sido para las empresas la incidencia (positiva y negativa) de las prácticas concretas de RSE que vienen desarrollando.

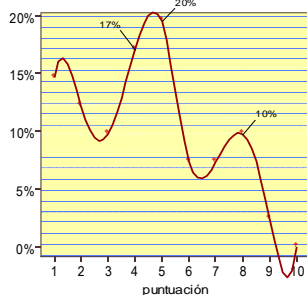
En cuanto lo primero, se pidió a las empresas que identificasen el principal beneficio que la RSE aporta, así como la principal desventaja, en caso de haberla. Estos son los resultados:



Para analizar cómo las prácticas de RSE desarrolladas por las empresas han incidido en ellas, en términos de beneficios y riesgos, se pidió a las empresas que valorasen en una escala de 1 a 10 (siendo 1=incidencia mínima y 10=incidencia máxima) cómo la RSE desarrollada podría haber beneficiado o perjudicado a la empresa en una serie de aspectos.

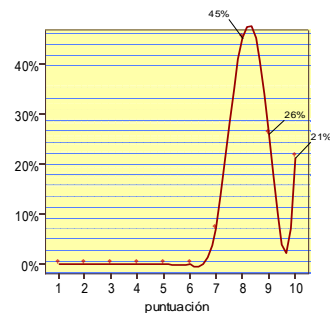
Comenzando por los potenciales **efectos positivos de la RSE**, las empresas puntuaron la incidencia de su RSE sobre cuatro aspectos: la mejora en la *gestión*, la *imagen*, la *competitividad* y la capacidad de *innovación* de la empresa. Estos son los resultados obtenidos:

Cómo valoran las empresas la incidencia POSITIVA de su RSE en cuanto a MEJORA de los procesos de GESTIÓN



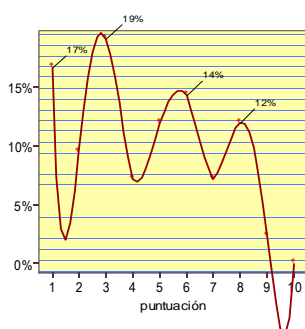
El gráfico muestra una gran dispersión de valoraciones, con tres picos destacables. Los dos más visibles muestran un 37% de empresas que valoran este aspecto con una nota de 4 y 5, y algo más de un 20% de las empresas que lo valoran de 1 a 2 puntos. En el otro lado, en torno a un 20% de las empresas valoran positivamente la **incidencia de la RSE en la *gestión***, con notas de entre 7 y 9.

Cómo valoran las empresas la incidencia POSITIVA de su RSE en cuanto a MEJORA de la IMAGEN y la REPUTACIÓN



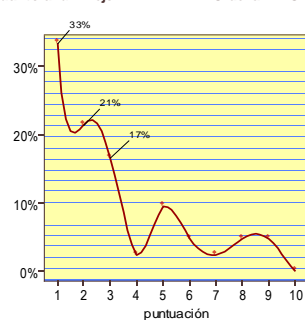
En este caso las respuestas están claramente concentradas en los valores más altos de la escala, con un 92% de las empresas que valoran muy positivamente la **incidencia de su RSE en la mejora de su *imagen* y su *reputación***, con una nota de entre 9 y 10 puntos.

Cómo valoran las empresas la incidencia POSITIVA de su RSE en cuanto a INCREMENTO de la COMPETITIVIDAD



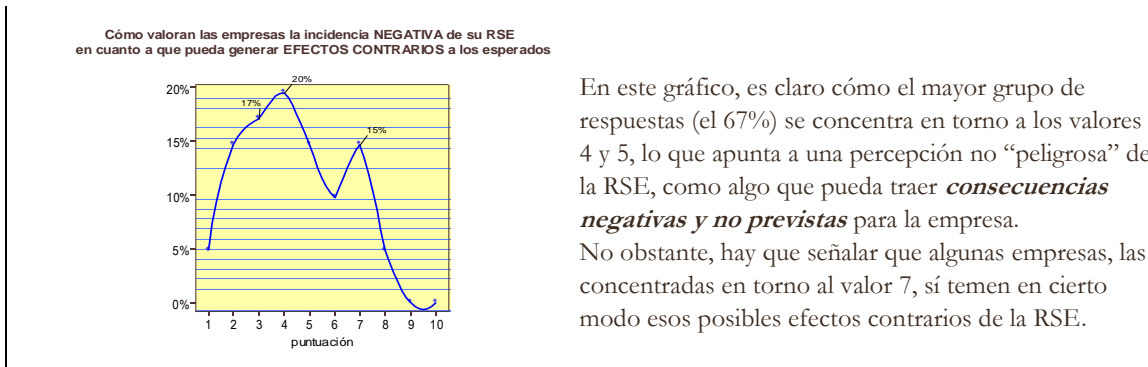
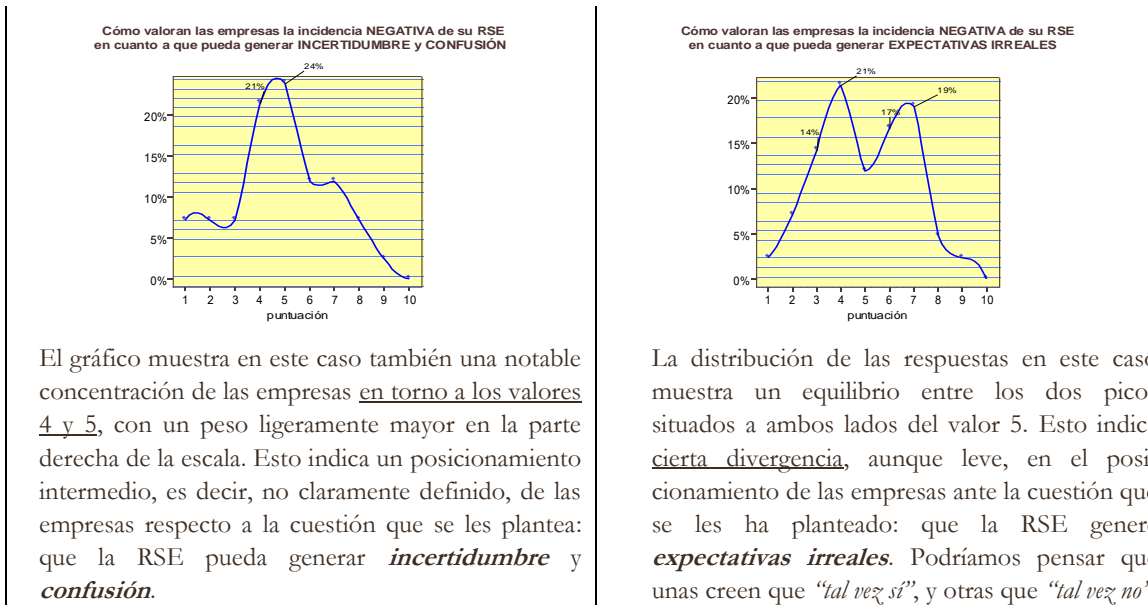
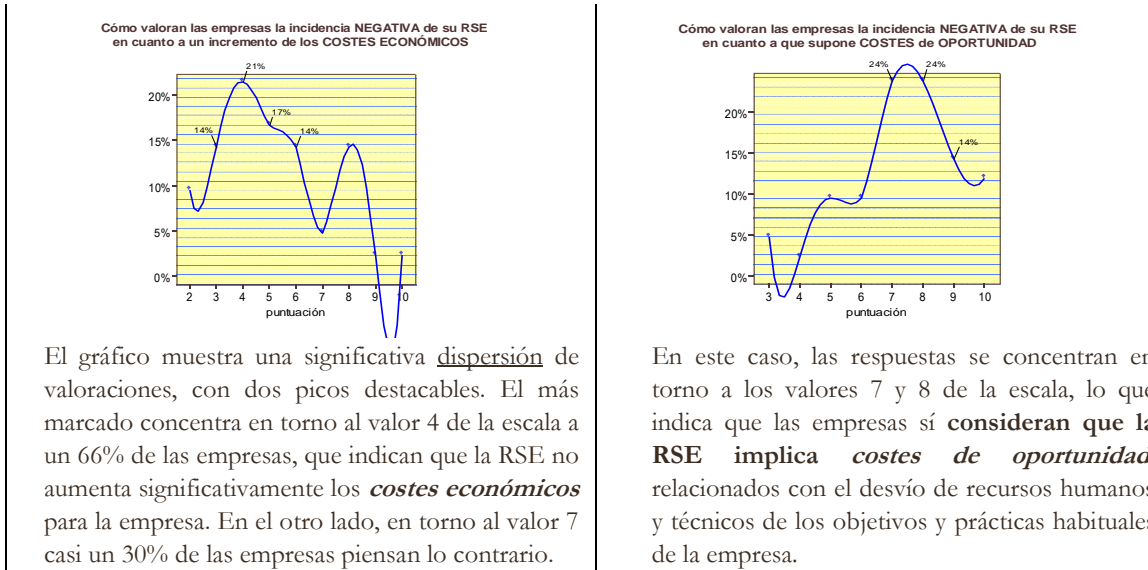
El gráfico muestra una notable dispersión en las respuestas, que podríamos reunir en dos grupos diferenciados: el de las empresas (el 45% del total) que puntúan la **incidencia de su RSE sobre la *competitividad*** con unas notas bajas, de entre 1 y 3 puntos; y el grupo de las empresas (un 40% de ellas) que puntúan este aspecto con unas notas de entre el 5 y el 8, tendiendo hacia los valores más altos.

Cómo valoran las empresas la incidencia POSITIVA de su RSE en cuanto a un mejor RENDIMIENTO de la INNOVACIÓN



En este caso las respuestas están claramente concentradas en los valores más bajos de la escala, con un 71% de las empresas que valoran negativamente la **incidencia de su RSE en la mejora del rendimiento de la *innovación***, con unas puntuaciones de entre 1 y 3, y un peso relativo muy importante del valor más bajo de la escala.

En cuanto a los potenciales **efectos negativos de la RSE**, las empresas puntuaron la incidencia de su RSE (con la misma escala de 1 a 10) sobre cinco aspectos: *costes económicos* de la RSE, *costes de oportunidad*, generación de *contradicciones*, generación de *expectativas irreales* y riesgo de generación de *efectos contrarios* a los esperados. Estos son los resultados obtenidos:



En resumen, las empresas consideran que el principal beneficio de la RSE es la mejora de la imagen y reputación de la empresa, y apuntan como principal desventaja el desvío de esfuerzos y recursos técnicos y humanos que la RSE exige.

Igualmente, al valorar cuantitativamente la aportación positiva de la RSE, las empresas aprecian mayoritariamente (92%) el valor reputacional de la RSE, frente a aspectos como la mejora en la gestión, la competitividad o la innovación.

Y en lo que respecta a la valoración de las posibles desventajas de la RSE desarrollada, las empresas parecen no tener muy claro cuáles pueden ser, señalando como la más probable los costes de oportunidad que la RSE implica, en la medida que obliga a desviar recursos de otras áreas.

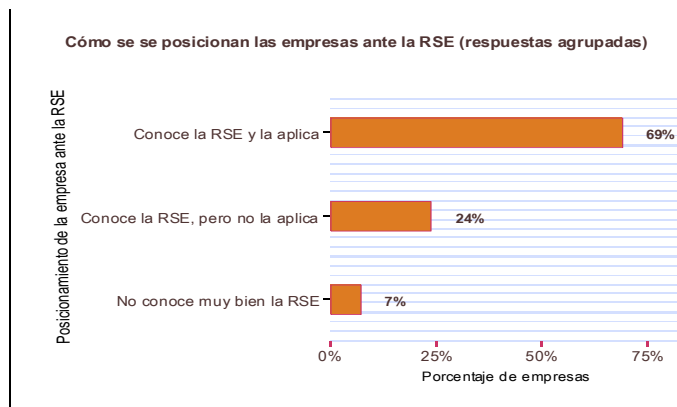
G) POSICIONAMIENTO ANTE LA RSE.

Para terminar, describiremos cómo finalmente se posicionan las empresas ante la RSE, es decir, cómo los entrevistados evalúan el estado de sus empresas ante la RSE. Para medirlo, utilizamos una escala con siete posibles posiciones, en la que pedimos a las empresas que se posicionasen valorando el estado de su empresa en relación a tres factores: grado de *conocimiento* sobre la RSE, grado de *confianza* en la RSE y grado de *desarrollo real* de la RSE en la empresa.

Con las respuestas obtenidas procedimos a recodificar esas siete posiciones y las convertimos en tres categorías, que nos permiten posicionar a las empresas en tres grupos: el de las que conocen la RSE y la aplican; el de las que conocen la RSE pero no la aplican; y el de las que no conocen muy bien la RSE.

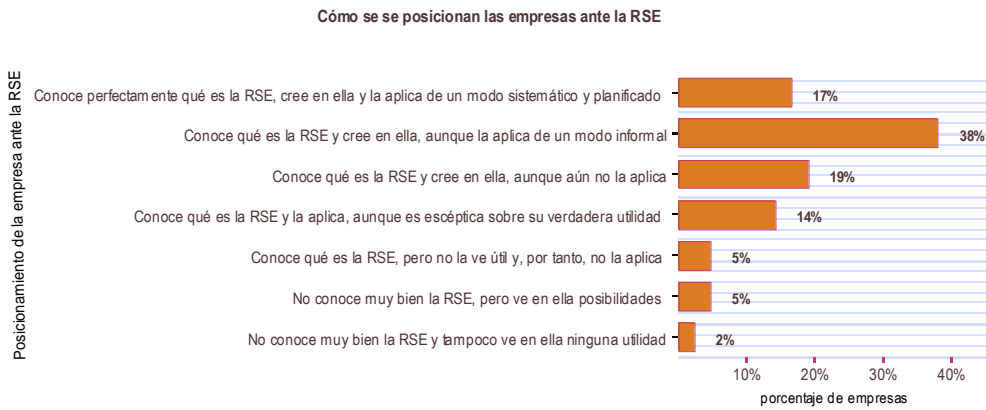
Dado que ésta fue la última pregunta del cuestionario, creemos que las respuestas sobre estos tres aspectos (conocimiento, confianza y aplicación de la RSE) son más verosímiles que las expresadas por los encuestados al principio del cuestionario. Esta suposición se basa en el hecho de que percibimos que para muchos de los encuestados se había producido un cambio, una especie de “proceso de descubrimiento” o de “aprendizaje”, a medida que iban avanzando y respondiendo al cuestionario. Es decir, que creemos que ciertos aspectos que al principio el encuestado no asociaba al concepto de RSE poco a poco, a medida que se avanzaba en las preguntas, iban siendo considerados y reubicados por éste en su mapa cognitivo. Basándonos en este indicio, creemos que las respuestas finales del cuestionario, y en particular esta última, describen mejor el tipo de RSE y el estado real de ésta en las empresas.

Los resultados obtenidos sobre el **posicionamiento de la empresa** ante la RSE, los presentaremos (para el conjunto de la muestra y desglosados por *sectores* y *tamaño* de la empresa), según las dos escalas de categorías que hemos definido:



El gráfico muestra que:

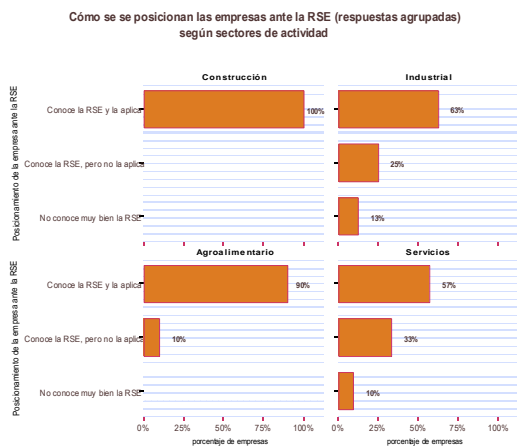
- El 93% de las empresas declara conocer el concepto de “responsabilidad *social empresarial*”.
- Dos de cada tres (un 69%) declara aplicar la RSE en la empresa.
- Y sólo un 7% dice no conocer el concepto.



Si nos referimos a ese 69% de empresas que aplica la RSE, el grupo de ellas que la aplica de un modo informal (un 38% del total de empresas) es el doble del que la aplica **de un modo planificado** (17%), mientras un 14%, aunque dicen aplicar la RSE, se muestran escépticas sobre su verdadera utilidad (suponemos que éstas **hacen RSE de un modo informal**, lo que aumentaría este grupo al 52%).

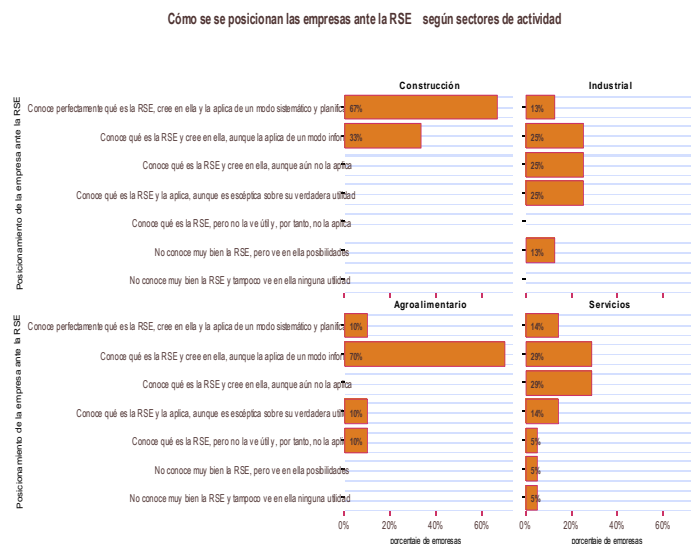
Es de destacar también el 19% de empresas (1 de cada 5) que **cree en la RSE pero no la aplica**.

Por otro lado, sólo un 2% dice no ver ningún tipo de utilidad en la RSE.



Si desagregamos las respuestas considerando el **sector** de actividad al que pertenecen las empresas, encontramos que:

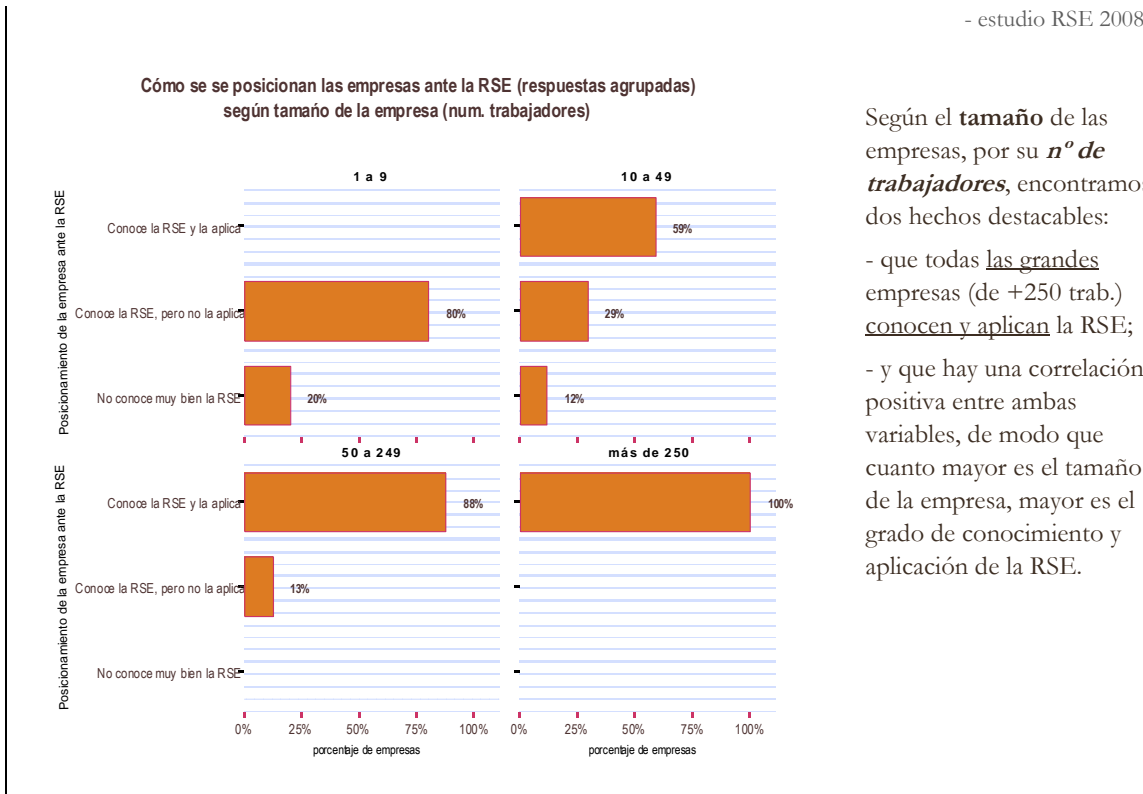
- las empresas que declaran **desconocer** la RSE pertenecen al sector **servicios** y al **industrial**;
- y el porcentaje más alto de empresas que conociendo la RSE no la aplican también se da en esos dos sectores.



Lo más destacable de la información del gráfico es que es en el **sector agroalimentario** donde se da un mayor porcentaje de empresas (el 70% del sector) que aplican la RSE de un **modo informal** (el porcentaje subiría hasta el 80% si añadimos a este grupo a las empresas “escépticas”).

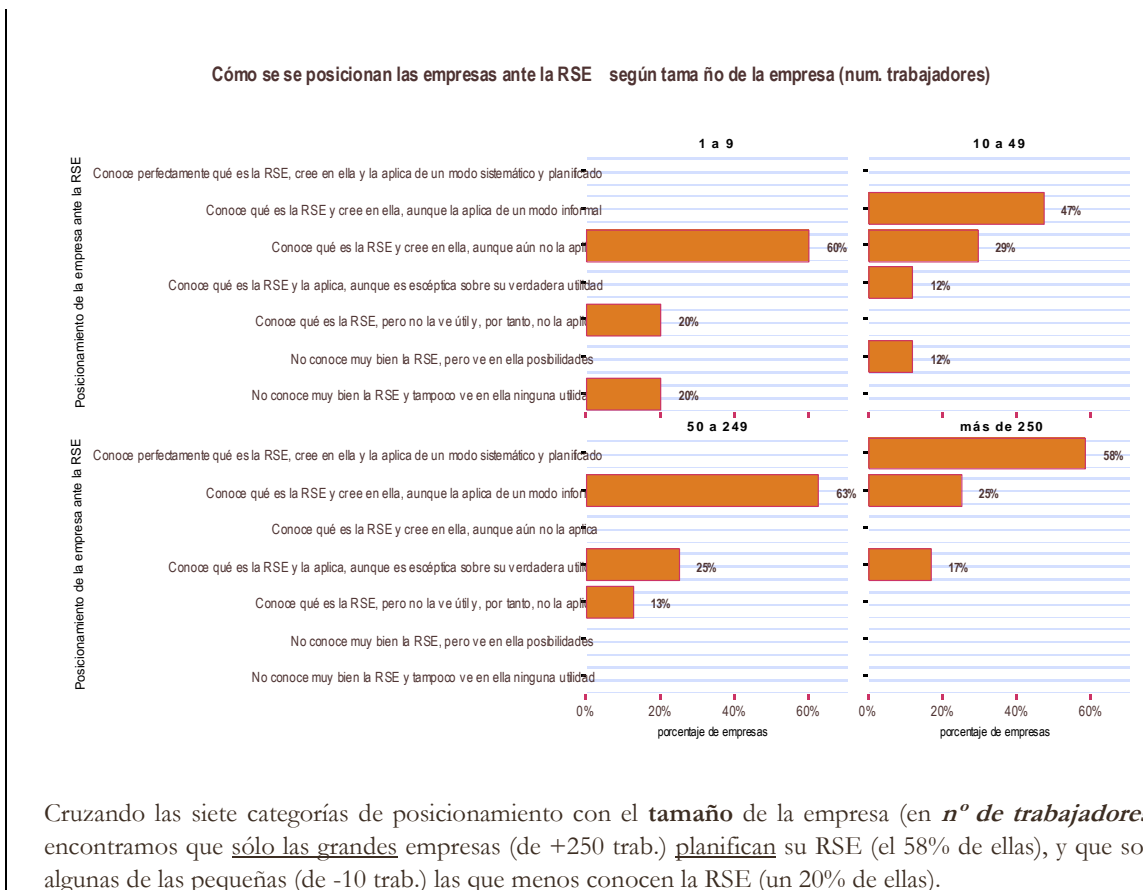
Si analizamos el posicionamiento de las empresas en función del tamaño de éstas, tanto en número de trabajadores como en volumen de facturación anual, obtenemos los siguientes resultados, según las dos escalas empleadas:

- estudio RSE 2008 -



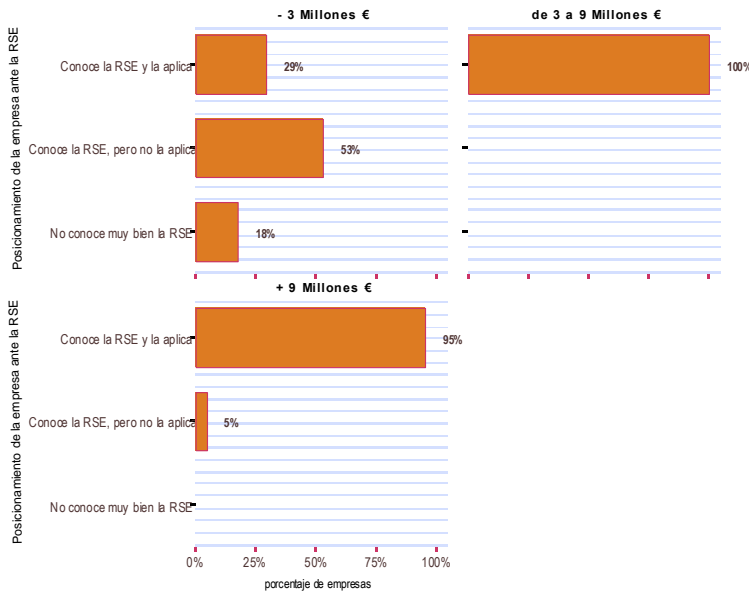
Según el **tamaño** de las empresas, por su **nº de trabajadores**, encontramos dos hechos destacables:

- que todas las grandes empresas (de +250 trab.) conocen y aplican la RSE;
- y que hay una correlación positiva entre ambas variables, de modo que cuanto mayor es el tamaño de la empresa, mayor es el grado de conocimiento y aplicación de la RSE.



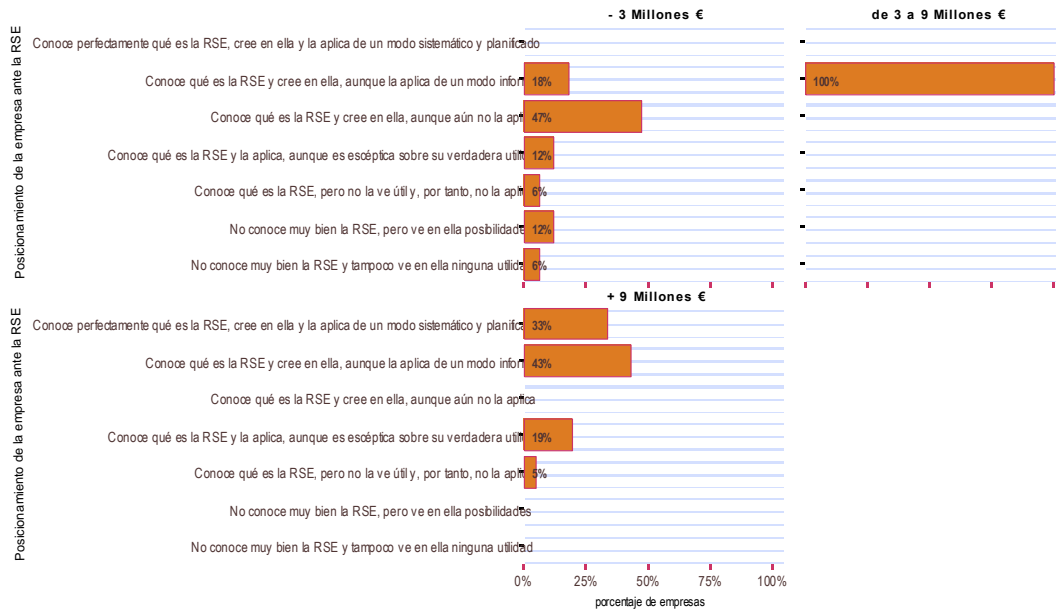
Cruzando las siete categorías de posicionamiento con el **tamaño** de la empresa (en **nº de trabajadores**) encontramos que sólo las grandes empresas (de +250 trab.) planifican su RSE (el 58% de ellas), y que son algunas de las pequeñas (de -10 trab.) las que menos conocen la RSE (un 20% de ellas).

Cómo se se posicionan las empresas ante la RSE (respuestas agrupadas) según tamaño de la empresa (facturación anual)



Si consideramos el **tamaño** de las empresas por su volumen de **facturación**, encontramos que el conocimiento y la aplicación de la RSE está altamente relacionado con el tamaño de las empresas, ya que sólo un 5% de las grandes empresas no la aplica.

Cómo se se posicionan las empresas ante la RSE según tamaño de la empresa (facturación anual)



Hay dos aspectos a destacar en este gráfico: el hecho de que entre las empresas más pequeñas casi la mitad (un 47%) aunque cree en la RSE no la aplica; y el hecho de que la mayoría de las empresas más grandes por facturación, un 62% (=43%+19%), aplican la RSE de un modo informal.

Los datos muestran que sólo el 7% de las empresas desconoce el concepto de RSE, y que dos de cada tres (69%) aplican políticas de RSE, aunque casi todas de un modo informal. De hecho sólo el 17% del total de empresas (1 de cada 6) aplican la RSE de un modo planificado.

El tamaño de la empresa es un factor más significativo que el sector de actividad a la hora de encontrar diferencias entre empresas. Los datos muestran que cuanto mayor es el tamaño de la empresa mayor es el nivel de conocimiento y de aplicación de la RSE. De hecho, todas las grandes empresas de más de 250 trabajadores conocen y aplican la RSE, y lo hacen también (88%) casi todas las de tamaño medio (de 50 a 249 trab.). En cambio ninguna de menos de 10 trabajadores hace RSE.

Las diferencias por sector de actividad son menos significativas, aunque destaca el dato de que es entre las empresas del sector agroalimentario donde más se desconoce la RSE (hay que aclarar que en este sector es donde hay más empresas pequeñas) y donde se da una mayor proporción de empresas que aplican la RSE de un modo informal.

La conclusión general es que dos tercios de las empresas hacen RSE, pero casi todas de un modo no planificado, lo que da una idea del bajo nivel de desarrollo de la RSE entre el empresariado de la región (recuérdese que este dato procede de un grupo de empresas “avanzadas” en políticas de calidad, sostenibilidad y excelencia empresarial).

8.2.2. Resumen de Resultados de la fase de encuesta

Para facilitar el trabajo de síntesis de la información recogida, así como la interpretación y comparación de los resultados de este estudio 2008 con los del estudio de 2014, que se expondrán en el Capítulo 9, recogemos a continuación de modo casi taquigráfico los principales resultados de esta primera fase de encuesta. Los hemos organizado siguiendo el mismo orden expositivo del epígrafe anterior, según las siete dimensiones de la RSE que hemos analizado:

A.1.) SOBRE EL CONOCIMIENTO DE LA RSE

- El 84% de las empresas declara conocer *bastante* o *perfectamente* el concepto de RSE, mientras sólo un 2% dice saber *poco* de la RSE.
- Cuando se les pide a las empresas que valoren cuánto se conoce la RSE entre los empresarios de la región, los porcentajes empeoran de forma significativa: sólo un 12% considera que la RSE se conoce *bastante*, mientras que el 88% considera que la RSE se conoce *algo* o *poco*.
- Cuanto mayor es el tamaño de la empresa mayor es el grado de conocimiento que ésta tiene de la RSE.

A.2.) SOBRE LA PERCEPCIÓN Y VALORACIÓN DE LA RSE

- La percepción inicial que de la RSE tienen las empresas está totalmente vinculada a los conceptos de *cultura* y *compromiso* (así lo creen un 69% y un 62% de ellas) y a la consideración de la RSE como una opción *estratégica* (en un 19% de los casos).
- Ninguna de las empresas encuestadas vincula a la RSE otros conceptos como *moda*, *carga* u *obligación*.
- Los valores que las empresas comienzan asociando en primer lugar con la RSE son los de *acción social* (un 69% de ellas) y de *reputación* (un 50%). El concepto de *excelencia*, muy vinculado al de reputación, aparece en tercer lugar, mencionado por un 48% de las empresas.

B.1.) SOBRE LA POLÍTICA DE RSE DE LA EMPRESA

- El 62% de las empresas encuestadas declara hacer algún tipo de práctica de responsabilidad social.
- Existe una correlación positiva entre el hecho de hacer RSE y el tamaño de la empresa. De hecho, todas las de más de 250 trabajadores hacen algún tipo de RSE.
- No obstante, de las empresas que hacen algún tipo de RSE (el 62% del total), tres de cada cuatro la ponen en práctica de un modo *informal* y *no planificado*.

- Las únicas que hacen RSE de un modo *planificado* son las empresas grandes, de más de 250 trabajadores (un 58% de las de este grupo).
- De las empresas que hacen algún tipo de RSE (el 62% del total) en torno a un 90% desarrollan prácticas de RSE en las áreas *ambiental* y de *gestión de personal*, y dos de cada tres (un 76% de ellas) en el área de *acción social*.

B.2.) SOBRE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA RSE

- Las *normas* o *estándares de gestión* (normas ISO, OSHAS, etc.) son, con mucha diferencia, las herramientas más utilizadas por las empresas para organizar y gestionar los diferentes aspectos relacionados con sus procesos. Un 83% de las empresas las utilizan.
- Los *códigos éticos* y las *declaraciones de principios* constituyen los instrumentos más utilizados (en un 29% de las empresas) para la definición de su RSE.
- Si nos referimos al grado de institucionalización o formalización de la RSE, casi una de cada tres empresas (un 31%) disponen ya de un área específica o de algún órgano concreto que se encarga de la política de RSE. De hecho, son las empresas de más de 250 las que poseen un *área de RSE* (un 83% de ellas).
- De ese 31% de empresas que ya posee algún órgano funcional para la gestión de la RSE, más de la mitad (el 54%) dispone de una *persona responsable* de RSE o de *otra figura o departamento* que asume esta función, y un 23% de ellas (un 7,1% del total de la muestra) dice tener ya un *departamento propio de RSE*.

C) SOBRE LAS ÁREAS DE GESTIÓN Y LAS PRÁCTICAS DE RSE

Cuando se muestra a las empresas una lista amplia de posibles prácticas de RSE, agrupadas por áreas de gestión, obtenemos los siguientes resultados:

- Todas las empresas encuestadas declaran realizar alguna práctica de RSE en las áreas de *gestión de personal* y de *productos*, casi todas lo hacen en las áreas *medio ambiental* y de *desarrollo local*, y más de la mitad lo hacen en el resto de las áreas de gestión de la RSE: de *clientes*, de *dirección*, de *acción social* y de *relaciones con otros grupos de interés*.
- Un 98% de las empresas, dentro del área de *gestión de personal*, afirman llevar a cabo una *política de estabilidad en el empleo*.
- Un 91% de las empresas, en el área de *empleo y desarrollo local*, afirman tener una política de contratación e integración de trabajadores *discapacitados*.
- En el área de *gestión medioambiental*, un 88% de las empresas dicen haber adoptado medidas de *ahorro de energía*, y un 82% medidas de mejora en la *gestión de residuos*.
- En el área de *dirección y gobierno corporativo*, un 57% de las empresas dice dar *formación* a sus cargos directivos en materia de RSE, y un 50% promover el acceso de *mujeres* a los cargos de dirección.

- En el área de *acción social*, el 64% de las empresas *patrocina* proyectos deportivos o culturales, y el 43% realiza contribuciones voluntarias y *colabora* con Ong`s en proyectos de desarrollo.
- En el área de *relaciones con otros grupos de interés*, el 55% de las empresas dice exigir a sus proveedores *prácticas laborales* responsables, y un 50% *prácticas ambientales* responsables.

D.1.) SOBRE EL DIÁLOGO CON STAKEHOLDERS

- El 95% de las empresas afirma *dialogar* con sus grupos de interés e informarles de aspectos relacionados con sus prácticas de RSE. Sólo un porcentaje de las empresas muy pequeñas no lo hace (que son el 40% de las de menos de 10 trabajadores).
- Los tres aspectos sobre los que las empresas más dialogan e informan coinciden con las tres áreas que en las empresas están más normalizadas y sometidas a estándares de gestión (*productos, calidad y seguridad, y personal*).
- Las empresas dialogan fundamentalmente con sus grupos de interés *internos* y *contractuales*, y en mucho menor grado con sus stakeholders *externos*.

D.2.) SOBRE LA INFORMACIÓN A STAKEHOLDERS

- En sus esfuerzos de comunicación, las empresas utilizan más los *medios propios* que los *ajenos*, tanto para la comunicación a nivel interno como para la difusión externa de información sobre su RSE
- Para la difusión externa de información sobre su RSE, un 18% de las empresas, casi una de cada cinco, elabora *Memorias de Sostenibilidad*.

D.3.) SOBRE LA VALORACIÓN DEL DIÁLOGO Y LA INFORMACIÓN

- Respecto de los *procesos de diálogo* con sus stakeholders, un 55% de las empresas *ven necesario mejorar* la frecuencia del diálogo, y un 52% la formalización y *planificación* de los procesos de diálogo.
- Las empresas se muestran, en cambio, más satisfechas respecto a sus *acciones de información* sobre sus prácticas de RSE: en torno a un 60% de ellas considera *acceptable* la cantidad, calidad y transparencia de la información que ofrecen a sus stakeholders. Aunque consideran *deficiente* (el 55% de ellas) la planificación de la política de comunicación de la empresa.

E) SOBRE LAS EXPECTATIVAS HACIA LA RSE

- Tres de cada cuatro empresas (un 74%) creen que en el futuro sí habrá política de RSE en las empresas.
- Las empresas pequeñas, de menos de diez trabajadores, son las que menos creen (un 45% de ellas) en el futuro de la RSE.

- La razón que exponen las empresas que no creen en el futuro de la RSE es *la dificultad para incorporar la RSE en la dinámica habitual de la empresa (“la RSE es algo difícil de integrar en la empresa”)*

F.1.) SOBRE LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA RSE

- A la hora de señalar cuál es el principal beneficio que la RSE puede aportar a la empresa, el 94% de ellas, prácticamente todas, indica que es la *mejora de la reputación de la empresa*.
- A la hora de señalar cuál es la principal desventaja que puede comportar la RSE para la empresa, la opción elegida por la mayoría (62%) hace referencia al *esfuerzo extra* que la empresa ha de realizar para poder hacer RSE (*“la RSE desvía esfuerzos y recursos técnicos y humanos”*).

F.2.) SOBRE EL VALOR DE LA RSE PARA LA EMPRESA

- Respecto a los beneficios derivados de la RSE efectivamente realizada por la empresa, el aspecto más valorado, en un 92% de las empresas, es *la incidencia positiva de la política de RSE en la mejora de la imagen y la reputación de la empresa*.
- Respecto de las posibles desventajas o riesgos derivados de la RSE realizada, las empresas no parecen tener muy claro cuáles pueden ser esos riesgos y consideran, como la desventaja más puntuada, el hecho de que la RSE implica costes de oportunidad para la empresa (*“la RSE desvía recursos humanos y técnicos de los objetivos habituales de la empresa”*).

G) SOBRE EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA ANTE LA RSE

Cuando al final del cuestionario, una vez exploradas todas las dimensiones de la RSE, se pide a los encuestados que posicionen a su empresa según una escala de siete categorías cualitativas (que combinan el *conocimiento*, la *confianza* y la *aplicación* de la RSE), obtenemos los siguientes resultados:

- El 93% de las empresas declara conocer el concepto de “responsabilidad *social empresarial*” y dos de cada tres (un 69%) declara aplicar la RSE en la empresa. Sólo un 7% dice no conocer el concepto.
- Si consideramos el tamaño de la empresa, todas las grandes empresas (de más de 250 trabajadores) conocen y aplican la RSE. En cambio, ninguna de las de menos de 10 trabajadores conoce y aplica la RSE.
- Un 14% de las empresas, aunque aplican la RSE, se muestran escépticas sobre su verdadera utilidad.
- Y sólo un 2% de las empresas dice no conocer muy bien la RSE y no ver en ella utilidad alguna.
- El 52% del total de las empresas hace RSE de una manera *informal*, y sólo el 17% del total de empresas la hacen de un modo *planificado*. Curiosamente, la mayoría de las empresas grandes (el 62% de ellas) dicen aplicar la RSE de un modo *informal*.

8.3. El sentido de la RSE para la empresa.

Una vez expuestos los resultados de la fase de encuesta, expondremos en este subcapítulo los principales **resultados** que se derivan del análisis de la información recogida durante la **fase de Entrevistas**.

Como ya indicamos en el Capítulo dedicado al diseño de la investigación de nuestro estudio de 2008, los objetivos de esta fase de entrevistas, además del de (1) profundizar en los aspectos de RSE explorados durante la fase de encuesta, han sido otros dos: (2) analizar los factores de mejora y el tipo de valor añadido que las empresas asocian a la RSE; (3) identificar las necesidades que las empresas tienen en relación a la RSE.

Para ello, partiendo de los datos obtenidos en la fase de encuesta, se realizaron entrevistas semiestructuradas a diez de las empresas con mejores prácticas de RSE.

8.3.1. Cómo la empresa explica su RSE: 3 dimensiones cualitativas.

Usando como guión esos tres objetivos, mostraremos a continuación la información finalmente recabada en las entrevistas, organizándola en tres epígrafes:

- En el primero expondremos los resultados de la información recabada sobre algunos de los aspectos ya abordados en la fase de encuesta: las motivaciones, objetivos y prácticas de la política de RSE de las empresas; las herramientas de gestión, comunicación y evaluación de la RSE; y los beneficios obtenidos de la RSE realizada y las expectativas sobre ésta.
- En el segundo presentaremos los resultados relativos al estudio de cómo ven las empresas la relación entre RSE y otros conceptos como calidad, innovación, competitividad, cultura empresarial y diálogo.
- Y dedicaremos el tercero a exponer la información recabada en relación a las necesidades y propuestas de las empresas sobre la RSE, así como el valor que atribuyen a ésta.

Tras estos tres epígrafes, de carácter expositivo, dedicaremos un subcapítulo a presentar de modo resumido los principales resultados de la fase de entrevistas.

A) LA RSE EN LAS EMPRESAS.

Lo primero que quisimos abordar en las entrevistas fueron algunos de los aspectos ya analizados en la fase de encuesta, con el objetivo de recabar información cualitativa sobre ellos y poder mejorar la comprensión de la RSE desarrollada por las empresas.

En este epígrafe, por tanto, recogemos los resultados del análisis de la información que las empresas han proporcionado sobre cuestiones como el *origen*, la *evolución*, la *gestión*, los *resultados* y las *expectativas* sobre la política concreta de RSE que vienen realizando. Organizaremos los resultados en tres sub-epígrafes:

- A.1.- Motivos y Prácticas de RSE
- A.2.- Gestión de la RSE
- A.3.- Resultados y Expectativas de la RSE

A.1.- Motivos y Prácticas de RSE

Sobre el origen de la RSE

El origen de la política de RSE en las empresas entrevistadas es muy diverso y depende en gran medida de las peculiaridades y evolución de cada empresa, y también del grado de formalización de los procesos (factor éste muy vinculado al tamaño de las empresas).

Básicamente podríamos hablar de tres situaciones posibles de partida que dan paso a la formalización de una política de RSE como tal:

- El caso de aquellas empresas con una larga tradición de prácticas de patrocinio, vinculado a actividades deportivas o culturales en el ámbito local. Aquí caben empresas de todo tipo, pero sobre todo las del sector servicios y agroalimentario.
- El caso de aquellas empresas (especialmente en los sectores industrial y de la construcción) donde la RSE surge de la decisión de aglutinar en este nuevo concepto una variada diversidad de “buenas prácticas” (relacionadas en especial con la gestión de personal) que ya se venían haciendo con anterioridad.
- Y el caso de aquellas empresas en las que la RSE surge en un momento concreto, a partir de diversas excusas o acontecimientos (la adhesión al Global Compact, la creación de una fundación, la definición de un Sistema de Gestión Integral, etc.), como una apuesta clara y decidida de la empresa por la RSE.

En cualquiera de las tres situaciones descritas, la RSE es una política que comienza a ser definida y formalizada, en las empresas analizadas, entre los años 2000 y 2005.

Sobre las razones o motivos para hacer RSE

Los motivos alegados por las empresas para justificar su apuesta por la RSE son también muy diversos y vienen igualmente condicionados por factores sectoriales, de tamaño de la empresa y de tipo de actividad realizada, entre otros.

Podríamos resumir las razones expuestas por las empresas en cuatro categorías o tipos de motivos:

- La *rentabilidad* a largo plazo. Ésta es la razón aportada por quienes ven en la RSE un instrumento para la conformación de un enfoque a largo plazo, en el que se persigue conjugar los objetivos económicos con la idea de responsabilidad. La RSE es algo que hay que hacer, básicamente, porque la sociedad lo demanda. Y en esta cancha se cree que se va a jugar en gran medida la reputación de la empresa y su rentabilidad a largo plazo. Aquí estarían sobre todo grandes empresas con una importante orientación de su producto o sus servicios al consumidor final.
- La cultura y el *estilo propio* de la empresa. Éstas son las razones de aquellas empresas que han asumido la RSE como un concepto nuevo en el que integrar y ordenar todo lo que ya venían haciendo en cuanto a buenas prácticas. En este grupo caben empresas tanto grandes como pequeñas, muchas de las cuales suelen caracterizarse por una larga tradición en su sector y tener un origen familiar.
- La *eficacia* y la convicción de que así se trabaja mejor. Éste argumento es propio de quienes hacen una RSE muy marcada por el enfoque del departamento de Recursos Humanos. Aportan esta razón empresas con muchos trabajadores de los sectores industrial y agroalimentario.
- La *voluntad* de querer hacer bien las cosas. Este es el argumento que aportan sobre todo las empresas de tamaño pequeño y mediano, donde se valora el papel de las personas dentro de la organización y se entiende que el desarrollo de la empresa y el desarrollo personal han de ir juntos.

En general, todas las empresas que apuestan por la RSE aportan razones de mejora y de obtención de resultados positivos de diverso tipo.

Sobre los objetivos de la política de RSE

Cuando se pide a las empresas que formulen el objetivo o los objetivos esenciales de su política de RSE, todas ellas parecen tenerlo muy claro, aunque unas apelan a objetivos concretos y pragmáticos, mientras que otras mencionan finalidades más genéricas.

A este segundo grupo pertenecerían formulaciones como las dos que apuntamos a continuación:

- El objetivo de la política de RSE es la “*gestión ética de la empresa, tratando de integrar a todos sus grupos de interés*”.
- El objetivo de la política de RSE es “*el desarrollo humano de las personas que trabajan en la empresa*” o, simplemente, “*el respeto a las personas*”.

En el grupo de quienes formulan los objetivos de su RSE de un modo más pragmático y concreto entrarían estas perspectivas:

-El objetivo de la política de RSE es “*poner en valor lo que ya se hace bien*” y que la RSE sirva también para mejorarlo.

- El objetivo de la política de RSE es (objetivo claramente estratégico) “*la eficacia de la organización*”, focalizando el esfuerzo en el desarrollo de un “*equipo humano que nos diferencie*”.

- El objetivo de la política de RSE es “*apoyar la integración social de discapacitados*” (algunas empresas tienen muy claros objetivos concretos como éste).

Sobre las Prácticas de RSE

Aunque la variedad de prácticas de RSE desarrolladas por las empresas es bastante grande, son tres las áreas en las que se concentran la mayoría de las acciones de RSE llevadas a cabo:

-El área de *gestión de personal*. Aquí las políticas de RSE desarrolladas abarcan aspectos como: la conciliación, los planes de igualdad, la provisión de servicios extra para los trabajadores (becas para hijos, permisos extra, servicios de salud, etc.), la incorporación de mujeres, programas de integración para discapacitados, planes de carrera para jóvenes titulados, etc.

-El área de *gestión medioambiental*. Aquí cabrían desde la implantación de normas o estándares de gestión medioambiental (ISO, Emas...), hasta prácticas concretas de sostenibilidad (ahorro de papel o energía, gestión de residuos, formación ambiental para los trabajadores, etc.).

-Y el área de *acción social*. Aquí cabría un abanico amplio de acciones de patrocinio, financiación de premios o becas de investigación, cooperación con Ong`s, etc. Algunas empresas realizan estas acciones a través de fundaciones propias.

Las empresas entrevistadas realizan también otras prácticas de RSE, con menos representatividad y no incluidas en las tres categorías anteriores, que podemos ubicar en dos grupos:

- Acciones de *compromiso con el entorno local*. Desde la política de contratación de trabajadores o estudiantes procedentes de los institutos de la zona, hasta el patrocinio de actividades festivas y deportivos en los municipios del entorno (de donde proceden los trabajadores de la empresa).

- Acciones de colaboración con otros grupos de interés. Desde la colaboración con centros educativos hasta el apoyo al desarrollo de otras empresas.

Sobre la evolución de la RSE en la empresa

Desde su aparición en las empresas, la RSE ha ido evolucionando en dos líneas muy concretas: la de la formalización de la política de RSE y la del desarrollo de acciones concretas de RSE.

-Formalización de la RSE. En la mayoría de las empresas entrevistadas se ha venido dando un proceso paulatino de formalización de la política de RSE, con la redacción de documentos de RSE (códigos éticos, declaraciones de principios, integración de la RSE en los planes estratégicos, etc.) y la creación de órganos funcionales par la gestión de la RSE (comités de ética, responsables de RSE, etc.). Muchas empresas ven esto como un proceso lógico y necesario.

-Desarrollo de la RSE. A la par han ido creciendo los objetivos de RSE y el número de programas y acciones de RSE en las distintas áreas de la empresa. Algunas empresas han tratado de dar una proyección interna a la RSE (orientándola fundamentalmente hacia sus trabajadores o al desarrollo organizativo), mientras otras se han centrado en incorporar en la empresa nuevas áreas de RSE (por ejemplo, la medioambiental). Ninguna de las empresas entrevistadas declara haber iniciado una política de RSE expresamente orientada a la mejora exterior de la imagen corporativa.

Todas las empresas entrevistadas afirman que su implicación con la RSE ha sido creciente y la valoran muy positivamente, aunque en numerosas ocasiones mencionan que aún “*les queda mucho por hacer*”.

A.2.- Gestión de la RSE

Sobre los modos de gestión de la RSE

En la gestión de la política de RSE que llevan a cabo las empresas podemos distinguir tres dimensiones diferentes: la de las normas o sistemas con los que la RSE se gestiona, la de los órganos funcionales que se ocupan de gestionar la RSE y la de los planes o programas propios de RSE con los que ésta se define y orienta en cada empresa.

- Las *normas o sistemas de gestión* que hemos identificado en las empresas entrevistadas son básicamente cuatro: el Global Compact, como declaración de rango internacional al que algunas empresas se han adherido; las directrices GRI, como modelo para la elaboración de informes sociales; la norma SGE21, como sistema para gestionar las relaciones con los grupos de interés; y la existencia de SGI (sistemas de gestión integral de calidad, prevención y medio ambiente) vinculados a la RSE.

- En cuanto a la *estructura funcional* que se responsabiliza de la RSE en las empresas, hemos encontrado cuatro modelos, algunos de ellos coexistiendo a la vez: los “comités de RSE”, grupos internos formados por responsables de las distintas áreas de la organización; los “grupos externos” de RSE, que aglutinan a los grupos de interés externos; los “responsables de RSE”, personas que asumen de forma exclusiva o añadida el área de RSE; y, donde la RSE no está sistematizada ni institucionalizada, es la “dirección” de la empresa, habitualmente en la figura del director o el presidente, la que asume esta función.

- Por último, en muchas empresas se han desarrollado *programas* o *planes* propios de RSE, que recogen y sistematizan los objetivos y las líneas de desarrollo de la RSE.

Junto a toda esta estructura para la gestión de la RSE, en algunas empresas hemos detectado un principio organizativo interesante, consistente en tratar de diferenciar de forma clara dos niveles organizacionales: el decisorio y el operativo. De este modo, “*arriba*”, en los órganos de dirección, recaería la responsabilidad de las decisiones sobre el tipo de compromiso que debe asumir la empresa (“*la persona define los objetivos*”). “*Abajo*”, el equipo técnico, el grupo humano asume las funciones operativas de gestión e implementación de la RSE, sin que esto suponga que este equipo no pueda opinar, imprimir su sello propio o aportar cualquier tipo de propuesta (“*ha de ser un grupo humano muy preparado y muy comprometido*”).

Sobre la comunicación de la RSE

En relación a la comunicación de la RSE, hay que mencionar y distinguir dos aspectos: el de los mecanismos o medios utilizados por las empresas para comunicar la RSE, y el de las diferentes actitudes mostradas por las empresas ante el propio hecho de difundir su política de RSE.

En cuanto a los medios de difusión utilizados habitualmente, hay que diferenciar entre las empresas de cierto tamaño, que planifican de algún modo su RSE, y las empresas más pequeñas junto a algunas otras que, siendo grandes, suelen hacer RSE de un modo informal.

- Las primeras suelen elaborar y publicar Informes anuales sobre su RSE (Informes Sociales o Memorias de Sostenibilidad), utilizan medios propios de difusión interna (revistas de difusión interna, folletos o cuadernillos entregados a clientes o trabajadores...) y medios de proyección externa, propios (sección de RSE en la Web corporativa, información al cliente desde el departamento comercial) o ajenos (noticias en medios de comunicación, participación en foros de RSE, etc.).
- Las segundas suelen comunicar su RSE mediante medios personales e informales, especialmente en el ámbito interno de la empresa, entre el personal más cualificado, y en menor medida en el ámbito externo a la empresa.

En relación a las actitudes de las empresas respecto de la comunicación de su política, tenemos:

- la de las empresas que sí difunden de un modo planificado su política de RSE, buscando mejorar su imagen y alcanzar cierta notoriedad. Es el caso de algunas empresas grandes de amplia implantación en el mercado.
- la de las empresas que sí difunden conscientemente su RSE, buscando que se visualice, aunque sin demasiadas pretensiones (incorporándola en el eslogan de la marca, ubicándola en una sección de la Web corporativa...), con la creencia de que *"es bueno comunicar lo que se hace bien"* y la convicción de que *"si alguien de fuera lo certifica, es que se hace bien"*.
- hemos identificado una tercera actitud, la de las empresas que reconocen no estar usando la imagen que da la RSE como se podría, porque, tal como lo expresan *"nos interesa más la proyección interna"* de la RSE. Son las empresas con un número considerable de trabajadores y una RSE elaborada desde el enfoque de Recursos Humanos.
- y, en último lugar, hemos identificado un cuarto tipo de empresas, que es el de las que *"no se lo han planteado"* o *"no lo han pensado bien"*, la posibilidad o la necesidad de difundir afuera su RSE.

Sobre la evaluación de la RSE

Es en este aspecto, el de la evaluación de las propias prácticas de RSE, donde las empresas apuntan mayores carencias o deficiencias. Por lo general, ninguna o casi ninguna aplica una sistemática para evaluar la RSE desarrollada, lo que indica que el grado de formalización de la política de RSE es aún deficiente.

Las empresas que realizan sus Informes Anuales de RSE, especialmente los que se guían por el modelo de Memorias de Sostenibilidad de GRI, son las únicas que mencionan

el sistema de indicadores de GRI como el modelo en que se basan para evaluar su política de RSE.

Sólo una de las empresas entrevistadas ha mencionado su intención de realizar en el futuro inmediato una Memoria de Triple Balance, que integre en un único informe anual la evaluación económica, social y ambiental de su actividad, lo que exigiría de un sistema complejo e integrado de indicadores de evaluación.

Algunas empresas mencionan tener un “sistema de valoración trimestral” (o de una periodicidad superior) para evaluar sus prácticas de responsabilidad social, aunque no explican en qué consiste.

A.3.- Resultados y Expectativas de la RSE

Sobre los aspectos de mejora

En general todas las empresas valoran muy positivamente el impacto de la RSE en la empresa, y mencionan resultados y mejoras de diverso tipo que se derivan de la política y las prácticas de RSE desarrolladas. Algunas de las ideas más interesantes sugeridas a este respecto en las entrevistas son las siguientes:

- la RSE genera espíritu de aprendizaje y de mejora;
- la RSE produce clientes y proveedores satisfechos;
- la RSE consigue trabajadores satisfechos y comprometidos;
- la RSE genera una cultura pro-social;
- la RSE también genera reconocimiento social: “*recibimos premios y distinciones*”;
- la RSE es algo que se puede hacer sin coste: “*muchas mejoras no tienen ningún coste y sí generan beneficios a todos los niveles para la empresa*”;
- la RSE es un sistema de mejora.

Sobre los procesos de aprendizaje

Hemos encontrado dos experiencias interesantes de aprendizaje derivado de la experiencia en la puesta en marcha de la RSE en algunas empresas: el de algunas empresas con un enfoque claro de gestión de personal y el de algunas pequeñas empresas que vienen haciendo RSE a pequeña escala.

Para las primeras, “*la RSE es algo que, ante todo, produce mejoras internas*”. Algunos de los argumentos que hemos recogido son los siguientes:

- el trabajador sólo se compromete con la empresa si la empresa se compromete con él;
- sólo se puede ser mejores fuera si se es mejor dentro, en los planos humano y organizativo;
- las experiencias de incorporación e integración de personas con discapacidad han inducido en las empresas conductas de colaboración y también de empatía, tolerancia, respeto...;

- las experiencias de incorporación de mujeres en empresas y en puestos tradicionalmente masculinos ha cambiado la forma de trabajar, mejorando las conductas de cooperación y el trabajo en equipo;
- las mejoras y el compromiso de la empresa en el área de medio ambiente transmite a los empleados el mensaje implícito de que “*en esta empresa hay futuro*”, en la medida que el trabajador interpreta ese compromiso ambiental de la empresa como una apuesta por la supervivencia y los planes a largo plazo;
- cuando a los trabajadores se les forma y se les dan responsabilidades, se sienten más valorados y comprometidos, además de ser más polivalentes ;

Por su parte, para algunas pymes “*la RSE tiene sentido sobre todo en el ámbito de la pequeña empresa*”. Los argumentos son los siguientes:

- la pyme es donde la RSE tiene un menor coste y es más fácil de aplicar;
- la pyme es donde la RSE resulta más creíble para todos los grupos de interés porque en la pyme, al ser pocos, todos la conocen y es donde la RSE más fácilmente puede consensuarse entre todos;
- si más de 9 de cada 10 empresas son pymes, es ahí donde es más importante hacer RSE, porque esto extiende la RSE a todo el tejido empresarial;
- en muchas grandes empresas la RSE es un añadido, algo que aparece sólo al final, mientras que en la pyme esto no es así, la RSE está en el núcleo de la empresa.

Sobre las expectativas

Las expectativas que expresan las empresas sobre el futuro de la RSE son diversas y numerosas. Las hemos agrupado, a modo de síntesis, en tres categorías: la que recoge proyectos concretos de ampliación o mejora de la RSE, la que recoge algunas ideas o deseos de cara al futuro de la RSE, y la que apunta hacia algunas dudas o riesgos para la RSE en el futuro.

Algunas de las expectativas más significativas sobre proyectos concretos de ampliación o mejora de la política de RSE en la empresa proponen cosas como:

- tratar de sistematizar mejor la RSE “*para ser mas conscientes de ella y gestionarla mejor*”;
- integrar la RSE “*de verdad*” en la política estratégica de la empresa;
- obtener algunas certificaciones de RSE (norma SGE21, certificación de empresa familiarmente responsable, etc.);
- hacer innovación en productos o servicios, incorporando criterios de sostenibilidad o mejorando la seguridad;
- incorporar de lleno algunos temas en la gestión de personas (discapacidad, igualdad, conciliación, participación, diversidad...) En algunas empresas estos aspectos empiezan a estar ya contemplados en el convenio colectivo;
- incluso algunas empresas proyectan dedicar una partida creciente de su presupuesto anual a la política de RSE.

Algunas de las ideas o deseos expresados por las empresas sobre el futuro de la RSE manifiestan expectativas como:

- en el futuro la RSE debería desaparecer como un área aparte, entrando de verdad a formar parte del núcleo de la empresa, llegando a estar integrada en toda la empresa, en todos los niveles de la empresa;
- no deberían aparecer nuevas normas de RSE, “*debemos evitar que la RSE se burocratice*”. No hacen falta más normas, que exigen mucho esfuerzo y te hacen perder mucho tiempo rellenando papeles, porque lo importante es que en la empresa haya una cultura de RSE.

Por último, algunas de las dudas y riesgos apuntados para la RSE en el futuro sugieren ideas como las siguientes:

- hay quien cree que “*habrá un problema si la RSE se convierte en un sello*”, porque el espíritu y el verdadero sentido de la RSE se pervertirían y la RSE se mercantilizaría;
- otros piensan que para que la RSE despegara haría falta algo así como una etiqueta ética. Esa sería la forma de hacer visible la RSE, algo que es necesario, porque si el cliente o el consumidor no la ven, entonces la RSE no puede influir en sus decisiones. Y esa debería ser la manera de exigir a las empresas que fuesen responsables;
- para algunos la palabra “social” es problemática, porque “*se queda corta*”, no expresa todo lo que cabe en el concepto, la RSE va más allá de lo social. El concepto tendría futuro “en su significado” pero no en su denominación actual;
- otros ven el problema en la palabra “responsabilidad”, que suena demasiado vacía y ambigua, y prefieren hablar de “compromiso social” mejor que de responsabilidad social.

B) FACTORES CLAVE DE LA RSE.

En este segundo epígrafe presentaremos los resultados cualitativos obtenidos del análisis de la información que las empresas han aportado en las entrevistas, sobre la relación que ellas encuentran entre la política concreta de RSE que realizan y una serie de *factores de mejora*, implementados y formalizados en muchas de ellas, como la **calidad**, la **innovación**, el **diálogo** con stakeholders, o aspectos como la **competitividad** o la **cultura** empresarial. Organizaremos los resultados en cinco sub-epígrafes:

- B.1.- RSE y Calidad
- B.2.- RSE e Innovación
- B.3.- RSE y Competitividad
- B.4.- RSE y Cultura empresarial
- B.5.- RSE y Diálogo con Stakeholders

B.1.- La RSE y la Calidad

Sobre las herramientas de calidad

En todas las empresas entrevistadas el concepto de calidad es una idea central, no sólo en los procesos internos sino también en la imagen y la identidad de la organización. Y en casi todas las empresas (aunque en algunas, de modo expreso, no) se establece una relación cercana entre la Calidad y la política de RSE. Esta idea conduce a que muchas empresas identifiquen en cierto modo calidad y RSE, no tanto conceptualmente como a

través de las herramientas de gestión, especialmente de las herramientas de gestión de calidad.

Las herramientas de gestión de calidad y de mejora de procesos que las empresas asocian y vinculan con la RSE son esencialmente estas cuatro:

- las normas de la serie ISO 9000, que todas las empresas (salvo alguna muy pequeña) tienen implantadas.
- el modelo EFQM, que algunos identifican de forma fuerte con la responsabilidad social.
- algunos procesos de Benchmarking, en alguna empresa.
- y programas específicos y propios de calidad en la relación con algunos grupos de interés.

Sobre la relación Calidad-RSE

Como acabamos de señalar más arriba, no todas las empresas vinculan o identifican RSE y calidad. Sobre la relación entre ambas hemos identificado dos posturas muy diferentes: la de quienes creen que calidad y RSE van, y han de ir necesariamente, juntas; y la de quienes consideran que calidad y RSE son cosas diferentes que no se deben mezclar, por el bien de ambas y de la empresa. Veamos cuáles son las razones de una y otra.

a) El primero de los puntos de vista, el más habitual, es el expuesto por aquellas empresas, de tamaño generalmente medio o grande, que tienen implantada desde hace tiempo la calidad para la gestión de sus procesos. Dentro de estas empresas hemos identificado, a su vez, dos maneras de vincular la calidad y RSE, y dos ideas básicas sobre la relación que existe y debe existir entre ambas:

- Unas señalan a *los procesos* como vínculo. Según esto, entendidas como “proceso con el que se quiere mejorar”, la calidad y la RSE van de la mano. Además, todo proceso de calidad ha de llevar una dimensión implícita de RSE, que debe estar inspirada en el código ético de la empresa o su declaración de valores. Según este enfoque, aunque la parte conceptual de la RSE es previa (“*debe venir de arriba*”), la parte técnica de la RSE y de la calidad deben ir juntas.
- Otras señalan *al cliente* como vínculo. El argumento esencial es el siguiente: “si decimos que el cliente es el centro, nuestro compromiso como empresa es darle el producto o el servicio de calidad que él espera”. Este modo de entender la RSE está muy identificado con lo que la empresa ofrece y con aquellos a los que la empresa se dirige. La idea de responsabilidad social equivale, por tanto, a la de compromiso con el cliente, y la calidad es el vínculo entre ambos conceptos.

En cuanto a las ideas básicas de este grupo sobre la relación entre calidad y RSE:

- Algunas empresas hablan de “*la calidad como origen de todo*”. Esta idea trata de reconocer el papel que ha jugado la calidad en la conformación de una cultura y unos procesos que buscan la mejora de la empresa a todos los niveles. Y es ahí donde la RSE se ve como una continuación y una ampliación de la calidad, un paso más.
- Otras empresas establecen una “*identidad absoluta*” entre RSE y calidad. Esta identificación total es propia de aquellas empresas que ven la RSE desde el enfoque de la “gestión de personal”, empresas donde la RSE se gestiona desde el departamento de

Recursos Humanos: *“la calidad total implica empleados motivados y concienciados”*. Por tanto, la RSE sirve y contribuye a la calidad total, es una parte más de la calidad.

b) El segundo de los puntos de vista sobre la relación calidad-RSE es el expuesto por alguna pequeña empresa (también por alguna de tamaño medio), conocedora de la calidad y de los demás sistemas de gestión y de mejora de la empresa, pero que concibe la RSE como algo nuevo y distinto de todos ellos. Las razones de este punto de vista son esencialmente las siguientes:

- la calidad y la RSE deben ir separadas, porque conceptualmente son distintas y porque se centran en objetivos y en niveles diferentes;
- la calidad busca siempre la “eficacia” (entendiendo esta, básicamente, como la entrega del producto al cliente), y además la calidad es algo que está empezando a quedarse obsoleto (hoy se habla más de “excelencia”);
- la RSE, en cambio, trata de conectar más con “lo social”, y eso es algo más filosófico, en lo que la empresa ha de creer (sobre todo la dirección de la empresa), si no la RSE se reduce a puro marketing;
- la RSE no debe estar dentro de la calidad, sino que “lo social” ha de estar por encima, y “dentro” ha de tener calidad.

B.2.- La RSE y la Innovación

La relación entre RSE e innovación es percibida por todas las empresas entrevistadas como una conexión positiva y necesaria. Todas ellas entienden que la RSE es un factor que favorece la innovación a diferentes niveles y que ayuda a comprender mejor el concepto de innovación en las empresas. Los argumentos a favor de esta relación son sorprendentemente diversos y numerosos. Básicamente hemos identificado en las empresas entrevistadas cuatro maneras de entender esta conexión entre innovación y RSE.

a) Un *“nuevo modo de trabajar”*: algunas empresas consideran que ésta es la idea que conecta los conceptos de RSE e innovación, poniendo el acento en aspectos como el estilo de trabajo y en el deseo de cambio. Aquí hemos encontrado argumentos como los siguientes:

- *“innovar es hacer las cosas mejor”, “gestionar de un mejor modo es innovar”, “gestionar la empresa de otro modo es innovar, y la RSE ayuda a hacerlo y a hacerlo bien”*
- *“innovar es hacer las cosas de un modo diferente, y la RSE no es otra cosa, por eso la RSE implica innovación”*

b) La RSE *es motor de innovación*: otras empresas no sólo consideran que la RSE ayuda a hacer las cosas de otro modo, sino que es *per sé* un catalizador de los procesos de innovación y, en numerosas ocasiones, el origen de nuevas ideas y enfoques. Aquí hemos encontrado argumentos como los siguientes:

- *“la RSE tiene mucho que ver con la creatividad, ayudando a imaginar soluciones nuevas”; “la RSE no bloquea la creatividad, al contrario, más bien permite diferenciarse haciendo cosas nuevas y haciéndolas bien”*
- *“la RSE exige precisamente de propuestas rupturistas de mejora”*

- *“del diálogo y la comunicación surgen muchas ideas, y la RSE lo que propone es diálogo y comunicación entre todos los grupos de interés de la empresa”*
- *“la RSE también “educa” a los directivos de las empresas y “produce” empresarios que escuchan, y esa es una de las premisas para que pueda haber innovación en una empresa”*

c) RSE e innovación *con los grupos internos*: algunas empresas piensan que la innovación, además, genera un clima interno en la organización que mejora las condiciones para que se dé innovación, haciendo que el trabajador se sienta más identificado con los objetivos de la empresa. Algunos de los argumentos a favor de esta idea son los siguientes:

- *“la RSE es un factor motivador y movilizador (se refiere al personal) y esto ayuda mucho a innovar”*
- *“la RSE da autonomía y responsabilidad a las personas, y esta es una de las claves de la capacidad creativa y de innovación en una empresa”*
- *“la innovación tecnológica exige formación y cambios en la estructura y en la organización del trabajo, y la RSE contribuye al desarrollo de estas dos capacidades dentro de la empresa”*

d) RSE e innovación *para la sociedad*: algunas empresas consideran que además las empresas tienen una responsabilidad ante los problemas actuales, y vinculan esta responsabilidad con la obligación que las empresas tienen de contribuir, innovando, a mejorar el mundo. Quizás esta, a pesar de ser la postura más genérica, es la que más fuertemente conecta los dos conceptos. Algunos de los argumentos expuestos a favor de este enfoque son los siguientes:

- *“la innovación ha de estar siempre condicionada por la sostenibilidad, porque se puede innovar, pero si el planeta no es capaz de “digerir” un nuevo desarrollo, la innovación no sirve”*
- *“la I+D+i hoy es una responsabilidad de las empresas, que deben invertir en talento, apoyando el desarrollo de las personas y responsabilizándose de ellas y del entorno”*

Según la opinión de algunas de las empresas que más invierten en innovación, *“a pesar de que la innovación y la RSE dan resultados, son cosas que requieren tiempo y paciencia, y que a veces no se comprenden bien, sobre todo cuando sólo se buscan resultados a corto plazo”*

B.3.- La RSE y la Competitividad

En todas las empresas entrevistadas la RSE es percibida como un importante factor de competitividad, que va a ir teniendo cada vez más peso en los próximos años. Es compartida la idea de que la RSE hace más competitivas a las empresas, aunque las razones esgrimidas por las empresas son de distinto tipo, siendo las más habituales las que vinculan RSE y competitividad a través de los conceptos de *diferenciación* y de *oportunidad*. Mostramos a continuación los argumentos más significativos que las empresas han expuesto:

- La competitividad hoy depende *“de la manera como se hacen las cosas”*. La sociedad hoy no acepta que las empresas obtengan beneficios de cualquier manera, sino que exige comportamientos correctos y respetuosos con el medio ambiente y con las personas; y ese es el reto, tener resultados haciendo las cosas de determinada manera, porque *“la manera como obtienes resultados es el factor de competitividad”*

- La RSE “es para nosotros una oportunidad para conseguir un mejor equipo humano, y un mejor equipo humano implica una mayor competitividad”. En ese sentido la RSE es “una fortaleza que te diferencia de tus competidores”. La RSE es por tanto un factor de mejora, un factor diferenciador y, como consecuencia, un factor de competitividad.

- “La RSE no es ni mucho menos un coste, sino que sólo da beneficios, porque implica ahorro (de energía, de materias primas...), porque reduce los riesgos de hacer mal las cosas, porque mejora la productividad, porque supone la implicación del trabajador y del cliente, porque te permite diferenciarte siendo creativo, porque produce satisfacción en todos los grupos..., la RSE sólo tiene ventajas, y por eso es un clarísimo factor de competitividad”

- “La RSE, en el exterior también da visibilidad, en términos de diferenciación y de reputación, hace que te vean y que te perciban bien, y la imagen hoy es un factor clave de competitividad”

- “La competitividad es la razón esencial por la que muchos directivos están apostando por la RSE, para diferenciarse haciendo las cosas mejor”

- “Hoy la clave de la competitividad de una empresa está en el largo plazo, porque ahí se ve quien miente y quien hace bien las cosas”, y la RSE “es la apuesta más clara por el largo plazo que pueden hacer hoy las empresas”

- “En la medida en que el consumidor final cada vez sea más consciente y demande más responsabilidad a las empresas, y esto es algo que ya está pasando y que va a más, la RSE va a convertirse en un factor importantísimo de competitividad”

B.4.- La RSE y la Cultura empresarial

El concepto de cultura empresarial es otra de las referencias usadas a menudo por las empresas al hablar de RSE. En este concepto caben muchas cosas, pero la constante en las empresas cuando hablan de cultura es entenderla como algo indefinido e inmaterial que posee la empresa como propio y que define la razón de ser de la empresa (quién es y qué quiere) como si fuese algo que la dota de una peculiar personalidad. Cuando las empresas relacionan cultura y responsabilidad social, los conceptos que surgen tienen que ver con las *convicciones*, la *dirección*, el *compromiso*, el *sentido*, la *formación*... Veamos cómo se expresa en las empresas esta relación a través de todos estos conceptos:

- “la cultura es la condición base de la responsabilidad social: si quienes han de implantarla y desarrollarla no se la creen, no hay nada que hacer”. En este sentido, para hacer RSE la cultura se percibe por algunas empresas como “algo mucho más importante aún que el diálogo”. “Para que la RSE funcione y tenga éxito hace falta **creérsela**, creer que es algo que nos mejora, que nos ayuda a mejorar, a estar más satisfechos, y también a competir mejor y a vender más”

- “La RSE es algo que el que quiere la hace y el que no quiere no la hace, es algo opcional y voluntario. Pero, el hacerla o no, no depende de los departamentos de calidad, depende de la **dirección** de las empresas, de que sean capaces de no verla como una moda o sentirse obligados a adoptarla, sino de entenderla y creer en ella, siendo capaces de mirar un poco más allá, y de integrarla en la política estratégica de la empresa”. “Esto es tener una cultura distinta”. “La RSE es algo que, a su vez, imprime cambios en la dirección, implantando una cultura de más diálogo”.

- “La RSE sólo funcionará si se plantea como **compromiso**”. “La RSE no se puede plantear ni como oportunidad ni como coste, porque lo uno es marketing y lo otro es obligación, y la RSE no es ni una cosa ni otra”. “La RSE es una nueva cultura, entendida como compromiso, y sólo en ese sentido es una oportunidad”.

- "...además, la RSE orienta y da **sentido** a la Misión de la empresa". "Ayuda a dar sentido a lo que haces, a definir por qué hago las cosas y para qué las hago"
- "Cada vez es más importante la **formación** dentro de la empresa, y ahí es imprescindible saber transmitir la cultura de la empresa y hacerlo. Si las empresas recién llegadas a la RSE la ven sólo como una moda o como una opción estratégica, en momentos de crisis la tirarán rápidamente por la borda. Pero si la cultura de la RSE está en el núcleo duro de la empresa y se ha sabido transmitir en toda la empresa, esto no pasará".
- "La RSE es algo que, una vez incorporado en la cultura de la empresa, y pasado cierto **tiempo** se podría eliminar como tal porque, como sucede con la calidad, cuando los procesos ya están aprendidos e interiorizados, la calidad o la RSE ya no harían falta, porque ya están integrados en la cultura". "Lo que pasa es que hay que mantenerlas para que los que llegan nuevos a la empresa y para los de fuera".
- "En las **pymes** sólo es posible hacer RSE si se tiene cultura y mentalidad social, porque es algo que quita tiempo y requiere de un esfuerzo". "Sin cultura de la RSE no es posible hacer nada de esto en las pymes".

B.5.- La RSE y el Diálogo con los grupos de interés

El diálogo es uno de los conceptos definitorios de la responsabilidad social de las empresas, y así lo ven la mayoría de las empresas entrevistadas, aunque es cierto que muchas asocian antes a la RSE otros conceptos como calidad, cultura, diferenciación o innovación.

En general el diálogo se percibe como una premisa de la RSE, como una condición necesaria, pero es algo que resulta más difícil de concretar y de hacer operativo. De hecho, ninguna de las empresas entrevistadas reconoce tener diseñados unos procesos específicos para planificar u organizar de algún modo el diálogo con sus grupos de interés. Es cierto que muchas están en este momento planeando conformar "paneles permanentes de grupos de interés", con la intención de reunir a todos sus grupos de interés al menos una o dos veces al año, pero la mayoría de las empresas no saben muy bien cómo hacer operativa la idea del diálogo.

De todos modos, desde un punto de vista conceptual, no faltan los argumentos de diverso tipo que tratan de explicar la relación existente entre diálogo y RSE. Estos son algunos de los más significativos:

- "La RSE es una nueva forma de dirigir, escuchando más y dialogando más"
- "El diálogo es algo propio de los sistemas de mejora y de los nuevos modelos de organización del trabajo, donde se celebran reuniones de incidencias, hay sistemas de sugerencias, se trabaja en equipo, con relaciones horizontales, sin jerarquías..."
- "Si se quiere mejorar y hacer las cosas bien es imprescindible escuchar al trabajador"..."yo a los trabajadores les pregunto qué es lo que más les fastidia de su trabajo, y cosas así, y ahí es donde se ve la realidad de la empresa".
- "...también hay que escuchar cada vez más al cliente y a los otros grupos"
- "El diálogo es algo que aumenta el autoconocimiento y ayuda mucho a innovar"

- *“La RSE sólo puede salir de ahí, del diálogo: hace falta que la dirección crea en ella, se transmita, se involucre a todos y se le dé estructura de sistema”.*

C) VALOR DE LA RSE PARA LA EMPRESA.

En este tercer epígrafe expondremos la información recabada en las entrevistas sobre las necesidades y propuestas que las empresas expresan para la RSE, así como el valor añadido que a su juicio la RSE tiene para la empresa. Organizaremos los resultados en dos sub-epígrafes:

C.1.- Necesidades y propuestas en torno a la RSE

C.2.- El valor que aporta la RSE

C.1.- Necesidades y Propuestas en torno a la RSE

Las empresas entrevistadas han manifestado ciertas inquietudes sobre el lento desarrollo y el escaso apoyo que está teniendo la RSE, tanto desde las administraciones públicas como en el propio ámbito empresarial. La RSE es algo de lo que se habla pero es algo que no se acaba de concretar en acciones y medidas de las Administraciones o de las propias empresas.

Las empresas entrevistadas han expuesto estas inquietudes señalando una serie de propuestas y necesidades que recogemos a continuación, agrupadas en cuatro apartados.

Sobre la conceptualización de la RSE

- *“Habría que definir mejor qué es la RSE, porque parece que todo vale, y a veces se presentan como RSE cosas que no lo son”.*

- *“Haría falta diseñar una metodología sencilla, que fuese útil y funcional, fácil de aplicar, especialmente en el ámbito de las pymes”.*

- Algunas empresas sugieren que *“haría falta llevar la RSE al nivel de la certificación, para dotarla de entidad y de rigor, y para que ofreciese al consumidor fiabilidad y garantías”.*

- Otras consideran que *“convertir la RSE en un sello es algo peligroso, porque la banaliza y la burocratiza. La RSE es algo que se debe hacer por convicción y no por simple imagen”.*

En las Empresas

- *“Hace falta más formación y más sensibilización en las empresas en todo lo relacionado con el concepto de RSE y su metodología”.*

- *“Hace falta que en la empresa la RSE se sistematice, sobre todo cuando la empresa crece”.* *“Hace falta poner orden en lo que se hace y planificar más”.*

- *“Allí donde la RSE ha empezado siendo marketing, hay que darle profundidad y hacerla verdad”.*

- *“Hay que invertir más en talento y apoyar más a las personas en su desarrollo personal y profesional, porque eso revierte positivamente en la empresa y es bueno para todos”.*

- *“Entre las pymes debería surgir un movimiento que demostrase que la RSE es algo que se puede hacer de forma sencilla y sin coste, algo que las pymes pueden hacer”.* *“Hace falta demostrar que la RSE no es cosa*

de las empresas grandes y de acciones puntuales, demostrar que es muy fácil hacerla". "La RSE funcionaría si estuviera en la Visión de las empresas".

- "Debería haber alguna especie de comité o asociación de pequeñas empresas (distinta a las organizaciones empresariales clásicas, porque esas están a otra cosa) que llevase todas estas propuestas y peticiones a la Administración".

En las Administraciones Públicas

- "Las administraciones públicas deberían liderar la difusión de conocimiento sobre RSE, sobre todo para las pymes, donde es más difícil llegar". "Hay una falta de compromiso verdadero por difundir la RSE: es algo que está en los papeles, pero que en realidad no se hace"... "Además esto es algo que se podría hacer con muy bajo coste, porque siempre hay empresas dispuestas a patrocinar".

- "En su política de concursos la Administración debería tener en cuenta criterios de calidad, de gestión de personas, de responsabilidad social y de gestión medioambiental, a la hora de valorar a las empresas que concursan".

- "Las administraciones públicas también deberían dar ejemplo con una política de compras responsables".

- "La RSE debería llevarse al sistema educativo y enseñarse como algo transversal en todos los niveles, desde la escuela hasta la universidad".

- "La Administración debería tratar de sensibilizar a las empresas y a la sociedad". "Debería promover programas especiales de sensibilización para las pymes".

- "Se podrían dar ayudas a algunos aspectos concretos y muy necesarios, como por ejemplo, para el tema de conciliación, ayudas para la contratación de personal durante un periodo previo a una baja maternal, para que quien vaya a suplir a la persona de baja tenga un periodo de aprendizaje previo en el puesto que va a ocupar"... "Esto evita perder la mitad del tiempo de trabajo enseñando al nuevo, y eso es muy importante sobre todo para mujeres con trabajos cualificados, que son muy difíciles de sustituir".

- "La Administración debería dar un mayor reconocimiento a las empresas que lo están haciendo bien, con premios, con algún tipo de ventaja fiscal o de otro tipo, o dándoles preferencia en adjudicaciones y concursos".

- "La Administración debería dar más ayudas económicas para hacer RSE en algunas áreas, por ejemplo en temas de medio ambiente o sostenibilidad".

En los Consumidores y la Sociedad

- "El ciudadano es el factor clave para el éxito de la RSE. Como ciudadano y como consumidor debe exigirla, demandarla, y cuando empiece a hacerlo con fuerza y con capacidad de influencia, entonces la RSE será una realidad".

- "Los consumidores deberían estar mejor informados y más sensibilizados, y valorar mejor a las empresas que lo hacen bien".

- "Es importante que la sociedad no perciba la RSE como mero marketing, sino como una vía de mejora de las empresas".

- "La sociedad debe exigir a las empresas un enfoque de sostenibilidad y de responsabilidad social, y no solo rentabilidad".

C.2.- El Valor que aporta la RSE

Para finalizar, hay tres cuestiones importantes por las que se les ha preguntado a las empresas en las entrevistas. Algunas de ellas ya se han ido apuntando en el análisis que

venimos desarrollando, pero ahora tratamos de ordenarlas y sintetizarlas. Se trata de las cuestiones sobre cuál es el verdadero *valor añadido* que la RSE aporta a la empresa, cuáles son los *factores de éxito* de la RSE en las empresas, y qué ocurre con el dilema sobre si la RSE *es sólo marketing o es algo más* que un argumento de comunicación.

Reproducimos a continuación las razones y los argumentos más significativos expuestos por las empresas en relación a estas tres cuestiones.

Sobre el valor añadido de la RSE

- “La RSE genera **capital social**, esto es, una identificación positiva de todos los grupos de interés de la empresa”.
- “La RSE da autonomía y responsabilidad a las **personas**, lo que es un importante factor motivador y movilizador que ayuda a crear e innovar”. “La RSE es una oportunidad para tener un mejor **equipo humano**”.
- “Las empresas hoy tienen que apostar por valores, por nuevos valores. Y la RSE es precisamente eso, un modelo eficaz de **gestión por valores**”.
- “La RSE mejora el autoconocimiento y ayuda a las empresas a plantear objetivos de **mejora**, para la empresa y para la sociedad”.
- “La RSE ayuda a imaginar soluciones nuevas, es un factor de creatividad y de **innovación** para la empresa, que permite a la empresa **diferenciarse** haciendo las cosas de otro modo y haciéndolas bien”.
- “La RSE tiene que ver con la manera como se hacen las cosas, y hoy la manera como obtienes resultados empieza a ser el principal factor de **competitividad**”.
- “La RSE promueve el **diálogo** y la comunicación, y de ahí surgen muchas ideas y la solución a muchos problemas”.
- “La RSE es una nueva forma de **dirigir** las empresas, escuchando, y ayuda a dar **sentido**, a entender y definir los objetivos de la empresa de otro modo”.
- “La RSE genera **reputación** y buena imagen”... “y esto es algo muy difícil de conseguir, pero muy fácil de perder: si haces bien las cosas puede que eso no se note demasiado, pero si en un momento dado las haces mal y surge un escándalo, la sociedad va a penalizar rápidamente a la empresa. La RSE sirve para evitar que eso pase”.

Sobre los factores de éxito de la RSE

Al preguntar por cuáles creen las empresas que son los factores de éxito de una política o unas prácticas de RSE, las respuestas obtenidas hablan básicamente de dos factores clave: cultura y diálogo:

- La **cultura** es la condición base de la responsabilidad social: “si quienes han de implantarla y desarrollarla no tienen esa cultura de responsabilidad social, no se la creen, no hay nada que hacer”. “Para que la RSE funcione y tenga éxito hace falta creérsela, creer que es algo que nos mejora, que nos ayuda a mejorar, a estar más satisfechos, y también a competir mejor y a vender más”
- La RSE sólo puede salir del **diálogo**: “hace falta que la dirección crea en la RSE, que la RSE se transmita, que se involucre a todos los grupos a través del diálogo y que se le dé cierta estructura de sistema”.

La RSE ¿marketing o compromiso?

- *"Puede que en algunas empresas la RSE sea sólo un argumento de comunicación, pero en muchas otras la RSE es algo natural, que está en el núcleo duro de su cultura y que sólo necesita ponerse en valor y sistematizarse mejor"*.
- *"Puede que la RSE tenga aún mucho de marketing, pero eso no es negativo, porque por el marketing se empieza muchas veces y después se acaba haciendo lo que se dice que se hace. El marketing es un incentivo, y es positivo si no se queda sólo ahí"*.
- *"Las empresas hoy no pueden ser ajenas a los problemas del planeta, y eso las obliga a no quedarse en meras y frívolas operaciones de marketing social"*.
- *"La I+D+i es una forma de vehicular la responsabilidad de las empresas ante los problemas del mundo, invirtiendo en talento, apoyando el desarrollo de las personas y responsabilizándose de ellas y del entorno"*.
- *"En lo que tiene de sostenibilidad, la RSE es una forma, tal vez un tanto timorata aún, de empezar a matizar nuestra creencia en el crecimiento permanente e ilimitado. Pero a pesar de sus debilidades actuales, es algo que no tiene marcha atrás"*.
- *"la RSE es verdad, y nuestra experiencia así nos lo transmite: donde hemos incorporado mujeres, discapacitados, conciencia ambiental..., todo eso ha generado muchas mejoras"*
- *"Hacer las cosas sólo para aparecer y vender es forzar la situación. Lo efectivo es lo que se hace en silencio"*
- *"La RSE no es sólo un factor de competitividad, sino una manera de mejorar la empresa y contribuir a la mejora de la sociedad"*.

8.3.2. Resumen de Resultados de la fase de entrevistas

Tal como hicimos con los resultados de la fase de encuesta, recogemos a continuación de modo igualmente sintético los principales resultados de esta segunda fase de entrevistas, con el propósito de que ayuden a facilitar el trabajo de síntesis de la información, y a la interpretación y comparación de los resultados de este estudio 2008 con los del estudio de 2014 que presentaremos en el Capítulo 9, en esta Segunda Parte de la tesis.

Hemos organizado este resumen siguiendo el mismo orden expositivo del epígrafe anterior:

A) SOBRE EL ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA POLÍTICA DE RSE EN LA EMPRESA

- En virtud de cómo se produjo el nacimiento o el **origen de la RSE** en la organización, hemos identificado tres tipos de empresa: empresas con una larga tradición de prácticas de patrocinio, vinculado a actividades deportivas o culturales en el ámbito local; empresas donde la RSE surge de la decisión de aglutinar en este nuevo concepto una variada diversidad de “buenas prácticas” que ya se venían haciendo con anterioridad; y empresas en las que la RSE surge en un momento concreto, como una apuesta clara y decidida de la empresa por la RSE.
- Los **motivos** alegados por las empresas para justificar su apuesta por la RSE son de cuatro tipos: la rentabilidad a largo plazo; la cultura y el estilo propios de la empresa; las razones de eficacia y la convicción de que así se trabaja mejor; y la voluntad de querer hacer bien las cosas. En general, todas las empresas que apuestan por la RSE aportan razones de mejora y de obtención de resultados positivos de diverso tipo.
- En cuanto a cuáles son los **objetivos** de la política de RSE de la empresa, unas empresas apelan a objetivos concretos y pragmáticos (*la gestión ética de la empresa o el desarrollo de las personas*), mientras que otras mencionan finalidades más genéricas (*poner en valor lo que ya se está haciendo bien*).
- La mayoría de las **prácticas** de RSE desarrolladas por las empresas se concentran en tres áreas: el área de *gestión de personal*, el área de *gestión medioambiental*, y el área de *acción social*.
- Desde su aparición en las empresas, la RSE ha ido **evolucionando** en dos líneas muy concretas: la de la *formalización* de la política de RSE (redacción de documentos, creación de órganos funcionales para la gestión de la RSE...) y la del *desarrollo de acciones concretas* de RSE en las distintas áreas de la empresa.
- En lo relativo a la **gestión** de la RSE, la *estructura funcional* que se ocupa de esta tarea responde a cuatro modelos, algunos de ellos coexistiendo a la vez: los “comités de RSE”, grupos internos formados por responsables de las distintas áreas de la

organización; los “grupos externos” de RSE, que aglutinan a los grupos de interés externos; los “responsables de RSE”, personas que asumen de forma exclusiva o añadida el área de RSE; y, donde la RSE no está sistematizada ni institucionalizada, la “dirección” de la empresa es la que asume esta función, habitualmente en la figura del director o el presidente.

- En cuanto a la **comunicación** de la RSE, la mayoría de las empresa o bien difunden su RSE, buscando que se visualice, aunque sin demasiadas pretensiones (incorporándola en el eslogan de la marca, ubicándola en una sección de la Web corporativa...), o bien reconocen no estar usando la imagen que da la RSE como se podría porque, tal como lo exponen, les “*interesa más la proyección interna*” de la RSE.
- En lo relativo a la **evaluación** de la política de RSE, es en este aspecto donde las empresas apuntan mayores carencias o deficiencias. Por lo general, ninguna o casi ninguna aplica una sistemática para evaluar la RSE desarrollada, lo que indica que el grado de formalización de la política de RSE es aún deficiente.
- En lo relativo a los **resultados** de la RSE, en general todas las empresas valoran muy positivamente el impacto de la RSE en la empresa, y mencionan resultados y mejoras de diverso tipo que se derivan de las prácticas de RSE desarrolladas (espíritu de aprendizaje, clientes satisfechos, trabajadores comprometidos, reconocimiento social de la empresa...).
- En cuanto al **aprendizaje** experimentado por las empresas, hay dos experiencias interesantes: la de las empresas con un enfoque claro de gestión de personal (RSE vista desde los recursos humanos) para las que “*la RSE es algo que, ante todo, produce mejoras internas*”; y la de algunas pymes, para las que “*la RSE tiene sentido sobre todo en el ámbito de la pequeña empresa*”.
- Las **expectativas** de futuro de las empresas en relación a su RSE se concretan en proyectos concretos de diverso tipo: sistematizar mejor la RSE, integrar la RSE en la política estratégica de la empresa, obtener algunas certificaciones de RSE, hacer innovación incorporando criterios de sostenibilidad, etc.

B) SOBRE LOS FACTORES DE MEJORA VINCULADOS A LA RSE

- En lo relativo a la relación ente RSE y **calidad**, encontramos dos posturas bien distintas. Por un lado, muchas empresas identifican calidad y RSE, no tanto conceptualmente como a través de las herramientas de gestión. Son empresas de tamaño generalmente medio o grande, que tienen implantada desde hace tiempo la calidad para la gestión de sus procesos, y que vinculan calidad y RSE a través de los conceptos de *proceso* y de *cliente*. Por otro lado, otras empresas consideran que la calidad y la RSE deben ir separadas, porque conceptualmente son distintas y porque se centran en objetivos y en niveles diferentes: *la RSE no debe estar dentro de la calidad, sino que “lo social” ha de estar por encima, y “dentro” ha de tener calidad*.
- Todas las empresas entrevistadas entienden que la RSE es un factor que favorece la **innovación** a diferentes niveles. Hemos identificado cuatro maneras de entender esta relación: a) “*gestionar la empresa de otro modo es innovar*”; b) “*la RSE tiene que ver con la*

creatividad, ayudando a imaginar soluciones nuevas”; c) *“con los grupos internos la RSE es un factor motivador y movilizador, y esto ayuda a innovar*”; d) *“la innovación ha de estar siempre condicionada por la sostenibilidad”*.

- En todas las empresas entrevistadas la RSE es percibida como un factor importante de **competitividad**. Esto se entiende básicamente de dos modos: a) *“la RSE es una oportunidad para conseguir un mejor equipo humano, y un mejor equipo humano implica una mayor competitividad”*; b) *“La RSE en el exterior también da visibilidad, en términos de diferenciación y de reputación, y la imagen hoy es un factor clave de competitividad”*.
- El concepto de **cultura** empresarial es otra de las referencias usadas a menudo por las empresas al hablar de RSE. Casi todas entienden que *la cultura es la condición base de la responsabilidad social, y que depende de la dirección de las empresas, de que sean capaces de entenderla, de creer en ella y de integrarla en la política estratégica de la empresa*.
- En general el **diálogo** se percibe como una premisa de la RSE, como una condición necesaria, pero es algo que resulta más difícil de concretar y de hacer operativo. De hecho, ninguna de las empresas entrevistadas reconoce tener diseñados unos procesos específicos para planificar u organizar de algún modo el diálogo con sus grupos de interés.

C.1.) SOBRE LAS NECESIDADES Y PROPUESTAS DE LA EMPRESA

- Las empresas entrevistadas han manifestado ciertas **inquietudes** sobre el lento desarrollo y el escaso apoyo que está teniendo la RSE, tanto desde las administraciones públicas como en el propio ámbito empresarial.
- En lo que tiene que ver con el propio **concepto** de RSE, sugieren que *“habría que definir mejor qué es la RSE y diseñar una metodología sencilla, que fuese útil y funcional, fácil de aplicar, especialmente en el ámbito de las pymé”*.
- Algunas empresas sugieren que *“haría falta llevar la RSE al nivel de la **certificación**, para dotarla de entidad y de rigor”*. Otras consideran que *“convertir la RSE en un sello es algo peligroso, porque la banaliza y la burocratiza”*.
- Hay una percepción general de que *“hace falta más formación y más sensibilización **en las empresas**”*, y que también *“hace falta que en la empresa la RSE se sistematice, sobre todo cuando la empresa crece”*.
- También hay una percepción general de que *“Las **administraciones** públicas deberían liderar la difusión de conocimiento sobre RSE”*; de que *“en su política de concursos la Administración debería tener en cuenta criterios de calidad, de gestión de personas, de responsabilidad social y de gestión medioambiental”*; o de que *“las administraciones públicas también deberían dar ejemplo con una política de compras responsables”*.
- En cuanto a los consumidores y la **sociedad**, la percepción es que *“el ciudadano es el factor clave para el éxito de la RSE”*. Y que *“los consumidores deberían estar mejor informados y más sensibilizados, y valorar mejor a las empresas que lo hacen bien”*.

C.2.) SOBRE EL VALOR AÑADIDO DE LA RSE PARA LA EMPRESA

- Sobre cuál es el verdadero **valor añadido** que la RSE aporta a la empresa, dos son las ideas más repetidas: 1) “La RSE genera **capital social**, esto es, una identificación positiva de todos los grupos de interés de la empresa”; y 2) “La RSE ayuda a imaginar soluciones nuevas, es un factor de creatividad y de **innovación**, que permite a la empresa **diferenciarse** haciendo las cosas de otro modo y haciéndolas bien”.
- Sobre cuáles son los factores de éxito de la RSE, dos son también los conceptos señalados más a menudo: cultura y diálogo. “La **cultura** es la condición base de la responsabilidad social”. “La RSE sólo puede salir del **diálogo**”.

8.4. Las prácticas de RSE en clave interpretativa.

En este epígrafe trataremos de dar una interpretación conjunta de los datos recogidos en las fases de encuesta y de entrevistas de este primer estudio de 2008. Lo haremos utilizando el Esquema Interpretativo que explicamos en el Capítulo 7.3.

Entendemos que los resultados de encuesta y de las entrevistas que hemos expuesto en los dos epígrafes anteriores dan respuesta a los objetivos específicos que se propusieron para este estudio de 2008 (ver apdo. 7.2.2). Lo que haremos ahora es tratar de contrastarlos con las Hipótesis 4, 5 y 6 de esta tesis (enunciadas en la Introducción General de esta tesis) y utilizando nuestro Modelo Interpretativo.

En la siguiente tabla se muestra el encaje que los diferentes aspectos de RSE (medidos en la encuesta y en las entrevistas) consideramos que tienen en el Esquema Interpretativo. La columna central está vacía porque lo que vamos a analizar aquí son sólo los resultados de este estudio de 2008.

		Nivel 2: la RSE de la empresa en perspectiva temporal			en relación a Objetivos e Hipótesis ↓
		posición previa a la crisis (en 2008)	impacto de la crisis (en 2014)	expectativas futuras	
Nivel 1 componentes estructurales de la RSE	a) Valores de la empresa	<i>Encuesta 2008:</i> - percepción de la RSE - conocimiento de la RSE - relación con stakeholders - ventajas y riesgos <i>Entrevistas 2008:</i> - origen y motivación de la RSE - resultados de la RSE - valor añadido de la RSE		<i>Encuesta 2008:</i> - razones de las expectativas <i>Entrevistas 2008:</i> - RSE y factores de mejora - necesidades y propuestas	→ conclusiones
	b) Prácticas de la empresa	<i>Encuesta 2008:</i> - modo de enfocar la RSE - áreas de gestión de la RSE - herramientas y prácticas <i>Entrevistas 2008:</i> - evolución de la RSE - resultados y evaluación RSE - necesidades y propuestas		<i>Encuesta 2008:</i> - razones de las expectativas <i>Entrevistas 2008:</i> - necesidades y propuestas	→ conclusiones
	c) Estrategia de la empresa	<i>Encuesta 2008:</i> - enfoque de la política de RSE - áreas, herramientas y prácticas - valor de la RSE realizada - posicionamiento <i>Entrevistas 2008:</i> - razones y objetivos de la RSE - gestión, comunic. y evaluación - aprendizaje y valor añadido		<i>Encuesta 2008:</i> - valor del diálogo y la información <i>Entrevistas 2008:</i> - expectativas RSE - RSE y factores de mejora	→ conclusiones
		↑			
		↑			
		Nivel 3: Variables de la RSE			

Nuestras hipótesis 4, 5 y 6 pronosticaban un conocimiento, una percepción y una implementación limitadas de la RSE en las empresas, así como un predominio del enfoque instrumental de ésta, y pronosticaban también diferencias entre empresas debidas a factores como el tamaño o la estrategia. Veamos a continuación si estas hipótesis se pueden confirmar a la luz de los datos recogidos.

Analizaremos los resultados siguiendo el orden de los niveles 1 y 2 del Esquema Interpretativo, es decir, analizando primero la posición de las empresas en 2008 en función de sus valores, sus prácticas y su enfoque estratégico, y abordando después las expectativas de futuro que se deducen de sus valores, sus prácticas y su estrategia empresarial.

1. Estado de la RSE en la empresa (2008)

Valores asociados a la RSE

Comenzando con los resultados de la **encuesta**, al analizar los valores implícitos en la percepción que las empresas tienen de la RSE encontramos datos aparentemente contradictorios, en la medida en que sugieren valores muy diferentes. Por un lado, 2 de cada 3 empresas asocian la RSE a los conceptos de *cultura* y *compromiso*, desde una justificación fundamentalmente ética e identitaria, y sólo un 19% la considera una opción estratégica. Pero, por otro lado, cuando responden a la cuestión sobre los beneficios de la RSE, el 94% afirma que el rédito más importante de la RSE es la mejora de la *imagen* y la *reputación* de la empresa. De este modo, frente a una visión inicial ético-normativa, se aporta después una justificación eminentemente estratégica-instrumental.

Cuando se pregunta directamente por cuáles son los valores que las empresas asocian a la RSE, en la primera posición aparece el concepto de *acción social* (el 69 % de las empresas lo eligen) y en segundo lugar el de *reputación* (50%). De nuevo estas dos actitudes, normativa e instrumental, configuran la visión de la RSE. Por su parte, el valor del *diálogo* aparece al final de la lista, elegido sólo por un 5% de las empresas, lo cual descartaría de entrada una visión “avanzada” de la RSE.

Los datos sobre el diálogo con stakeholders resultan reveladores. Casi todas las empresas (el 95%) afirman dialogar con sus grupos de interés, pero lo hacen sobre todo con sus stakeholders internos y contractuales, y el contenido del diálogo versa sobre calidad, personal o medio ambiente, precisamente aquellos asuntos ya sometidos a normas y procesos de gestión propios o a la legislación correspondiente. Lo cual sugiere que las empresas aprovechan para incluir en el concepto de diálogo, y por extensión en el de RSE, algunas prácticas que ya venían haciendo pero que en realidad no tienen su origen en la RSE. De hecho, cuando en otra parte del cuestionario se pide a las empresas que valoren distintos aspectos de sus procesos de diálogo, la mayoría de ellas (el 55%) reconoce que “necesita mejorar” la frecuencia, la formalización y la planificación del diálogo, y ese mismo porcentaje considera “deficiente” la política de comunicación de la empresa.

En las **entrevistas** que se realizaron a diez de las empresas más “avanzadas” en RSE, en relación al *diálogo* ninguna de ellas reconoció tener diseñados procesos específicos para gestionar su diálogo y su comunicación con los stakeholders, lo que confirma la hipótesis

de que la RSE llevada a cabo no se asienta sobre valores de participación, ni sobre una actitud proactiva de la empresa hacia sus stakeholders, sobre todo externos. Las empresas aseguran que aunque el diálogo es una condición necesaria de la RSE, resulta *difícil de concretar*. Paradójicamente, cuando se conversa con ellas sobre cuáles son los factores de éxito de la RSE, casi todas las empresas afirman que “*la RSE sólo puede salir del diálogo*”. El diálogo, por tanto, es algo a lo que se apela, pero no se practica.

Al abordar la relación entre RSE y otros conceptos, como los de cultura o competitividad, las empresas entrevistadas aseguran que la *cultura* de la empresa es una condición clave de la RSE: *no hay RSE si la dirección de la empresa no la entiende, no cree en ella y no es capaz de integrarla en la estrategia empresarial*. Esto sugiere que muchas de las empresas son conscientes de que la RSE necesita de una alta dosis de conocimiento y compromiso. Por otro lado, la RSE se percibe también como un factor de *competitividad* importante, o bien porque mejora a nivel interno el equipo humano de la empresa, o bien porque permite a ésta diferenciarse en el mercado y mejorar su imagen. Los valores éticos y estratégicos, por tanto, se expresan de nuevo como compatibles.

Por último, cuando en las entrevistas abordamos la cuestión de las necesidades percibidas por las empresas en relación a la RSE, éstas señalan con insistencia que es necesaria una mayor formación y sensibilización en las empresas, lo cual supone un reconocimiento de que la visión dominante de la RSE se asienta menos en valores de proactividad que de interés propio. Y señalan también la necesidad de que la Administración adopte una actitud proactiva, no sólo dando ejemplo ella misma sino sobre todo difundiendo la cultura de la RSE y estableciendo incentivos concretos para las empresas que hacen bien las cosas. Esto supone, igualmente, reconocer que ni siquiera desde el sector público (ni en el sector público) se han definido unos valores y una estrategia mínimamente avanzados para la RSE.

La aparente ambigüedad o contradicción existente en torno a los valores que las empresas asocian a la RSE se explica muy probablemente por la limitada o deficiente comprensión que éstas tienen aún del concepto y de sus implicaciones. Si bien las empresas comienzan afirmando (el 82%) que conocen bastante o perfectamente el concepto de RSE, el hecho de vincularlo después de modo mayoritario a las políticas de acción social (69% de las empresas), así como la tentación de concebirlo sólo como un argumento de marketing (el 94% ve en la mejora de la imagen el principal beneficio), demuestran que no hay una visión clara y coherente de la RSE, y que ésta se aplica por tanto con un criterio más incidental que planificado, como lo demuestra el modo como las empresas implementan sus prácticas de RSE.

Las Prácticas de RSE

Si comenzamos considerando los resultados de la **encuesta**, lo primero que vemos sobre las prácticas de RSE es que 2 de cada 3 empresas (62%) hacen RSE, pero sólo un pequeño porcentaje (el 27% de ese 62%, que representa al 17% del total, 1 de cada 6) la hace de un modo planificado. Este dato evidencia que existe un grado de desarrollo aún bajo de la RSE, si tenemos en cuenta que estamos analizando un grupo de empresas “avanzadas” en políticas de excelencia.

Sobre el tipo de prácticas realizadas, como ya apuntamos más arriba, predomina la tendencia a meter en el "cajón de sastre" de la RSE las buenas prácticas en materia de calidad y medio ambiente que la empresa ya tenía antes de descubrir el concepto de RSE. De hecho en la fase de entrevistas las empresas más avanzadas sitúan el comienzo de sus políticas de RSE entre los años 2000 y 2005, siendo éste un periodo posterior a aquel en el que todas estas empresas comienzan a implantar las normas ISO. Cuando se pregunta por las herramientas con las que se gestiona la RSE, el 83% de las empresas declara utilizar normas y estándares de gestión como las normas ISO u OSHAS. Por tanto, se identifica RSE con normas de prevención, calidad y medio ambiente preexistentes, y no motivadas originalmente en criterios de responsabilidad social.

Por áreas de gestión, si ignoramos las prácticas de RSE vinculadas a los aspectos laborales, de calidad/productos/clientes o de medio ambiente, es el área de *acción social* la que recibe más atención, con un 69% de las empresas que afirman realizar en ella alguna práctica de RSE. Este dato, y de acuerdo con el argumento expresado en el párrafo anterior, nos hace pensar que es en este tipo de prácticas donde en realidad reside la RSE esencialmente desarrollada por éstas empresas. Sólo así se entiende que los encuestados, antes de ver el catálogo de prácticas posibles que se les sugería en las segunda parte del cuestionario, eligiesen mayoritariamente (al principio del cuestionario) el concepto de acción social como aquel con el que asociaban la RSE. De hecho, el 93% de las empresas van a informar en esa segunda parte del cuestionario de que patrocinan algún tipo de proyecto cultural o deportivo.

A pesar de lo anterior, hay que reconocer también que las empresas desarrollan algunas prácticas en las áreas de personal, calidad o medio ambiente que sí podríamos considerar a priori como prácticas voluntarias de RSE, tales como: la contratación de inmigrantes, colectivos desfavorecidos o minorías (63% de las empresas); la inversión en tecnologías limpias (84% de las empresas); la mejora del diseño de los productos para un mejor reciclaje (71% de las empresas); o la existencia de una política expresa de veracidad en las campañas de publicidad y marketing (32% de las empresas). Aunque tampoco tenemos datos precisos para saber si se trata de acciones puntuales y esporádicas o de una política institucionalizada como tal dentro de la empresa.

Lo que sí parece claro es que existe una correlación positiva entre el tamaño de la empresa y el grado de desarrollo de la RSE (entendido éste en términos de formalización de la RSE). Por un lado, ninguna de las empresas pequeñas (de menos de 10 trabajadores) hace RSE, mientras que, en el otro extremo, ya hay un 17% de las empresas estudiadas (todas ellas de más de 250 trabajadores) que hacen RSE de un modo planificado, y un 31% que dispone de algún órgano funcional o alguna persona responsable de gestionar la RSE. Aunque esto representa sólo a 3 de cada 10 empresas, supone un primer paso y una declaración de intenciones (el 7,1% declara tener ya un departamento propio de RSE). Pero aún hay mucho camino por recorrer, pues el 62% de las empresas grandes aún hace su RSE de un modo informal.

Existen otros datos que sí permitirían pensar que, aunque de un modo no planificado, las empresas están empezando a realizar interesantes prácticas de RSE: 1) ninguna empresa vincula la RSE a los conceptos de carga, moda u obligación; 2) el 98% afirma estar aplicando una política de estabilidad en el empleo; 3) el 69% realiza alguna práctica en el área de dirección y gobierno corporativo (v.gr formación de directivos en

RSE) y el 55% en el área de otros grupos de interés (v.gr. exigencia a proveedores de prácticas laborales y ambientales responsables, o control de los niveles de subcontratación); 4) el 29% dispone de código ético o de una declaración de principios, y el 12% están adheridas a marcos internacionales (Global Compact); 5) y un 18% (1 de cada 5) elabora ya Memorias de Sostenibilidad.

En las **entrevistas** realizadas detectamos en general una valoración muy positiva del impacto que han tenido en la empresa las prácticas de RSE, en términos de mejoras de todo tipo (clientes más satisfechos, trabajadores comprometidos, reconocimiento social de la empresa). Y también se valora positivamente el aprendizaje experimentado por la empresa, en especial en los aspectos relacionados con la gestión interna y la gestión del personal. Pero al mismo tiempo detectamos que ninguna de las empresas entrevistadas evalúa su política de RSE, lo cual evidencia el estado aún incipiente de ésta. No en vano estas mismas empresas, en el apartado de necesidades y peticiones, sugieren que se debería definir mejor el concepto de RSE y diseñar una metodología fácil de aplicar.

Estrategia asociada a la RSE

La pregunta que surge es si todas esas incipientes buenas prácticas conllevan algún tipo de visión estratégica de la RSE en la empresa, o se trata sólo de meras actuaciones puntuales movidas por motivos diversos y particulares. Veamos algunos datos desde los que se puede elaborar una respuesta.

Como ya hemos mencionado, a pesar de constituir un grupo de empresas proactivas en prácticas de excelencia, en la **encuesta** sólo una minoría (1 de cada 4) planifica sus acciones de RSE, y el resto (3 de cada 4) la hacen de un modo informal. Este dato sugiere que la RSE aún no es considerada por la empresa como una opción estratégica, o como una política integrada en la estrategia empresarial. En ambos casos estaríamos ante una visión limitada de la RSE.

Las apelaciones a la competitividad y al valor reputacional de la RSE que hemos detectado tanto en la encuesta (92% de las empresas) como en las entrevistas dejan entrever una concepción interesada sobre rol de la RSE en la empresa, a pesar de los argumentos éticos que también se esgrimen. Si en gran medida la RSE se hace (además de porque es buena) porque es rentable, la pregunta que se deriva es si la empresa seguirá haciéndola cuando deje de ser rentable o cuando la rentabilidad no esté clara (como podría suceder, por ejemplo, en una situación de crisis económica general). En caso negativo, estaríamos ante una visión simplemente interesada de la RSE. O lo que es lo mismo, una visión estratégica cortoplacista sobre el papel de la RSE en la empresa.

De los datos recogidos en la encuesta, llama la atención uno indirectamente relacionado con la idea de estrategia. Cuando se pregunta a las empresas cuál consideran que es, en caso de haberlo, el principal riesgo o desventaja de la RSE, el 62% de las empresas señala el hecho de que la RSE “*desvía esfuerzos y recursos técnicos y humanos*”, y el 21% señala que la RSE “*genera confusión y conflicto entre objetivos*”. Ambas respuestas revelan que la RSE implícitamente se percibe como un coste y no como una oportunidad para la empresa (aunque al principio del cuestionario ninguna empresa asociaba de entrada la RSE a las ideas de coste o carga). Estaríamos, por tanto, si el 83% de las empresas no la percibe

como inversión, ante una visión ni siquiera estratégica (en el sentido más instrumental) de la RSE.

Por otro lado, la correlación arriba apuntada entre tamaño de la empresa y grado de desarrollo de la RSE viene a sugerir que, efectivamente, hacer RSE de modo consciente y planificado, es decir estratégico, requiere de una infraestructura y conlleva un coste. Como cualquier otra política estratégica. Esto explica, probablemente, que la mayoría de las empresas, grandes y pequeñas, que hacen RSE la hagan de un modo informal. Aunque también la falta de un concepto claro y de una metodología sencilla (como sugieren algunas empresas) dificultan la implementación y gestión a largo plazo de la RSE. Tales argumentos justificarían en parte las reticencias a considerar la RSE desde una perspectiva estratégica integral, incluso en la gran empresa. La RSE es aún, por tanto y esencialmente, entendida como filantropía o como marketing social. Estaríamos ante una visión tímida y/o estrecha de la RSE.

Si consideramos, por otro lado, la información obtenida en la fase de **entrevistas**, más cualitativa, encontramos dos visiones opuestas sobre la relación entre RSE y calidad. Por un lado, algunas empresas, sobre todo las más grandes y donde la RSE se va formalizando, defienden la idea de que la RSE para consolidarse debe poder certificarse, igual que se certifican las políticas de calidad. Por otro lado, algunas empresas pequeñas consideran que RSE y calidad son cosas distintas y deben ir separadas, ya que la RSE es mucho más que política de calidad, y someter la RSE a normas y procesos la burocratizaría y desvalorizaría. Estas dos visiones evidencian claramente el enfrentamiento entre la conceptualización estratégica y la justificación ética de la RSE. Y muestran, por tanto, que coexisten modelos distintos de RSE y significados opuestos sobre el rol social de la empresa.

Esas dos visiones vienen a coincidir con los dos modelos de RSE que analizamos en el Capítulo 5 del Marco Teórico de esta tesis: el modelo *estratégico-instrumental* y el modelo *normativo-prescriptivo*. Como evidencia empírica del primero encontramos un perfil de empresas grandes, con políticas de calidad avanzadas, que comienzan a integrar la RSE en su actividad, aunque en la mayoría de los casos aún de un modo informal, y que hacen (además de su gestión medioambiental, de calidad, de prevención, etc.) un tipo de RSE esencialmente filantrópica orientada a mejorar el valor reputacional de la empresa. Por otro lado, hemos detectado otro perfil de empresas que plantean y hacen su RSE de otro modo. Se trata de empresas de tamaño mediano y pequeño, con un tipo de RSE de proyección interna, generalmente conducida desde el departamento de recursos humanos, que busca mejorar a la empresa estimulando la creatividad, responsabilidad y motivación de los stakeholder internos. Este segundo enfoque predomina más en pequeñas empresas de servicios (consultoría, servicios a empresas, formación), pero también en alguna empresa mediana y grande de los sectores agroalimentario e industrial.

2. Expectativas sobre la RSE en la empresa (2008)

Valores, prácticas y estrategia asociadas a la RSE

El 74% de las empresas respondió a la **encuesta** afirmando que en el futuro sí creen que habrá RSE. Este porcentaje coincide con el de aquellas empresas que están apostando

actualmente por la RSE, lo que significa que ven en ella alguna ventaja o valor positivo para la empresa. Existe por tanto una correlación entre estar ya desarrollando alguna práctica de RSE y tener una expectativa favorable al futuro de la RSE.

Por otro lado, las empresas pequeñas son las que menos creen (45%) y las más escépticas. La razón que ven es la *dificultad para integrarla* en la empresa. El análisis de las expectativas por tamaño de la empresa revela que existe también una correlación positiva entre mayor tamaño y mejores expectativas. Y, al mismo tiempo, la razón aportada por las empresas más pequeñas para no creer en el futuro de la RSE sugiere una correlación entre expectativas y operatividad de la RSE, de modo que en la medida en que ésta se percibe como más compleja las expectativas empeoran.

Llama la atención el hecho de que las empresas con expectativas favorables sobre la RSE eligen como argumento fundamental (1 de cada 4) el que la RSE es algo propio de empresas grandes, y sólo un 23% de ellas vincula sus expectativas a la rentabilidad de la RSE. Esto sugiere de nuevo la idea de que las empresas asocian a la RSE más una idea de coste (sólo las empresas grandes podrán hacerla) que de beneficio. Habría, por tanto, cierta reticencia a la posibilidad de que con el tiempo la RSE se vaya a ir generalizando e incorporando en todas las empresas (sólo un 3% elige esta opción).

Por otro lado, cuando en la encuesta se pide a las empresas que valoren sus procesos de diálogo stakeholder y de difusión de información sobre su RSE, aparecen algunos indicios sobre las expectativas de futuro. Por ejemplo, según las empresas, los aspectos que más es necesario mejorar son la contribución del diálogo a la mejora de la imagen y a la capacidad de innovación de la empresa, así como la contribución de la difusión de información a la notoriedad o reputación de la empresa. El hecho de que se indique la necesidad de mejorar en estos aspectos sugiere que las empresas entienden de algún modo que tales mejoras son un asunto pendiente y que entra dentro de la lógica de excelencia de éstas de cara al futuro. Es decir, habría implícitamente una intención generalizada de avanzar en los procesos de gestión de la RSE, en la medida en que de algún modo se asocian a ella resultados positivos en términos de imagen, y puede que también de innovación.

Según los datos de encuesta habría, por tanto, un cierto valor estratégico atribuido a la RSE de cara al futuro, en especial en aquellas empresas que ya vienen haciendo algún tipo de RSE y sobre todo en empresas más grandes, que entienden y manejan mejor la gestión de la RSE. Las expectativas más desfavorables estarían en aquellas empresas que por alguna razón (porque no hacen RSE o porque no la comprenden bien) vinculan la RSE a la idea de coste y desconfían de que la RSE pueda extenderse a todos los niveles y tipos de empresa. Habría, en este sentido, una cierta correlación entre práctica de la RSE, valores asociados a la RSE y expectativa sobre la RSE, que apunta a una coherencia positiva entre los tres componentes (si haces RSE, la valoras mejor y ves en ella posibilidades de avance. Y viceversa).

Por otro lado, analizando la información sobre expectativas recogida en las **entrevistas**, hemos encontrado también alguna lectura interesante.

Al abordar la cuestión del impacto que ha tenido la RSE para las empresas que la hacen, éstas hablan de un resultado muy positivo en términos de mejoras y de aprendizaje.

Se apuntan mejoras como trabajadores comprometidos, clientes satisfechos, reconocimiento social, espíritu de aprendizaje, conductas de cooperación, mejoras organizativas, clima laboral de confianza, etc. Tales resultados ayudan a ver la RSE como un instrumento de mejora y como algo que es necesario para el futuro de la empresa.

Por otro lado, hemos identificado dos experiencias interesantes de aprendizaje vinculadas a la RSE. Las mejoras y aprendizaje internos de algunas empresas con un enfoque claro de gestión de personal; y la experiencia de algunas pequeñas empresas con un enfoque de la RSE basado en el diálogo entre los stakeholder internos de la pyme. De ambos tipos de experiencias se derivan expectativas favorables hacia el futuro de la RSE.

Desde otra perspectiva, cuando en las entrevistas se aborda directamente la cuestión de las expectativas de futuro sobre la RSE, detectamos tres tipos de respuesta: 1) la de las empresas que conciben la RSE como un sistema de gestión y que expresan una voluntad clara de abordar proyectos concretos de desarrollo de su RSE (sistematizarla más, integrarla en la estrategia global, obtener alguna certificación, dedicar a ella una partida presupuestaria, etc.); 2) la de aquellas empresas que describen el futuro de la RSE en términos desiderativos y prescriptivos (no debería burocratizarse, debería ser distinta en cada empresa, debería desaparecer como tal para integrarse en el modo de ser de la empresa, etc.); y 3) la de aquellas empresas que plantean dudas o ven diferentes tipos de riesgos en el modo como está evolucionando la RSE (se mercantilizará si se convierte en un sello, será un error si es sólo social, camina a convertirse en cosmética vacía, morirá sin una etiqueta que permita al consumidor identificarla y elegir, etc.).

Tenemos, por tanto, tres posturas ante el futuro de la RSE: la primera es una visión estratégica de gestión con un enfoque más burocrático y una apuesta clara por la RSE así entendida; la segunda vincula la RSE a la identidad y la cultura propia de cada empresa y es más flexible respecto al modo de entender y hacer RSE, apostando por un avance ético de ésta; y la tercera es una visión más pesimista y escéptica que no ve claro el futuro de la RSE.

Por otro lado, cuando planteamos a las empresas cuáles son las carencias y necesidades que perciben en la RSE actual, éstas apuntan algunos motivos de inseguridad e incertidumbre. Así, factores como la amplitud y ambigüedad del concepto de RSE, la ausencia de una metodología clara y sencilla, y la falta de un apoyo decidido desde las administraciones públicas, hacen planear sobre el futuro de la RSE un cierto grado de incertidumbre. Y, a la vez, se muestran reticencias ante el futuro de la RSE debidas al aún escaso interés general y la escasa sensibilidad de las empresas por este tipo de prácticas, al peligro de que las empresas más grandes monopolicen la RSE por la vía de la certificación, o a la confusión y desinformación general de los consumidores.

Por último, y a pesar de todas esas dudas, cuando se pregunta a las empresas sobre el valor añadido de la RSE para la empresa, encontramos tres tipos de argumentos favorables a la RSE y a su futuro: 1) La RSE genera *capital social*, entendido éste como la identificación positiva de todos los stakeholders de la empresa. 2) La RSE es un factor de *creatividad e innovación*, porque ayuda a la empresa a imaginar soluciones nuevas. 3) La RSE es un factor de *diferenciación* frente a otras empresas, consiguiendo que la empresa haga las cosas de otro modo y las haga bien.

En síntesis, podemos decir que el análisis de la información cualitativa sobre las expectativas hacia la RSE sugiere una visión mayoritariamente optimista, bien sea entendiendo la RSE como una herramienta estratégica que mejora la rentabilidad de la empresa o como un planteamiento y una actitud que mejora a la empresa. Aunque las empresas expresan también reticencias relacionadas con los riesgos de una RSE mal entendida, en el sentido más instrumental.

8.5. Principales hallazgos.

Dando respuesta al objetivo general de nuestro estudio de 2008, hemos analizado hasta aquí cómo se está implementando la RSE en aquellas empresas de Castilla y León más “avanzadas” en prácticas de excelencia. Las preguntas iniciales a partir de las que se formuló este objetivo (como se indicó en el apartado 7.1.2) fueron éstas: ¿Hay relación entre el concepto “institucionalmente” aceptado de RSE y la RSE efectiva (valores y prácticas) que desarrollan las empresas? ¿Qué enfoque estratégico se deduce del modo en que las empresas hacen RSE? ¿Cuál es la visión real que la empresa tiene de la RSE? ¿Qué modelo teórico explica mejor la RSE efectiva de las empresas?

Partiendo de los cuatro conceptos del Esquema Interpretativo (valores, prácticas, estrategia y expectativas) desde los que hemos interpretado los resultados de este estudio de 2008, y considerando los objetivos y las hipótesis planteadas inicialmente para este trabajo, estos que siguen constituyen los principales hallazgos de la investigación.

Valores asociados a la RSE:

¿Hay en las empresas un discurso claro y coherente sobre la RSE o éste responde más bien a una visión oportunista?

Debemos concluir que existe en las empresas un discurso ambiguo y confuso sobre la RSE, en el que se entremezclan razones éticas y estratégicas, en una especie de discurso ético pragmático que algunos considerarían que es el característico de una era postmoderna (Lypovetsky*) y que otros (los enfoques deontológicos) interpretarían, en cambio, como completamente contradictorio e inconsistente, cuando no simplemente interesado.

Prácticas reales de RSE:

¿Se aleja en estas empresas la práctica de la teoría? ¿O las prácticas reales y el discurso sobre la RSE concuerdan?

A la luz de los datos recogidos debemos concluir que las prácticas reales de RSE evidencian las contradicciones del discurso y cierto oportunismo a la hora de denominar RSE a políticas que no han tenido su origen en la idea de la empresa como agente social con responsabilidad, sino más bien en razones de interés estratégico (normas ISO, ahorro energético...) o de obligada regulación gubernamental (seguridad y prevención, conciliación, contaminación...). Las prácticas desarrolladas reflejan también el predominio

* Lipovetsky, Gilles (1994). El crepúsculo del deber, Anagrama: Barcelona

de una idea *filantrópica* o de *marketing con causa* (la RSE como *acción social* está tanto en la percepción como las prácticas mayoritarias de RSE).

Estrategia de RSE:

¿Hay en estas empresas una verdadera estrategia de RSE a largo plazo? ¿O predomina más bien una visión cortoplacista y circunstancial?

A pesar de que la mayoría de las empresas parece apostar por la RSE y vincularla a aspectos de mejora, explícitamente (las menos) e implícitamente (la mayoría) perciben aún la RSE más como un coste que como una oportunidad. Sí existen planteamientos estratégicos de la RSE, unos más focalizados en el valor reputacional de la RSE y otros en la proyección interna de ésta. Pero no hay una estrategia que apueste claramente por la integración de la RSE en el núcleo central de la empresa, ni por el diálogo stakeholder como fuente de la RSE. De existir, por tanto, en muchas empresas una estrategia de RSE, no podemos afirmar que se trate de una estrategia asentada en una visión “avanzada” de la RSE.

Expectativas sobre la RSE:

¿Las empresas ven la RSE con optimismo o consideran que se trata de una moda pasajera?

A pesar de las limitaciones arriba apuntadas, hay que concluir que la mayoría de las empresas (y sobre todo las más grandes) se muestran optimistas sobre la continuidad de la RSE en el futuro y sobre los resultados que ésta puede llegar a aportar tanto a la empresa como a la sociedad.

En general se percibe la RSE como algo que mejora a la empresa, aunque predomina la tentación de vincular la RSE a la imagen de marca y a convertirla, por tanto, en una mera estrategia de marketing.

CAPÍTULO 9.- LA RSE SOBREVIVE A LA CRISIS: ESTUDIO EMPÍRICO DE 2014

9.1. Empresas que crecen y se internacionalizan.

9.2. Prácticas de RSE e impacto de la crisis.

9.2.1. Respuestas de la empresa ante la crisis (6 dimensiones)

A) Percepción y valoración de la RSE

B) Formalización y gestión de la RSE

C) Impacto de la crisis en la empresa

D) Impacto de la crisis en la RSE de la empresa

E) Expectativas y posicionamiento de la empresa
ante la RSE

F) RSE y nuevas vías de innovación para la empresa

9.2.2. Resumen de Resultados

9.3. La RSE ante la crisis en clave interpretativa

9.4. Principales hallazgos

Recordemos de nuevo que nuestra investigación empírica sobre la RSE en Castilla y León se ha realizado en dos etapas, la primera en 2008 y la segunda entre finales de 2013 y la primera mitad de 2014.

En este Capítulo 9 se expondrán los principales resultados e interpretaciones alcanzados en el estudio de 2014, en relación al objetivo general de éste: ***analizar el impacto de la crisis económica en la RSE de las empresas de Castilla y León.***

Este estudio de 2014 se concretó en una única fase de recogida de información mediante la técnica de ***encuesta***, descartando la necesidad de apoyarla también con entrevistas (como sí se hizo en el estudio de 2008). La mayor concreción del objetivo de este nuevo estudio y las reticencias de las empresas a aportar información sobre su RSE “en tiempos de crisis”, como ya apuntamos, explican tal decisión.

Presentaremos los resultados de este estudio de 2014, que hemos realizado con el mismo grupo de empresas que el de 2008, ordenando la información en cuatro epígrafes.

El primero (“*Empresas que crecen y se internacionalizan*”) lo dedicaremos a exponer de un modo gráfico y descriptivo los rasgos estructurales y de mercado que definen, cinco años después, el **perfil de las empresas** estudiadas. Esto nos permitirá hacer una comparativa con el perfil de esas empresas en 2008 y aportará también variables de cruce que se usarán para desagregar los datos de otras variables recogidas en la encuesta.

En el segundo (“*Prácticas de RSE e impacto de la crisis económica*”) expondremos también de modo gráfico y en un estilo descriptivo los principales **resultados** obtenidos de la nueva **Encuesta** realizada a las empresas, referidos al estado actual de su RSE y al impacto en ella de la crisis económica. Presentaremos también, al final de este apartado, un resumen de los principales resultados obtenidos.

En el tercero (“*La RSE ante la crisis en clave interpretativa*”) realizaremos un ejercicio de síntesis y de **interpretación de los resultados** de la encuesta. Para ello se usará como modelo el *Esquema Interpretativo* explicado en el capítulo 7.3.

Y, por último, en el cuarto epígrafe (“*Principales hallazgos de la Investigación*”) elaboraremos una reflexión final tratando de dar **respuesta a las preguntas e hipótesis** que se habían planteado para este estudio de 2014.

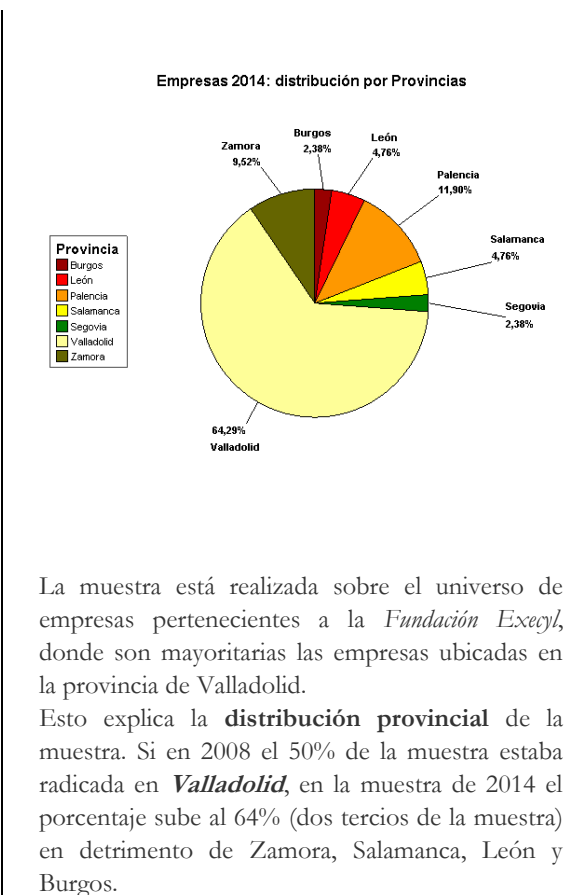
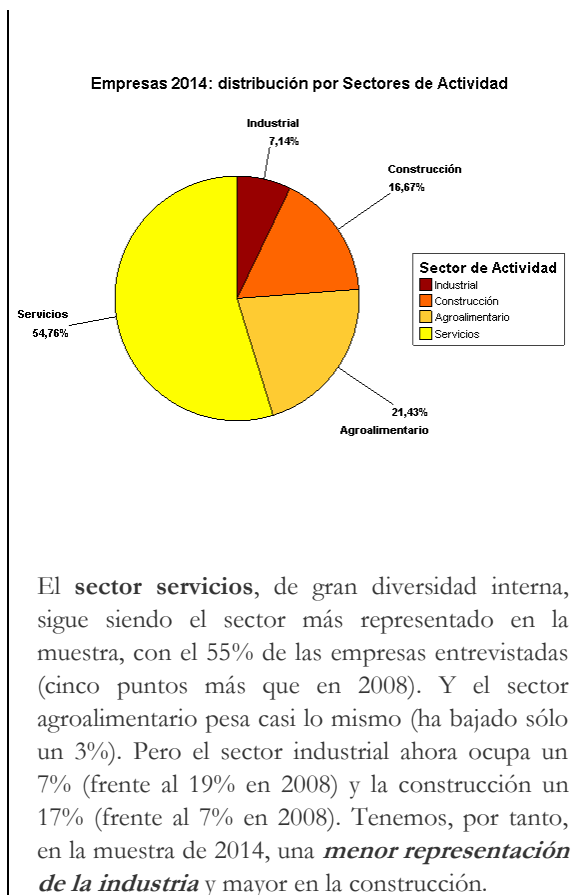
9.1. Empresas que crecen y se internacionalizan.

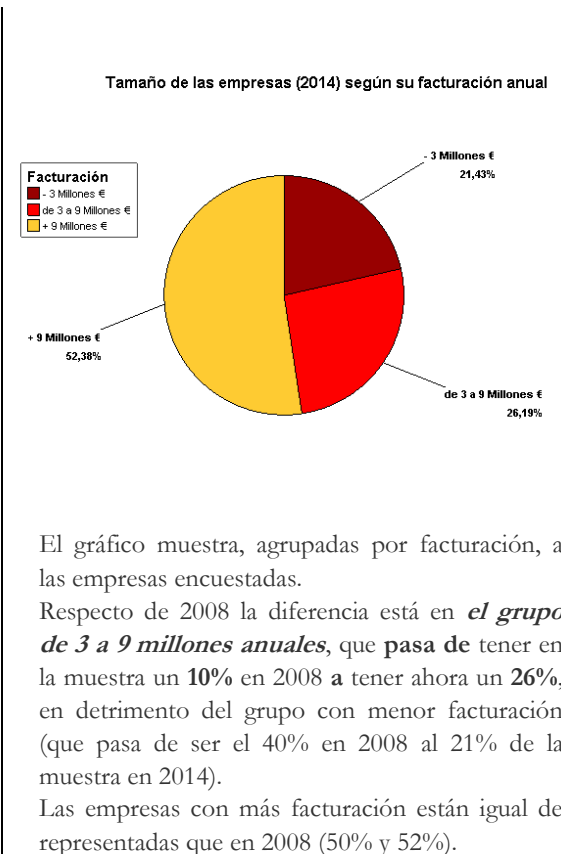
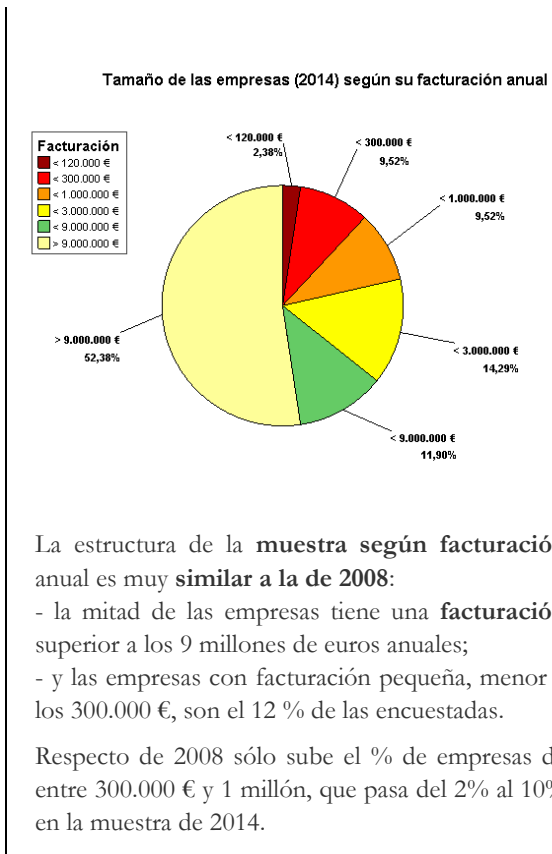
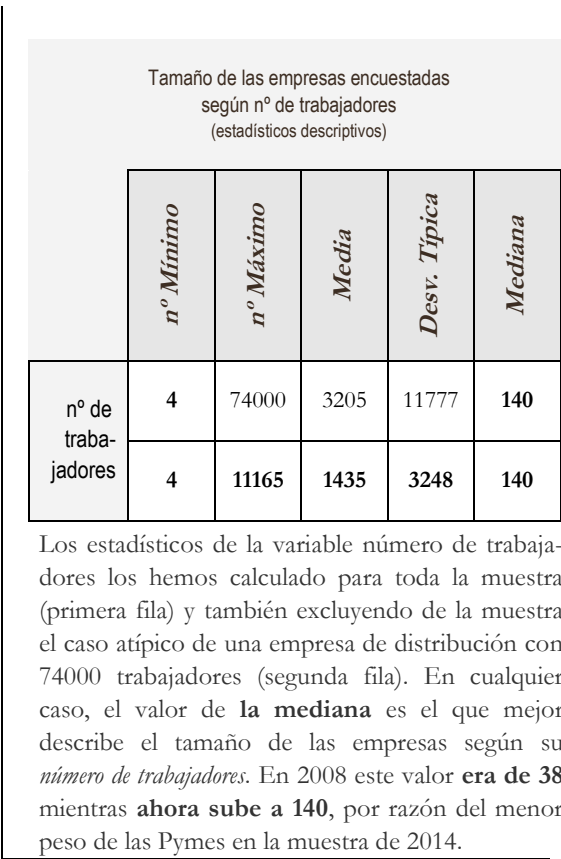
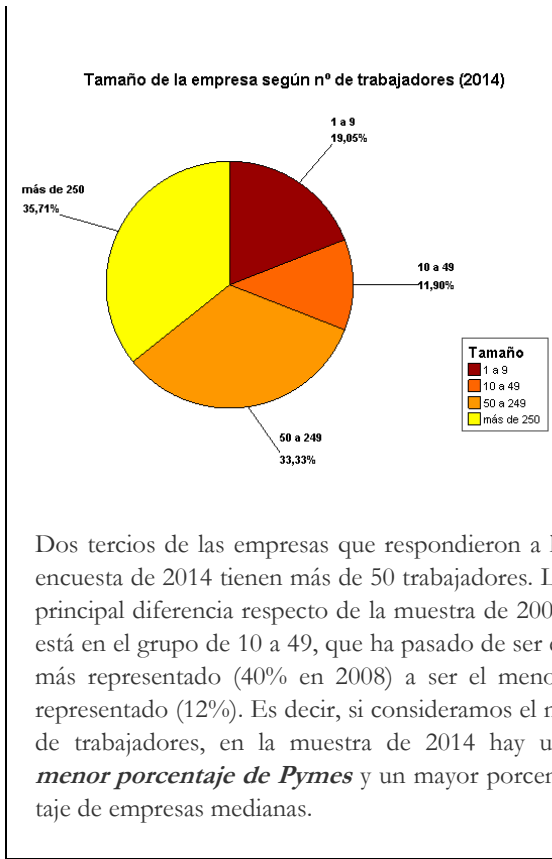
En este primer capítulo de resultados expondremos los rasgos que caracterizan a las empresas investigadas, a partir de los datos obtenidos en la encuesta. Con ello obtendremos el perfil de las empresas que conforman este nuevo “estudio de caso” de 2014 y saber si este perfil ha cambiado desde 2008.

También usaremos, como en el estudio de 2008, algunas de estas características (en especial el *sector de actividad* y el *tamaño de la empresa*) como variables independientes desde las que leer los resultados obtenidos en otras variables del cuestionario.

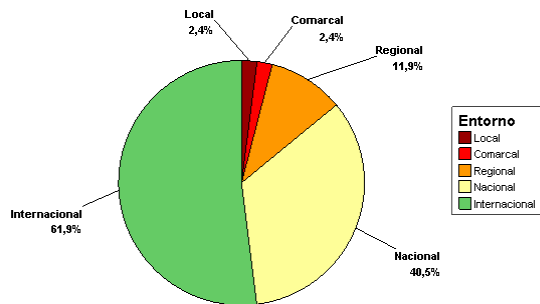
Se recogieron datos de las empresas sobre los siguientes aspectos: *distribución provincial* de las empresas, *sector de actividad*, *tamaño de la empresa según nº de trabajadores* y *tamaño de la empresa según su facturación anual*, *mercado en el que la empresa compite*, *mercado al que la empresa aspira*, *tipo de clientes* de la empresa, *valor diferencial de la empresa* en el mercado, *principal fortaleza* de la empresa, *principal problema actual* de la empresa y *principal aspiración* de la empresa.

Se muestran a continuación, de modo gráfico, las características de la muestra según las variables consideradas, comparando los datos de 2014 con los obtenidos cinco años antes, en 2008





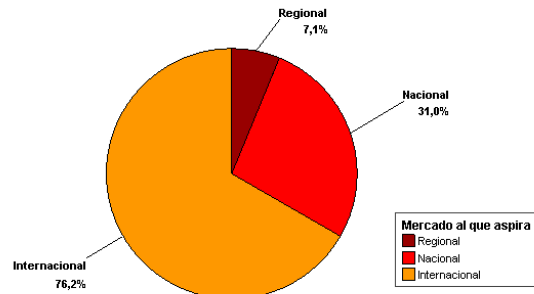
Entorno geográfico en que compete la empresa (2014)



Los datos del gráfico (de un ítem de respuesta múltiple) reflejan la orientación *extraregional* e *internacional* de la actividad de las empresas de la muestra.

Esta orientación es mayor ahora que en la muestra de hace cinco años, pues la *internacionalización* pasa **del 36% al 62%**. Es decir, que el número de empresas que exportan en 2014 es casi el doble del que lo hacía en la muestra de 2008.

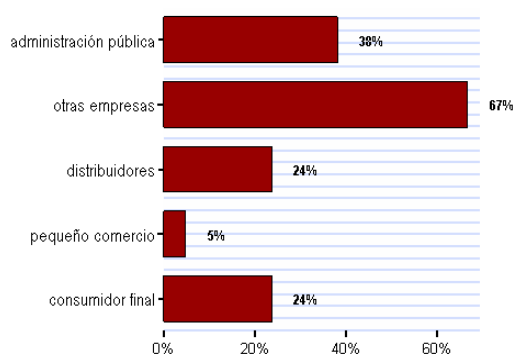
Mercado en el que la empresa (2014) aspira a competir



Si consideramos las aspiraciones expresadas por las empresas (en un ítem de respuesta múltiple), el gráfico muestra los deseos de expansión al ámbito regional de ese 5% de empresas que aún operan en un entorno local o comarcal. Y el deseo de internacionalización de un 14% de empresas que operan aún en los ámbitos nacional o regional.

En 2008 la *aspiración a la internacionalización* estaba en el **43%** de la muestra, frente al este **76%** de 2014.

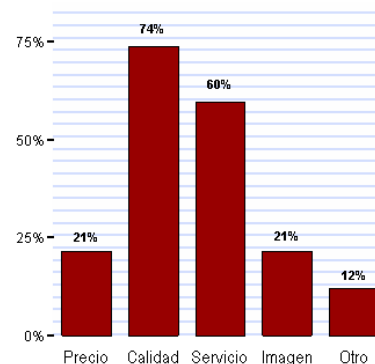
Tipo de Clientes de la empresa (2014)



El gráfico muestra los resultados (a partir de un ítem de respuesta múltiple) sobre la composición de la **demanda** de las empresas encuestadas en 2014. Refleja que se trata de empresas que trabajan sobre todo para *otras empresas* y las *administraciones públicas*.

Respecto de 2008 la estructura de la demanda es **muy similar**: sólo desciende el % de *consumidor final*.

Valor que define a la empresa y la diferencia de la competencia (2014)

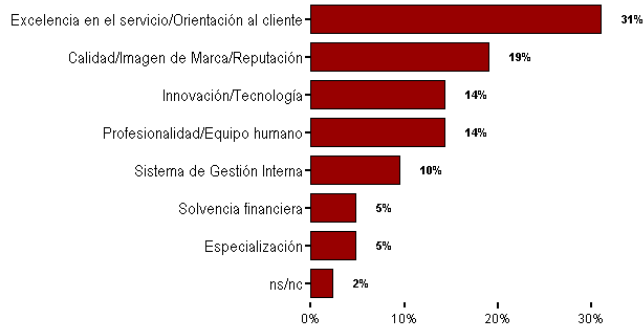


Este gráfico expresa cuáles son los **valores diferenciadores** más destacados que las empresas se atribuyen a sí mismas:

- La *calidad* y el *servicio* son los valores definitorios, igual que en la muestra de 2008 (85% y 56%).

- El *precio* y la *imagen*, en cambio, son elegidos en menor medida que en 2008 (39% y 28%).

Principal Fortaleza de la empresa en el momento actual (2014)



Cuando se pregunta a las empresas de la muestra sobre cuál consideran que es su principal **fortaleza**, señalan la **calidad** y el **servicio** (como en el ítem anterior), lo que se explica sin duda porque la mayoría tienen implantados sistemas de calidad.

La segunda opción más señalada tiene que ver con la **reputación** y la **imagen**.

Y los aspectos de **gestión interna** se señalan en tercer lugar: equipo humano, tecnología, innovación, especialización, solvencia.

Principal Problema de la empresa en el momento actual (2014)



Cuando se les pregunta por el principal **problema** al que se enfrentan, un 38% señala a la **crisis económica** o a problemas vinculados a ella (**morosidad, financiación**).

Los problemas internos afectan al 17% y algunos factores externos al 27% (**internacionalización, competencia desleal, otros**).

Es llamativo que el 19% de las empresas encuestadas no responde o no sabe responder a esta cuestión.

Principal Aspiración de la empresa en el momento actual (2014)



- Cuando se pregunta a las empresas sobre cuál es su principal **aspiración**, queda clara la orientación al **liderazgo** en el sector de una de cada tres empresas (36%).

- En segundo lugar es la expansión en el mercado internacional la aspiración principal, que junto al deseo de **crecer** o incrementar cuota de mercado supone otro tercio de las empresas (34%).

- Sólo un 10 % apunta como aspiración la de **recuperarse** de la crisis o simplemente sobrevivir.

En síntesis, podemos decir que las empresas con las que hemos realizado esta segunda encuesta se distribuyen por sectores y por tamaño de un modo muy similar a como lo hacían las empresas de la muestra de 2008. Sólo disminuye un poco el porcentaje de empresas que representan al sector industrial (creciendo el de construcción), y desciende el porcentaje de Pymes (de menos de 50 trabajadores) obteniendo una muestra con mayor peso de las empresas medianas (de entre 50 y 250 trabajadores). Se trata por tanto de una muestra donde predominan las empresas de servicios (55%) y las empresas de tamaño mediano y grande (69%).

Si consideramos los aspectos relacionados con el mercado y la estrategia empresarial, esta muestra de 2014 tiene un mayor porcentaje de empresas que exportan al exterior (62%) y con proyectos de internacionalización (76%). Aunque el perfil de la demanda sigue estando constituido (aquí no ha habido cambios desde 2008) fundamentalmente por *otras empresas* y por las administraciones públicas como principales clientes. Por otro lado, la calidad y el servicio siguen siendo, como en 2008, los principales valores diferenciales que las empresas se atribuyen a sí mismas. Su principal fortaleza la identifican precisamente con sus políticas de calidad, seguidas del valor reputacional de la marca.

En el momento en que son entrevistadas (finales de 2013 y/o principios de 2014), consideran que sus principales problemas están relacionados con la crisis económica (38%) y con factores externos a la propia empresa (27%). Pero identifican su principal aspiración con las ideas de consecución del liderazgo en su sector y de crecimiento.

Por tanto, como en 2008, sigue tratándose de un grupo de empresas que por su tamaño, su orientación a la calidad y al cliente, y sus aspiraciones de crecimiento, se caracteriza por una manifiesta visión estratégica del negocio.

9.2. Prácticas de RSE e impacto de la crisis económica

Una vez descrita la muestra, en este capítulo 9.2. expondremos los principales **resultados** obtenidos en la **Encuesta de 2014** sobre el estado actual de la RSE en las empresas y el impacto en ésta de la crisis económica. Lo haremos del siguiente modo:

- Presentando primero, de manera gráfica (apartado 9.2.1.), los datos recogidos sobre la RSE y sobre la relación entre ésta y la crisis económica, considerando seis dimensiones de análisis de la RSE (todas ellas vinculadas a los valores, las prácticas y la estrategia de RSE de las empresas). Son éstas: A) percepción y valoración de la RSE; B) formalización y gestión de la RSE; C) impacto de la crisis en la empresa; D) impacto de la crisis en la RSE de la empresa; E) expectativas y posicionamiento de la empresa ante la RSE; y F) nuevas vías de innovación para la empresa.

De estas dimensiones, las dos primeras y la quinta ya fueron medidas en la encuesta de 2008, por lo que los resultados de 2014 nos servirán para hacer un análisis comparativo sobre la evolución de estos aspectos de la RSE.

Las otras tres dimensiones (C, D y F) incorporan cuestiones nuevas sobre la RSE referidas a su relación con la crisis económica.

- Y recogiendo en un resumen, al final del subcapítulo (apartado 9.2.2.), los principales resultados obtenidos en la encuesta.

9.2.1. Respuestas de la empresa ante la crisis: 6 dimensiones.

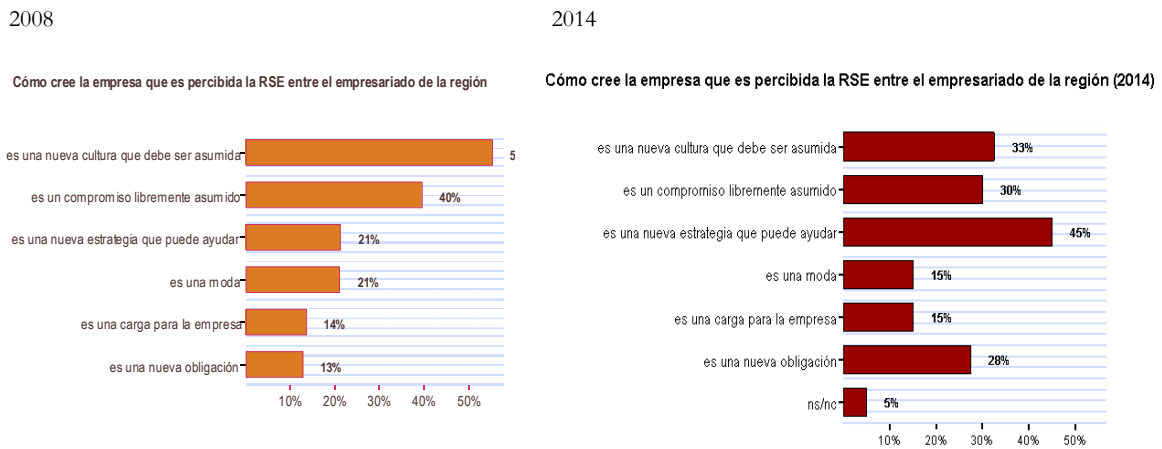
Los resultados gráficos que se exponen a continuación, relativos a las seis dimensiones arriba indicadas, son en la mayoría de los casos distribuciones porcentuales referidas al conjunto de la muestra. Aunque también se mostrarán, donde sea significativo, algunos datos desagregados por *sector de actividad* o por *tamaño* de la empresa.

Se presentan los resultados adoptando un enfoque fundamentalmente descriptivo, posponiendo la interpretación de estos (conforme a nuestro Esquema Interpretativo) a un apartado posterior de este Capítulo 9 (el apartado 9.3).

A) PERCEPCIÓN Y VALORACIÓN DE LA RSE.

Como en 2008, lo primero que se preguntó a las empresas fue sobre su percepción y valoración de la RSE, recabando información de dos aspectos: 1) la *percepción general* que se tiene de la RSE y 2) los *valores* asociados a la RSE.

Por lo que se refiere a la **percepción general** que las empresas tienen sobre la RSE, hemos diferenciado entre la percepción que existe dentro de la empresa y la percepción general que, a juicio de los encuestados, se tiene de la RSE entre el empresariado de la región. Estos son los resultados obtenidos:

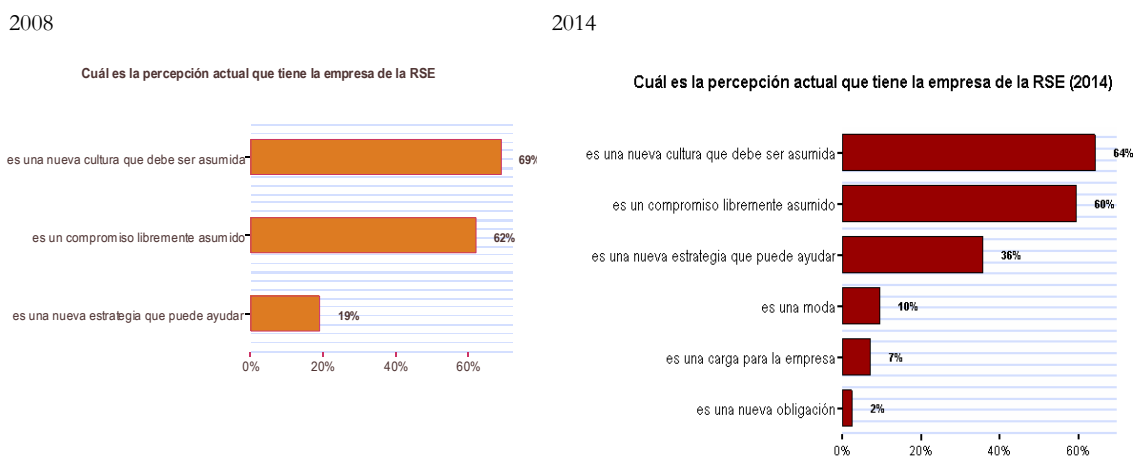


Si comparamos las dos gráficas vemos un cambio significativo, entre 2008 y 2014, respecto de la percepción general sobre la RSE. Ambos gráficos describen lo que piensan los encuestados sobre cuál creen ellos que es la **percepción general que de la RSE tienen los empresarios de Castilla y León**.

Si en 2008 (antes de la crisis) las respuestas apuntan a una percepción mayoritariamente vinculada a las cuestiones de *cultura* y *compromiso*, en 2014 (tras cuatro años de crisis) es mayoritaria la idea de que la RSE es percibida como una política *estratégica*, duplicándose también la percepción de la RSE como una *obligación*.

Por tanto, según lo que creen los encuestados, la percepción de la RSE **ha cambiado**, polarizándose más entre una visión estratégica y una visión “administrativista” de la RSE (otra obligación más).

En general, los entrevistados creen que la RSE es percibida por los empresarios de la región más como una oportunidad de negocio que como algo vinculado a la identidad y el estilo propio de la empresa.

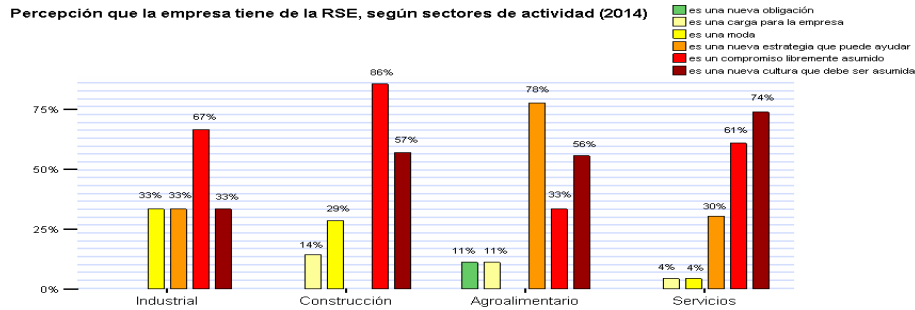


Cuando se pide, en cambio, a los encuestados que expresen cuál es la **percepción** que de la RSE se tiene en su **propia empresa**, aquí sí, las respuestas reflejan una continuidad en el tiempo:

- La percepción mayoritaria sigue estando totalmente vinculada en primer lugar a las cuestiones de *cultura* y *compromiso*, y en segundo lugar (y creciendo) a la RSE como opción *estratégica* (del 19% al 36%).
- Sin embargo, si en 2008 ninguno de los encuestados vinculaba la percepción de la RSE en su empresa con conceptos como *moda*, *carga* u *obligación*, ahora sí lo hacen algunas.

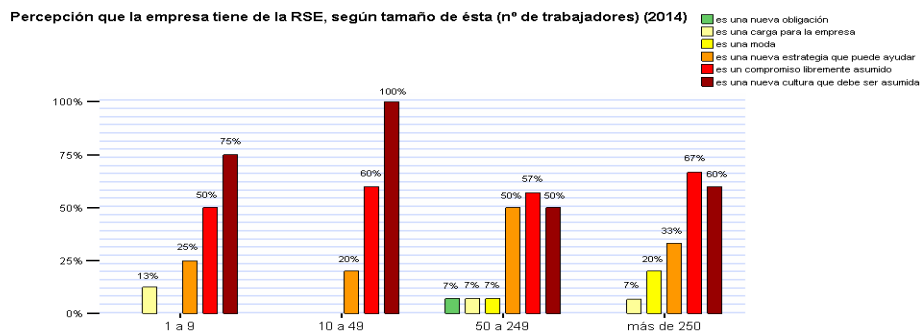
Si se analiza la *percepción general* que las empresas encuestadas tienen de la RSE según el *sector de actividad*, el *tamaño de la empresa* y la *estrategia de expansión*, se obtienen los siguientes resultados:

2014



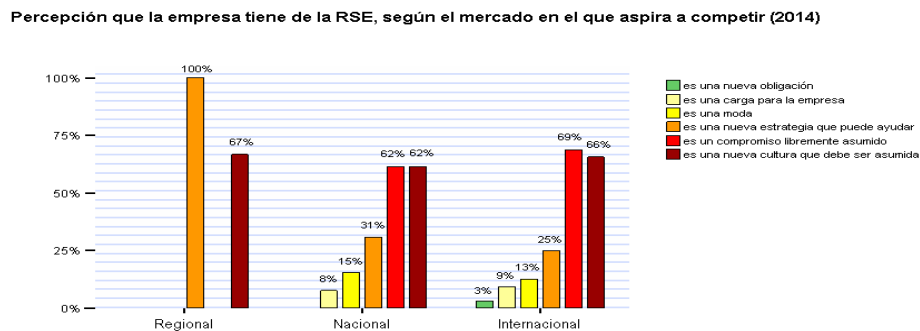
Según **sectores** de actividad, la visión de la RSE como *compromiso* predomina en los sectores industrial y de construcción, la idea de *cultura* en el de servicios y la visión *estratégica* en el sector agroalimentario.

2014



Si se considera el **tamaño** de la empresa, la visión de la RSE como *cultura* es la que predomina en las empresas más pequeñas (de menos de 50 trab.) y la visión *estratégica* en las más grandes (de más de 50 trab.)

2014



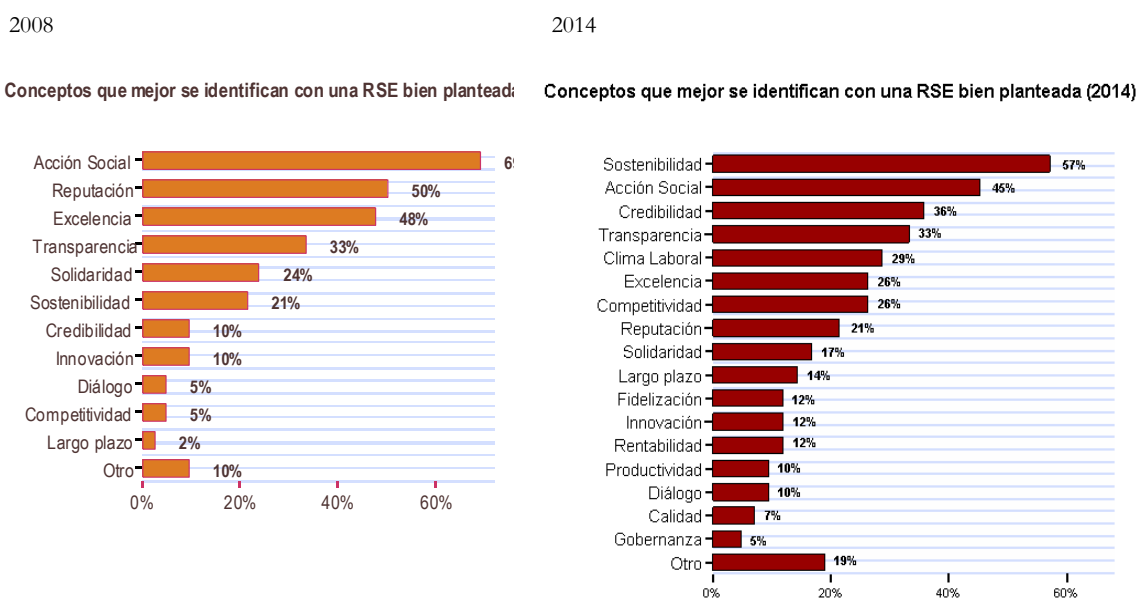
Si se considera cuál es la **estrategia** de expansión de la empresa, aquellas que aspiran a crecer en el contexto regional son las que tienen una mayor visión *estratégica* de la RSE, frente a las que aspiran a crecer en los mercados nacional o internacional que perciben la RSE más como *cultura* o *compromiso*.

La percepción de la RSE, por tanto, a juicio de los encuestados, es más favorable en la propia empresa que en el contexto empresarial de la región. De hecho, se observa un empeoramiento, según los encuestados, de la visión general que el empresariado regional tiene de la RSE, o bien acentuando su lado instrumental o bien percibiéndola en mayor medida como una obligación más para la empresa.

En la propia empresa, en cambio, la percepción de la RSE se sigue vinculando a aspectos "positivos" como *un modo nuevo de hacer las cosas* (sobre todo en las empresas más pequeñas) y como un *compromiso ético* de la empresa con la sociedad (sobre todo en las empresas más grandes). Aunque también crece la visión estratégica de la RSE (que predomina en el sector agroalimentario y en las empresas que buscan expandirse en el mercado regional, donde sin duda hay más competencia).

Además de la percepción, hemos medido los **valores** que las empresas asocian a la RSE. Igual que en la encuesta de 2008, se han planteado tres cuestiones: a) *con qué valores* asocian las empresas el concepto de RSE; b) qué idea tienen sobre *en qué debería consistir* una política de RSE en la empresa; y c) cómo puntúan (de 1 a 10) la *importancia que debería tener* en la empresa una serie de políticas concretas de RSE.

Veamos primero con qué valores asocian las empresas la RSE:



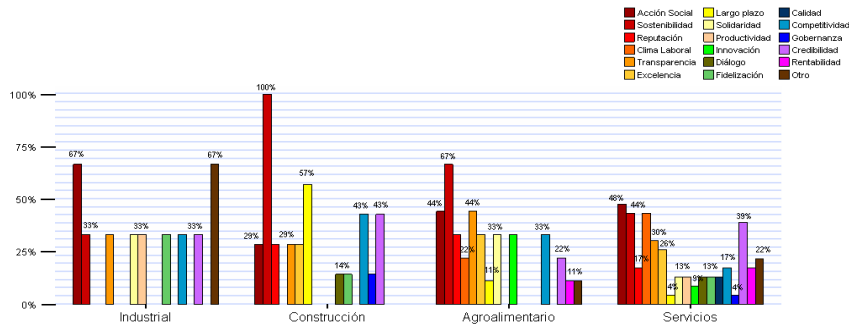
Tanto en 2008 como en 2014 se pidió a las empresas que eligiesen los valores (un máximo de 4 sobre una lista de 18 conceptos) que asocian o identifican **en primer lugar** con la RSE. Los resultados de 2014 muestran algunos cambios significativos.

- El concepto de **sostenibilidad**, que en 2008 ocupaba la sexta posición con el 21% de las respuestas pasa ahora a ser el concepto mayoritariamente vinculado a la RSE, con un 57% de las respuestas.
- La **acción social** sigue estando arriba, aunque con un 24% menos de respuestas.
- Junto al de **sostenibilidad**, los conceptos que más suben son el de **credibilidad** y el de **competitividad**.
- Y los conceptos que más bajan son los de **reputación** y **excelencia**.
- El concepto de **transparencia** se mantiene arriba y aparecen conceptos nuevos como **clima laboral** (29%), y en menor grado **fidelización** (12%), **rentabilidad** (12%), **productividad**, **calidad** o **gobernanza**.
- Es llamativo que conceptos como **innovación** y **diálogo** siguen siendo marginales en el imaginario de la RSE.

Si se analizan estos valores según el *sector de actividad*, el *tamaño de la empresa* y la *estrategia* de expansión, se obtienen los siguientes resultados:

2014

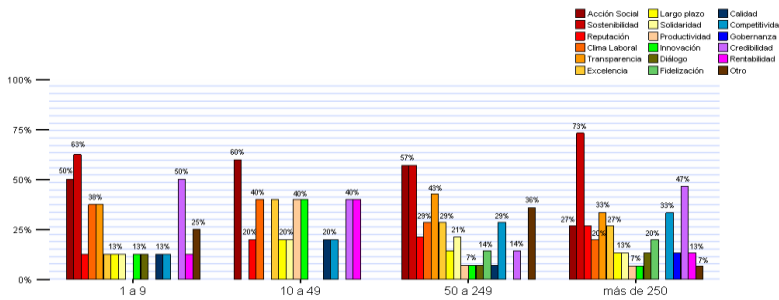
Conceptos que mejor se identifican con una RSE bien planteada, según el sector de actividad de la empresa (2014) □



Por **sectores** de actividad, los valores más asociados a la RSE son el de la *sostenibilidad* en los sectores de construcción y agroalimentario, y el de *acción social* en el industrial y de servicios.

2014

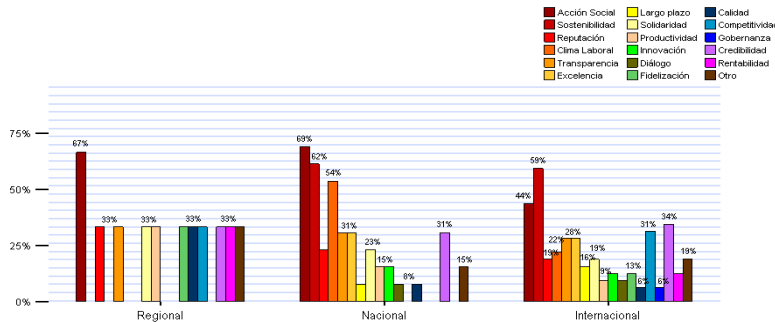
Conceptos que mejor se identifican con una RSE bien planteada, según tamaño de la empresa (nº de trabajadores) (2014)



Según el **tamaño** de la empresa, la *sostenibilidad* se vincula a la RSE en todas salvo en las empresas de 10 a 50 trabajadores y la *acción social* predomina en todas las empresas, sobre todo en las más pequeñas y en las más grandes, al igual que el valor de la *credibilidad*.

2014

Conceptos que mejor se identifican con una RSE bien planteada, según el mercado en que aspira a competir (2014)



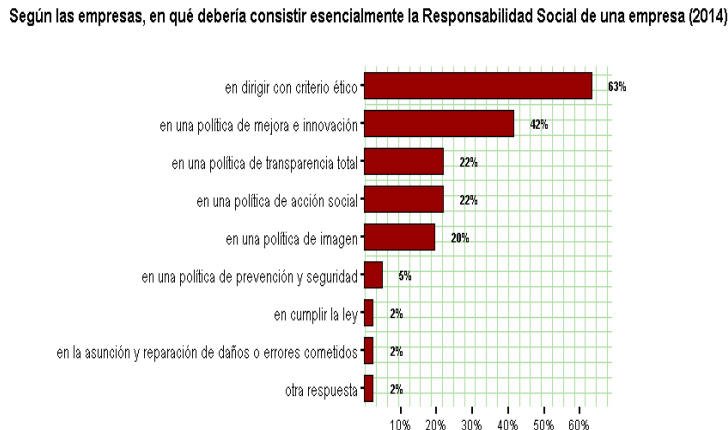
Si se considera cuál es la **estrategia** de expansión de la empresa, aquellas que aspiran a crecer en el contexto regional son las que más asocian RSE y *acción social*, sin mencionar la *sostenibilidad* en ningún caso. De *sostenibilidad* hablan más bien las empresas que aspiran a crecer en los mercados nacional y exterior.

Analicemos ahora qué idea tienen las empresas sobre **en qué debería consistir una política de RSE bien planteada**. Estos que siguen son los resultados obtenidos sobre esta cuestión:

2008



2014



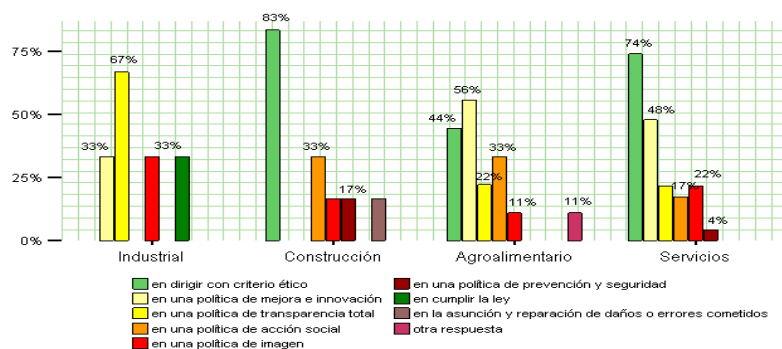
En la encuesta de 2008 y también en la de 2014 se pidió a las empresas que eligiesen, de una lista con ocho opciones de respuesta, aquellas dos opciones que mejor expresaban su idea de lo que debería ser en las empresas una RSE bien planteada.

Como se puede observar, las respuestas de 2014 muestran una **visión de la RSE distinta a la de 2008**. Así:

- Si en 2008 la RSE se percibía como algo vinculado a la *acción social* y la *imagen*, y a la dirección de la empresa con criterio *ético*,
- en 2014 la visión *ética* pasa al primer lugar al ser señalada por dos de cada tres empresas, y la *transparencia* por casi una de cada cuatro. Es posible que en la visión sobre “lo que debería ser la RSE” se hayan **acentuado los aspectos éticos** como consecuencia de la mayor conciencia sobre las razones que han conducido a la crisis económica actual.
- Por otro lado, es muy significativo que la visión de la RSE como **algo que mejora la innovación** de las empresas ocupe el segundo lugar en el imaginario de las empresas sobre lo que la RSE “debería ser”. Esto viene a sugerir que las empresas ahora son más conscientes del potencial de innovación que está implícito en las políticas de RSE.

2014

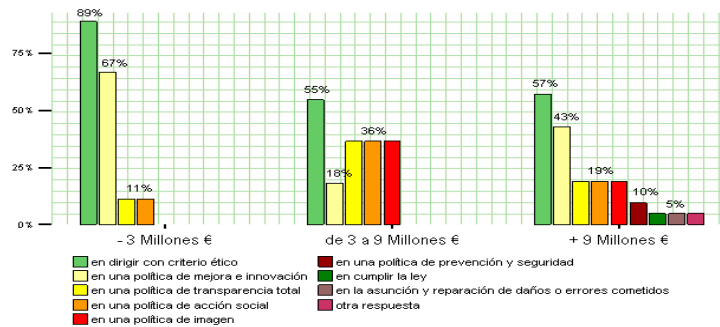
En qué debería consistir la RSE de una empresa, según sectores de actividad (2014)



- Si analizamos las respuestas por **sectores** de actividad, se observa que dirigir la empresa con **criterio ético** predomina en todos los sectores salvo el industrial, en el que el valor más apuntado es el de la *transparencia*.
- Y el potencial de *innovación* de la RSE se señala sobre todo en los sectores agroalimentario y de servicios.

2014

En qué debería consistir la RSE de una empresa, según tamaño de la empresa (facturación) (2014)



- Si consideramos el **tamaño** de las empresas, según su volumen de facturación (ya que por nº de trabajadores los resultados no indican diferencias significativas), **la visión ética de la RSE (ética en la dirección y transparencia) predomina más a medida que la empresa es más pequeña.**
- Por su parte, la RSE entendida como factor de *innovación* predomina en las empresas más pequeñas y en las más grandes.
- Las empresas medianas (en facturación) asocian más que las otras la RSE con *imagen y acción social*.

En relación, por tanto, a los valores que las empresas vinculan con la RSE, se observa una evolución durante los años de la crisis, pasando de una percepción en 2008 que mezclaba a partes iguales la *visión estratégica* (acción social e imagen) con la visión ética, a una percepción en 2014 en la que el peso del *enfoque ético* es mucho mayor (dirección con criterio ético y transparencia).

También ha crecido muy significativamente la asociación entre RSE e *innovación*, en especial en los sectores agroalimentario y de servicios, y en las empresas pequeñas en facturación. Sin duda aquí la RSE como innovación se ve conectada con la potenciación de la creatividad del equipo humano.

El valor más vinculado por las empresas a la RSE ya no es el de *acción social*, sino el de *sostenibilidad*, en especial en las empresas del sector agroalimentario. En el sector de construcción encontramos, en cambio, algo aparentemente paradójico: el valor más asociado aquí a la RSE es el de la *sostenibilidad* pero este sector no menciona la idea de *innovación* cuando se le pregunta sobre lo que debería ser la RSE y sí en cambio vincula ésta a *dirección ética* de la empresa. Esto sugiere que la idea de sostenibilidad probablemente se entiende más como una obligación ética que como un área en la que se precise de la innovación y la mejora.

No obstante, la RSE como *acción social* sigue siendo una visión con mucho peso, en especial en las empresas que operan y aspiran a crecer en los mercados regional y nacional.

Para terminar esta aproximación a los valores asociados a la RSE, se pidió a las empresas, igual que en 2008, que puntuasen (de 1 a 10) la **importancia que debería tener en la empresa** una serie de **políticas concretas** de RSE. De nuevo se les propuso una lista de ocho categorías y se les pidió que las valorasen en la escala, siendo 0 el menor grado de importancia y 10 el mayor.

En las tablas siguientes presentamos de modo comparado los resultados obtenidos en 2014 y los resultados de 2008, tanto para el conjunto de la muestra como desagregando los datos por sectores de actividad y tamaño de la empresa.

Peso que debería tener, según las empresas, una política de RSE bien planteada: Valoración de diferentes áreas de RSE				
	encuesta 2008		encuesta 2014	
	Puntuación Media	Desviación Estándar	Puntuación Media	Desviación Estándar
- Garantizar una Gestión ética y transparente	6,90	2,335	8,68	1,619
- Compromiso con el Empleo y el Desarrollo Local	7,90	1,744	8,15	1,477
- Introducir tecnologías y prácticas respetuosas con el Medio Ambiente	8,10	2,058	8,03	1,577
- Mejorar la calidad de los Productos y Servicios	6,07	2,362	8,80	1,363
- Mejorar la participación y las condiciones laborales de los Empleados	7,57	1,451	8,76	1,445
- Apoyar y promover proyectos de Acción Social	9,05	1,035	7,63	1,356
- Mejorar las relaciones con los Clientes/Consumidores	5,74	2,165	8,22	1,423
- Cooperar de modo responsable con otros Grupos de Interés	8,19	1,469	7,71	1,504

Como se puede observar en la tabla, aunque la puntuación en 2014 es mayor en casi todas las categorías que en 2008, hay **un cambio sustancial** en la elección de **prioridades** sobre el peso que deberían tener en la empresa unas y otras políticas concretas de RSE.

- Las cuatro categorías que en 2008 recibían una mayor puntuación (*acción social, relaciones con otros grupos de interés, medio ambiente y desarrollo local*), son en 2014 las que menos puntuación reciben.

- En 2014 la prioridad la obtienen, por este orden: *mejora de productos, condiciones de los trabajadores, gestión ética y transparente y relaciones con clientes*.

Podemos concluir, por tanto, que los aspectos de innovación, gestión ética y gestión de recursos humanos ganan peso como valores de una RSE bien planteada. Lo cual sugiere que **la RSE** se percibe ahora como algo que **mira más hacia el interior de la empresa** que hacia fuera. Es muy significativo que la categoría más puntuada en 2008 (*acción social*) sea en 2014 la segunda menos valorada.

Peso que debería tener, según las empresas, una política de RSE bien planteada: Valoración, por sectores de actividad, de las diferentes áreas de RSE										
	Sector de Actividad : puntuación Media									
	Construcción		Industrial		Agroalimentario		Servicios		Todos 2014	
	2014	2008	2014	2008	2014	2008	2014	2008	Media	Desv. típ.
- Garantizar una Gestión ética y transparente	9.0	6,6	6.7	6,7	8.3	6,6	9.0	7,1	8,68	1,619
- Compromiso con el Empleo y el Desarrollo Local	8.9	9,6	6.7	8,1	8.6	7,8	8.0	7,6	8,15	1,477
- Introducir tecnologías y prácticas respetuosas con el M. Ambiente	9.1	9,6	6.7	8,8	8.1	7,5	7.8	7,8	8,03	1,577
- Mejorar la calidad de los Productos y Servicios	9.4	6,0	6.7	6,0	9.3	5,9	8.7	6,1	8,80	1,363
- Mejorar la participación y condiciones laborales de los Empleados	9.1	8,3	6.3	7,8	9.0	7,9	8.9	7,1	8,76	1,445
- Apoyar y promover proyectos de Acción Social	8.3	8,3	7.0	8,2	7.7	8,9	7.5	9,5	7,63	1,356
- Mejorar las relaciones con los Clientes/Consumidores	8.3	6,3	6.3	5,0	8.2	5,6	8.5	6,0	8,22	1,423
- Cooperar de modo responsable con otros Grupos de Interés	8.6	8,3	7.3	7,6	7.6	8,5	7.5	8,2	7,71	1,504

Por **sectores** de actividad, donde más ha subido la percepción de la RSE en general y como *mejora de productos* y de las *condiciones de los trabajadores* es en los sectores agroalimentario y de construcción. **En el sector industrial** en cambio **han empeorado casi todas las puntuaciones**. Y en el de servicios se valora más la *gestión ética* y las *condiciones de los trabajadores* y menos la *acción social* (aunque esto último ocurre en todos los sectores).

Peso que debería tener, según las empresas, una política de RSE bien planteada: Valoración, por tamaño de empresa (nº trabajadores), de las diferentes áreas de RSE										
	Tamaño de la empresa según nº de trabajadores: <i>puntuación Media</i>								Todas 2014 Media <i>D.tip.</i>	
	1 a 9		10 a 49		50 a 249		más de 250			
	2014	2008	2014	2008	2014	2008	2014	2008		
- Garantizar una Gestión ética y transparente	9.1	6,4	8.6	6,9	7.8	6,9	9.3	7,2	8,68	1,619
- Compromiso con el Empleo y el Desarrollo Local	8.1	7,2	7.2	8,2	7.9	7,7	8.7	7,8	8,15	1,477
- Introducir tecnologías y prácticas respetuosas con el M. Ambiente	7.1	6,6	7.4	8,8	7.8	7,4	8.8	8,3	8,03	1,577
- Mejorar la calidad de los Productos y Servicios	8.6	4,4	8.0	6,1	8.4	7,0	9.5	6,1	8,80	1,363
- Mejorar la participación y condiciones laborales de los Empleados	8.6	6,4	8.0	7,2	8.4	8,3	9.4	8,1	8,76	1,445
- Apoyar y promover proyectos de Acción Social	7.0	9,8	7.0	9,2	7.7	8,3	8.1	9,1	7,63	1,356
- Mejorar las relaciones con los Clientes/Consumidores	8.3	5,6	8.0	5,9	7.5	5,1	8.9	5,9	8,22	1,423
- Cooperar de modo responsable con otros Grupos de Interés	8.1	8,0	6.6	8,3	7.2	7,8	8.3	8,4	7,71	1,504

Si consideramos como factor discriminante el **tamaño** de las empresas (según su nº de trabajadores) se observa que donde más ha cambiado la visión de la RSE hacia una **visión ética es en las Pymes** (de menos de 50 trabajadores).

En las empresas medianas y grandes ha perdido relevancia la percepción de la RSE como *acción social* y se ha reforzado la visión interna de la RSE (*mejora de productos* y de las *condiciones de los trabajadores*), además de la percepción ética, que también se ha acentuado.

Peso que debería tener, según las empresas, una política de RSE bien planteada: Valoración, por tamaño de empresa (facturación), de las diferentes áreas de RSE									
	Tamaño de la empresa según facturación						Todas 2014 Media <i>D.tip.</i>		
	- 3 Millones €		3 a 9 Millones €		+ 9 Millones €				
	2014	2008	2014	2008	2014	2008			
- Garantizar una Gestión ética y transparente	8.7	6,5	8.1	8,0	9.0	7,0	8,68	1,619	
- Compromiso con el Empleo y el Desarrollo Local	7.9	7,7	7.4	9,0	8.5	7,9	8,15	1,477	
- Introducir tecnologías y prácticas respetuosas con el M.Ambiente	7.3	8,1	7.3	8,8	8.6	8,0	8,03	1,577	
- Mejorar la calidad de los Productos y Servicios	8.6	5,6	7.6	6,8	9.4	6,3	8,80	1,363	
- Mejorar la participación y condiciones laborales de los Empleados	8.1	6,8	8.2	8,3	9.3	8,1	8,76	1,445	
- Apoyar y promover proyectos de Acción Social	6.6	9,4	7.9	9,0	8.0	8,8	7,63	1,356	
- Mejorar las relaciones con los Clientes/Consumidores	7.7	5,9	7.9	5,5	8.6	5,7	8,22	1,423	
- Cooperar de modo responsable con otros Grupos de Interés	7.4	7,9	7.4	9,0	8.0	8,2	7,71	1,504	

Si consideramos el tamaño de las empresas según su volumen de facturación anual, se observa que lo que más puntúan **las empresas grandes** como la RSE que debería tener más peso son los **aspectos vinculados a la gestión interna** (en productos y de empleados).

Las empresas medianas y pequeñas en facturación también valoran esos aspectos de gestión interna pero se ve cómo a medida que la empresa factura menos la dirección con criterio ético se valora más.

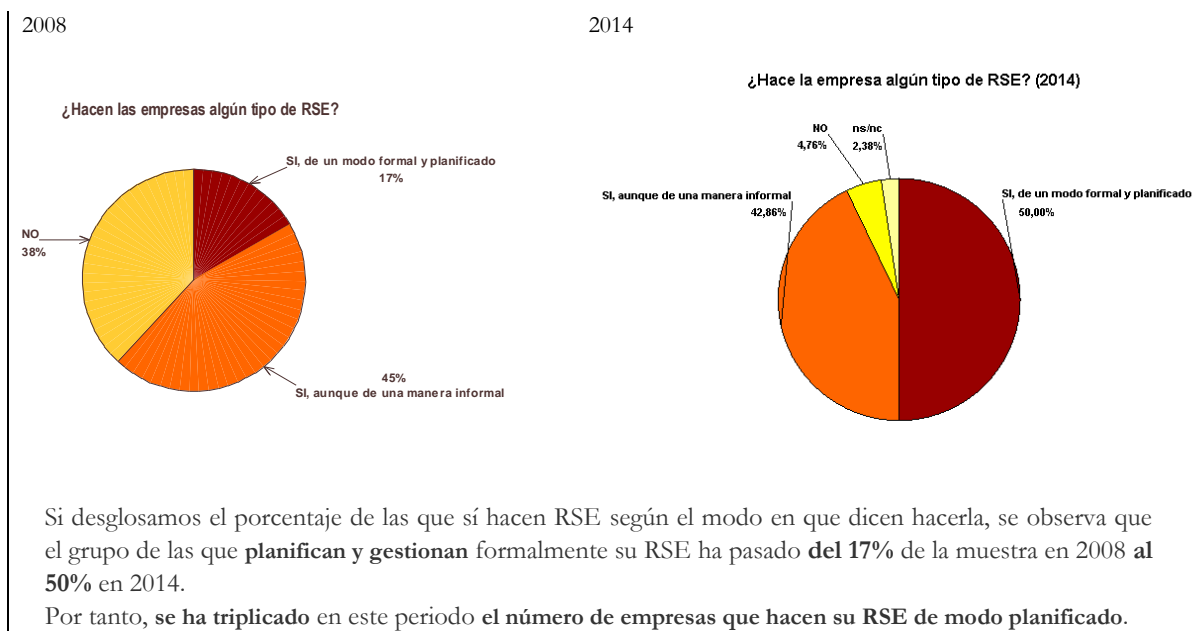
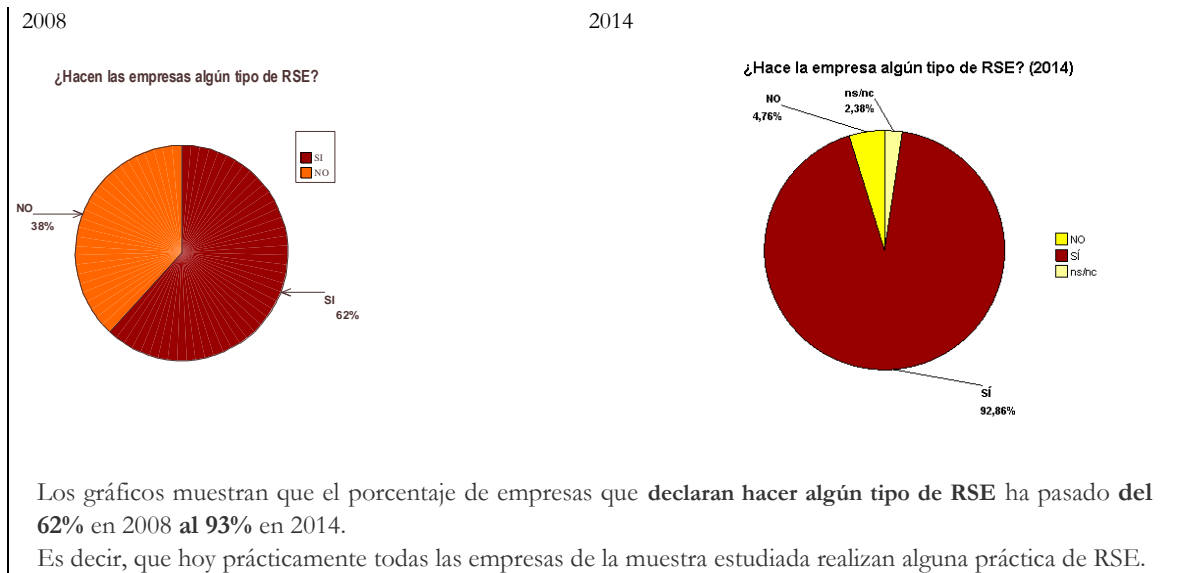
Podemos concluir, por tanto, que la RSE se percibe ahora como algo que mira más hacia el interior de la empresa, preocupando más los aspectos de *innovación*, *gestión ética* y *gestión de recursos humanos* que la *acción social*, con repercusión en el exterior.

B) FORMALIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA RSE.

Una vez analizados los cambios en la percepción de las empresas, se exponen a continuación los datos de la encuesta de 2014 sobre cómo éstas planifican y gestionan su RSE, identificando las variaciones ocurridas con respecto a la encuesta de 2008.

Para abordar esta cuestión, se recogió información sobre tres aspectos concretos: 1) el *modo como* las empresas *hacen* RSE, 2) el tipo de *estructura organizativa* desde la que planifican y desarrollan la RSE, y 3) el tipo de *herramientas* con las que gestionan su RSE. A diferencia de 2008, en 2014 no se recogieron datos sobre las *áreas de gestión* de la RSE.

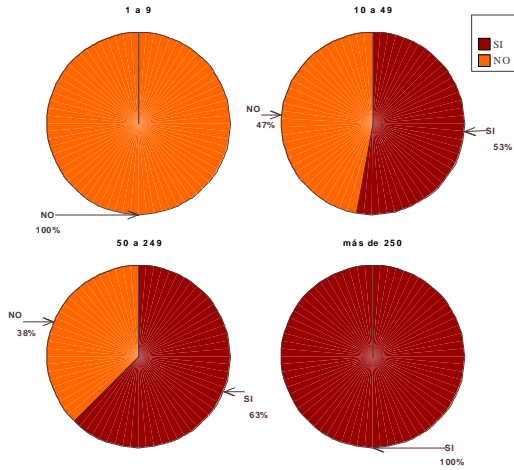
Comenzamos mostrando de modo comparado los datos sobre qué proporción de empresas hace RSE en 2008 y en 2014 y, para las que sí la hacen, los datos sobre *el modo como ésta se planifica* y desarrolla.



¿En qué empresas de las encuestadas no se hace aún RSE? Por sectores de actividad los datos no son significativos, pues en todos hay alguna empresa que aún no hace RSE. Pero por tamaño de la empresa (según el nº de trabajadores) sí resulta interesante comparar los resultados de 2008 y 2014.

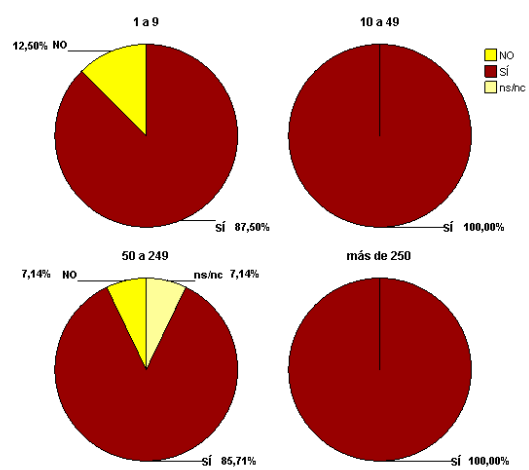
2008

Hacen las empresas algún tipo de RSE?
Distribución según tamaño de la empresa (num. trabajadores)



2014

¿Hacen las empresas algún tipo de RSE? (2014)
Distribución según tamaño de la empresa (nº trabajadores)

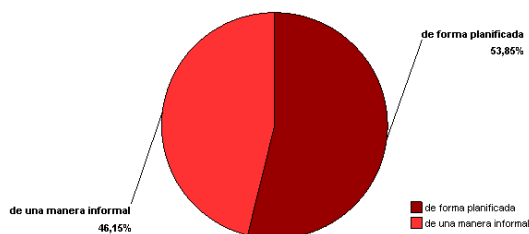


La comparativa nos permite ver que entre 2008 y 2014 *las prácticas de RSE se han ido extendiendo a las empresas más pequeñas*. Así, si en 2008 ninguna empresa de menos de 10 trabajadores hacía RSE, ahora la hacen nueve de cada diez. Y en el siguiente grupo, el de las empresas de 10 a 50 trabajadores, si hacía RSE sólo la mitad de ellas, ahora la hacen todas.

Los siguientes gráficos describen cómo se distribuyen las empresas según el modo (informal o planificado) como hacen su RSE. Se exponen, para el conjunto de la muestra y por sector y tamaño, los datos de aquellas empresas que sí hacen RSE (el 93% de las encuestadas).

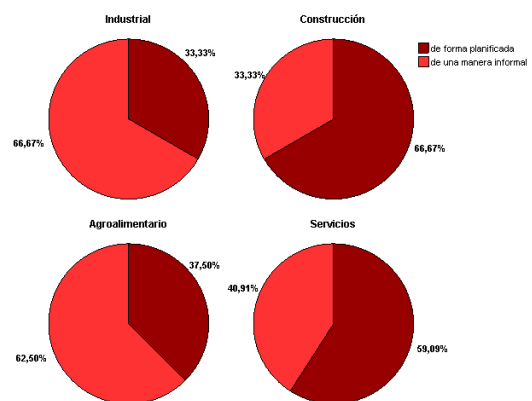
2014

Las empresas que hacen RSE ¿cómo la hacen? (2014)



2014

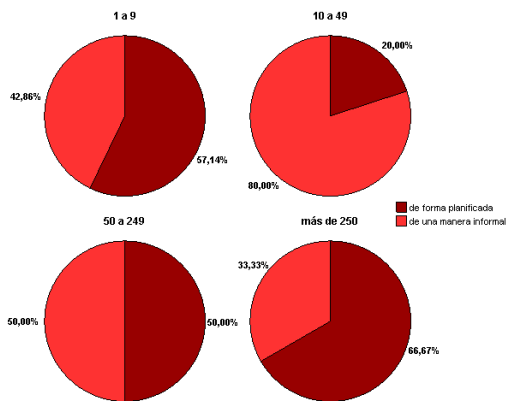
Las empresas que hacen RSE, cómo la hacen (2014)
Distribución por sectores de actividad



Más de la mitad de las empresas que hacen RSE lo hacen ya **de un modo planificado**, siendo *servicios* y *construcción* los sectores donde esta tendencia es mayor.

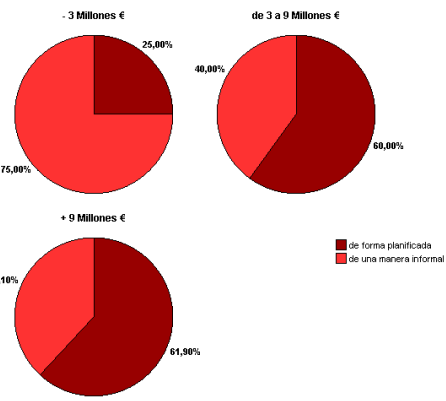
2014

Las empresas que hacen RSE, cómo la hacen (2014)
Distribución por tamaño de la empresa (nº trabajadores)



2014

Las empresas que hacen RSE, cómo la hacen (2014)
Distribución por tamaño de la empresa (facturación anual)

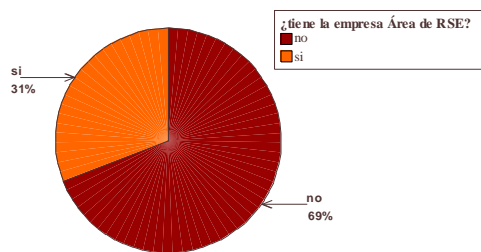


Las empresas de **tamaño intermedio** (de entre 10 y 50 trabajadores y que facturan menos de 3 millones de €) parecen ser las que menos formalizan su RSE.

Descrito el modo como las empresas hacen su RSE, analizamos ahora los resultados obtenidos sobre la **estructura organizativa** con la que planifican y desarrollan la RSE. Se muestra una comparativa entre los datos de 2008 y los de 2014:

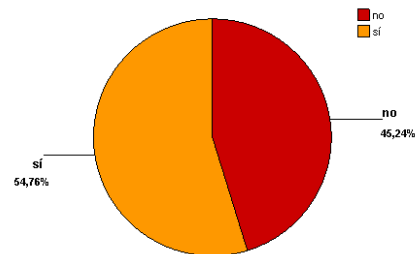
2008

Empresas que poseen un Área o un Responsable específico de RSE



2014

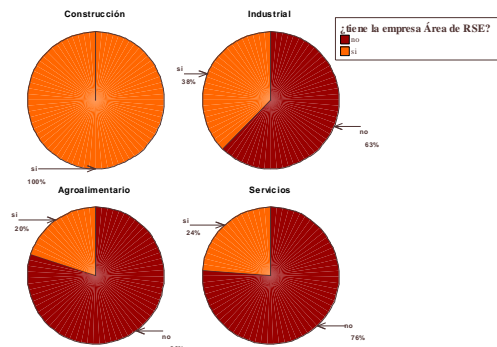
¿Tiene la empresa un Área o Responsable de RSE (2014)



En este periodo el porcentaje de empresas con algún órgano funcional de RSE ha pasado del 31 al 55%

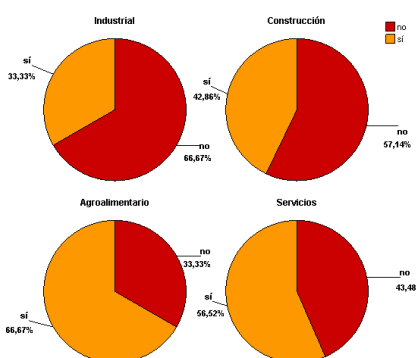
2008

Empresas que poseen un Área o un Responsable específico de RSE
Distribución por sectores de actividad



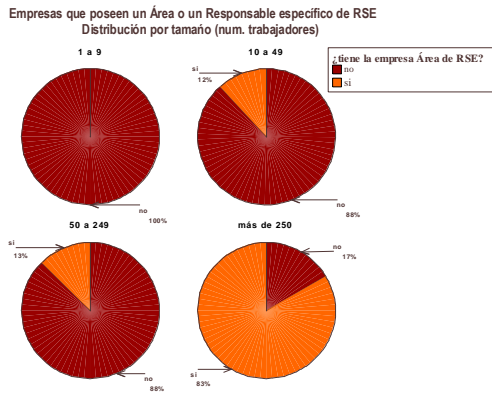
2014

Las empresas que poseen un Área o un Responsable de RSE (2014)
Distribución por sectores de actividad

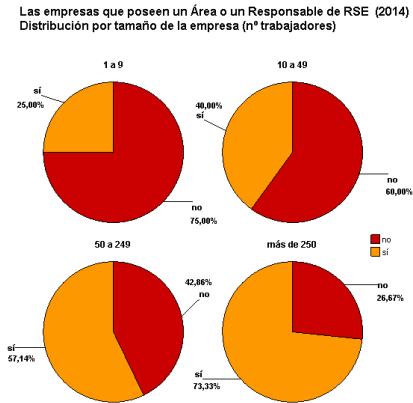


Los sectores **agroalimentario** y de **servicios** parecen ser los que más han evolucionado en este aspecto.

2008



2014

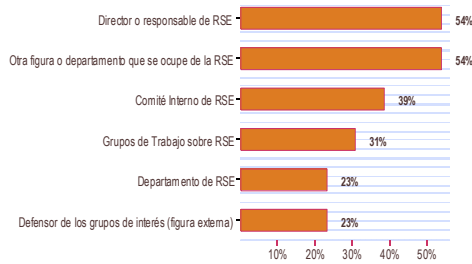


Según el tamaño de la empresa (en nº de trabajadores), se observa que todos los grupos de empresas han evolucionando positivamente, en especial las **empresas de entre 50 y 250 trabajadores: del 13%, en 2008, se ha pasado al 57%, en 2014, que ya posee algún órgano funcional de RSE.**

Al indagar sobre qué **órganos funcionales** son los que las empresas han constituido para gestionar su RSE, los resultados obtenidos indican lo siguiente:

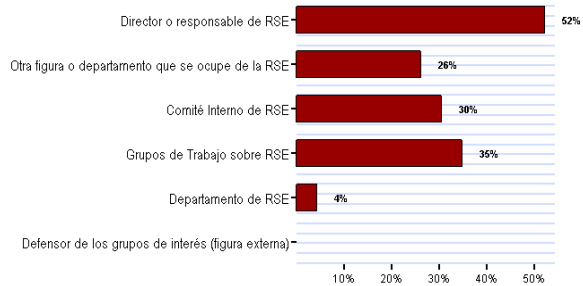
2008

Qué órganos funcionales de RSE tienen las empresas que poseen Área específica de RSE



2014

Qué órganos funcionales de RSE tienen las empresas que poseen Área específica de RSE (2014)

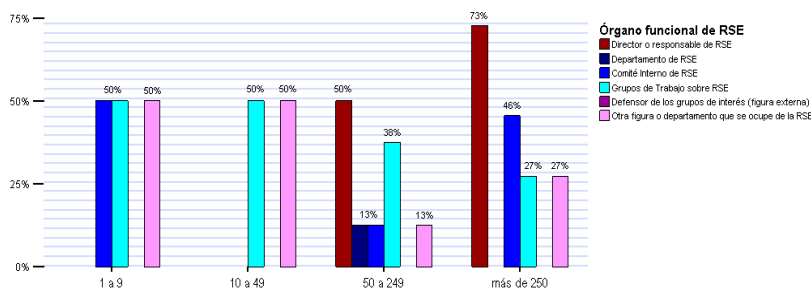


Si se comparan los datos de 2008 y de 2014 se ve una **evolución hacia cierta centralización de la gestión de la RSE en la figura del Director o Responsable de RSE**, no tanto porque haya aumentado el porcentaje de empresas que disponen de él sino porque ha disminuido el porcentaje de las otras figuras funcionales de RSE, salvo la de los “*Grupos de Trabajo sobre RSE*”.

De este modo, parece haber desaparecido la figura del “*Defensor de los grupos de interés*” y haber descendido mucho el peso relativo del “*Departamento de RSE*” y del “*Comité interno de RSE*”.

2014

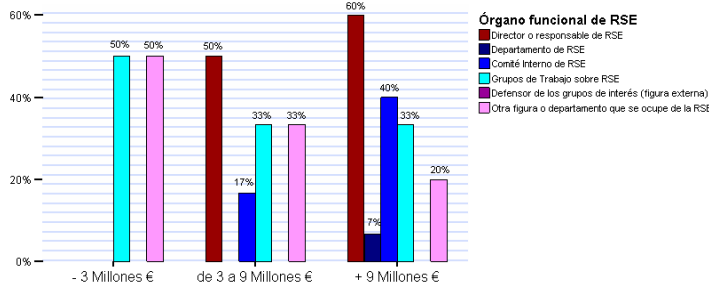
Órganos funcionales de RSE de las empresas con Área de RSE, según tamaño de la empresa (nº trabajadores) - (2014)



Por **tamaño** de la empresa (en nº de trab.) se observa cómo en las empresas pequeñas predominan más los grupos de trabajo y comités de RSE, frente a las **empresas grandes** en las que la figura del **Director gana protagonismo.**

2014

Órganos funcionales de RSE de las empresas con Área de RSE, según tamaño de la empresa (facturación anual) (2014)



Por **tamaño** de la empresa (por facturación) se observa la misma tendencia: cuanto mayor es el tamaño de la empresa mayor peso adquiere la figura del Director de RSE.

Una vez descrito el modo como las empresas hacen su RSE y la estructura funcional con la que ésta se gestiona, pasamos a analizar el tipo de **herramientas** concretas de gestión que utilizan las empresas. Esta que sigue es una comparativa entre los datos de 2008 y los de 2014:

2008

Porcentaje de empresas que utilizan documentos, normas o sistemas de gestión, vinculados con la RSE

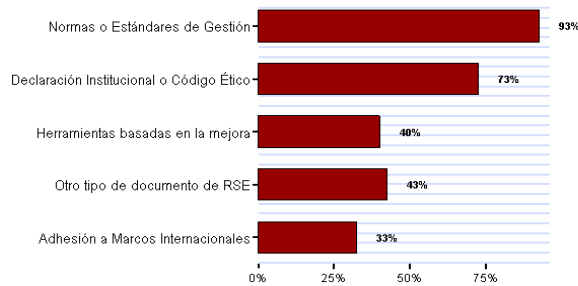


Si en 2008 las *normas de gestión* destacaban por encima de todas las demás herramientas, se observa que en 2014 ha habido un **incremento considerable en el uso de todos los tipos de herramienta**. Así:

- los *códigos éticos* son la herramienta que más ha crecido, pasando de estar en el 29% al 73% de las empresas.

2014

Porcentaje de empresas que utilizan documentos, normas o sistemas de gestión de la RSE (2014)



- la opción *otro documento de RSE* es la segunda que más ha crecido

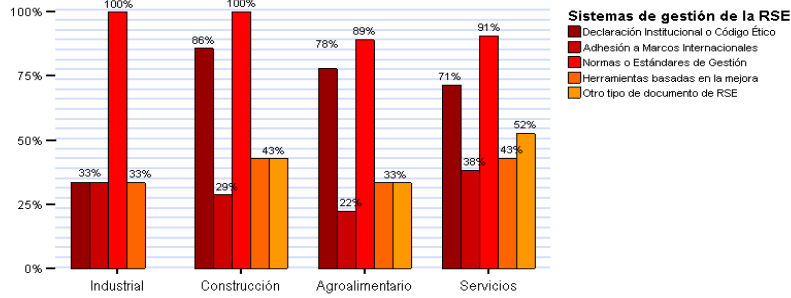
- y también lo han hecho la *adhesión a marcos internacionales*, las *herramientas de mejora* y las *normas de gestión*, que siguen siendo las más usadas.

- Destaca el hecho de que en 2014 todas las empresas usan ya alguna de estas herramientas.

Si analizamos las herramientas de gestión según el sector y el tamaño de las empresas, obtenemos los siguientes resultados, en 2014:

2014

Sistemas utilizados por las empresas para la gestión de la RSE, según el sector de actividad (2014)

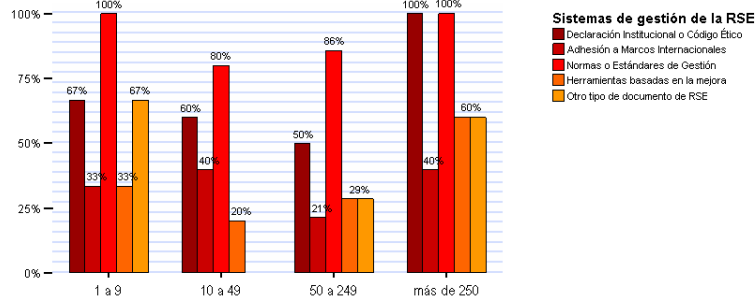


Por sector de actividad, las **normas de gestión** están ya implantadas en todas las empresas de los sectores *industrial* y de *construcción*, y en casi todas las de los otros sectores.

Los códigos éticos están en la mayoría de las empresas de todos los sectores salvo el *industrial*

2014

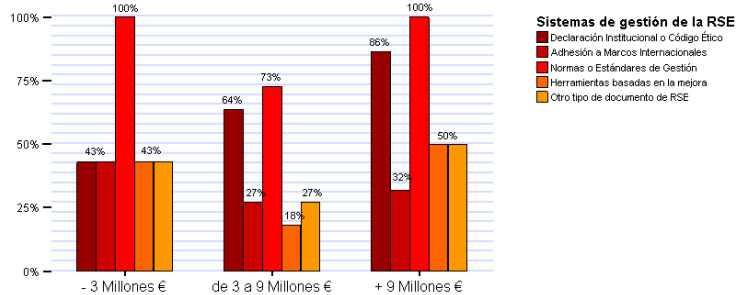
Sistemas utilizados por las empresas para la gestión de la RSE, según tamaño de la empresa (nº trabajadores) (2014)



Por **tamaño** (en número de trabajadores) tanto los **estándares de gestión** como los **códigos éticos** están más en las empresas más grandes y más pequeñas, y **menos en las intermedias** (de 10 a 250 trab.)

2014

Sistemas utilizados por las empresas para la gestión de la RSE, según tamaño de la empresa (facturación anual) (2014)



Por **tamaño** (según la facturación anual) se observa cómo en el grupo intermedio de empresas las normas de gestión están menos implantadas.

En cambio, los **códigos éticos predominan** más a medida que la **facturación** de la empresa es mayor.

En resumen, sobre la formalización y gestión de la RSE los datos muestran que en este periodo 2008-2014 casi la totalidad de las empresas (9 de cada 10 en 2014, frente a 6 de cada 10 en 2008) hacen ya RSE, y que el porcentaje de las que planifican su RSE se ha triplicado (del 17% al 50%), siendo las empresas de tamaño intermedio las que siguen haciendo una RSE informal.

Por otro lado, el número de empresas con algún órgano funcional de RSE casi se ha duplicado, creciendo especialmente en los sectores agroalimentario y de servicios. Aunque han perdido peso las estructuras “participativas” en la gestión de la RSE, centralizándose ésta más en la figura del Director o Responsable de RSE, en especial a medida que crece el tamaño de la empresa.

En cuanto a las herramientas de RSE, aunque las normas y estándares de gestión siguen siendo las más usadas (9 de cada 10 empresas las tienen), son los códigos éticos y las demás herramientas de RSE las que más se han extendido entre 2008 y 2014 (3 de cada 4 empresas ya tienen código ético). También aquí es el tamaño de la empresa el que determina las diferencias, siendo las empresas intermedias las que hacen una RSE menos vinculada a los estándares formales de gestión. Los códigos éticos, en cambio, se han generalizado en todas las empresas y, en especial, a medida que el tamaño de éstas es mayor.

C) IMPACTO DE LA CRISIS EN LA EMPRESA.

Una vez descritos los cambios que se han dado tanto en la percepción que las empresas tienen de la RSE como en el modo en que ésta se gestiona, se analizará en este apartado cuál ha sido el impacto general que ha tenido la crisis económica en las empresas (en el periodo 2009-2013), para abordar en el siguiente apartado un estudio sobre cuál ha sido el impacto de la crisis, en particular, en la RSE de las empresas.

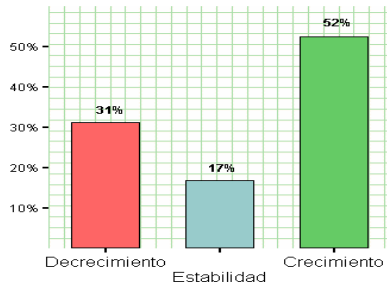
Analizaremos aquí cuatro aspectos: 1) la *evolución general de la empresa* durante el periodo 2009-2013; 2) los *impactos negativos* que ha generado la crisis económica en la empresa; 3) el tipo de *respuesta de la empresa* ante tales impactos; y 4) el *efecto positivo*, en caso de haberlo, que haya podido provocar la situación de crisis en la empresa.

Este análisis general sobre el impacto de la crisis económica en las empresas encuestadas nos permitirá identificar algunos factores y tendencias generales que podrían explicar de algún modo las decisiones que en este periodo hayan podido tomar las empresas en relación a sus políticas o prácticas de RSE. No se ha pretendido, por ello, hacer un análisis exhaustivo sobre el impacto de la crisis, sino medir sólo algunas variables que pueden estar directamente relacionadas con las decisiones sobre RSE.

Se muestran a continuación, en primer lugar, los resultados de la encuesta de 2014 sobre la *evolución general* de las empresas en este periodo:

2014

Evolución general de la empresa en los últimos cinco años (2009-2013)

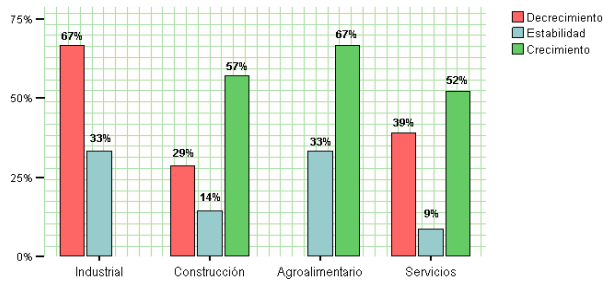


La mitad de las empresas encuestadas declara haber tenido en este periodo una evolución positiva de **crecimiento**, a pesar de la crisis económica.

Sólo una de cada tres ha experimentado un retroceso.

2014

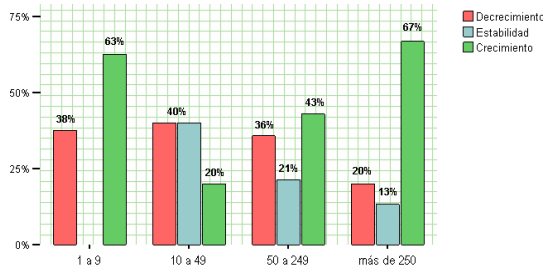
Evolución general de la empresa en los últimos cinco años (2009-2013), según sectores de actividad



Por sectores de actividad, el **decrecimiento** tiene lugar sobre todo en el sector **industrial**, mientras que en los otros tres sectores es mayor el porcentaje de empresas con una evolución favorable de crecimiento, sobre todo en el sector **agroalimentario**.

2014

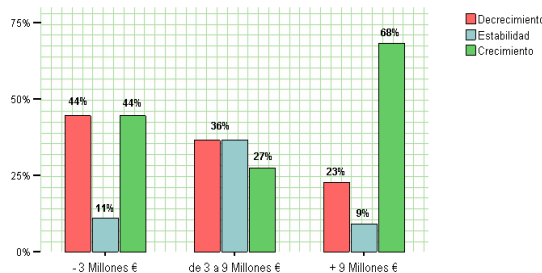
Evolución general de la empresa en los últimos cinco años (2009-2013), según tamaño de la empresa (n° trabaj.)



Por tamaño de la empresa (en n° de trab.) se observa que las empresas donde la crisis ha impactado más **negativamente** es en el grupo intermedio, de 10 a 250 trabajadores, y en especial en las empresas de 10 a 50.

2014

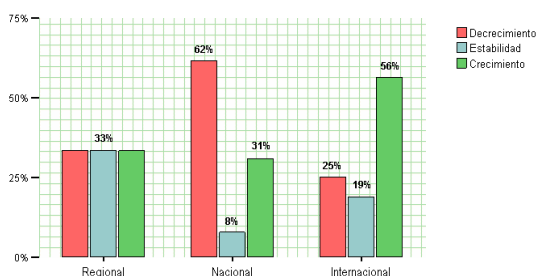
Evolución general de la empresa en los últimos cinco años (2009-2013), según tamaño de la empresa (facturación)



Por tamaño de la empresa (según facturación anual) se observa mejor que el crecimiento ha sido menor en las empresas de tamaño medio. Aunque son también las que más declaran haber tenido una situación general de estabilidad.

2014

Evolución general de la empresa en los últimos cinco años (2009-2013), según el mercado en que aspira a competir



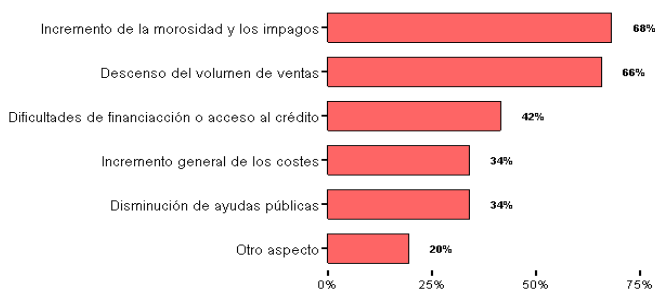
Si consideramos la estrategia de expansión como factor discriminante, se observa que las empresas en proceso de **internacionalización han crecido más** que el resto, y que las que más han sufrido la crisis son aquellas que aspiraban a crecer en el mercado nacional.

La evolución general, por tanto, ha sido positiva o de estabilidad para la mayoría de las empresas encuestadas, siendo las empresas de tamaño medio las que han sufrido más el impacto de la crisis. El tamaño y la estrategia de internacionalización parecen dos factores claves que explican esta tendencia de crecimiento para la mayoría de las empresas.

Para la medición de los **impactos negativos** que ha tenido la crisis económica en las empresas, se pidió a éstas que eligiesen y definiesen por orden de prioridad los tres aspectos vinculados a la crisis que más negativamente les habían afectado. Las respuestas obtenidas las hemos analizado de dos modos: por un lado, considerando las respuestas acumuladas de todas las opciones indicadas por las empresas y, por otro, analizando las respuestas según el orden de prioridad indicado por las empresas para las distintas opciones:

2014

En qué aspectos la crisis ha afectado más negativamente a la empresa (2014)



Dos de cada tres empresas indican que la **morosidad** y el **descenso de ventas** son los dos principales impactos negativos de la crisis.

El tercer factor más señalado es el de las **dificultades de acceso al crédito**.

Y una de cada tres empresas señalan el **incremento general de costes** y la **reducción ayudas públicas**.

En qué aspectos la crisis económica ha afectado más negativamente a la empresa (2014)

	distribución porcentual por Sector de Actividad :				
	Construcción	Industrial	Agroalimentario	Servicios	Todos
- Descenso del volumen de ventas	100	71,4	44,4	68,2	65,9
- Dificultades de financiación o acceso al crédito	100	28,6	44,4	36,4	41,5
- Incremento de la morosidad y los impagos	100	85,7	66,7	59,1	68,3
- Incremento general de los costes	0	57,1	66,7	18,2	34,1
- Disminución de ayudas públicas	0	42,9	33,3	36,4	34,1
- Otro aspecto	0	14,3	11,1	27,3	19,5

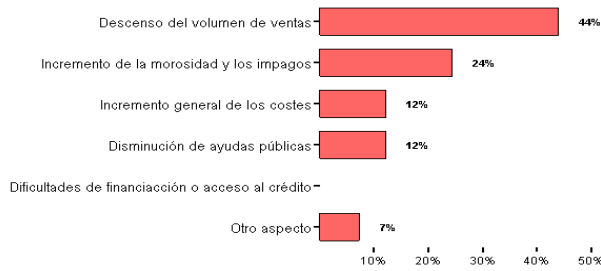
Por sector de actividad, el de **construcción** parece **diferir de los otros tres** al indicar sólo las tres primeras opciones. Por su parte, el incremento de costes afecta más a los sectores **industrial** y **agroalimentario**. Y éste último es el menos afectado por el descenso de las ventas.

En qué aspectos la crisis económica ha afectado más negativamente a la empresa (2014)					
	distribución porcentual según Tamaño de la empresa (nº trab.):				
	1 a 9	10 a 49	50 a 249	más de 250	Todos
- Descenso del volumen de ventas	62,5	40	76,9	66,7	65,9
- Dificultades de financiación o acceso al crédito	37,5	40	61,5	26,7	41,5
- Incremento de la morosidad y los impagos	62,5	80	69,2	66,7	68,3
- Incremento general de los costes	12,5	60	23,1	46,7	34,1
- Disminución de ayudas públicas	12,5	60	30,8	40	34,1
- Otro aspecto	25	20	7,7	26,7	19,5

Por tamaño de la empresa (según nº de trab.) el grupo de empresas de entre 10 y 50 trabajadores es el que presenta mayores diferencias respecto de los otros grupos, con un menor impacto en ventas y acceso al crédito y una mayor incidencia de la crisis en lo relacionado con la morosidad, el incremento de costes y el descenso de ayudas públicas.

2014

Aspectos de la empresa afectados por la crisis: 1º en importancia (2014)

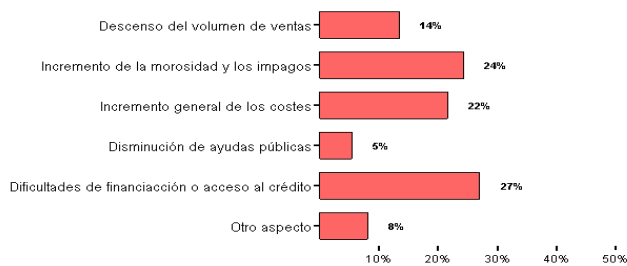


Si consideramos el orden de prioridad indicado por las empresas el factor señalado en primer lugar por el 44% de las empresas es el **descenso de ventas**.

Esta sería, por tanto, la primera consecuencia negativa de la crisis. Lo señalan sobre todo las empresas medianas y del sector industrial.

2014

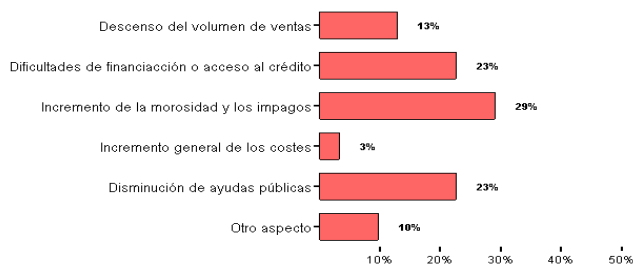
Aspectos de la empresa afectados por la crisis: 2º en importancia (2014)



El factor señalado en segundo lugar, por el 27% de las empresas, es el las **dificultades de financiación**. Esta sería, por tanto, la segunda consecuencia negativa de la crisis, señalada también en mayor medida por las empresas medianas y del sector industrial.

2014

Aspectos de la empresa afectados por la crisis: 3º en importancia (2014)



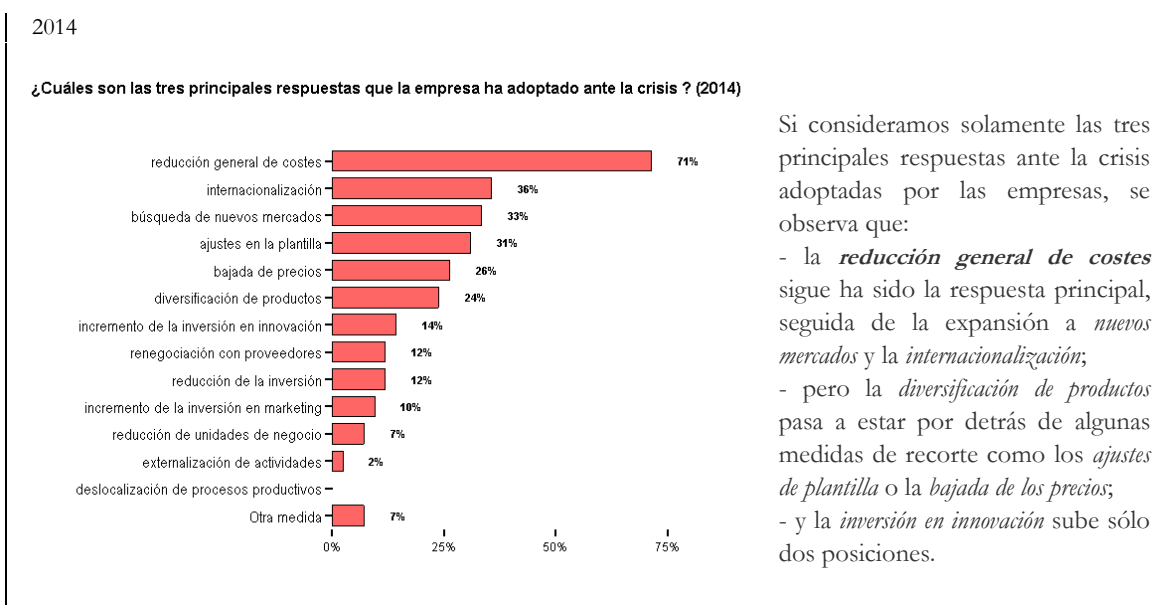
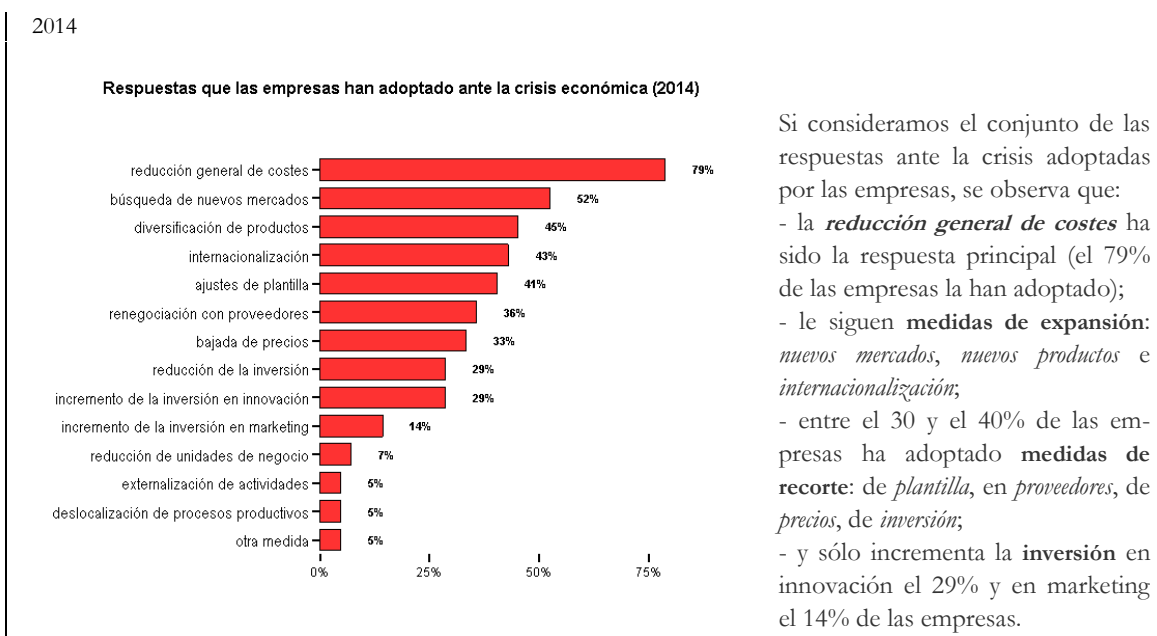
El factor señalado en tercer lugar, por el 29% de las empresas, es el del **incremento de la morosidad**.

Esta sería, por tanto, la tercera consecuencia negativa de la crisis, que afecta sobre todo a empresas medianas y grandes, de los sectores industrial y de construcción.

Según los resultados obtenidos, los impactos negativos que ha tenido la crisis económica en las empresas están relacionados, por este orden, con el descenso de ventas y con las dificultades de acceso al crédito. Aunque la opción más señalada por el conjunto de las empresas es la del incremento de la morosidad y los impagos. Las empresas más afectadas por estos factores estarían en los sectores industrial y de construcción, y en el grupo de empresas de tamaño medio, de 10 a 50 trabajadores.

El tipo de **respuesta de la empresa** ante tales impactos se analizó pidiendo a las empresas que indicasen cuáles han sido las medidas que han tenido que adoptar ante la crisis, remarcando de entre todas ellas las tres más importantes.

Mostramos a continuación los resultados obtenidos presentando en primer lugar cuál ha sido la distribución porcentual del conjunto de las respuestas y, a continuación, la distribución porcentual de respuestas para esas tres primeras medidas adoptadas por las empresas.



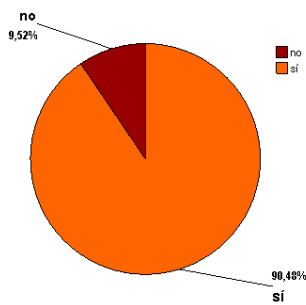
Por sectores de actividad, las medidas de recorte (de *costes* y de *plantilla*) son mayores en los sectores industrial y de la construcción, aunque en ellos también lo es la *internacionalización*; mientras que medidas como la *diversificación de productos*, la *renegociación con proveedores* y la *bajada de precios* tienen más incidencia en los sectores agroalimentario y de servicios. El sector donde se ha invertido más en *innovación* ha sido el agroalimentario.

Por tamaño de la empresa, las medidas de recorte (de *costes* y de *plantilla*) han tenido más incidencia en las empresas medianas (de 50 a 250 trabajadores), así como los procesos de *internacionalización* (en empresas medianas y grandes). En las empresas pequeñas, por su parte, es donde ha tenido más incidencia la *diversificación de productos* y la *inversión en marketing*, como medidas de respuesta ante la crisis.

Para terminar con esta prospección sobre el impacto general de la crisis económica se preguntó a las empresas si ésta había tenido en ellas algún *efecto positivo*. Estos que siguen son los resultados obtenidos:

2014

¿Ha aportado la crisis económica algo positivo a la empresa?



¿Ha aportado la crisis económica algo positivo a su empresa? (2014)



El 90% de las empresas señala que la crisis sí ha tenido en ellas algún efecto positivo.

Cuando se les pregunta que indiquen ese o esos efectos (hasta un máximo de tres) el resultado es el mostrado en el gráfico de barras:

- en primer lugar, la crisis parece haber llevado a las empresas (38% de ellas) a poner **más énfasis en la eficiencia, la productividad y la competitividad**;
- como segundo factor positivo se señala la mejor valoración de la importancia del *equipo humano* (26%);
- y en un tercer grupo de respuestas se apunta que las crisis ha servido para desarrollar o ampliar algunas estrategias de mercado: *diversificarse, internacionalizarse, abordar nuevos proyectos*;

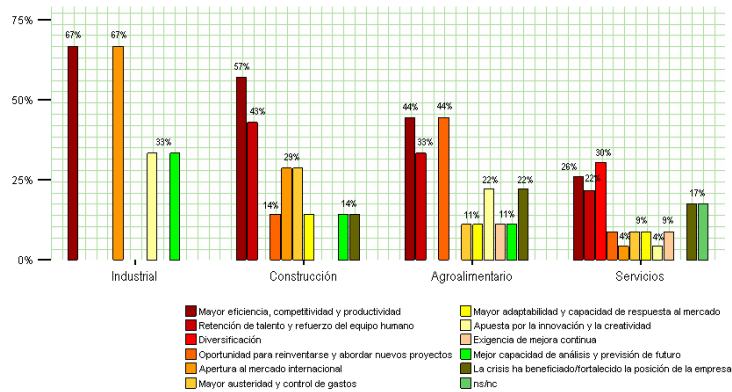
Pero hay, además, otros dos resultados significativos:

- el hecho de que, frente al mayoritario énfasis en la eficiencia, **son pocas las empresas** que han aprendido de la crisis la importancia de aspectos como la *innovación* (10%) o la *mejora continua* (7%);
- y el hecho de que, para un 17% de las empresas, la propia crisis ha sido directamente un factor de ventaja, reforzando su posición en el mercado.

Si desagregamos las respuestas por sectores de actividad y por tamaño de la empresa, encontramos algunos datos de interés:

2014

¿Ha aportado la crisis económica algo positivo a su empresa?: distribución por sectores de actividad (2014)

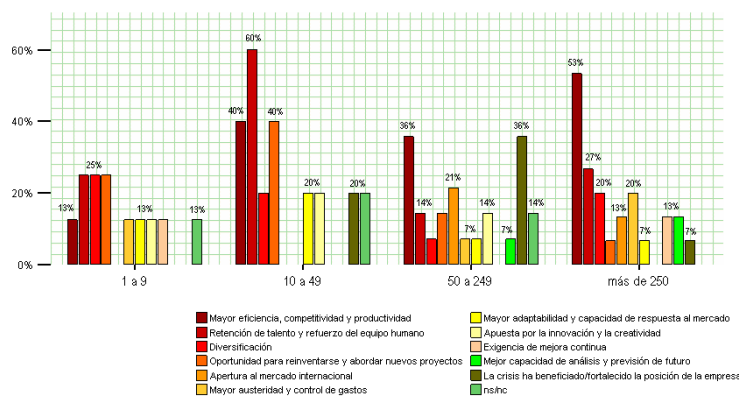


Por sector de actividad:

- el valor de la *eficiencia* se da, diferencialmente, en **todos los sectores**;
- la *retención de talento* se apunta en todos menos en el sector industrial;
- el sector agroalimentario es el que más valora la oportunidad de *reinventarse* e *innovar*, y también parece el más beneficiado por la crisis;
- y los sectores industrial y de construcción parecen haber apostado más por la *internacionalización*.

2014

¿Ha aportado la crisis económica algo positivo a su empresa?: distribución por tamaño de la empresa (nº trab.) (2014)

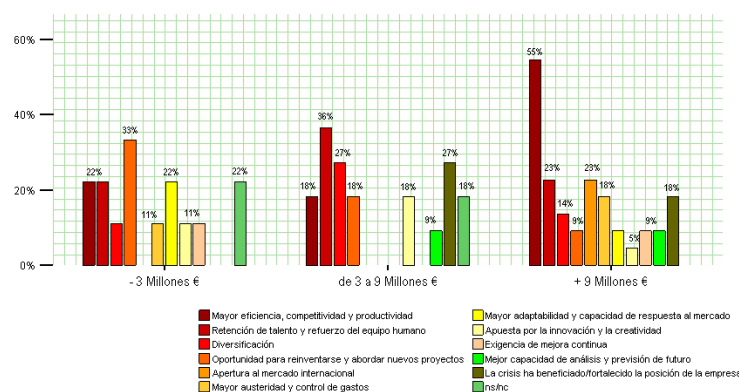


Por tamaño (en nº trab.):

- el valor de la *eficiencia* parece crecer al aumentar el tamaño de la empresa;
- la *retención de talento* se apunta más en **empresas pequeñas** de 10 a 50 trab.;
- lo de *reinventarse* e *innovar* parece algo que se ha hecho más en las empresas pequeñas y medianas;
- y la *internacionalización*, por el contrario, se ha dado más en las empresas grandes;
- la crisis ha beneficiado más a las empresas de más de 50 trabajadores.

2014

¿Ha aportado la crisis económica algo positivo a su empresa?: distribución por tamaño de la empresa (facturación) (2014)



Por tamaño (facturación):

- se confirma que a **mayor tamaño mayor énfasis en la eficiencia** y en la *internacionalización*;
- y que la *retención de talento* se ha apreciado más en las empresas medianas;
- en las pequeñas se señala más la oportunidad para *reinventarse* y *adaptarse* a los cambios del mercado;
- la *innovación* parece que se ha valorado algo más en las empresas medianas.

En síntesis, a pesar de los efectos negativos, de carácter general, de la crisis (descenso de ventas, morosidad, dificultades de financiación...; y las respuestas en términos de ajustes y de recorte), casi todas las empresas afirman que la crisis ha traído aspectos positivos, vinculados a una *mejor valoración de la productividad* y el *equipo humano* y a la búsqueda de *nuevas estrategias de expansión* (en nuevos mercados o nuevos proyectos y productos).

El énfasis en la *eficiencia productiva* y la *expansión a nuevos mercados* parece haberse dado más en las empresas grandes y en los sectores industrial y de construcción, mientras que la *retención de talento* y la *innovación y diversificación de productos* se ha experimentado más en empresas medianas y pequeñas y en los sectores agroalimentario y de servicios.

No obstante, como apuntábamos al comienzo de este apartado, el 52% de las empresas encuestadas ha tenido durante este periodo de crisis una evolución positiva de crecimiento de su volumen de negocio, frente a un 31% que afirma haber decrecido. Se trata, por tanto, de un grupo de empresas a las que también la crisis ha afectado pero que, quizá, la han sabido afrontar mejor que la mayoría. Este es un dato a tener en cuenta a la hora de valorar las decisiones que han tomado respecto de sus políticas específicas de RSE.

D) IMPACTO DE LA CRISIS EN LA RSE DE LA EMPRESA.

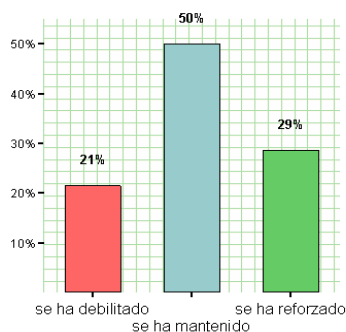
En este apartado se analiza cuál ha sido el impacto de la crisis en las políticas concretas de RSE. Para medirlo se encuestó a las empresas sobre tres aspectos: 1) el *impacto general* de la crisis económica en la RSE de la empresa, medido a través de la percepción de los encuestados; 2) el *impacto* concreto de la crisis *en las distintas prácticas de RSE* de la empresa, según áreas de gestión; y 3) el *impacto* de la crisis *en otros aspectos de la RSE* relacionados con la formalización y el desarrollo interno de ésta en las empresas.

Los aspectos 1 y 3 aportan una idea general de cuáles han sido las decisiones de las empresas respecto de su RSE en este periodo 2009-2014, mientras que el aspecto 2 permite comparar el peso actual de las distintas prácticas de RSE con respecto del que éstas tenían antes de la crisis, según los datos de nuestra encuesta de 2008.

Se muestran a continuación, en primer lugar, los resultados de la encuesta de 2014 sobre el *impacto general* de la crisis en la RSE de la empresa:

2014

Cómo la RSE de la empresa se ha visto afectada por la crisis (2014)



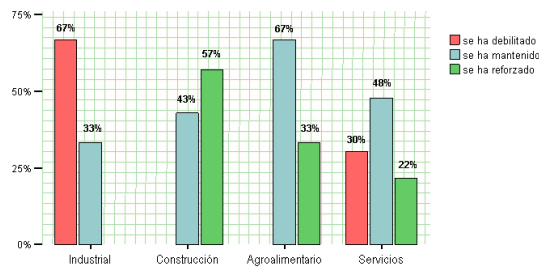
A la pregunta sobre cómo se ha visto afectada por la crisis la RSE de la empresa, las respuestas dicen que:

- en el 79% de las empresas (4 de cada 5) la RSE se ha mantenido o se ha reforzado;
- y sólo en un 21% de ellas (1 de cada 5) la RSE se ha debilitado con la crisis.

Este es un modo de leer los resultados, ya que también se podría ver en ellos que sólo el 29% de las empresas han concebido la RSE como una palanca de salida o avance ante la crisis.

2014

Cómo la RSE de la empresa se ha visto afectada por la crisis, según sectores de actividad (2014)

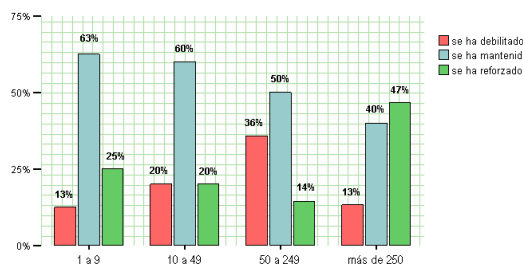


Por sector de actividad se aprecia que:

- donde más *se ha debilitado* la RSE es en el **sector industrial**;
- donde más *se ha reforzado* es en el sector de **construcción**;
- y en los otros dos sectores la RSE *se ha mantenido*, tendiendo a reforzarse en el sector agroalimentario y a debilitarse en el sector servicios.

2014

Cómo la RSE de la empresa se ha visto afectada por la crisis, según tamaño de la empresa (nº trab.) (2014)

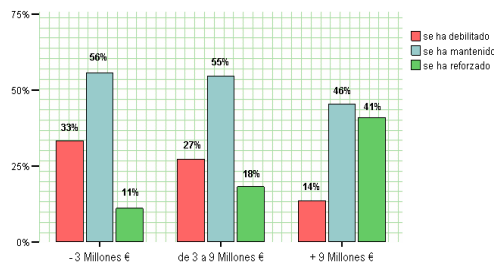


Por tamaño de la empresa (en nº trab.):

- donde más *se ha debilitado* la RSE es en las **empresas medianas** (50 a 250 trab.);
- donde más se ha reforzado es en las **empresas grandes** (+ 250 trab.);
- y las empresas más pequeñas son las que más señalan que en ellas la RSE *se ha mantenido* a pesar de la crisis.

2014

Cómo la RSE de la empresa se ha visto afectada por la crisis, según tamaño de la empresa (facturación) (2014)



Si consideramos el tamaño de la empresa según su facturación anual, el patrón anterior se ve matizado y es más clara la relación entre RSE y tamaño.

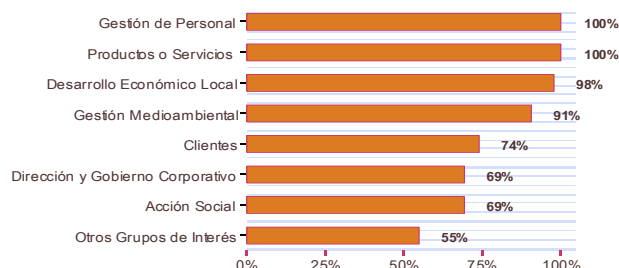
Así:

- la RSE se ha visto **reforzada a medida que aumenta el tamaño de la empresa**;
- y la RSE se ha visto **debilitada a medida que decrece el tamaño de la empresa**.

En cuanto al segundo aspecto por el que se preguntó, el del **impacto** concreto de la crisis **en las distintas prácticas de RSE**, según las áreas de gestión de ésta, estos que siguen son los resultados obtenidos, aunque conviene recordar primero cuáles fueron en la encuesta de 2008 las áreas de gestión en las que las empresas ya entonces hacían RSE:

- estudio RSE 2008 -

En qué áreas de gestión realizan las empresas alguna práctica de RSE

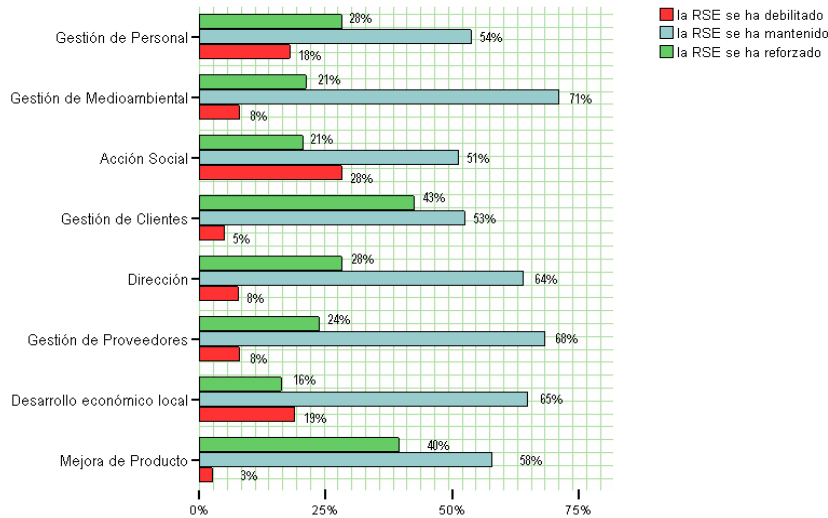


El gráfico muestra en qué **Áreas** las empresas realizaban en **2008** alguna práctica de RSE:

- todas lo hacían en las áreas de *gestión de personal* y de *productos*, y casi todas en las de *medio ambiente* y *desarrollo local*;
- y más de la mitad declaraban hacer RSE en el resto de las áreas: de *clientes*, de *dirección*, de *acción social* y de *relaciones con otros grupos* de interés.

2014

Cómo ha afectado la crisis económica a la RSE de la empresa, en distintas Áreas de Gestión de RSE (2014)



La encuesta de 2014 nos dice que en todas las áreas de gestión la situación más habitual es que la RSE *se ha mantenido*, a pesar de la crisis. Pero si nos fijamos en los otros dos valores de la variable, encontramos que:

- donde más *se ha reforzado* la RSE durante la crisis es en las áreas de *gestión de clientes* y de *mejora de producto*, las dos áreas más relacionadas con las normas de gestión de calidad y, por tanto, a una RSE más técnica y estratégica;

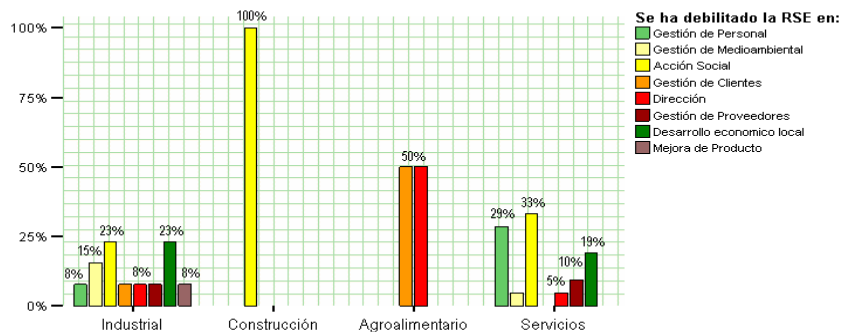
- y donde más *se ha debilitado* la RSE durante la crisis es en las áreas de *acción social* y de *desarrollo local*, es decir, aquellas áreas más vinculadas a una RSE filantrópica.

- Cabe también destacar que en el área de Dirección la RSE se ha reforzado en casi una de cada tres empresas. Y que en el área de gestión de personal hay casi un tercio de empresas donde la RSE se ha reforzado pero también un 18% de empresas donde ésta se ha debilitado.

Si consideramos sólo las respuestas de aquellas **empresas que afirman que la crisis ha debilitado su RSE en alguna de las áreas de gestión** indicadas (el 35% de las empresas), y desagregamos los datos por sector de actividad y tamaño de la empresa obtenemos los siguientes resultados:

2014

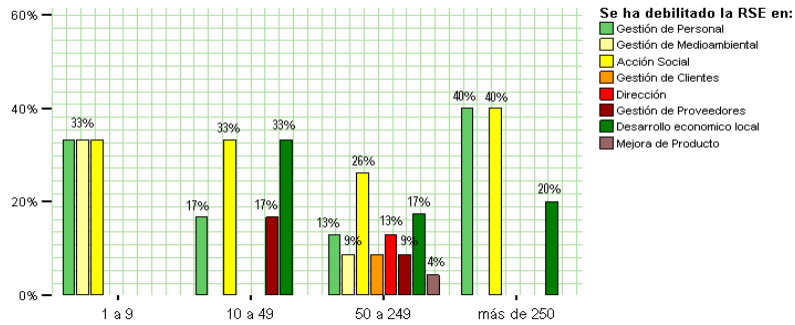
Distribución % de las respuestas, por sectores de actividad, relativas a las Áreas de RSE debilitadas por la crisis (2014)



Se observa que los resultados por sector de actividad son muy dispares: mientras que en la construcción y el sector agroalimentario las áreas debilitadas por la crisis son pocas (acción social en el primero y gestión de clientes y dirección en el segundo), **en servicios e industria** las áreas afectadas por la crisis son casi todas.

2014

Distribución % de las respuestas, por tamaño de empresa (nº trab.), relativas a las Áreas de RSE debilitadas por la crisis (2014)

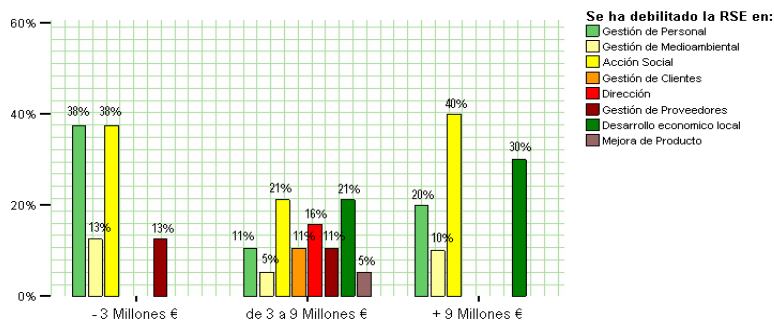


Los resultados por tamaño de la empresa (en nº trab.) nos dicen que la RSE de **acción social se ha visto afectada casi por igual en todos los tipos de empresa**, pero no así las otras áreas de gestión, de tal modo que:

- la RSE de gestión de personal se ha debilitado más en las empresas más grandes y en las más pequeñas;
- la *gestión medioambiental* se ha debilitado sobre todo en las muy pequeñas (de menos de 10 trab.) y el *desarrollo local* en las medianas y grandes;
- y áreas de RSE como la de *gestión de proveedores* o *dirección* se han debilitado sobre todo en las empresas de tamaño intermedio (de 10 a 250 trab.).

2014

Distribución % de las respuestas, por tamaño de empresa (facturación), relativas a las Áreas de RSE debilitadas por la crisis (2014)



Los resultados por tamaño (en facturación) corroboran y aclaran mejor algunas de las pautas arriba señaladas:

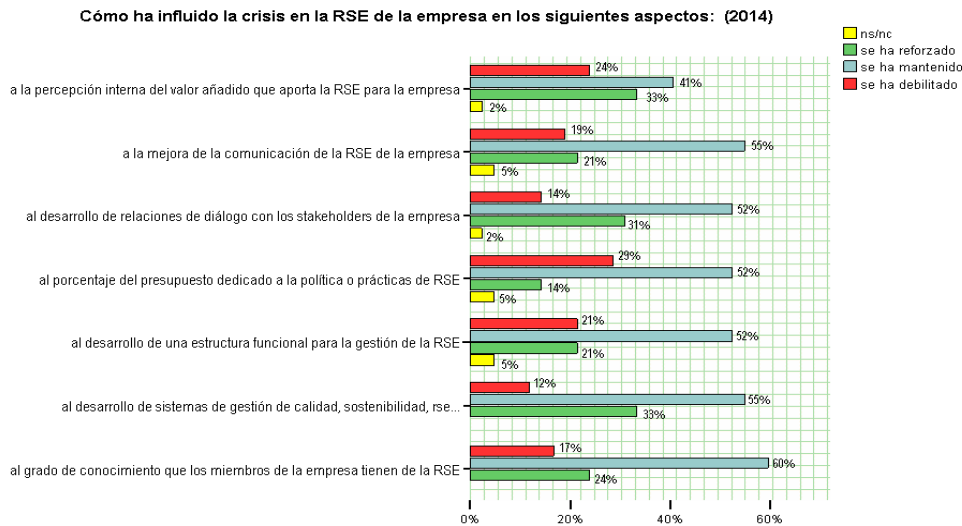
- la RSE de **gestión de personal se ha debilitado sobre todo en las empresas con menor facturación**, mientras la RSE de *desarrollo local* se ha debilitado en las que facturan más de tres millones al año;
- la gestión responsable de proveedores se ha debilitado en las empresas pequeñas y medianas;
- y es en las **empresas medianas** en las que **se han debilitado casi todas las áreas de gestión de la RSE**, algunas de las cuales no lo han hecho en los otros grupos, como la RSE de *gestión de clientes*, de *dirección* y de *mejora de producto*.

Se puede decir que el tamaño de la empresa sí que es un factor que diferencia el modo como la crisis ha afectado a la RSE de las empresas, probablemente en gran medida porque el tamaño también explica el tipo de RSE que éstas venían haciendo.

Los resultados, por tanto, nos indican que en la mayoría de las empresas la RSE se ha mantenido, a pesar de la crisis, y que en aquellas empresas en que se ha debilitado esto se ha producido en general en la RSE filantrópica o de acción social (sobre todo en los sectores de construcción y servicios) y, en particular, en la RSE de gestión de personal (en la pequeña empresa), la RSE de gestión de proveedores (en la empresa mediana) y la RSE de desarrollo local (en la empresa mediana y grande).

El tercero de los aspectos que se analizó fue el del **impacto** de la crisis **en la formalización y desarrollo interno de la RSE** en las empresas. Para ello se preguntó a éstas cuál había sido el efecto de la crisis económica sobre siete factores centrales de RSE, que son los que aparecen enumerados en el eje de abscisas de la siguiente tabla:

2014



Para aproximadamente la mitad de las empresas encuestadas los aspectos de formalización y gestión interna de la RSE *se han mantenido* durante la crisis. Pero para la otra mitad algunos aspectos se han reforzado y otros se han debilitado. Analicemos la tendencia general de esta segunda mitad de las empresas:

- los **aspectos que más se han reforzado** con la crisis son los *sistemas de gestión de calidad y medio ambiente* (en el 33% de las empresas), las relaciones de *diálogo con los stakeholders* (31%) y el grado de *conocimiento* de la RSE (24%)
- por el contrario, los **aspectos que más se han debilitado** con la crisis son el *presupuesto de RSE* (en el 29% de las empresas), la *estructura funcional* para la gestión de la RSE (21%) y la *comunicación* de la RSE (19%);
- y resulta llamativo que el aspecto donde las tres posturas se aproximan más es el de la *percepción interna del valor añadido de la RSE*. Aquí un 33% de las empresas afirma que ésta se ha reforzado con la crisis, mientras un 24% afirma que ésta se ha debilitado. El 41% afirma que se ha mantenido. Probablemente éste sea el factor que esté más vinculado con el tipo de respuestas (de recorte o de expansión) que la empresa haya tenido que adoptar ante la crisis.

Influencia de la crisis en diferentes aspectos de la formalización y desarrollo interno de la RSE:

	distribución porcentual en cada Sector de Actividad															
	Industrial				Construcción				Agroalimentario				Servicios			
	↓	↔	↑	ns/nc	↓	↔	↑	ns/nc	↓	↔	↑	ns/nc	↓	↔	↑	ns/nc
- en el grado de conocimiento que los miembros de la empresa tienen de la RSE	33,3	66,7	,0	,0	14,3	57,1	28,6	,0	11,1	55,6	33,3	,0	17,4	60,9	21,7	,0
- en el desarrollo de sistemas de gestión de calidad, sostenibilidad, rse...	,0	100	,0	,0	14,3	57,1	28,6	,0	,0	44,4	55,6	,0	17,4	52,2	30,4	,0
- en el desarrollo de una estructura funcional para la gestión de la RSE	66,7	33,3	,0	,0	28,6	42,9	28,6	,0	11,1	55,6	22,2	11,1	17,4	56,5	21,7	4,3
- en el porcentaje del presupuesto dedicado a la política o prácticas de RSE	100	,0	,0	,0	14,3	85,7	,0	,0	11,1	55,6	22,2	11,1	30,4	47,8	17,4	4,3
- en el desarrollo de relaciones de diálogo con los stakeholders de la empresa	66,7	33,3	,0	,0	14,3	57,1	28,6	,0	11,1	33,3	44,4	11,1	8,7	60,9	30,4	,0
- en la mejora de la comunicación de la RSE de la empresa	66,7	33,3	,0	,0	28,6	71,4	,0	,0	,0	66,7	22,2	11,1	17,4	47,8	30,4	4,3
- en la percepción interna del valor añadido que aporta la RSE para la empresa	100	,0	,0	,0	14,3	57,1	28,6	,0	11,1	33,3	44,4	11,1	21,7	43,5	34,8	,0

Se observa que donde más se ha debilitado la RSE por motivo de la crisis es en el sector **industrial**, mientras que donde más se ha reforzado es en el sector **agroalimentario**.

2014

Influencia de la crisis en diferentes aspectos de la formalización y desarrollo interno de la RSE:																
	distribución porcentual para cada Tamaño de empresa según nº de trabajadores :															
	1 a 9				10 a 49				50 a 249				más de 250			
	↓	↔	↑	ns/nc	↓	↔	↑	ns/nc	↓	↔	↑	ns/nc	↓	↔	↑	ns/nc
- en el grado de conocimiento que los miembros de la empresa tienen de la RSE	12,5	75,0	12,5	,0	20	60	20	,0	21,4	64,3	14,3	,0	13,3	46,7	40	,0
- en el desarrollo de sistemas de gestión de calidad, sostenibilidad, rse...	25	62,5	12,5	,0	20	40	40	,0	,0	71,4	28,6	,0	13,3	40	46,7	,0
- en el desarrollo de una estructura funcional para la gestión de la RSE	12,5	62,5	12,5	12,5	20	60	20	,0	35,7	42,9	14,3	7,1	13,3	53,3	33,3	,0
- en el porcentaje del presupuesto dedicado a la política o prácticas de RSE	37,5	25	25,0	12,5	20	80	,0	,0	42,9	42,9	7,1	7,1	13,3	66,7	20	,0
- en el desarrollo de relaciones de diálogo con los stakeholders de la empresa	12,5	62,5	25,0	,0	,0	40	60	,0	28,6	50	14,3	7,1	6,7	53,3	40	,0
- en la mejora de la comunicación de la RSE de la empresa	12,5	75	,0	12,5	20	40	40	,0	28,6	50	14,3	7,1	13,3	53,3	33,3	,0
- en la percepción interna del valor añadido que aporta la RSE para la empresa	12,5	50	37,5	,0	40	20	40	,0	42,9	35,7	14,3	7,1	6,7	46,7	46,7	,0

Si consideramos como factor discriminante el tamaño de las empresas (según su nº de trabajadores) se observa que donde más se han reforzado ciertos aspectos de la RSE es en las empresas más grandes y en las de 10 a 50 trabajadores:

- en las **más grandes** se han reforzado los *sistemas de gestión de calidad* y la *percepción interna del valor* de la RSE;
- en las **de 10 a 50** trabajadores, el *diálogo con stakeholders*, la *comunicación* de la RSE y los *sistemas de gestión*;

Por otro lado, las empresas más pequeñas (1 a 10 trab.) afirman que su RSE no ha cambiado con la crisis, mientras que las empresas medianas (de 50 a 250 trab.) son las que más afirman haber visto debilitada su RSE en cuanto a *presupuesto* y a la *percepción de valor añadido* de ésta dentro de la empresa.

Influencia de la crisis en diferentes aspectos de la formalización y desarrollo interno de la RSE:																
	distribución % para cada Tamaño de empresa según facturación :															
	- 3 Millones €				3 a 9 Millones €				+ 9 Millones €							
	↓	↔	↑	ns/nc	↓	↔	↑	ns/nc	↓	↔	↑	ns/nc	↓	↔	↑	ns/nc
- en el grado de conocimiento que los miembros de la empresa tienen de la RSE	33,3	44,4	22,2	,0	9,1	90,9	,0	,0	13,6	50,0	36,4	,0				
- en el desarrollo de sistemas de gestión de calidad, sostenibilidad, rse...	33,3	55,6	11,1	,0	,0	72,7	27,3	,0	9,1	45,5	45,5	,0				
- en el desarrollo de una estructura funcional para la gestión de la RSE	22,2	77,8	,0	,0	27,3	45,5	18,2	9,1	18,2	45,5	31,8	4,5				
- en el porcentaje del presupuesto dedicado a la política o prácticas de RSE	44,4	44,4	11,1	,0	36,4	45,5	9,1	9,1	18,2	59,1	18,2	4,5				
- en el desarrollo de relaciones de diálogo con los stakeholders de la empresa	11,1	66,7	22,2	,0	18,2	54,5	27,3	,0	13,6	45,5	36,4	4,5				
- en la mejora de la comunicación de la RSE de la empresa	22,2	77,8	,0	,0	18,2	45,5	27,3	9,1	18,2	50,0	27,3	4,5				
- en la percepción interna del valor añadido que aporta la RSE para la empresa	33,3	33,3	33,3	,0	27,3	54,5	18,2	,0	18,2	36,4	40,9	4,5				

Los resultados por tamaño de la empresa según su facturación marcan mejor la diferencia entre los tres grupos, indicando que:

- en las **empresas grandes** es donde más se ha reforzado una **RSE técnico-estratégica** (sistemas de gestión) y donde más ha mejorado la percepción interna sobre el valor añadido de la RSE;
- mientras que en las **empresas más pequeñas** es donde más se ha reducido el presupuesto de RSE y donde más se ha debilitado la percepción interna sobre el valor añadido de la RSE.

Es posible, por tanto, que la percepción interna de la RSE esté vinculada a cuánto y cómo invierte la empresa en RSE.

Parece claro que la crisis ha reforzado una RSE estratégica en las empresas más grandes, con buenos resultados en términos de percepción interna, mientras que las empresas más pequeñas se han visto obligadas a reducir sus partidas de RSE, lo cual viene acompañado (como causa o como efecto) de una peor percepción del valor de la RSE.

En síntesis, el impacto de la crisis en la RSE de las empresas encuestadas se puede decir que ha sido distinto según sectores de actividad y tamaño de la empresa, y que ha afectado de un modo diferencial a las diferentes prácticas y aspectos de la RSE.

En general, la RSE se ha mantenido a pesar de la crisis ya que sólo el 21% de las empresas reconoce que la crisis ha debilitado su RSE. El factor que explica el efecto diferencial es el tamaño de la empresa, ya que la RSE se ha visto reforzada a medida que aumenta el tamaño y debilitada a medida que disminuye.

Los aspectos que más se han reforzado son los relacionados con una visión técnico-estratégica de la RSE, especialmente en la gran empresa, lo cual parece estar directamente relacionado con una mejor percepción del valor añadido de la RSE para la empresa.

Por el contrario, el tipo de prácticas que más se han debilitado son las relacionadas con la RSE de carácter filantrópico (acción social) y aquella que en la pyme estaba vinculada a la gestión de personal y en la mediana y gran empresa a la gestión de proveedores y el desarrollo local.

Se puede decir que la RSE ha soportado bien la crisis en la mayoría de las empresas, dejando de ser una RSE filantrópica y convirtiéndose en una RSE más estratégica, pero no parece que, salvo en la gran empresa, se haya sabido ver el potencial de innovación de la RSE. Lo cual sugiere que las decisiones de las empresas no han considerado a la RSE como un verdadero factor estratégico de mejora.

E) EXPECTATIVAS Y POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA ANTE LA RSE.

Hasta aquí se ha analizado, por un lado, la percepción que las empresas tienen de la RSE tras la crisis y el modo como la gestionan y, por otro, tanto el impacto general de la crisis en las empresas como su impacto particular sobre la RSE de éstas. En este quinto apartado se analizará si tras la crisis ha cambiado en algo la actitud que las empresas tenían en 2008 hacia la RSE.

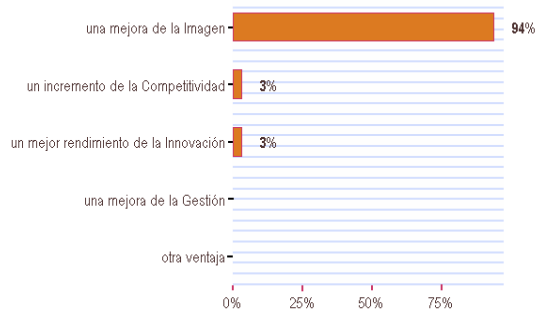
Para ello exploraremos de un modo comparativo los resultados de la encuesta de 2008 y los de la encuesta de 2014 en relación a tres aspectos: 1) la idea que tienen las empresas sobre cuáles son los principales *beneficios y desventajas de la RSE*; 2) las *expectativas* que las empresas tienen sobre el futuro de la RSE; y 3) el *posicionamiento* de las empresas en cuanto a su política de RSE.

En relación a la primera de las cuestiones, los *beneficios* y las *desventajas* que las empresas ven en la RSE, se expone a continuación una comparativa de los resultados obtenidos para el conjunto de la muestra en ambos aspectos en las dos encuestas. Esto nos permitirá valorar la evolución general que ha habido en las empresas en su percepción de la RSE.

La desagregación de los datos por sectores de actividad y tamaño de la empresa la haremos sólo con los resultados de la encuesta de 2014.

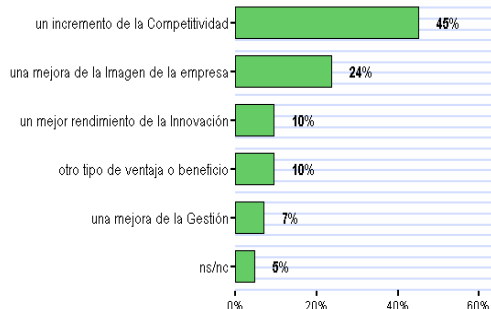
2008

Principal beneficio que la RSE aporta o puede aportar a la empresa (2008)



2014

Principal beneficio que la RSE aporta o puede aportar a la empresa (2014)



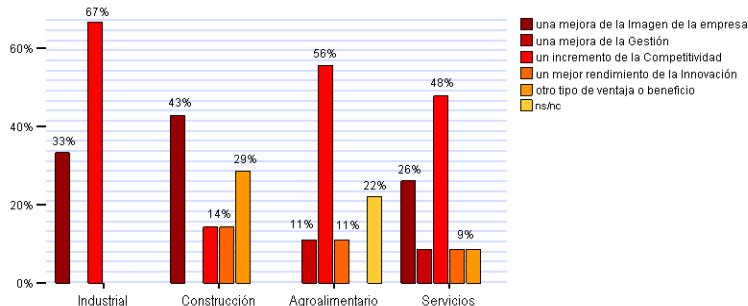
La comparación entre las respuestas de 2008 y de 2014 ante la pregunta sobre cuál es el **principal beneficio** o ventaja de la RSE muestra que se ha producido un **cambio** bastante significativo: si en 2008 la **mejora de la reputación** de la empresa era el principal valor para casi todas las empresas (94%) en 2014 este aspecto es elegido sólo por el 24% de ellas.

En 2014 es el **incremento de la competitividad** el factor percibido como ventaja principal de la RSE. Así lo percibe el 45% de las empresas, frente al 3% de 2008. Además en 2014 otros beneficios como la **mejora en el rendimiento de la innovación** (10%) o la **mejora de la gestión** (7%) adquieren relevancia.

Parece claro que tanto en 2008 como en 2014 predomina una actitud estratégica ante la RSE, aunque la **estrategia ha evolucionado** desde una RSE con valor reputacional a una RSE con una diversidad mayor de matices estratégicos.

2014

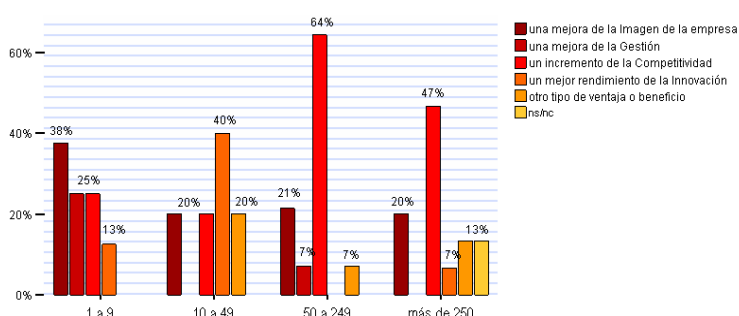
Principal beneficio que la RSE aporta o puede aportar a la empresa, según sectores de actividad (2014)



Por sectores de actividad, la RSE percibida como factor de competitividad predomina menos en el sector de **construcción** que en los otros tres, siendo éste el único en el que la RSE entendida como **herramienta de mejora de la imagen** se sitúa aún en primer lugar.

2014

Principal beneficio que la RSE aporta o puede aportar a la empresa, según tamaño empresas (nº trab.) (2014)

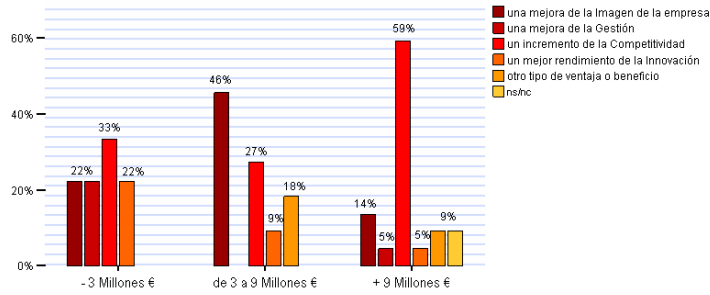


Por tamaño de la empresa (en nº trab.) se observa que la **RSE como estrategia de imagen es mayor en las empresas muy pequeñas**, mientras que la RSE como factor de competitividad es percibida sobre todo en las empresas grandes.

La RSE como vía para la innovación predomina más en las empresas pequeñas.

2014

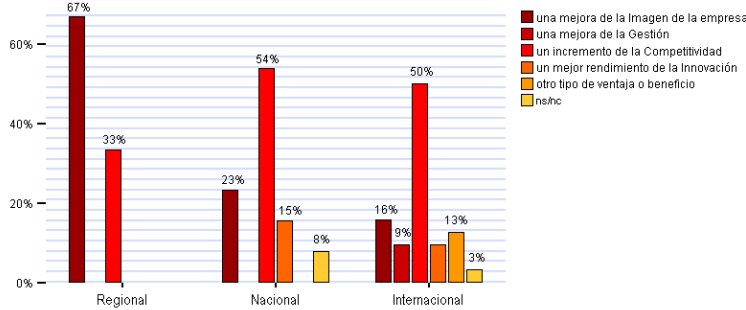
Principal beneficio que la RSE aporta o puede aportar a la empresa, según tamaño empresas (facturación) (2014)



Por tamaño de la empresa (según facturación) se puede ver cómo la relación entre RSE e imagen se acentúa en las empresas medianas y pequeñas, mientras que la relación RSE-competitividad lo hace en las empresas más grandes.

2014

Principal beneficio que la RSE aporta a la empresa, según el mercado en el que ésta aspira a competir (2014)



Si consideramos como criterio de desagregación la estrategia de expansión de la empresa, se observa cómo:
 - la visión de la RSE como **imagen** tiene más peso en las empresas más orientadas al **mercado regional**,
 - mientras que la RSE como factor de **competitividad** se da más en las empresas orientadas a los **mercados nacional e internacional**.

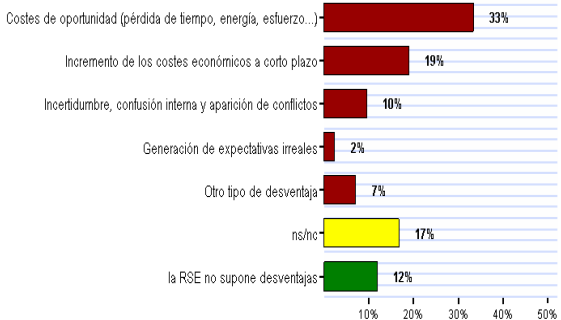
2008

Principal desventaja de la RSE para la empresa (2008)



2014

Principal desventaja de la RSE (en caso de haberla) para la empresa (2014)



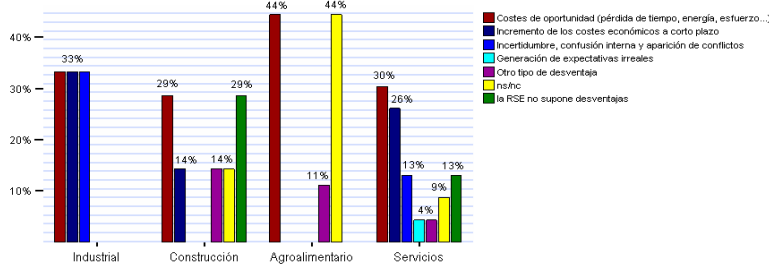
La comparación entre las respuestas de 2008 y de 2014 ante la pregunta sobre cuál es la **principal desventaja** o riesgo de la RSE muestra también que se han producido **cambios** significativos:

- la idea de que la RSE tiene *costes de oportunidad* (pérdida de tiempo, esfuerzo...) sigue siendo señalada como la desventaja principal, aunque ahora sólo por el 33% de las empresas, frente al 62% de 2008;
- la idea de que la RSE tiene *costes económicos* se duplica en 2014 (19%) respecto de 2008 (8%), mientras que ocurre lo contrario con las opiniones relativas a que la RSE genere *conflicto entre objetivos* o *expectativas irreales*;
- por último, y como novedad, en 2014 hay ya un 12% de las empresas que no ven en la RSE ninguna desventaja.

Se puede decir que en este periodo la percepción sobre las desventajas de la RSE ha virado de una idea más vinculada a la dificultad para gestionarla a una idea más vinculada a sus **costes de gestión**.

2014

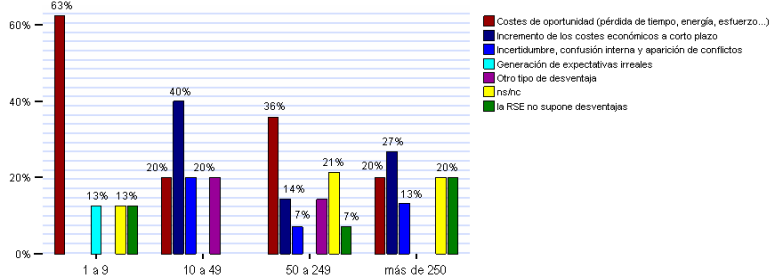
Principal desventaja de la RSE para la empresa, según sectores de actividad (2014)



Por sectores de actividad, se observa cómo en el sector **agroalimentario** es donde parece haber una mayor idea de las desventajas de la RSE vinculadas a la **dificultad para gestionarla**. Por otro lado, es en la construcción y los servicios donde es mayor el número de empresas que no ven en la RSE ninguna desventaja.

2014

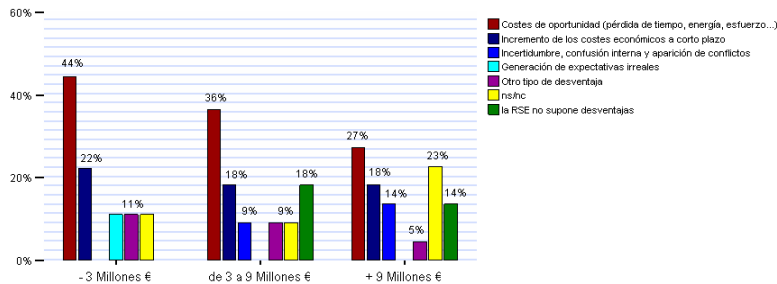
Principal desventaja de la RSE para la empresa, según tamaño de la empresa (nº de trabajadores) (2014)



Por tamaño de la empresa (en nº trab.) se observa cómo los **costes de oportunidad** de la RSE y las **expectativas irreales** que ésta puede generar se perciben **sobre todo en las empresas muy pequeñas** (1 a 10 trab.), así como los **costes económicos** de la RSE se apuntan más en las empresas pequeñas (de 10 a 50 trab.)

2014

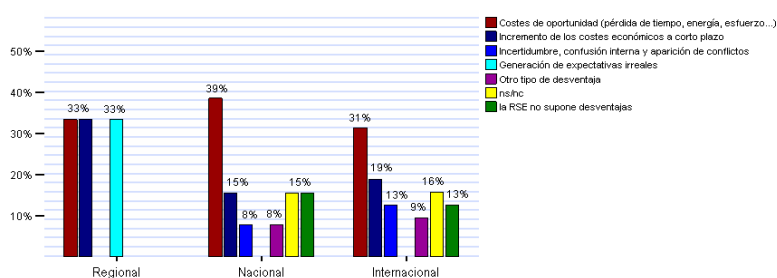
Principal desventaja de la RSE para la empresa, según tamaño de la empresa (facturación anual) (2014)



Por tamaño de la empresa (según facturación) se detecta mejor la relación arriba apuntada:
 - los **costes de oportunidad** de la RSE se perciben más cuanto más pequeña es la empresa;
 - y el porcentaje de empresas que no ven desventajas en la RSE o no saben identificarlas crece con el tamaño de la empresa.

2014

Principal desventaja de la RSE para la empresa, según el mercado en el que aspira a competir (2014)

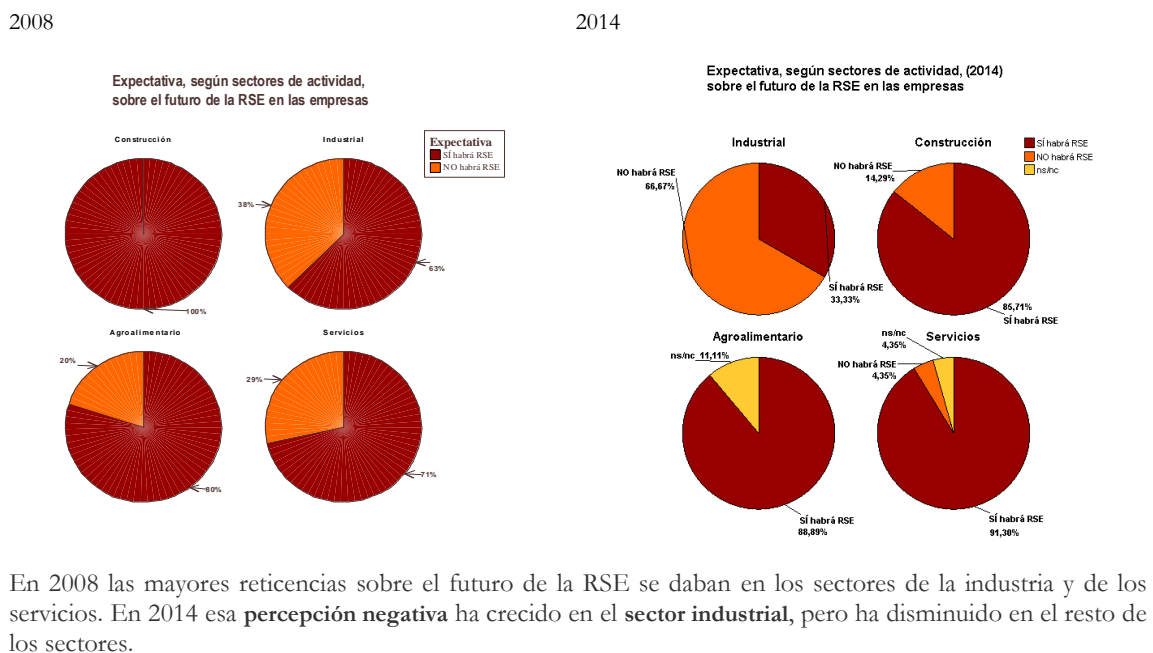
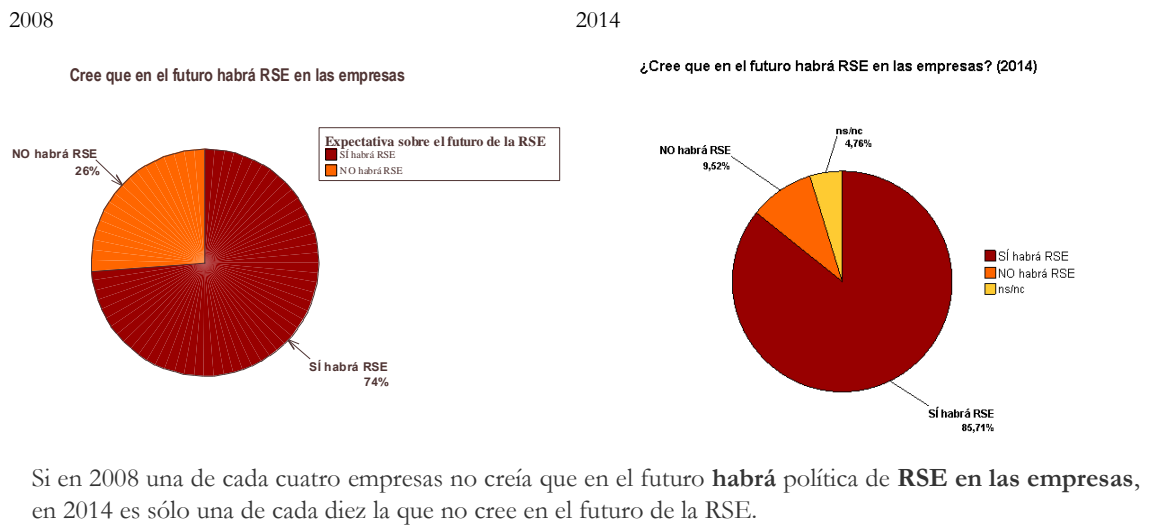


Si filtramos las respuestas considerando la estrategia de expansión de la empresa se ve que los **costes económicos** y las **expectativas irreales** pesan más como desventaja en las **empresas orientadas al mercado regional**.

Haciendo balance sobre esta primera cuestión, la percepción tanto de las ventajas como de las desventajas de la RSE parece haber evolucionado en este periodo de crisis económica, desde una percepción estratégica de la RSE centrada en el valor reputacional de ésta y en las dificultades para gestionarla, hacia una percepción también estratégica de la RSE pero más compleja y marcada por el valor de competitividad que puede aportar la RSE, pero también en los costes económicos que ésta conlleva.

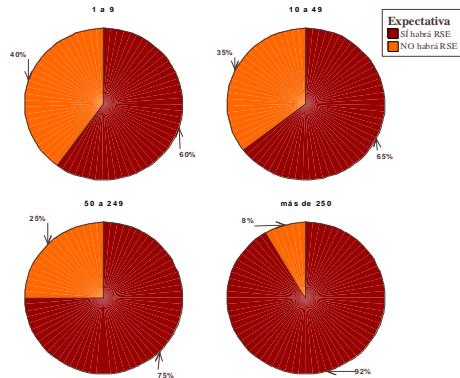
El segundo de los aspectos que hemos analizado comparativamente se refiere a las **expectativas** de las empresas **sobre el futuro de la RSE**. En relación a esta cuestión se exponen a continuación los resultados de las encuestas de 2008 y 2014 sobre: a) la proporción de empresas que creen en el futuro de la RSE y que no creen en él; y b) las razones con las que unas y otras justifican sus expectativas.

Mostraremos los resultados generales de ambas encuestas para el conjunto de la muestra, y los datos desagregados por sectores de actividad y tamaño de la empresa sólo para los datos de la encuesta de 2014:



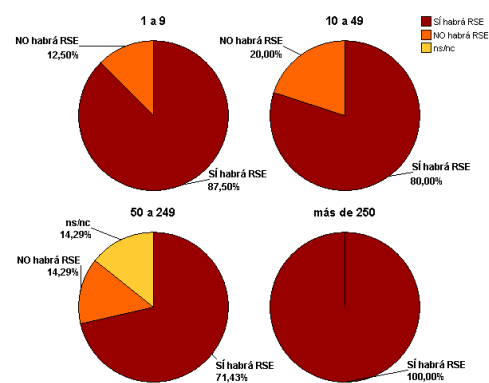
2008

Expectativa, según tamaño de la empresa (num. trabajadores), sobre el futuro de la RSE en las empresas



2014

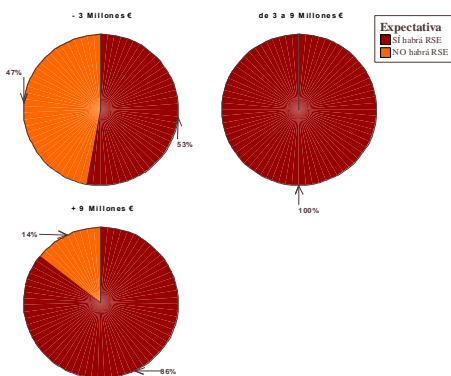
Expectativa, según tamaño de la empresa (nº trabaj.) (2014) sobre el futuro de la RSE en las empresas



Igual que en 2008, en 2014 las expectativas sobre el futuro de la RSE parecen estar correlacionadas, como se puede ver en ambos gráficos, con el tamaño de las empresas: **cuanto más grande es la empresa más favorables son las expectativas** sobre el futuro de la RSE. El valor del sí ha subido en todos los tamaños de empresa salvo en el de las empresas medianas (50 a 250 trab.) donde parece haber crecido el escepticismo.

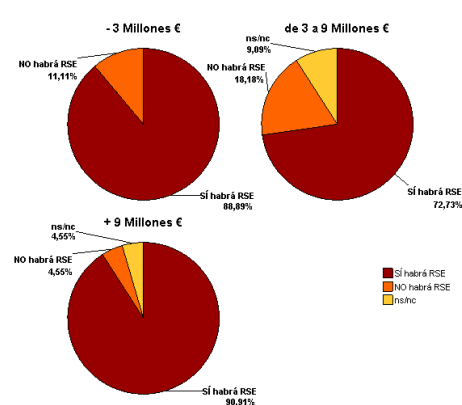
2008

Expectativa, según tamaño de la empresa (facturación anual), sobre el futuro de la RSE en las empresas



2014

Expectativa, según tamaño de la empresa (facturación) (2014) sobre el futuro de la RSE en las empresas



La misma correlación se ve si se considera la facturación anual de las empresas: a mayor facturación más expectativas favorables sobre el futuro de la RSE.

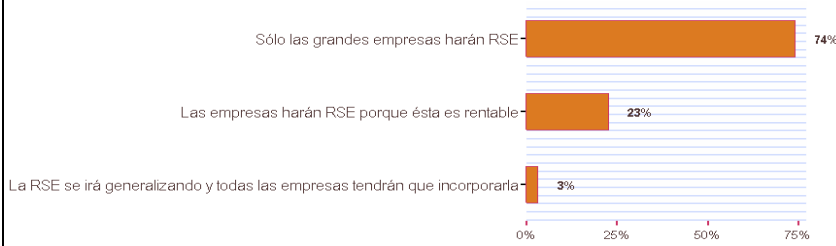
Aunque aquí se observa que es en **el grupo intermedio** (representado en gran medida por empresas de los sectores industrial y de construcción) el único en el que **las expectativas han empeorado** respecto de 2008.

La proporción, por tanto, de empresas que creen en el futuro de la RSE ha crecido durante los años de la crisis y a pesar de la crisis. Este es un indicio más de que la RSE, al menos en este grupo de empresas, parece haber resistido bien a los efectos más negativos de la crisis. Aunque muy probablemente la crisis económica ha sido también un factor clave en la evolución de las expectativas hacia una RSE más técnica y más vinculada a la competitividad de la empresa. Así lo sugieren las ventajas que las empresas asocian ahora a la RSE y las razones con las que justifican sus expectativas de futuro sobre ésta, como se verá a continuación.

Estos que siguen son los resultados obtenidos, para el conjunto de la muestra, en relación a los argumentos de las empresas sobre **por qué en el futuro sí habrá RSE**:

2008

Razón por la que las empresas creen que en el futuro **SÍ** habrá RSE (2008)



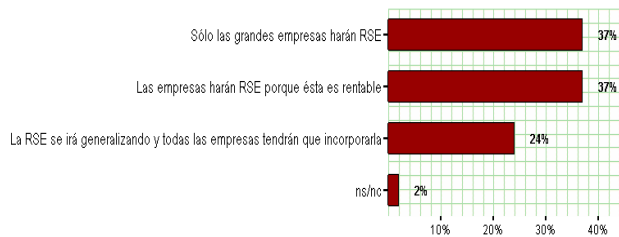
Entre 2008 y 2014 se observa una **evolución en el modo de justificar las expectativas favorables** sobre el futuro de la RSE en las empresas:

- si en 2008 el 74% de las empresas creía que la RSE va a ser cuestión de *tamaño* de la empresa (la RSE es cosa de empresas grandes), y sólo un 23% vincula el futuro de la RSE a la *rentabilidad* de ésta;

- en 2014 los dos argumentos se han igualado (37% para ambos), y crece además muy significativamente la idea de que la RSE es una *tendencia* irrenunciable (24%)

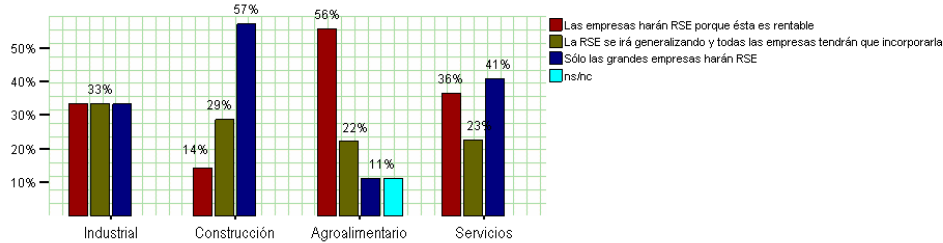
2014

Razón por la que las empresas creen que en el futuro **SÍ** habrá RSE (2014)



2014

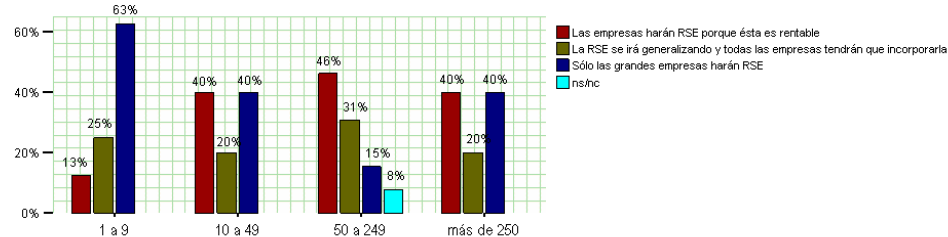
Razón por la que en el futuro **SÍ** habrá RSE en las empresas, según sectores de actividad (2014)



Por sectores de actividad se observa que la estructura de los argumentos es distinta en todas las categorías, siendo el sector **agroalimentario** el que más apoya sus expectativas en razones de *rentabilidad* de la RSE.

2014

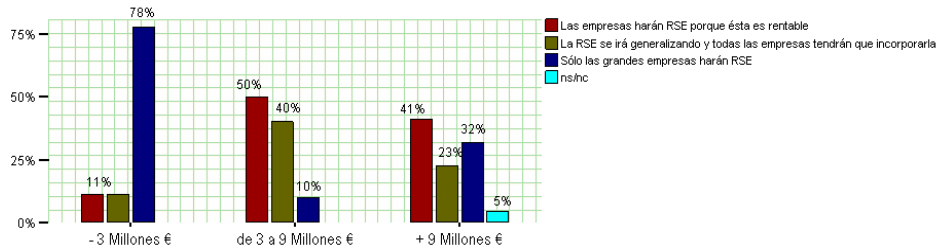
Razón por la que en el futuro **SÍ** habrá RSE en las empresas, según tamaño de la empresa (nº trabajadores) (2014)



Por tamaño de la empresa (en nº trab.) son las empresas más pequeñas las que creen que la RSE *es cosa de grandes empresas*, mientras que la idea de la *rentabilidad* de la RSE crece en las **empresas medianas y grandes**.

2014

Razón por la que en el futuro Sí habrá RSE en las empresas, según tamaño de la empresa (facturación anual) (2014)



Desagregando los datos por **tamaño** de la empresa, según facturación, se ve más claramente la tendencia arriba apuntada (las empresas más pequeñas creen que habrá RSE porque la hará la gran empresa). Aunque resulta llamativo cómo es el grupo de **empresas medianas**, y no el de las más grandes, el que más apuesta por las ideas de la **rentabilidad** y la institucionalización de la RSE como razones de su crecimiento futuro.

Se puede afirmar, según lo expuesto hasta aquí, que en estos últimos años han crecido las expectativas favorables hacia el futuro de la RSE y que ésta ha dejado de verse como algo propio de grandes empresas y comienza a fundamentarse más en razones de rentabilidad y de necesidad económica y social, siendo las empresas medianas y grandes las que más apoyan esta expectativa.

Para terminar, analizaremos cuál es el **posicionamiento de las empresas** ante la RSE. Para hacerlo hemos utilizado, tanto en la encuesta de 2008 como en la de 2014, una escala con siete posibles posiciones en la que pedimos a las empresas que se ubiquen valorando la situación de su empresa en relación a tres factores de RSE: su nivel de *conocimiento* sobre la RSE, su nivel de *confianza* en la RSE y el nivel de *desarrollo real* de la RSE en la empresa. Estas siete categorías son las siguientes:

- conoce perfectamente qué es la RSE, cree en ella y la aplica de modo sistemático y planificado
- conoce qué es la RSE y cree en ella, aunque la aplica de un modo informal
- conoce qué es la RSE y cree en ella, aunque no la aplica
- conoce qué es la RSE y la aplica, aunque es escéptica sobre su verdadera utilidad
- conoce qué es la RSE, pero no la ve útil y, por tanto, no la aplica
- no conoce muy bien la RSE, pero ve en ella posibilidades
- no conoce muy bien la RSE y tampoco ve en ella ninguna utilidad

Con las respuestas obtenidas se procedió a recodificar esas siete posiciones y a convertirlas a una escala más sencilla de sólo tres categorías, que nos permite posicionar a las empresas en tres grupos:

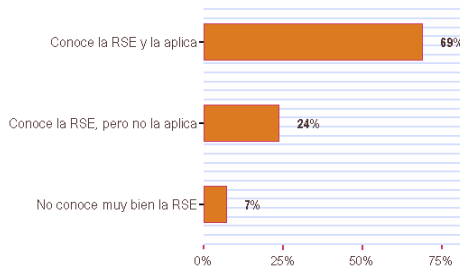
- a) el de las que conocen la RSE y la aplican;
- b) el de las que conocen la RSE pero no la aplican;
- c) y el de las que no conocen muy bien la RSE.

Los resultados obtenidos sobre el *posicionamiento de la empresa* ante la RSE en ambas encuestas (2008 y 2014) se mostrarán a continuación de modo comparado según la escala de tres categorías para el conjunto de la muestra, y según la escala de siete categorías para la desagregación por *sectores* y *tamaño* de la empresa.

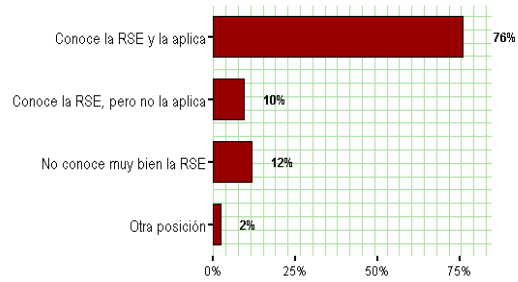
2008

2014

Cómo se se posicionan las empresas ante la RSE (respuestas agrupadas) (2008)



Cómo se posicionan las empresas ante la RSE (respuestas agrupadas) (2014)



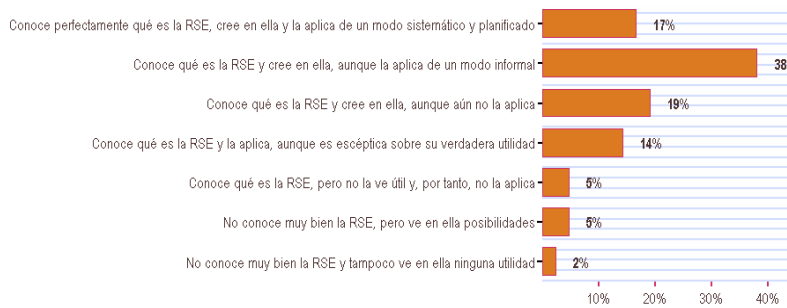
Comparando el *posicionamiento de las empresas* ante la RSE en 2008 y 2014 encontramos estas diferencias:

- en 2008 el 93% declaraba conocer el concepto de RSE, y en 2014 el porcentaje baja al 86%
- en 2008 el 69% declaraba aplicar la RSE en la empresa, mientras en 2014 el porcentaje sube al 76%

Por lo tanto, son más empresas las que hacen RSE, aunque hay más empresas que dicen no conocer bien el concepto. Esto segundo tiene su explicación en el cambio de la composición del universo de empresas estudiado, ya que durante este periodo han salido de la Fundación Execyl algunas empresas (sobre todo del sector industrial) que en 2008 sí hacían RSE, y han entrado nuevas empresas, algunas de las cuales no han tenido contacto previo con las políticas de RSE.

2008

Cómo se se posicionan las empresas ante la RSE (2008)



Al comparar el *posicionamiento de las empresas* ante la RSE en 2008 y 2014 según la escala de 7 categorías vemos que:

- se ha duplicado (del 17% al 33%) el porcentaje de empresas que planifican su RSE;

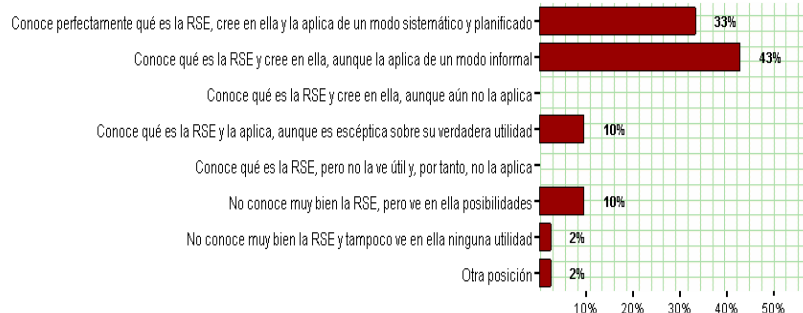
- ha crecido levemente (del 38% al 43%) el porcentaje de las que hacen su RSE de un modo informal o no planificado;

han desaparecido las empresas que declaraban no creer en ella (19% en 2008) porque no la veían útil (un 5% en 2008)

ha bajado el *escepticismo* sobre la utilidad de la RSE (14% al 10%), al tiempo ha subido el número de empresas que ven en ella posibilidades aun no conociéndola bien (del 5% al 10%).

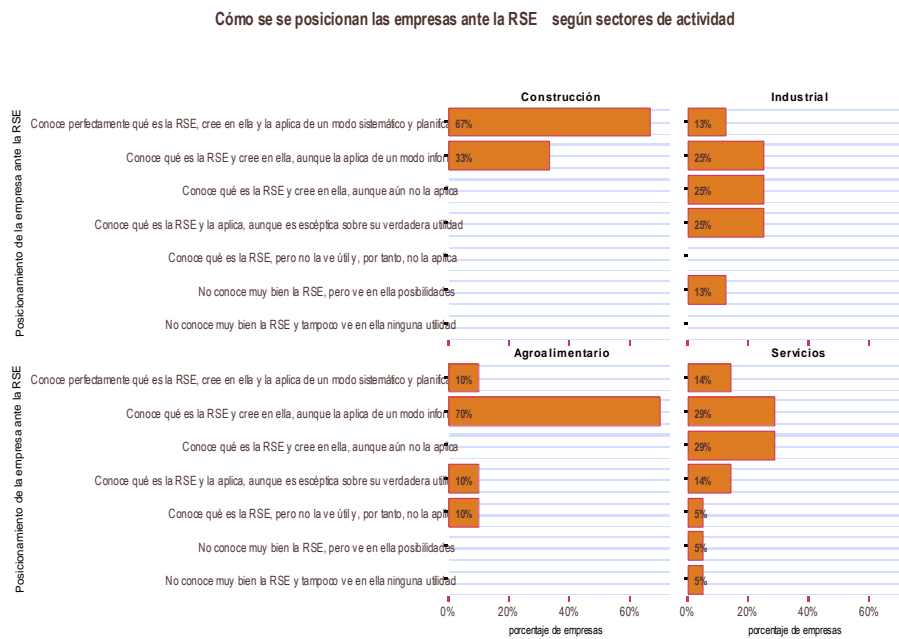
2014

Cómo se posicionan las empresas ante la RSE (2014)

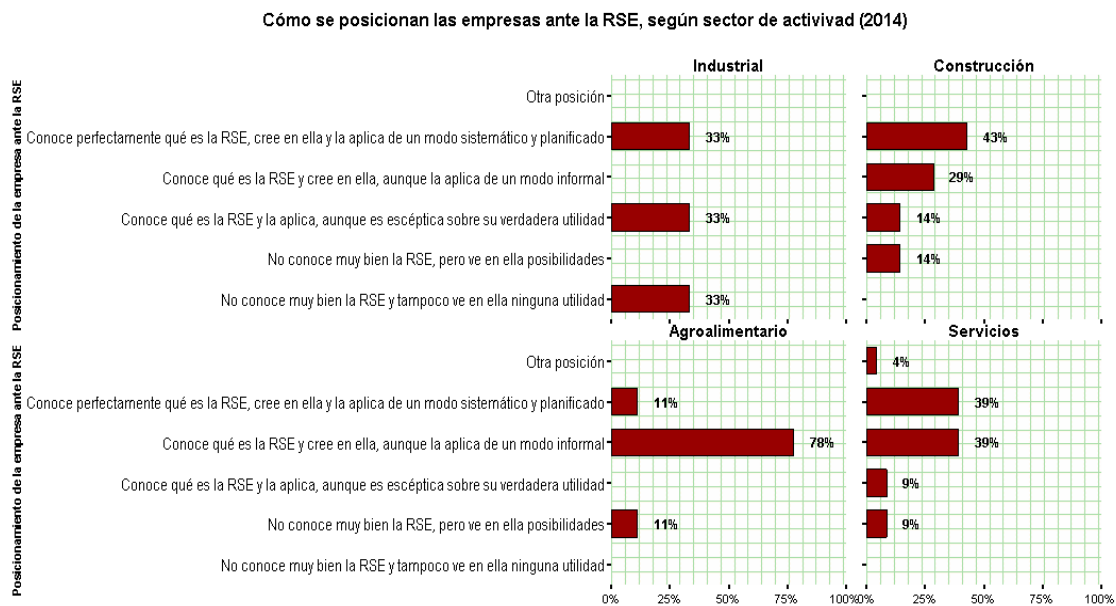


En síntesis, se observa un incremento en el número de empresas que *aplican* la RSE y una evolución creciente de la *planificación* de las políticas de RSE, así como un descenso del *escepticismo* hacia ella.

2008



2014

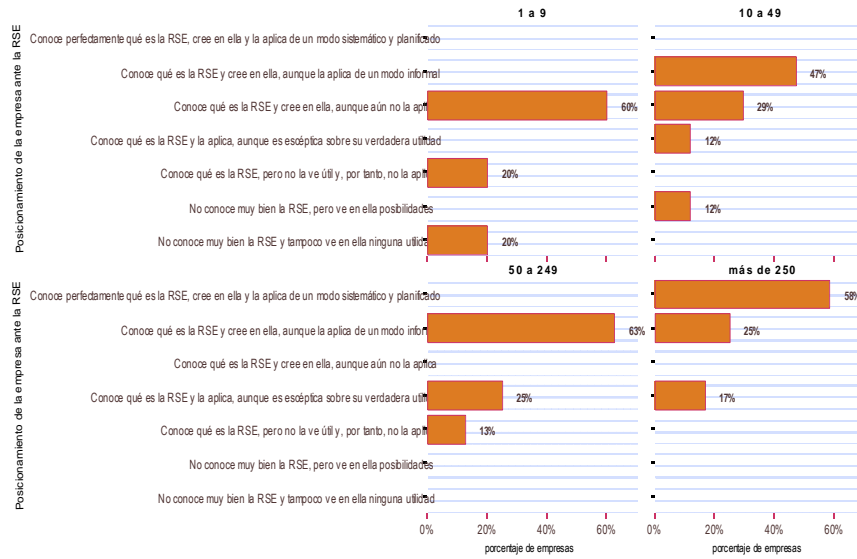


Al comparar por sectores de actividad el *posicionamiento de las empresas* ante la RSE en 2008 y 2014 según la escala de 7 categorías se observa que:

- El **sector industrial** es en 2014 el único en el que hay empresas (el 33%) que **no ven ninguna utilidad** en la RSE. Esto en 2008 sólo ocurría en el 5% de las empresas del sector servicios. El industrial también es el sector con mayor proporción de empresas escépticas.
- Respecto de 2008, el sector de **construcción** es el que peor ha evolucionado en su RSE, **perdiendo un 28%** de empresas que entonces hacían RSE, y bajando mucho el grupo de las que la hacían de modo planificado
- El sector **agroalimentario** es el que sigue teniendo un mayor porcentaje de empresas que hacen su RSE de un **modo informal**, y en él ha crecido el número de empresas que hacen RSE;
- En el sector **servicios** es donde **más ha crecido** el porcentaje de empresas que hacen RSE (del 43% al 78%)

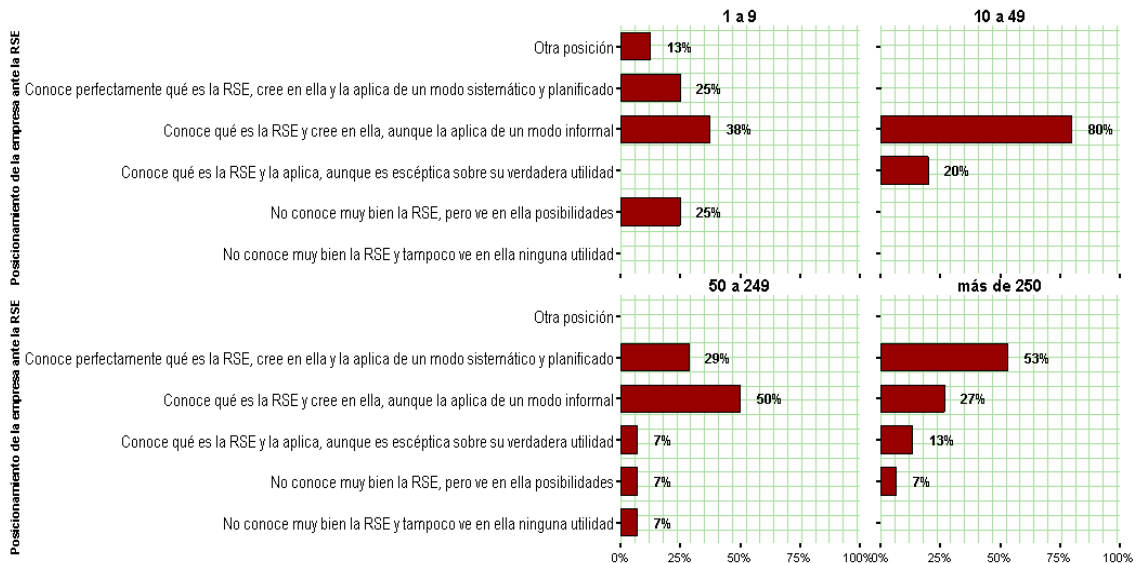
2008

Cómo se posicionan las empresas ante la RSE según tamaño de la empresa (num. trabajadores)



2014

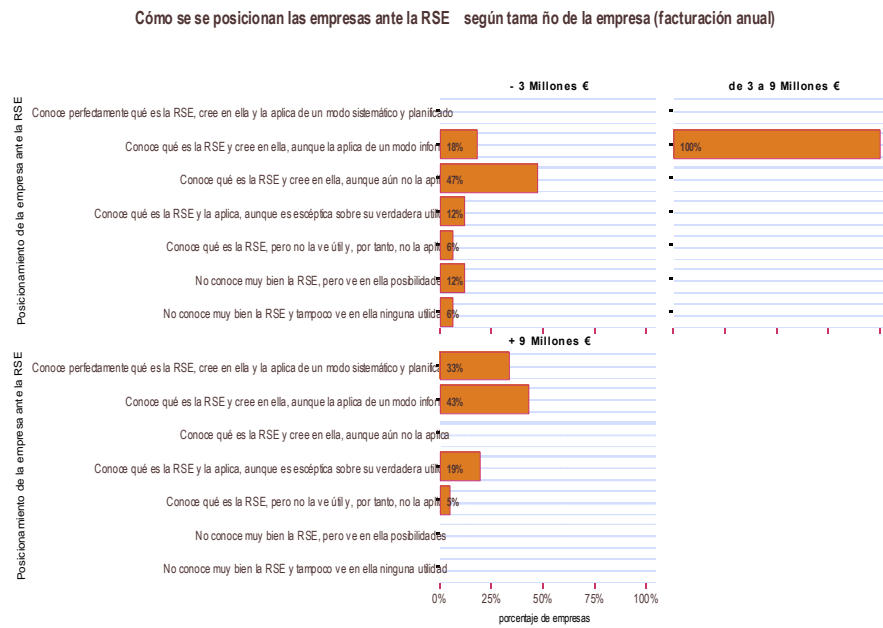
Cómo se posicionan las empresas ante la RSE, según tamaño de la empresa (nº trabajadores) (2014)



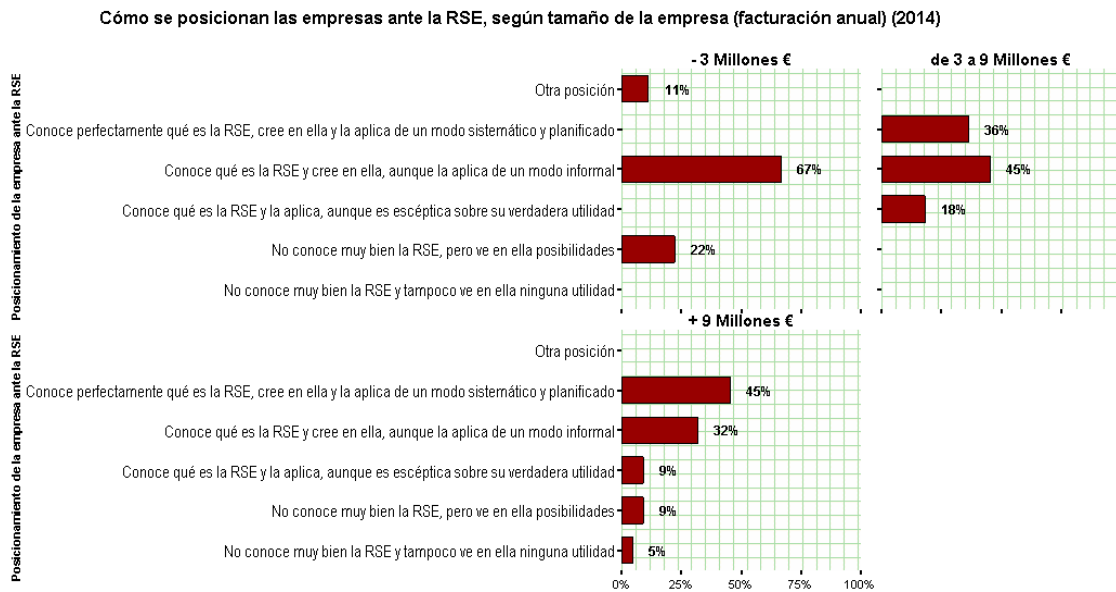
Si se compara por tamaño de la empresa (en nº de trabajadores) el *posicionamiento de las empresas* ante la RSE en 2008 y 2014 según la escala de 7 categorías, se observa la siguiente evolución:

- Si en 2008 sólo las **empresas grandes** (de +250 trab.) planificaban su RSE, en 2014 ya hay empresas pequeñas y medianas que hacen una **RSE planificada**;
- El mayor cambio se ha dado **en las empresas más pequeñas** (de -10 trab.), ya que en 2008 ninguna hacía RSE y en 2014 el 63% la hace;
- En el grupo de **empresas que tienen de 10 a 50 trabajadores** es en el que se hacía y se sigue haciendo RSE de un **modo informal** (el 47% de estas empresas así la hacían en 2008 y en 2014 suben al 80%);
- Las empresas que más hacen RSE siguen siendo las que tienen más de 50 trabajadores, planificándose más la RSE a medida que aumenta el tamaño de la empresa.

2008



2014



Si se compara por tamaño de la empresa (según facturación anual) el posicionamiento de las empresas ante la RSE en 2008 y 2014, se observa mejor la correlación que existe entre RSE y tamaño de la empresa:

- Las empresas más grandes en facturación son las que más han avanzado en la planificación de la RSE (del 33% en 2008 al 45% en 2014) y en las que más ha bajado el escepticismo hacia la RSE (del 19% en 2008 al 9% en 2014), aunque ha aparecido en 2014 un 9% de empresas que dice no conocer bien la RSE;
- En el grupo de empresas medianas en facturación es en el que se han dado más situaciones contradictorias desde 2008: si entonces todas estas empresas hacían RSE de modo informal, en 2014 un 36% de ellas ha pasado a planificar su RSE y, a la vez, un 18% ha comenzado a dudar de la utilidad de hacer RSE;
- El grupo de empresas más pequeñas en facturación es el que más ha mejorado, cuadruplicando la proporción de las que hacen RSE (del 18% en 2008 al 67% en 2014) y sustituyendo a las que en 2008 eran escépticas o no veían utilidad en la RSE por un 22% de empresas que comienzan a ver en ella posibilidades.

Dada esta evolución de las empresas en su posicionamiento ante la RSE, se puede afirmar que en este periodo 2008-2014 se ha incrementado el número de empresas que llevan a cabo prácticas de RSE, con un incremento de la formalización y planificación de éstas, sobre todo en las empresas más grandes. Aunque son las empresas más pequeñas las que más han avanzado incorporando prácticas de RSE, ya que en 2008 muy pocas hacían algo a este respecto. Por su parte, el grupo de empresas de tamaño medio parece ser el más inestable y heterogéneo en cuanto a sus decisiones de RSE, con algunas empresas que avanzan y otras que retroceden.

Por sectores de actividad se detecta una diferencia notable entre los sectores industrial y de construcción, que han empeorado en su percepción y su aplicación de la RSE, y los sectores agroalimentario y de servicios que han mejorado mucho, aunque también son los dos en los que más se hace una RSE de manera informal.

F) RSE y NUEVAS VÍAS DE INNOVACIÓN PARA LA EMPRESA

Hasta aquí hemos analizado cómo ha evolucionado durante el periodo 2008-2014 la RSE de las empresas estudiadas, y lo hemos hecho tratando de identificar los cambios habidos en la percepción, la gestión y las expectativas sobre la RSE, así como buscando los impactos de la crisis en las empresas y en su RSE.

En este último apartado expondremos los resultados sobre un aspecto más que fue investigado en la encuesta de 2014: la situación de las empresas en relación a la innovación. Para ello se analizó su actitud ante las “*nuevas estrategias de innovación*” a través de tres dimensiones: el *conocimiento*, la *implementación* y el *interés* de las empresas hacia los nuevos enfoques de innovación, considerando que la RSE tiene relación con la mayoría de ellos.

Para poder concretar cuáles son estos nuevos enfoques o estrategias y qué relación mantienen con ellos las empresas investigadas, se elaboró un listado de 32 categorías y se pidió a las empresas que indicasen si la empresa las conocía, si las había incorporado ya o si tendría interés en recibir información sobre ellas.

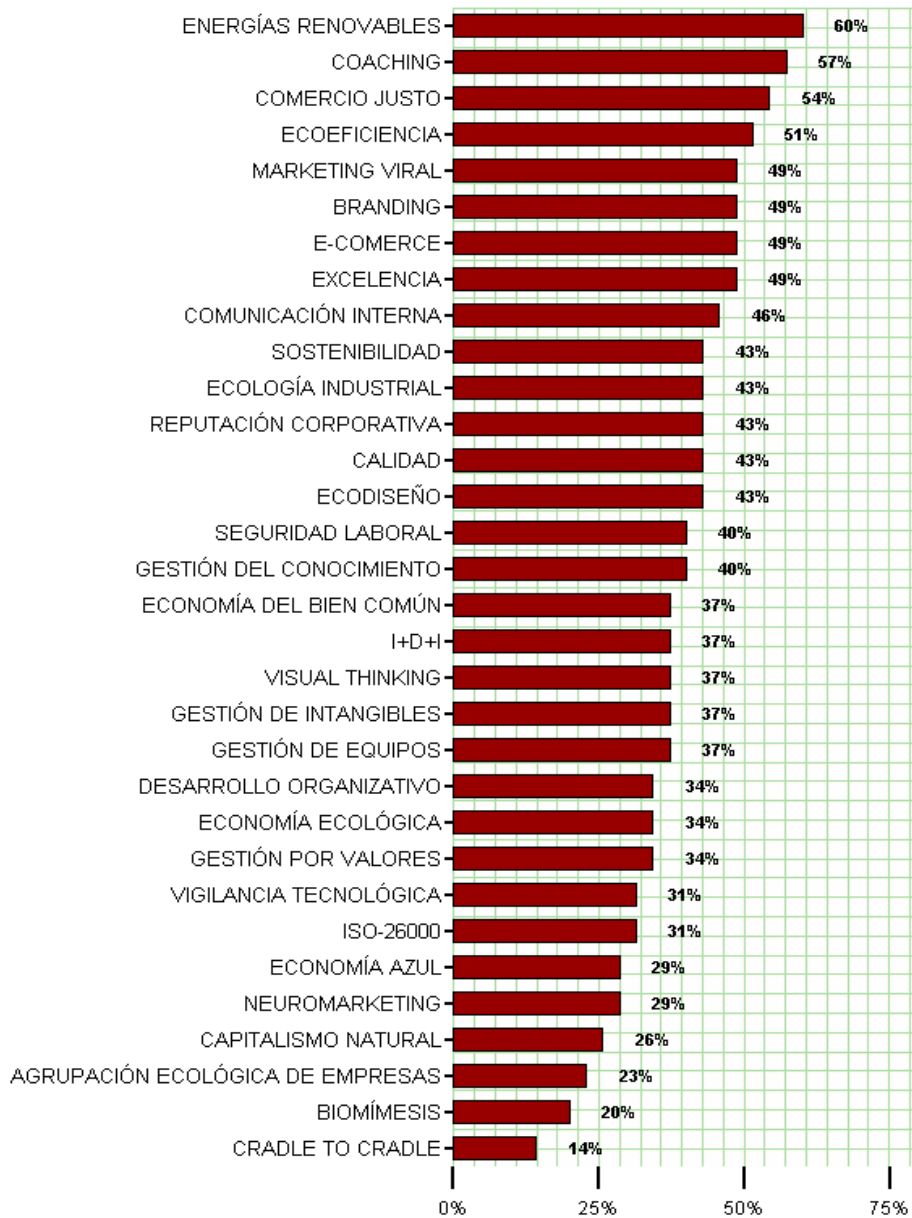
Los resultados obtenidos aportan una interesante información sobre qué tipo de estrategias de innovación se desconocen, cuáles están ya implementadas y cuáles son aquellas por las que las empresas podrían apostar. Y, por otro lado, desde la perspectiva de la RSE, los resultados sugieren también opciones sobre la posible relación que se está dando o se podría dar en la empresa entre innovación y RSE.

Mostramos a continuación los resultados obtenidos, analizándolos desde tres puntos de vista (y considerando solamente los datos referidos al conjunto de la muestra):

- a) análisis de las estrategias de innovación para cada una de las tres *dimensiones* de análisis consideradas: *conocimiento*, *implementación* e *interés* de la empresa;
- b) análisis de las estrategias de innovación según la *dimensión dominante* en cada estrategia;
- c) análisis de las estrategias de innovación según “*tipos de estrategia*” (para lo cual se agruparon las 32 estrategias en cinco tipos).

2014

¿Conoce la empresa los siguientes enfoques o estrategias? (2014)

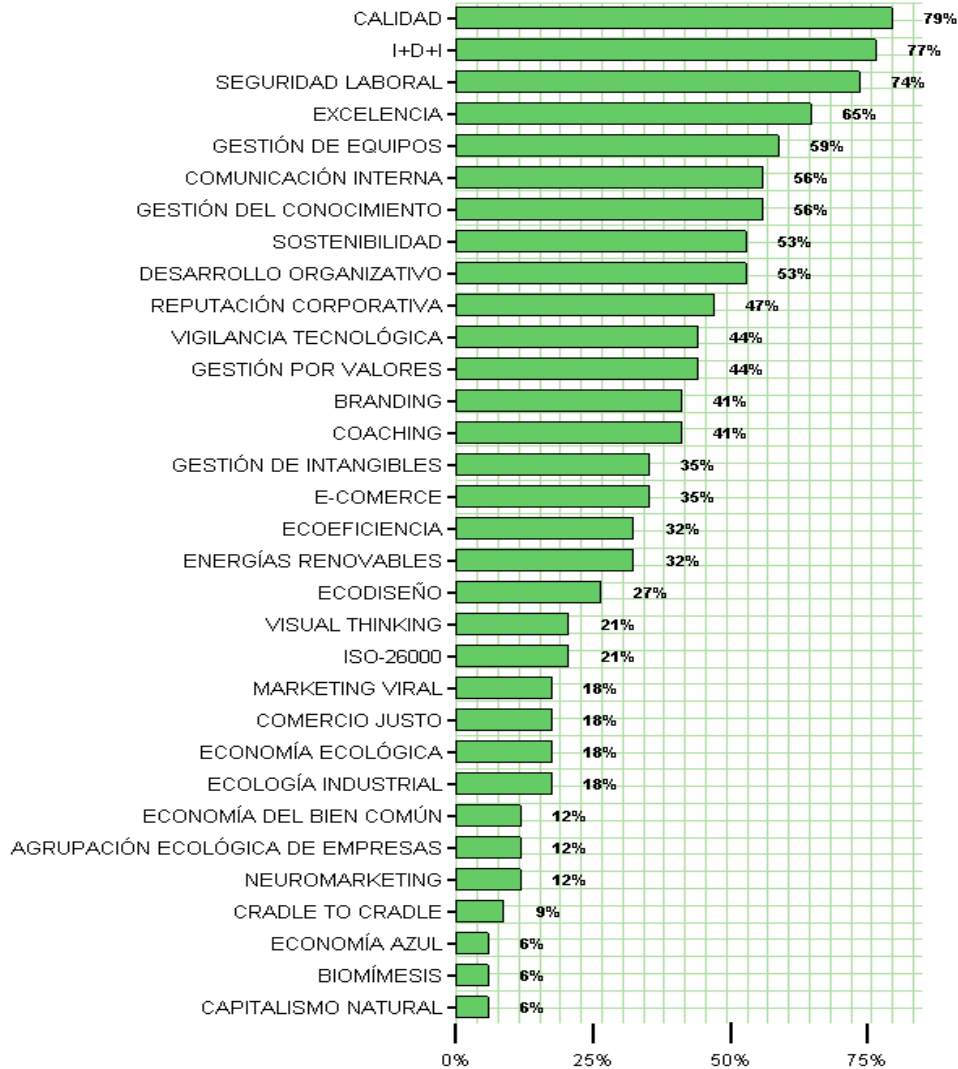


El gráfico muestra cuánto *conocen* las empresas las 32 estrategias de innovación propuestas. Se observa que:

- Los **enfoques más conocidos** (por más de la mitad de las empresas) están relacionados con las **estrategias de management y marketing** que podríamos denominar “de moda”, es decir, por aquellas cuestiones que en los últimos años más se han trabajado en la formación de técnicos y directivos: *coaching, e-commerce, branding ...*
- Por otro lado, los **enfoques menos conocidos** (por menos 1 de cada 3 empresas) son aquellos relacionados con nuevos modos de **innovación en sostenibilidad**: *cradle to cradle, biomimesis, etc.*

2014

¿Ha incorporado la empresa alguno de los siguientes enfoques o estrategias? (2014)

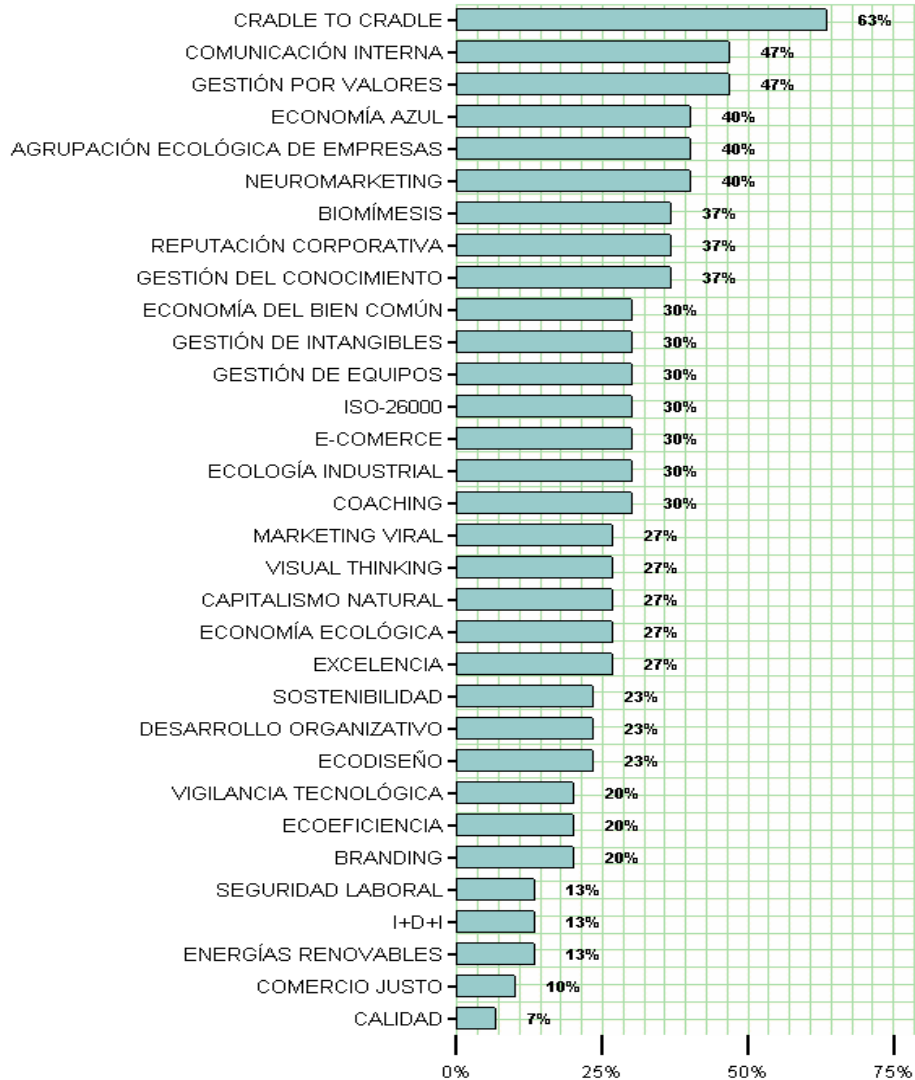


Este gráfico muestra qué porcentaje de empresas que *ya han incorporado* cada estrategia de innovación:

- Lo más implantado (en 3 de cada 4 empresas) son aquellas **metodologías de gestión** que de algún modo están obligadas por ley y/o subvencionadas desde hace algunos años: *calidad, seguridad laboral, I+D+i*.
- En segundo lugar, en más de la mitad de las empresas existen ya modelos o estrategias para la gestión de aspectos internos: *gestión de equipos, gestión del conocimiento, desarrollo organizativo...*
- Habría un tercer grupo amplio de enfoques (implantado de 1 de cada 4 empresas) relacionados con las estrategias de management y marketing “de moda”: *coaching, e-commerce, branding, intangibles, visual thinking...*
- Y en la parte baja del gráfico estarían (implantados en 1 de cada 10 empresas, o menos) aquellos enfoques relacionados con los nuevos modos de innovación en sostenibilidad: *cradle to cradle, biomimesis...*

2014

¿Tendría la empresa interés en recibir información de alguno de los siguientes enfoques o estrategias? (2014)

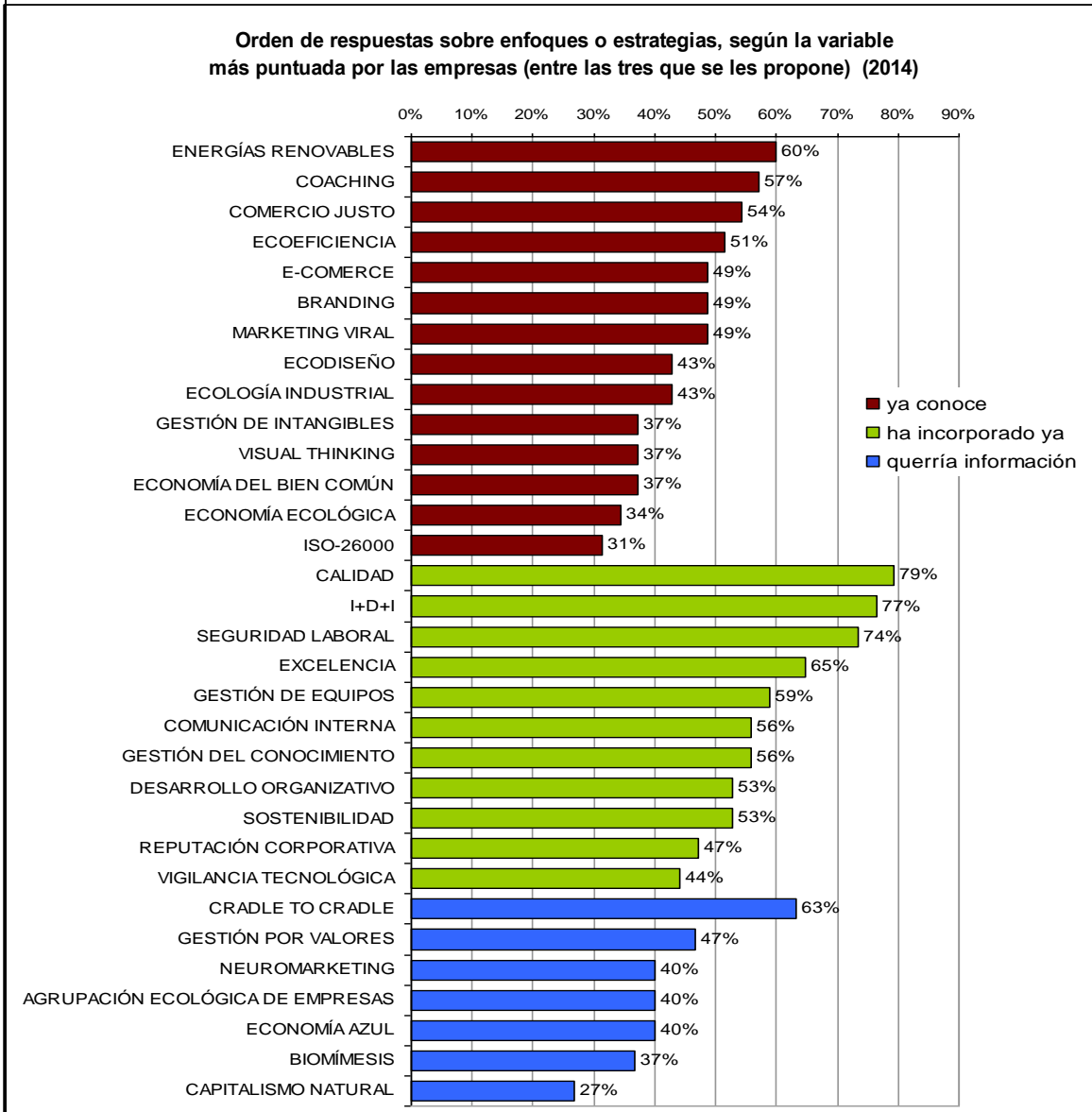


Este gráfico muestra en qué grado las empresas *tienen interés* por determinadas estrategias de innovación, evidenciando una correlación inversa entre el interés y el grado de implantación de éstas. Así:

- El mayor interés (63% de las empresas) está probablemente en lo más desconocido: el protocolo *cradle to cradle* de **innovación ecotécnica** (que aparecía en último lugar en el gráfico sobre conocimiento);
- Le siguen dos aspectos vinculados a la gestión de intangibles, la *gestión por valores* y la *comunicación interna*, que son demandados por casi la mitad de las empresas.
- En torno al 40% de las empresas muestra interés por enfoques de innovación en sostenibilidad (*agrupación ecológica, economía azul, biomímesis*) y de intangibles (*neuromarketing, reputación corporativa, gestión del conocimiento*).
- Y en 1 de cada 4 empresas se demandan los enfoques de marketing y management (*e-commerce, coaching, marketing viral, visual thinking...*).

Mostramos a continuación los resultados obtenidos en el análisis de las estrategias de innovación según la **dimensión mayoritaria o dominante** en cada una de esas estrategias. Es decir, que en cada una de las 32 categorías de innovación se ha elegido aquella dimensión (*se conoce, ya se ha implantado o se tiene interés*) que ha obtenido un mayor porcentaje de elección en las empresas. Esto nos permite distinguir tres grupos de estrategias de innovación (el de las mayoritariamente implantadas, el de las mayoritariamente conocidas y el de las mayoritariamente desconocidas) y ordenar las estrategias dentro de cada grupo. El gráfico muestra, por colores, los tres grupos:

2014



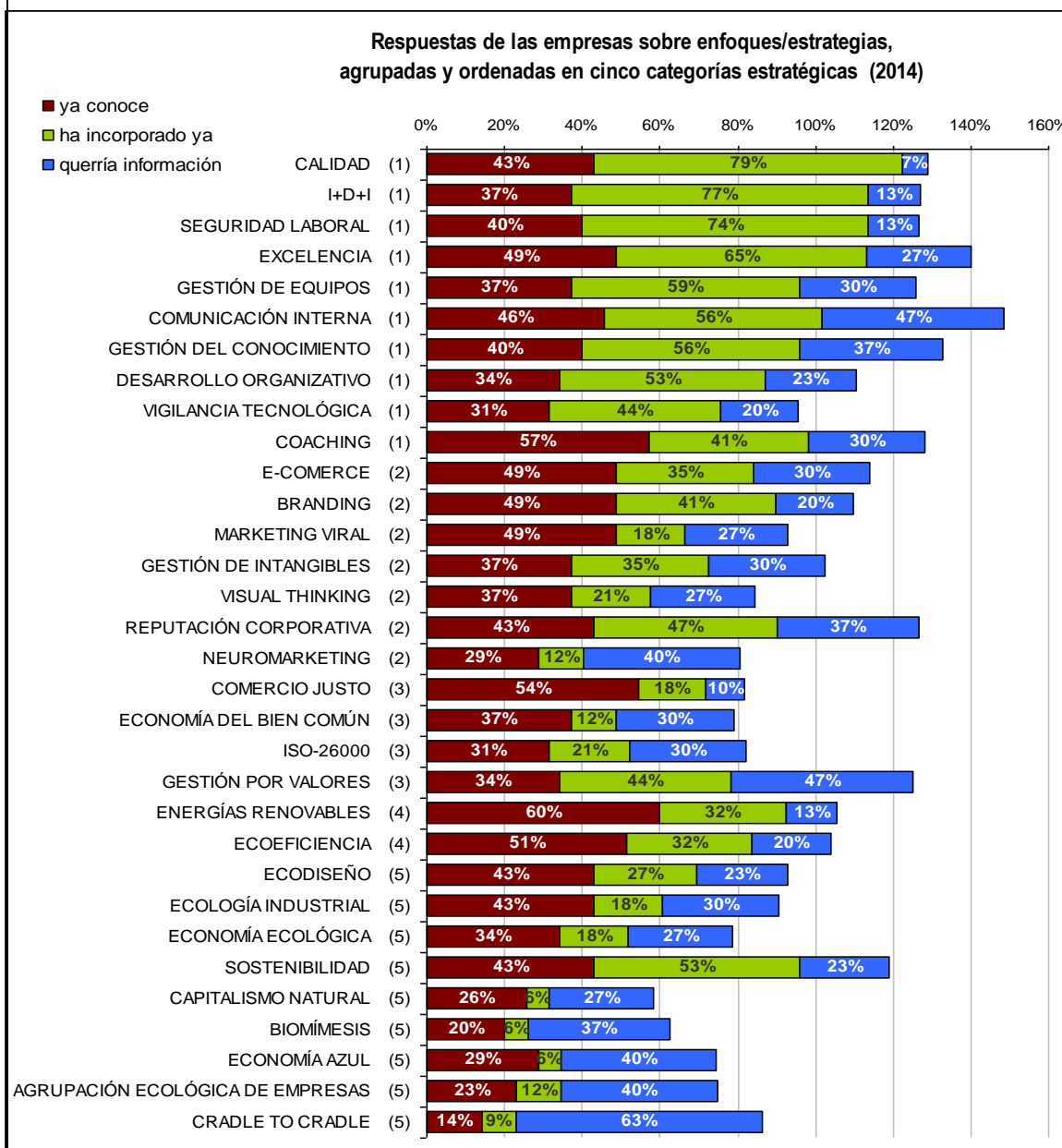
- Lo primero que se observa es que predominan las estrategias conocidas frente a la ya implantadas (menos numerosas); y que el grupo de estrategias más bien desconocidas contiene 7 categorías;
- Las estrategias más implantadas son las acogidas a normas de gestión, las obligadas por ley, las apoyadas con ayudas públicas y las relacionadas con la gestión interna. Es decir, cuestiones casi siempre técnicas relacionadas con *los procesos productivos* y, por tanto, justificadas en la estrategia productiva;
- Los enfoques más desconocidos están vinculados a las nuevas formas de *innovación en sostenibilidad*.

Por último, hemos analizado la relación de las empresas con las estrategias de innovación propuestas considerando el **tipo de estrategia de innovación**. Para ello hemos agrupado las 32 categorías en cinco tipos: (1) estrategias de mejora de procesos; (2) estrategias de marca y ventas; (3) estrategias con enfoque ético; (4) estrategias centradas en mejoras ecotécnicas; (5) y estrategias basadas en nuevos enfoques de sostenibilidad.

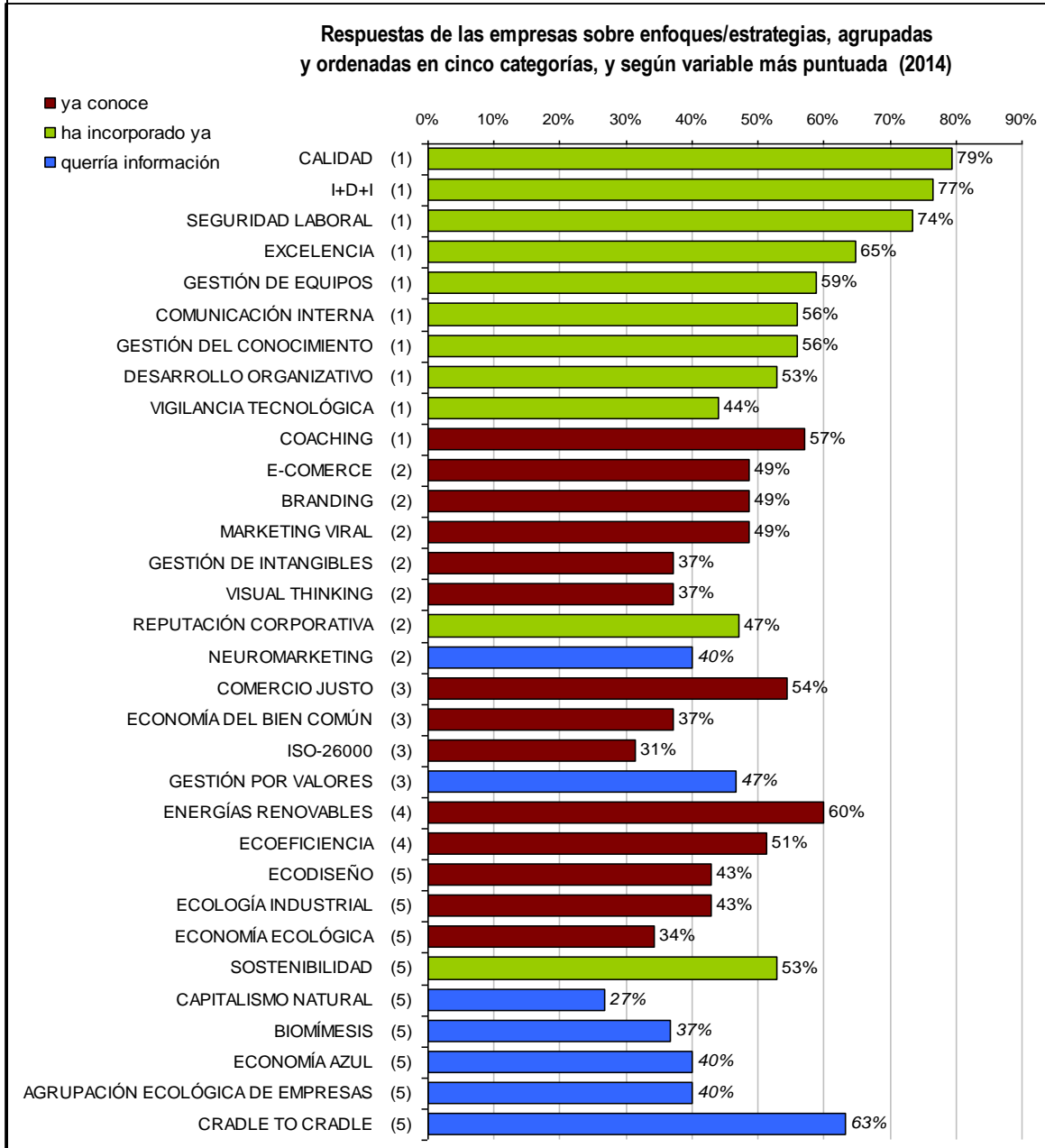
Este análisis nos permite distinguir, dentro de cada uno de estos tipos de estrategia, qué dimensión predomina más (*se conoce, está implantada o se desconoce*). Y nos ayuda también a conocer cuál es el estado general, en las empresas estudiadas, de cada uno de estos cinco tipos de innovación.

Mostramos los resultados en dos gráficos en los que las 32 categorías aparecen agrupadas (con un nº de (1) a (5), en el eje "y"). El primer gráfico describe el peso de las tres dimensiones en cada categoría, y el segundo indica sólo la dimensión mayoritaria en cada una de las 32 categorías:

2014



2014



Si leemos el gráfico según la dimensión que predomina en cada una de los cinco tipos de innovación, tenemos que:

- (1) las **estrategias de mejora de procesos** están todas *mayoritariamente implantadas* en las empresas (color verde), salvo el coaching (color marrón) que es más conocido (57%) que lo que está implantado (41%);
- (2) las **estrategias de ventas y marca** son *mayoritariamente conocidas*, salvo la reputación corporativa (ya implantada en la mayoría de las empresas) y el neuromarketing (más bien desconocido);
- (3)(4) las **estrategias con enfoque ético** y las **estrategias ecotécnicas** son más *conocidas* (color marrón) de lo que están implantadas, salvo la gestión por valores (color azul) más bien desconocida;
- (5) y las **estrategias de innovación en sostenibilidad** son *mayoritariamente desconocidas*, salvo el concepto de sostenibilidad (color verde) que las empresas afirman tener implantado, y la economía ecológica (color marrón) más conocida que implantada.

Según los tres niveles de análisis que hemos realizado, se puede decir que la situación general de las empresas estudiadas en cuanto a sus estrategias de innovación viene marcada por una innovación muy vinculada a las normas de gestión y a las metodologías de mejora técnica de los procesos productivos. Y, también, por un gran desconocimiento de los nuevos enfoques de innovación vinculados a los criterios éticos y a la sostenibilidad.

Esto sugiere que los esfuerzos de innovación de las empresas están sobre todo conectados con las preocupaciones por la eficiencia productiva y la competitividad técnica y comercial. Y que se desconocen las posibilidades de la innovación planteada desde criterios éticos y desde criterios ecotécnicos de sostenibilidad a largo plazo.

Se puede decir, por tanto, que la RSE entendida como herramienta para la innovación (desde los enfoques ético y ecotécnico) no ha calado aún en las empresas. Tras este periodo de crisis económica general, las empresas asocian la RSE menos a *acción social* y más a estrategia de *competitividad*, pero aún no han descubierto las oportunidades de innovación ecosocial que la RSE ofrece.

9.2.2. Resumen de Resultados (de la encuesta 2014)

Para facilitar el trabajo de síntesis de la información recogida, así como la interpretación y comparación de los resultados de este estudio 2014 con los del estudio de 2008, recogemos a continuación de modo condensado los principales resultados de esta encuesta de 2014. Los hemos organizado siguiendo el mismo orden expositivo del epígrafe anterior, conforme a las seis dimensiones de la RSE analizadas:

A.) SOBRE LA PERCEPCIÓN Y VALORACIÓN DE LA RSE

- A juicio de las empresas encuestadas, la **percepción** que en general tiene de la RSE el empresariado de la región ha “empeorado” desde 2008, pasando a entenderla menos como una cuestión de *compromiso* y *cultura* de la empresa y más como una *oportunidad de negocio* o como una *carga* para la empresa.
- En cambio, en las empresas encuestadas la percepción mayoritaria sigue estando totalmente vinculada en primer lugar a las cuestiones de *cultura* y *compromiso* y, en segundo lugar (y creciendo) a la RSE como opción *estratégica* (del 19% al 36%). La primera postura predomina más en las empresas pequeñas y la segunda en las grandes.
- Los **valores que las empresas asocian** en primer lugar con la RSE han variado desde 2008. Si entonces eran la *acción social* (en el 69% de las empresas) y la *reputación* (50%), en 2014 es el concepto de *sostenibilidad* (57%) el que sube al primer lugar, seguido de la *acción social* (que baja al 45%). La RSE como sostenibilidad predomina más en empresas grandes orientadas a los mercados nacional e internacional, mientras la acción social sigue pesando más en las pymes.
- Además del de *sostenibilidad*, los valores de RSE que más han crecido en este periodo son el de *credibilidad* y el de *competitividad*, y los que más bajan son los de *reputación* y *excelencia*. Es llamativo que conceptos como *innovación* y *diálogo* siguen siendo marginales en el imaginario de la RSE.
- En relación a los valores que representan **lo que “debería ser”** una RSE bien planteada, también se han producido cambios, desde una visión en 2008 que mezclaba a partes iguales la *visión estratégica* (acción social e imagen) con la visión ética, a una visión en 2014 en la que el peso del *enfoque ético* es mucho mayor (*dirección con criterio ético y transparencia*). Además, la idea de que la RSE debería ser igual a *innovación* pasa a ocupar el segundo lugar, sobre todo en las pymes.
- En relación a la opinión sobre **la orientación que debería tener** la RSE en la empresa, ha habido también un cambio sustancial entre 2008 y 2014. Si en 2008 se pensaba que la RSE debería estar centrada en las áreas de *acción social*, *relaciones con otros grupos de interés*, *medio ambiente* y *desarrollo local*, en 2014 esas cuatro áreas pasan a un segundo plano y son sustituidas por aquellas más orientadas a la gestión interna:

mejora de productos, condiciones de los trabajadores, gestión ética y transparente y relaciones con clientes.

B.) SOBRE LA FORMALIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA RSE

- En el periodo 2008-2014 **la RSE se ha extendido** a casi todas las empresas encuestadas: si en 2008 hacía RSE el 62% de ellas, en 2014 la hacen el 93%. En especial se han extendido entre las empresas más pequeñas: en 2008 ninguna empresa de menos de diez trabajadores hacía RSE, y en 2014 la hacen 9 de cada 10.
- También se ha triplicado el porcentaje de empresas que **planifican** su RSE, pasando del 17% en 2008 al 50% en 2014. Las empresas de entre 10 y 50 trabajadores son las que hacen una RSE más informal.
- En cuanto a la **estructura funcional** de la RSE, casi se ha duplicado el porcentaje de empresas que ya tiene algún órgano funcional de RSE: del 31% en 2008 al 55% en 2014. Aunque se ha dado una centralización de la gestión de la RSE en la figura del *Director* o *Responsable de RSE*, perdiendo peso otros órganos funcionales participativos, lo que podría indicar un menor nivel de diálogo stakeholder en la gestión de la RSE.
- El uso de **herramientas** de gestión de la RSE se ha generalizado en estos años: ahora todas las empresas usan alguna. Las más usadas siguen siendo las *normas* o *estándares de gestión* (83% en 2008 y 93% en 2014) y las que más han crecido son los *códigos éticos* y las *declaraciones de principios* (que pasan de estar en el 29% de las empresas en 2008 a estar en el 73% en 2014). El uso de códigos éticos crece a medida que el tamaño de la empresa es mayor.

C.) SOBRE EL IMPACTO DE LA CRISIS EN LA EMPRESA

- El 52% de las empresas ha tenido en el periodo 2008-2014 una **evolución** general positiva de *crecimiento*, a pesar de la crisis económica. Las empresas que han abordado un proceso de *internacionalización* han crecido más que el resto.
- Las empresas con una evolución de *decrecimiento* (el 31% del total) pertenecen sobre todo del sector industrial y, por tamaño, al grupo de las que tienen entre 10 y 50 trabajadores.
- Los **impactos negativos** de la crisis económica en las empresas son, por este orden, el *descenso de ventas* (el 44% de las empresas lo eligen en primer lugar) y las *dificultades de acceso al crédito* (el 27% de las empresas lo sitúan en segundo lugar). Aunque el impacto negativo más nombrado por el conjunto de las empresas es el *incremento de la morosidad y los impagos* (el 68% de las empresas lo sitúan entre alguno de los tres primeros problemas). Las empresas más afectadas por estos factores pertenecen a los sectores industrial y de construcción y al grupo de empresas de tamaño medio-bajo, de 10 a 50 trabajadores.
- Las **respuestas ante la crisis** adoptadas por las empresas son fundamentalmente medidas de recorte y de expansión. Así, la principal reacción del 79% de las empresas ha sido la *reducción general de costes*. A ella le han seguido medidas de *expansión a nuevos mercados* y la *internacionalización* (en el 40 a 50% de las empresas). Y, en tercer lugar, se

han aplicado otras medidas de *recorte* (*de plantilla, de proveedores, de inversión*) en el 30 a 40% de las empresas.

- Como respuesta a la crisis sólo ha habido incremento en dos partidas: la *inversión en innovación* (en el 29% de las empresas) y la *inversión en marketing* (en el 14%). El sector donde se ha invertido más en innovación ha sido el agroalimentario.
- Por tamaño de la empresa, las medidas de recorte (*de costes* y *de plantilla*) han tenido más incidencia en las empresas medianas (de 50 a 250 trabajadores). Los procesos de *internacionalización* en empresas medianas y grandes. Y la *diversificación de productos* y la *inversión en marketing* en las empresas pequeñas.
- A pesar de los efectos negativos, casi todas las empresas (90%) afirman que la crisis ha les ha enseñado o traído **aspectos positivos**, como una mejor valoración de la *productividad* (38%) y del *equipo humano* (26%), o la búsqueda de nuevas estrategias de expansión en *nuevos productos* (17%), *nuevos proyectos* (17%) o *nuevos mercados* (12%).
- El énfasis en la *eficiencia productiva* y la *expansión a nuevos mercados* parece haberse dado más en las empresas grandes y en los sectores industrial y de construcción, mientras que la *retención de talento* y la *innovación y diversificación de productos* se ha experimentado más en empresas medianas y pequeñas y en los sectores agroalimentario y de servicios.

D.) SOBRE EL IMPACTO DE LA CRISIS EN LA RSE DE LA EMPRESA

- Del mismo modo que el 52% de las empresas encuestadas ha experimentado un crecimiento a pesar de la crisis, tampoco la crisis parece haber afectado negativamente a su RSE: el 79% afirma que su **RSE se ha mantenido** (50%) o reforzado (29%) en este periodo, y sólo el 21% declara que su RSE se ha debilitado.
- Aunque cabe otra posible lectura de los resultados: atribuir el mantenimiento de la RSE (50%) a la evolución de crecimiento que ha tenido la mitad de las empresas, y considerar que sólo el 29% de las empresas ha sabido utilizar la RSE como una palanca de salida o avance ante la crisis.
- En relación a los datos de 2008, si consideramos la prácticas o políticas concretas de RSE, en 2014 mayoritariamente se ha mantenido la RSE en todas las **áreas de gestión**.
- Por otro lado, donde más se ha reforzado la RSE durante la crisis es en las áreas de *gestión de clientes* y de *mejora de producto*, precisamente las dos áreas más relacionadas con las normas de gestión de calidad y, por tanto, con una RSE más técnica y estratégica.
- Y donde más se ha debilitado la RSE durante la crisis es en las áreas de *acción social* y de *desarrollo local*, es decir, aquellas áreas más vinculadas a una RSE filantrópica.
- Si analizamos sólo a las empresas en las que la RSE se ha debilitado, el área de *acción social* se habría debilitado en todos los tamaños de empresa, pero no así las demás áreas: la RSE de *gestión de personal* se ha debilitado más en las empresas más grandes y en las más pequeñas; la *gestión medioambiental* se ha debilitado sobre todo en las muy pequeñas (de menos de 10 trabajadores) y el *desarrollo local* en las medianas y grandes; la *gestión responsable de proveedores* se ha debilitado en las empresas pequeñas y medianas;

y áreas de RSE como la de *gestión de proveedores* o *dirección* se han debilitado sobre todo en las empresas de tamaño intermedio (de 10 a 250 trabajadores).

- Los aspectos de **formalización** y **desarrollo interno** de la RSE se han mantenido durante la crisis en la mitad de las empresas, mientras que en la otra mitad algunos de esos aspectos se han reforzado y otros se han debilitado.
- Los aspectos que más *se han reforzado* con la crisis son los *sistemas de gestión de calidad y medio ambiente* (en el 33% de las empresas), las relaciones de *diálogo con los stakeholders* (en el 31%) y el grado de *conocimiento* de la RSE (en el 24%). Mientras que, por el contrario, los aspectos que más se han debilitado con la crisis son el *presupuesto* de RSE (en el 29% de las empresas), la *estructura funcional* para la gestión de la RSE (en el 21%) y la *comunicación* de la RSE (en el 19%).
- El aspecto más controvertido es el de la *percepción interna del valor añadido de la RSE*. Aquí un 33% de las empresas afirma que ésta se ha reforzado con la crisis, mientras un 24% afirma que se ha debilitado. El otro 41% afirma que se ha mantenido. Este parece ser el factor que está más vinculado con el tipo de respuestas (de recorte o de expansión) que la empresa ha adoptado ante la crisis.
- Por sectores, donde más se ha debilitado la RSE por motivo de la crisis es en el sector *industrial*, mientras que donde más se ha reforzado es en el sector *agroalimentario*.
- Por tamaño de la empresa, en las empresas grandes es donde más se ha reforzado una RSE técnico-estratégica (sistemas de gestión) y donde más ha mejorado la percepción interna sobre el valor añadido de la RSE. Mientras que en las empresas más pequeñas es donde más se ha reducido el presupuesto de RSE y donde más se ha debilitado la percepción interna sobre el valor añadido de la RSE.

E.) SOBRE LAS EXPECTATIVAS y EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA ANTE LA RSE

- La percepción en 2014 sobre cuál es el **principal beneficio** de la RSE ha cambiado radicalmente con respecto a 2008: si en 2008 el 94% de las empresas consideraba que era la *mejora de la reputación* de la empresa, este aspecto en 2014 sólo es señalado por el 24%. El *incremento de la competitividad* es ahora el principal beneficio para el 45% de las empresas (aspecto que en 2008 sólo era mencionado por el 3% de ellas).
- Esta nueva percepción de la RSE varía en función del tamaño y de la política de expansión de la empresa. La *mejora de la imagen* se percibe aún como el principal beneficio de la RSE en las empresas medianas y pequeñas y en aquellas orientadas al mercado regional; mientras que para las empresas grandes y para aquellas orientadas a los mercados nacional e internacional el principal beneficio de la RSE es el *incremento de la competitividad*.
- La percepción en 2014 sobre cuál es la **principal desventaja** de la RSE también ha evolucionado respecto a 2008, aunque en menor grado: por un lado, los *costes de oportunidad* se siguen percibiendo como la principal desventaja (aunque sólo por el 33% de las empresas, frente al 62% de 2008), mientras que ha subido al 19% el número de empresas para las que el *incremento de los costes económicos* es la principal desventaja de la RSE (algo que en 2008 sólo lo apuntaba el 8%).

- En 2014 hay ya un 12% de empresas que considera que la RSE *no supone ninguna desventaja* para la empresa (en 2008 ninguna empresa señalaba esto). Aunque es sólo en las empresas más grandes y en los sectores de construcción y servicios donde se opina de este modo.
- Entre 2008 y 2014 casi han desaparecido las empresas que *no creen en futuro de la RSE*: del 26% en 2008 (1 de cada 4) al 9% en 2014 (1 de cada 10). Únicamente en el sector industrial y en las empresas de tamaño intermedio (50 a 250 trabajadores) han empeorado las *expectativas* sobre el futuro de la RSE (en 2008 eran las empresas de menos de 10 trabajadores las que menos creían en el futuro de la RSE).
- La razón con la que las empresas **justifican sus expectativas** sobre la RSE también ha evolucionado. De una creencia mayoritaria en 2008 de que la RSE *es cosa sólo de grandes empresas* (74%) se ha pasado en 2014 a un equilibrio entre ese argumento (37%) y el de que *se hará RSE porque es rentable* (37%). Además, en 2014 un 24% de las empresas ya piensa (frente al 3% de 2008) que la RSE es algo que *se generalizará* necesariamente en todas las empresas.
- En 2014 son las empresas más pequeñas las que más creen que la RSE es algo propio de la gran empresa, mientras que las empresas medianas son las que más creen en el argumento de la rentabilidad de la RSE. Por sectores, es el agroalimentario el que más apoya sus expectativas en razones de rentabilidad.
- De 2008 a 2014 se ha incrementado el número de empresas que *aplican* políticas de RSE (del 69% al 76%), así como el número de empresas que *planifican* su RSE (del 17% al 33%). También ha subido levemente el porcentaje de empresas que hacen RSE de un modo informal (del 38% al 43%), y todo ello va acompañado de un descenso en el grado de *escepticismo* hacia la RSE (del 14% al 10%).
- Por sector de actividad, el industrial y el de construcción son los que más han empeorado en RSE. El industrial es el único en que hay empresas que no ven ninguna utilidad en la RSE y también donde más proporción de empresas escépticas hay. El de construcción es el que más ha bajado en el porcentaje de empresas que hacían RSE (del 67% al 33%).
- Los sectores agroalimentario y de servicios son los que más han mejorado en el periodo 2008-2014. El primero hace más RSE, aunque sigue siendo en el que más la hace de un modo informal. Y el sector servicios es el que más ha crecido en RSE (del 43% al 78% de las empresas).
- Por tamaño de la empresa, el mayor cambio se ha dado en las empresas más pequeñas (de menos de 10 trabajadores) ya que en 2008 ninguna de ellas hacía RSE y en 2014 la hace ya el 63%.
- Las empresas más grandes (en facturación) son las que más han avanzado en la planificación de su RSE (del 33% en 2008 al 45% en 2014) y es también el grupo en el que más ha bajado el escepticismo hacia la RSE (del 19% al 9%).
- Las empresas de tamaño medio (en facturación) son las que han tenido una evolución más heterogénea, mejorando unas y empeorando otras: tras la crisis un 18% de ellas ha comenzado a dudar de la utilidad de hacer RSE.

F.) SOBRE RSE y NUEVAS VÍAS PARA LA INNOVACIÓN

- El tipo de estrategias de innovación que más **conocen** las empresas son las vinculadas al *management* y el *marketing* (coaching, e-commerce, branding...). Y las que más se **desconocen** son las nuevas formas de *innovación en sostenibilidad* (cradle to cradle, biomímesis, agrupación ecológica de empresas...).
- Las estrategias de innovación que están más **implantadas** en las empresas son las relacionadas con *calidad, seguridad laboral, I+D+i...* (en 3 de cada 4 empresas), seguidas de algunas estrategias de gestión interna como *gestión de equipos, gestión del conocimiento, desarrollo organizativo* (en la mitad de las empresas) y, en tercer lugar, las estrategias de management y marketing (en 1 de cada cuatro empresas). Las estrategias menos implantadas son las de innovación en sostenibilidad (en sólo 1 de cada 10 empresas).
- Las estrategias que mayoritariamente están ya implantadas (innovación real) son aquellas de tipo “técnico” que están directamente relacionadas con *los procesos productivos* y que, además, suelen estar obligadas por ley, apoyadas con ayudas públicas o muy centradas en la estrategia organizativa (gestión interna). En el otro extremo, las estrategias mayoritariamente desconocidas son las vinculadas a la innovación en sostenibilidad.
- Las “estrategias de mejora de procesos” (calidad, seguridad laboral, I+D+i., gestión de equipos, comunicación interna, gestión del conocimiento, desarrollo organizativo, vigilancia tecnológica) están *mayoritariamente implantadas* en las empresas.
- Las “estrategias de ventas y marca” (coaching, e-commerce, branding, visual thinking...) son *mayoritariamente conocidas*.
- Las “estrategias con enfoque ético” (comercio justo, economía del bien común, ISO 26000) y las “estrategias ecotécnicas” (energías renovables, ecoeficiencia, ecodiseño, ecología industrial, economía ecológica) son más *conocidas* (aunque poco) de lo que están implantadas (mucho menos).
- Y los enfoques de “innovación en sostenibilidad” (cradle to cradle, biomímesis, agrupación ecológica de empresas, economía azul, capitalismo natural) son *mayoritariamente desconocidos*.

9.3 La RSE ante la crisis en clave interpretativa.

En este epígrafe haremos una interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta de 2014, utilizando el Esquema Interpretativo que se explicó en el Capítulo 7.3. y que ya utilizamos para la interpretación de los resultados de la encuesta y las entrevistas del estudio de 2008.

Con la encuesta de 2014 hemos tratado dar respuesta a los objetivos específicos que se propusieron para este estudio de 2014 (ver apartado. 7.2.3). En este capítulo trataremos de interpretar los resultados obtenidos en la encuesta a la luz de las Hipótesis 7 y 8 de esta tesis (expuestas en la Introducción General) utilizando para ello el modelo de tres niveles de nuestro Esquema Interpretativo.

La siguiente tabla muestra la ubicación en el Esquema Interpretativo de los distintos aspectos de RSE que han sido medidos en la encuesta de 2014. La primera columna está vacía ya que se corresponde con los aspectos del estudio de 2008 ya interpretados en el capítulo 8.4.

		Nivel 2: la RSE de la empresa en perspectiva temporal			
		posición previa a la crisis (en 2008)	impacto de la crisis (en 2014)	expectativas futuras	en relación a Objetivos e Hipótesis ↓
Nivel 1 componentes estructurales de la RSE	a) Valores de la empresa		Encuesta 2014: - percepción de la RSE - valores asociados a la RSE - ventajas y riesgos de la RSE - respuesta de la empresa ante la crisis - efectos positivos de la crisis - actitud de la empresa ante la innovación	Encuesta 2014: - expectativas sobre la RSE - razones de las expectativas sobre la RSE	→ conclusiones
	b) Prácticas de la empresa		Encuesta 2014: - extensión de las prácticas de RSE - modo de gestión de la RSE - áreas de gestión de la RSE - formalización y desarrollo interno de la RSE - impacto de la crisis en la empresa - impacto de la crisis en las prácticas de RSE - estrategias implantadas de innovación	Encuesta 2014: - tipo de estructura funcional para la RSE - tipo de herramientas de RSE - respuesta de RSE ante la crisis	→ conclusiones
	c) Estrategia de la empresa		Encuesta 2014: - visión estratégica de la RSE - enfoque general de la política de RSE - respuesta estratégica ante la crisis - respuesta estratégica en RSE - valor de la RSE para la empresa - posicionamiento en RSE - estrategias de innovación	Encuesta 2014: - tipo de expectativas sobre la RSE - tipo de respuesta ante la crisis - tipo de enfoque de la innovación - tipo de posicionamiento ante la RSE	→ conclusiones
		↑ Nivel 3: Variables de la RSE ↑			

Nuestras hipótesis 7 y 8 pronosticaban un retroceso de la RSE y una reformulación ética de ésta, como consecuencia de la crisis económica de los últimos años. Y proponían también la idea de que difícilmente las empresas habrían sabido, ante la crisis, apostar por la RSE como estrategia de innovación.

Veamos a continuación si estas hipótesis pueden ser confirmadas a la luz de los datos recogidos.

Analizaremos los resultados conforme a nuestro Esquema Interpretativo, examinando primero el estado de la RSE en las empresas en 2014 (y el efecto en ella de la crisis económica), en función de los valores, las prácticas y el enfoque estratégico de la RSE, para examinar después las expectativas de futuro que se deducen de tales valores, prácticas y estrategia empresarial.

1. Estado de la RSE en la empresa e impacto de la crisis (2014)

Valores asociados, tras la crisis, a la RSE

En 2014 se ha duplicado, en comparación con 2008, la percepción de la RSE como una *opción estratégica que puede ayudar* (del 19% en 2008 al 36% de las empresas en 2014), a pesar de que la mayoría de las empresas la siguen vinculando a los valores de *cultura y compromiso* (69% en 2008 y 64% en 2014) Es decir, que en el discurso sigue siendo mayoritaria la “visión ética” de la RSE, pero la “visión estratégica” ha ganado terreno.

Desde 2008 se ha producido también un cambio notable en los valores concretos que las empresas asocian a la RSE, siendo ahora los conceptos de *sostenibilidad* y de *credibilidad* los que más suben, frente a *acción social* y *reputación*, mayoritarios en 2008. Del mismo modo, cuando las empresas expresan su idea sobre lo que “debería ser” una RSE bien planteada, inciden ahora, mucho más que en 2008, en conceptos de tipo ético como *dirección con criterio ético* y *transparencia*, al tiempo que la *imagen* y la *acción social* pasan a un segundo plano. Crece también con fuerza, en el imaginario de las empresas, la idea de que la RSE debería ser un instrumento para la *innovación* (del 9% en 2008 al 42% en 2014). Se puede afirmar, por tanto, que en estos años se ha debilitado el enfoque reputacional de la RSE y se ha reforzado una visión más ética y más estratégica de la RSE.

Si consideramos, no obstante, cuál ha sido la respuesta real de las empresas ante la crisis, teniendo en cuenta que el 79% de las encuestadas ha experimentado un crecimiento (52%) o se ha mantenido (17%) durante la crisis, los datos obtenidos contradicen en parte el discurso de la RSE. Las medidas adoptadas en este periodo han sido, por un lado, de *reducción de costes* (en el 79% de las empresas) y de *recorte* (30-40%) y, por otro, de *expansión* a otros mercados (40-50%) y de *innovación* (29%). Podemos decir, por tanto, que el tipo de medidas adoptadas por la empresa están alineadas, más bien, con los valores mercantiles clásicos de eficiencia y rentabilidad.

Es cierto que uno de los aspectos positivos que ha aportado la crisis es, para el 26% de las empresas, *la retención de talento y el refuerzo del equipo humano*, pero lo que las empresas señalan como el mayor aprendizaje que han hecho de la crisis es la importancia de *la*

eficiencia, la competitividad y la productividad (38% de las empresas). Queda claro por tanto que, incluso en este tipo de empresas que hace RSE, predominan los valores mercantiles.

Esta apreciación se ve reforzada al analizar cuál es el que las empresas señalan como principal beneficio de la RSE. Aquí es donde hemos detectado uno de los mayores cambios respecto a 2008. Ahora el principal beneficio ya no es la *mejora de la reputación* (que baja del 94% en 2008 al 24% de las empresas en 2014), sino *el incremento de la competitividad* (que sube del 3% en 2008 al 45% en 2014). Es en este dato donde se detecta de forma más clara que ha habido un cambio radical en la percepción de la utilidad que la RSE tiene para la empresa, pasando de una concepción de la RSE esencialmente “cosmética” a una visión más “técnica” de la RSE. Aunque hay que señalar que este cambio se da sobre todo en la gran empresa y en la empresa internacionalizada, ya que la visión reputacional es mayoritaria aún (en 2014) en las pymes.

Si analizamos cómo ha evolucionado la opinión de las empresas sobre las desventajas de la RSE, se puede observar la misma tendencia. Antes de la crisis los *costes de oportunidad* (pérdida de tiempo, energía, esfuerzo...) eran señalados como el principal problema de la RSE por el 62% de las empresas, porcentaje que baja al 33% en 2014. En cambio, los *costes económicos* de la RSE, que eran vistos como problema por el 8% de las empresas, son ahora el principal problema para el 19% de ellas. Este cambio en la percepción de las desventajas de la RSE, vinculadas ahora a cuestiones más tangibles y pecuniarias, está probablemente conectado al hecho de que ahora la RSE se planifica más, se ha formalizado más y está más ligada a valores económicos y a objetivos de tipo productivo.

Las Prácticas de RSE tras la crisis

Antes de analizar las prácticas de RSE de las empresas es necesario recordar que el impacto de la crisis económica en las empresas analizadas no ha sido tan desfavorable como se podría esperar. De hecho, la mayoría de las empresas encuestadas (el 52%) declara haber experimentado un crecimiento durante la crisis, mientras el 17% se ha mantenido y el 31% declara haber decrecido.

En cuanto a sus prácticas de RSE, la situación desde 2008 parece haber mejorado, ya que en este periodo la RSE se ha extendido al conjunto de las empresas (del 62% que hacía RSE en 2008 al 93% que dice hacer en 2014). Son sobre todo las empresas más pequeñas (de menos de 10 trabajadores) las que se han incorporado a ella (del 0% en 2008 al 87% en 2014). Por otro lado, también se ha triplicado en este periodo el número de empresas que hace su RSE de un modo planificado (del 17% en 2008 al 50% en 2014). Aquí están sobre todo las empresas grandes, ya que las pymes hacen su RSE de un modo informal.

Hay otro dato que confirma esta tendencia. Cuando se pregunta a las empresas cuál ha sido el impacto de la crisis en sus prácticas de RSE, el 50% de ellas declara que su RSE se ha mantenido durante la crisis, y el 29% que se ha reforzado. Mientras que sólo el 21% declara que su RSE se ha debilitado. Según esto, se podría decir que en estas empresas la RSE ha logrado resistir a la crisis, ya que se ha generalizado a casi todas las empresas, se ha ido formalizando más y se ha reforzado en 1 de cada 3 empresas.

Aunque también cabe otra posible lectura de los datos: en un 79% de las empresas (4 de cada 5) la RSE no ha ido a mejor. Esto podría tener su explicación en las dificultades propias de una situación general de crisis (aunque el 50% de estas empresas ha experimentado crecimiento y el 17% ha permanecido estable durante la crisis), o a que las empresas no acaban de ver en la RSE una vía para la mejora, la innovación o la competitividad. Esta es una cuestión para la que nuestra investigación no tiene una respuesta clara, aunque los indicios que encontramos en otras variables del estudio apuntan a la segunda razón más que a la primera.

Si analizamos las prácticas de RSE (en 2014) según las áreas de gestión de ésta, la tendencia en la mayoría de las empresas ha sido la de “mantener” lo que se venía haciendo (en 2008). Frente a eso, hay un porcentaje menor de empresas en las que algunas áreas de gestión de la RSE se han reforzado, y otro porcentaje menor de empresas en las que éstas se han debilitado. Así, las áreas que más se han reforzado en algunas empresas son las relacionadas con aquellas ligadas a una RSE más técnica y conectada con proceso productivo (*gestión de clientes y mejora de productos*). Mientras que las áreas de gestión que más se han debilitado en general son las más ligadas a una RSE de tipo filantrópico o reputacional (*acción social y desarrollo local*). Esto indica que ha habido un cambio de orientación en el tipo de prácticas de RSE de las empresas, teniendo ahora una RSE menos cosmética y más conectada a la actividad productiva de la empresa.

Si analizamos cómo ha evolucionado en este periodo la formalización y el desarrollo interno de la RSE en las empresas, encontramos que la tendencia mayoritaria (en el 50-60% de las empresas) es también la de seguir en 2014 en el mismo lugar donde se estaba antes de la crisis, o la de haber empeorado (en el 10-30% de las empresas). Es decir, que sólo en un pequeño porcentaje de las empresas encuestadas (del 15-33%) se ha avanzado en los aspectos de formalización y desarrollo interno de la RSE.

Los aspectos de RSE en los que ese porcentaje de empresas ha avanzado más son los *sistemas de gestión de calidad y medio ambiente* (en el 33% de las empresas), las relaciones de *diálogo con los stakeholders* (en el 31%) y el grado de *conocimiento interno de la RSE* (en el 24%). Mientras que, por el contrario, los aspectos de RSE que en otras empresas se han debilitado más con la crisis son el *presupuesto de RSE* (en el 29% de las empresas), la *estructura funcional para la gestión de la RSE* (en el 21%) y la *comunicación de la RSE* (en el 19%). Estos datos refuerzan la tesis de que el avance de la RSE se ha producido, en algunas empresas (sobre todo grandes) en los temas de gestión interna ligados al proceso productivo (sin duda la mejora del *diálogo* se da con los *stakeholders internos*), y que la RSE ha retrocedido sobre todo en algunas pequeñas y medianas (de menos de 250 trabajadores) que hacían una RSE más dirigida a la mejora de la imagen. De hecho es en éstas donde más ha empeorado la *percepción interna del valor añadido de la RSE*.

Por otro lado, es llamativo que cuando se pide a las empresas (al final del cuestionario) que se posicionen según su grado de *conocimiento, confianza y prácticas* reales de RSE, las respuestas expresadas contradicen en parte lo que habían afirmado (al comienzo del cuestionario) en relación a su RSE. Así, al grupo de las empresas que conocen la RSE y la *aplican* se adscribe el **76%** de ellas, frente a un 93% que afirmaba al principio hacer RSE. Y en el grupo de las que conocen la RSE y la hacen de un modo *planificado* se ubica el **33%**, frente al 50% de decía inicialmente planificar su RSE.

Esta incongruencia hace pensar que existen sesgos en las respuestas de las empresas (que pueden deberse a diferentes motivos: insuficiente información sobre la propia RSE, deseo de querer trasladar una imagen mejor que la real, etc.) y que el porcentaje real de empresas que hacen y planifican su RSE se aproxima más al segundo dato que al primero. De este modo, si consideramos ese segundo dato como el más acertado y lo comparamos con el mismo dato de la encuesta de 2008, tenemos que el porcentaje de empresas que en 2014 hacen RSE ha pasado del 69% al 76%, y que el porcentaje de empresas que hace una RSE planificada ha pasado del 17% al 33%. Lo primero se explica por la mayor incorporación a la RSE de las pymes, y lo segundo es algo que ha ocurrido casi exclusivamente en la gran empresa. Es decir, que las prácticas de RSE crecen en la pequeña empresa y que la formalización de la RSE avanza sobre todo en la gran empresa.

Por último, si tratamos de encontrar una relación entre la RSE desarrollada y el tipo de innovación que en 2014 las empresas *conocen*, *han implantado* o *desconocen*, encontramos que: los enfoques de innovación más conocidos e implantados ya en las empresas (en el 45-79% de ellas) están ligados a la “*mejora de procesos*” (calidad, prevención, I+D+i, gestión de equipos...), mientras que los enfoques *éticos* y *ecotécnicos* de innovación son mayoritariamente desconocidos o están implantados en muy pocas empresas (1 de cada 10). Este estado de la innovación explica el tipo de decisiones y la orientación estratégica de las empresas, y guarda una relación coherente con el hecho de que las prácticas reales de RSE que hemos identificado en 2014 estén orientadas más a la optimización de procesos que a la reorientación ética o ecológica de la actividad de la empresa. Queda claro, por tanto, cómo sobre el “deber ser” de la RSE las empresas hablan de ética y sostenibilidad, pero en el “ser” de la RSE efectiva las empresas piensan en términos de competitividad.

Estrategia asociada a la RSE, tras la crisis

Volvemos a plantearnos, en este estudio de 2014, la cuestión sobre si existe en la empresa una visión estratégica de la RSE o se trata sólo de una política más, de carácter incidental y movida por objetivos diversos y particulares de cada empresa. Para hallar una respuesta hemos analizado, desde esta perspectiva, algunos de los resultados del estudio.

Según apuntábamos más arriba, la *percepción* que de la RSE existe en 2014 en las empresas sigue estando ligada a la ética, pero es muy notable el incremento que ha habido en el número de empresas (del 19% en 2008 al 36% en 2014) que ahora conciben la RSE como una *opción estratégica*. Además de este dato, hemos obtenido otro en el mismo sentido: cuando las empresas hablan de lo que la RSE “debería ser”, el valor que más ha subido desde 2008 (hasta situarse en segundo lugar tras el de *dirigir con criterio ético*) es el que considera que la RSE debería ser *una política de mejora e innovación* (el 42% así lo cree en 2014, frente al 8% en 2008). De este modo, podemos afirmar que las empresas han ido incorporando una “visión estratégica” nueva de la RSE, menos vinculada a la imagen y más a la idea de mejora.

Por otro lado, si analizamos las prácticas de RSE, el incremento en el porcentaje de empresas que ahora planifican su RSE (del 17% en 2008 al 43% en 2014) aparece como otro indicador de que las empresas, en especial las más grandes, comienzan a vincular consciente y metódicamente su RSE con el resto de los objetivos empresariales. Es posible que esta tendencia esté relacionada con un leve cambio que se ha producido también en la

estructura funcional de gestión de la RSE: además de crecer (del 31% al 55%) el número de empresas que dispone de algún órgano funcional para gestionar su RSE, se ha producido entre 2008 y 2014 una cierta centralización de la gestión en la figura del *Director o Responsable de RSE*, a la par de una reducción de otro tipo de órganos más participativos (*Defensor de los grupos de interés, Departamento de RSE, Comité interno de RSE*). Esto podría tener su explicación en esa mayor vinculación de la RSE con resto de políticas estratégicas de la empresa.

La crisis económica, por su parte, puede también explicar o haber acentuado este nuevo enfoque estratégico. La respuesta mayoritaria que ante la crisis han adoptado las empresas (el 79%) ha sido la *reducción de costes*, a pesar de que el 69% de las empresas ha experimentado estabilidad o crecimiento durante este periodo de crisis. Las razones del recorte pueden estar justificadas en los problemas de *morosidad e impagos* (que ha sufrido el 68%) o en el *descenso de ventas* (que ha sido el principal problema para el 44%).

No obstante, la reacción ante la crisis ha sido distinta dependiendo del tamaño y el sector de actividad. Así, las grandes empresas se han internacionalizado más, las pequeñas han respondido con estrategias de diversificación y marketing, y las empresas de tamaño medio son las que más han respondido reduciendo costes. Por sector de actividad, el agroalimentario es el sector que más ha innovado, el de servicios el que más ha diversificado y la industria y la construcción los que más han recortado gastos. El denominador común está en que casi todas (90%) han “aprendido” algo positivo de la crisis, sobre todo a valorar más la importancia de la *productividad* (38%). Desde un punto de vista estratégico, por tanto, el mayor efecto de la crisis ha sido el de situar en el centro los objetivos de eficiencia productiva y competitividad.

La respuesta estratégica de la empresa en cuanto a su RSE ha estado marcada, como ya apuntamos más arriba, por un claro debilitamiento de la RSE filantrópica (enfoque reputacional), al tiempo que se ha reforzado una RSE de *gestión de clientes y productos* (enfoque de “mejora de procesos”) conectada a la estrategia de competitividad. Esto se hace explícito cuando las empresas afirman ahora que el principal beneficio de la RSE es el *incremento de la competitividad* (45% de ellas en 2014, frente al 3% de 2008), trasladando a un segundo plano la *mejora de la imagen* (24% en 2014, frente al 94% de 2008).

El tamaño de la empresa es, no obstante, el factor que mejor discrimina entre los dos enfoques estratégicos sobre la RSE (el reputacional y el técnico-instrumental). Las empresas grandes han apostado más por una RSE técnica, de mejora interna de procesos, lo cual hace que perciban positivamente el *valor añadido* de la RSE. Y las empresas pequeñas, en cambio, han recortado el presupuesto de RSE, lo cual ha venido acompañado (como causa o como efecto) de un empeoramiento de su percepción del *valor añadido* de ésta. Por otro lado, el novedoso 12% de empresas que en 2014 afirma que *la RSE no tiene ninguna desventaja* está constituido por empresas grandes, mientras que la pequeña empresa es la que más incide en la desventaja de los *costes económicos* de la RSE. Podemos concluir, por tanto, que hay en 2014 una cierta polarización, según el tamaño de la empresa, entre estos dos enfoques estratégicos de la RSE. De hecho son las empresas pequeñas las que siguen percibiendo la *mejora de la imagen* como el principal beneficio de la RSE.

Por sector de actividad también hay diferencias. La crisis ha afectado más a los sectores industrial y de construcción, lo que puede explicar en gran medida el empeoramiento de la RSE que se ha dado en ambos, a diferencia del agroalimentario y de

servicios, en los que la RSE ha mejorado. Ante la crisis la estrategia de los dos primeros ha sido de supervivencia, y esto ha afectado tanto a sus prácticas de RSE (que son menos en 2014 que en 2008) como a su visión de ésta (el industrial es el único en 2014 con empresas que *no ven en la RSE ninguna utilidad* o aporte de valor añadido). Mientras la estrategia de los otros dos ha sido más de expansión, y esto concuerda con una percepción de la RSE como algo que sí ofrece ventajas en términos de *mejora* o de *rentabilidad*.

Si analizamos la potencial relación estratégica entre RSE e innovación en las empresas estudiadas encontramos algunas paradojas. Se ha constatado que en este periodo 2008-2014 ha crecido la idea de que la RSE “debería ser” un instrumento para la *innovación* (el 42% de las empresas así lo afirma en 2014, frente al 9% en 2008), al tiempo que muchas empresas han respondido a la crisis invirtiendo en *innovación* (el 29% de ellas). Al confrontar el *ser* y *deber ser* en relación al concepto de innovación, cabría preguntarse si ambas dimensiones están conectadas, es decir, si el tipo de innovación que las empresas han hecho ha estado inspirada en criterios de RSE. Las medidas mayoritarias de recorte y el énfasis que las empresas han puesto en las medidas de eficiencia y competitividad hacen pensar que no ha sido así. Y, por otro lado, el tipo de estrategias de innovación que las empresas han venido implantando (fundamentalmente de mejora de procesos, management y marketing), así como el grado de desconocimiento general que existe sobre las estrategias de *innovación en sostenibilidad* refuerzan esta tesis. Es decir, que el tipo de innovación que la empresa efectivamente hace no parece estar inspirada por criterios de RSE.

Algunos de los datos recogidos sobre las prácticas de innovación que las empresas han implantado y sobre el tipo de innovación que desconocen aportan también evidencia a favor de esa idea. Así, las formas de innovación implantadas en 3 de cada 4 empresas están relacionadas con la “mejora de procesos internos”, mientras que las de “innovación en sostenibilidad” están implantadas solamente en 1 de cada 10 empresas. Por otro lado, éstas últimas son mayoritariamente desconocidas (en casi 8 de cada 10 empresas) y las estrategias con “enfoque ético” o “ecotécnico” son conocidos o están implantados sólo en 3 de cada cuatro empresas.

Se puede afirmar, por tanto, que la RSE entendida como instrumento para la innovación (desde los nuevos enfoques ético y de sostenibilidad) no ha calado aún en las empresas, simplemente porque en la mayoría de los casos estos enfoques se desconocen. Las empresas parecen, por otro lado, estar mirando más al corto plazo y tratando de dar continuidad a lo que venían haciendo que buscar y apostar por otros modos más disruptivos de innovación.

2. Expectativas sobre la RSE en la empresa (2014)

Al comparar los resultados de encuesta de 2008 y 2014 sobre las expectativas de futuro que tienen las empresas sobre la RSE encontramos una evolución favorable al futuro de ésta. Si en 2008 las empresas que no creían que la RSE fuera a tener futuro suponían el 26% de la muestra (1 de cada 4 empresas), en 2014 ese porcentaje baja al 9% (1 de cada 10). Un 86% sí cree en el futuro de la RSE y sólo un 5% no sabe o no contesta. Las expectativas, por tanto, son favorables, a pesar de que la RSE sólo ha crecido en este periodo en el 29% de las empresas.

Los datos por tamaño de empresa y sector de actividad son también favorables al futuro de la RSE y han crecido con respecto a 2008, salvo en el sector industrial y en las empresas de tamaño intermedio (según facturación) donde las expectativas han empeorado. Esto significa que existe una correlación positiva entre el impacto de la crisis y las expectativas sobre el futuro de la RSE, de manera que las empresas más afectadas negativamente por la crisis son las que peores expectativas tienen.

Si consideramos las razones asociadas por las empresas a la RSE, se observa que en 2014 ha bajado a la mitad el argumento de que la RSE *es cosa de empresas grandes* (del 94% en 2008 al 37% en 2014), y ha crecido el argumento de la *rentabilidad de la RSE* (del 23% al 37%). También se ha extendido la expectativa de que la RSE poco a poco *se irá generalizando y todas las empresas tendrán que incorporarla* (del 3% al 24%). Aunque hay algunas diferencias sectoriales, el tamaño de la empresa es el verdadero factor discriminante, de manera que: las empresas pequeñas apuestan mayoritariamente por que en el futuro la RSE seguirá siendo pilotada por la gran empresa; las empresas medianas son las que más expectativas ponen en el argumento a favor de la rentabilidad de la RSE y de la generalización paulatina de ésta; y las empresas más grandes conjugan los tres argumentos defendiendo más que las medianas la idea de que serán las empresas grandes las que fundamentalmente harán RSE. Esto último sin duda encuentra su explicación en el tipo de visión estratégica que de la RSE tiene ahora la gran empresa, muy vinculada a la operativa de procesos de mejora, a diferencia de la pequeña empresa, que ve en la RSE más un instrumento de imagen.

Las prácticas de RSE en las empresas, tal como ya hemos descrito, han evolucionado hacia una mayor formalización, una mayor centralización de la gestión y una mayor vinculación con los objetivos de competitividad. Y el enfoque estratégico de la RSE en las empresas se ha alejado de la perspectiva reputacional y ha acentuando una visión más técnica de la RSE. Todos estos cambios, que sin duda están correlacionados con la crisis económica, y resultan coherentes con una expectativa en general favorable al futuro de la RSE, según la cual la RSE ha dejado de verse como algo exclusivo de grandes empresas y comienza a fundamentarse más en razones de rentabilidad económica, (sobre todo en las empresas medianas y grandes), aunque también en la creencia de que la inercia de las cosas irá extendiendo la RSE a todas las empresas.

9.4. Principales hallazgos.

Todo lo expuesto hasta aquí ha tratado de dar respuesta al objetivo general que se propuso para este estudio de 2014: *analizar el impacto de la crisis económica en la RSE de las empresas.*

Las preguntas iniciales a partir de las cuales se llegó a la formulación de este objetivo, tal como se indicó en el apartado 7.1.2, fueron éstas: ¿cómo responden las empresas a una situación de crisis? ¿Ha puesto la crisis económica “en crisis” a la RSE o, por el contrario, como muchos defienden la RSE está siendo un “antídoto” contra la crisis? ¿Cuáles son las expectativas empresariales actuales respecto del futuro de la RSE?

Partiendo de los cuatro conceptos del Esquema Interpretativo (valores, prácticas, estrategia y expectativas) desde los que hemos interpretado los resultados de 2014, y considerando los objetivos y las hipótesis planteadas inicialmente para este trabajo, estos que siguen constituyen los principales hallazgos de la investigación.

Valores asociados a la RSE

¿Se ha perfilado mejor, durante este periodo de crisis económica, el discurso y la visión de la RSE en la empresa, o éste sigue siendo contradictorio?

Sigue habiendo (en 2014) un discurso ambiguo sobre la RSE, en el que se combina la justificación ética (aún mayoritaria) con las razones estratégicas. Aunque, con la crisis, estas segundas se han reforzado y han reemplazado la *visión reputacional* (cosmética) de la RSE por una *visión* más *instrumental* desde el punto de vista operativo (de eficiencia en la gestión interna de los procesos).

Este segundo enfoque estratégico es el que verdaderamente concuerda con las decisiones reales que las empresas han venido adoptando durante la crisis económica, decisiones inspiradas por los valores económicos clásicos de eficiencia, productividad y competitividad.

Existe por tanto una contradicción, especialmente en la gran empresa, entre el discurso de la RSE (que se sigue fundamentando de modo normativo) y la práctica empresarial (subordinada a la competitividad). Aunque es cierto que el propio discurso sobre la RSE ha ido virando hacia justificaciones de tipo estratégico-instrumental.

Prácticas de RSE

¿Ha puesto la crisis económica “en crisis” a la RSE o la RSE ha sido un revulsivo ante la crisis?

Parece más bien lo primero, a juzgar por los resultados obtenidos en la investigación:

Aunque la RSE se ha extendido a más empresas (pero sólo a un 7% más: del 69% en 2008 al 76% en 2014) se puede afirmar que la RSE ha permanecido aletargada durante la crisis (en el 50% de las empresas), cuando no ha experimentado un deterioro (en el 21%) especialmente en las empresas de tamaño medio y en los sectores industrial y de construcción.

Sólo en la gran empresa se ha producido un incremento de la planificación y la formalización de la RSE. Pero esto ha venido acompañado de una acentuación del enfoque instrumental (en el sentido técnico-operativo) de la RSE, ligada más que antes al objetivo de la productividad.

Lo que sí parece probado es que la crisis explica en gran medida dos cambios de tendencia. El primero hacia una mayor *justificación ética* de la RSE (“en el discurso” se acentúa este enfoque y “en la práctica” se multiplican los códigos éticos). Y el segundo hacia un debilitamiento del *enfoque reputacional* de la RSE (el cual, tanto en el discurso como en la práctica, se va desvinculando de la imagen y de la acción social), a pesar de que este enfoque predomina aún en la Pyme.

Estrategia de RSE

¿Posee la empresa una visión estratégica de la RSE? ¿Ha sabido la empresa usar la RSE como vía para la innovación y la salida de la crisis?

Parece demostrado que la empresa grande ha comenzado a utilizar estratégicamente la RSE, aunque subordinándola a la mejora de procesos internos y al objetivo de la competitividad. Esta nueva visión estratégica ha suplido en este tipo de empresas a la estrategia reputacional, convirtiendo la RSE en algo más ligado a la gestión que a los principios, a pesar de que en el nivel del discurso la RSE se sigue justificando con argumentos normativos. En la empresa pequeña sigue habiendo, en cambio, una visión mayoritaria que liga RSE y reputación, además de que en estas empresas se sigue haciendo una RSE esencialmente informal, no planificada y, por tanto, estratégicamente “estrecha”.

La crisis sí parece haber polarizado la respuesta estratégica en RSE, con recortes de la RSE allí donde el efecto negativo de la crisis ha sido mayor (industria, construcción, pymes) y con creciente formalización de la RSE donde la crisis no ha sido tan negativa (gran empresa y sectores agroalimentario y de servicios).

Por último, las estrategias de innovación de las empresas no parecen estar inspiradas en la RSE, más allá del enfoque de mejora de la productividad. Se puede afirmar que, por desconocimiento o por visión cortoplacista, no ha calado aún en la empresa la visión de la RSE como instrumento para la innovación.

Expectativas sobre la RSE

¿Tras la crisis, las empresas siguen siendo optimistas sobre el futuro de la RSE o la crisis económica ha modificado las expectativas?

Se puede afirmar que en general las empresas se siguen mostrando optimistas sobre el futuro de la RSE, a pesar de los efectos de la crisis. Aunque en aquellos sectores (industrial) y empresas (de tamaño medio) donde el efecto de la crisis ha sido más negativo, las expectativas sobre el futuro de la RSE no son tan favorables y ha crecido el grado de escepticismo hacia ella.

Al contrario de lo que apuntaba el estudio de 2008, en 2014 la tentación de convertir la RSE en una mera estrategia de marketing parece haber descendido con la crisis, como lo demuestra el debilitamiento de la RSE filantrópica. La tendencia ahora apunta más a un futuro en el que la RSE se liga a las políticas de mejora y a la competitividad.

Pero no parece haber, de momento, una visión de la RSE como instrumento de innovación, al menos en los planos ético y de sostenibilidad ambiental. Las empresas no perciben aún en estos enfoques de RSE un potencial para la innovación.

TERCERA PARTE

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES:

1. Por una reconceptualización de la RSE
2. La empresa empieza a hacer RSE, pero la instrumentaliza
3. La crisis económica reorienta la RSE
4. Posibles futuras líneas de investigación

Este apartado final de Conclusiones está estructurado en cuatro epígrafes. En el primero sintetizamos las ideas centrales que hemos extraído de nuestro análisis teórico sobre la noción de RSE y de nuestra reflexión acerca de las posibilidades de avance de ésta, al concebirla como innovación a partir de los paradigmas ecológico y del bien común.

En los epígrafes segundo y tercero recogemos las principales conclusiones que se derivan de la investigación empírica que hemos realizado en dos etapas, 2008 y 2014, con las empresas de la Fundación para la Excelencia Empresarial de Castilla y León. En el epígrafe dos exponemos las conclusiones sobre las prácticas de RSE de estas empresas en el momento previo a la crisis económica que se inicia en 2009. Y en el epígrafe tres mostramos las conclusiones extraídas tras analizar, cinco años después, los cambios experimentados en la RSE de estas empresas y el impacto que ha tenido en ellas la crisis económica.

El cuarto y último epígrafe lo dedicamos a sugerir posibles líneas de investigación en materia de RSE.

1. Por una reconceptualización de la RSE

La perspectiva sociológica desde la que hemos abordado el concepto de Responsabilidad Social Empresarial nos permite pensar la RSE como un fenómeno que emerge por razones de necesidad histórica en el proceso de evolución de la empresa y de reconfiguración del capitalismo.

Aunque la inercia de la tradición hace sentir a la empresa la tentación de convertir a la RSE en una herramienta más de management, lo cierto es que los desafíos sociales y ecológicos a los que se enfrenta la nueva economía exigen de la empresa, si su aspiración es perdurar, una actitud, una inteligencia y unas señas de identidad distintas, a cuya definición la RSE puede contribuir de manera decisiva.

Que la empresa consiga posicionarse de otro modo, como institución central del nuevo orden económico, dependerá en gran medida de cuál sea la construcción social que lleguemos a hacer del concepto de Responsabilidad Social Empresarial y de los mecanismos con los que consigamos trasladar esa noción a los modelos concretos de producción y reproducción social.

Del análisis del Marco Teórico que hemos realizado en la Primera Parte de esta Tesis se deduce que la noción actual de RSE está aún en proceso de construcción, y que es susceptible de ser reformulada desde nuevos y más avanzados paradigmas. Veamos algunos de los argumentos que apoyan esta primera conclusión general.

La noción de RSE se entiende hoy, genéricamente, como una disposición de la empresa a contemplar el impacto económico, social y medioambiental de sus actividades, que tiene como objetivos la consecución de un desarrollo sostenible y la generación de

valor a largo plazo para toda la sociedad. Esta formulación genérica es compartida y aceptada por todos los enfoques teóricos y todos los grupos de interés. Sin embargo, cuando se añaden al concepto nuevas condiciones y concreciones, pronto aparecen las divergencias o las contradicciones.

El debate institucional, social y académico de los últimos años en el contexto de la Unión Europea ha girado en torno a cuatro condiciones de la RSE: la *voluntariedad* de ésta, el *gobierno corporativo* abierto a los stakeholders, el *enfoque global* de la RSE dentro de la empresa y el principio de *transparencia*. Sobre ninguna de estas premisas existe un consenso general ni una formulación clara.

La cuestión de la *voluntariedad* es el caballo de batalla central entre los grupos empresariales, que defienden esta postura, y las organizaciones de la sociedad civil, partidarias de unas mínimas medidas regulatorias. Este conflicto, de hecho, ha sido uno de los principales motivos de la parálisis institucional vivida desde 2008 en la UE respecto a los avances en materia de RSE.

Por su parte, el *diálogo multistakeholder* constituye uno de los rasgos característicos del enfoque europeo de RSE, habiéndose convertido en referente obligado para toda iniciativa, discusión o adopción de políticas formales de RSE. Y también ha sido el modelo con el que se ha venido construyendo en España y en los países del sur de Europa el discurso de la RSE. Pero, a la hora de implementarlo en el contexto de las decisiones diarias en el mundo de la empresa, carecemos aún de metodologías efectivas y fáciles de aplicar, por no mencionar la casi inexistencia de estructuras funcionales y de cultura de diálogo en la mayoría de las empresas, al menos en el contexto español.

Ese escaso desarrollo organizativo de la RSE en el mundo de la empresa es también la mejor evidencia de que requisitos como el *enfoque global* o la *transparencia*, de momento, no vayan más allá de la mera declaración de intenciones. Esto se hace más patente al descubrir la diversidad y parcialidad de las herramientas existentes para la gestión de la RSE, así como la inexistencia de mecanismos de verificación de los instrumentos de *reporting*, lo que permite a las empresas comunicar lo que deseen sin que haya manera alguna de contrastar su veracidad.

Esta crítica a la RSE no es gratuita, sino una **constatación de las limitaciones de la noción actual de RSE**. Hay que reconocer que se ha trabajado mucho en Europa desde 2001 por intentar formular una noción común de RSE, pero son muchas las dificultades y parece evidente que la liviandad del enfoque voluntario, que es el que parece estar imponiéndose, no está sirviendo para transformar el *core bussines* de la empresa, sino más bien para lavar la cara de ésta o, simplemente, construir marca. Aunque el discurso de las intenciones hable de otra cosa.

La segunda de las hipótesis que propusimos en el origen de este trabajo sugería la idea de que se está produciendo una subordinación del concepto de RSE a la lógica de la racionalidad económica dominante en el contexto económico. Es decir, que la noción de RSE se está construyendo a la medida de los objetivos de rentabilidad de la empresa. ¿Qué es lo que hemos podido concluir a este respecto de nuestro análisis del marco teórico de la RSE?

La distinción que hacen algunos autores entre *responsabilidad social* y *responsividad social* nos ayuda a situar este interrogante. Cabe distinguir tres niveles distintos en la actuación social de la empresa: el de las *obligaciones sociales*, que se corresponde con el cumplimiento de las leyes y regulaciones establecidas; el de la *responsabilidad social*, constituido por la aceptación en el mundo de los negocios de las normas y valores sociales, aunque estos no estén exigidos por la ley; y el de *responsividad social*, entendida como la “sensibilidad” y la “respuesta concreta” que es capaz de ofrecer la empresa ante las presiones y las expectativas de la sociedad.

Está claro que lo primero no es RSE, sino obligado cumplimiento de la ley. La segunda actitud -ir más allá de la ley y asumir los valores y normas sociales- es el terreno en el que se debate institucionalmente la noción actual de RSE y en el que algunas empresas han empezado a construir políticas de RSE, pero no deja de ser una visión estática de la RSE y de la empresa, sin más pretensiones que ajustar mejor el encaje social de la empresa. La *responsividad social*, en cambio, como noción planteada casi exclusivamente en el ámbito académico, propone una idea de empresa y de RSE dinámica, proactiva, abierta a las expectativas de futuro y predispuesta a la innovación transformadora.

Aunque esta tercera visión va ganando adeptos, el marco institucional y la gestión empresarial que se viene haciendo en materia de RSE parecen seguir encorsetados por las restricciones del modelo de economía y de empresa vigentes, en el que toda estrategia se subordina al objetivo de rentabilidad (a corto plazo).

Los cambios acaecidos en las últimas dos décadas en el entorno socioeconómico (liberalización económica, internacionalización, nuevas tecnologías...) han aumentado la competencia en los mercados y han dificultado la diferenciación comercial de la empresa por las vías tradicionales (precio, calidad, diseño, publicidad). Este proceso ha revalorizado los *activos intangibles* (conocimiento, reputación, aceptación social, confianza) como factor de competitividad y de creación de valor para la empresa. Y ahí es donde ésta ha descubierto a la RSE como un *elemento estratégico* de primer orden, más allá de las consideraciones de tipo ético o medioambiental.

Este nuevo marco global e informacional de la economía identifica rápidamente a la RSE con un objetivo clave para la competitividad de la empresa, la *construcción social de legitimidad*. Así surge el enfoque reputacional, que no es otra cosa que una visión puramente instrumental de la RSE, en absoluto movida por intereses altruistas.

Es cierto que esta idea de gestionar los intangibles da pie a que la empresa comience a reflexionar en serio, aunque sea estratégicamente, sobre cuestiones como los valores que definen su identidad. Y es así como aparece la *gestión por valores* como un nuevo modelo de gestión que propone superar la cultura organizativa convencional, orientada prioritariamente al control, los objetivos y la eficiencia, por otra que anteponga valores centrados en las personas. Es decir, una gestión que considere los valores tácitos que están enraizados en la empresa, tratando de hacerlos explícitos mediante el *liderazgo participativo* y en el *diálogo explícito*, con el fin de que sirvan para orientar y fortalecer a la empresa en todos sus niveles.

Este enfoque de la gestión por valores tiene su origen sobre todo en el discurso managerial, y ha sido bien aceptado en la gran empresa, contribuyendo a “ablandar” la

versión más liberal sobre el rol social de la empresa y a extender poco a poco una cultura nueva en la que la empresa se define en torno a valores de compromiso. Es aquí donde el discurso ético cumple su función y, gracias a él, la empresa se humaniza adoptando la RSE.

Pero eso no significa que se pierda de vista el objetivo de la rentabilidad, sino más bien que la RSE también contribuye a la rentabilidad. Buena prueba de ello es la defensa obstinada que los grupos empresariales hacen del principio de voluntariedad. O el hecho de que hasta ahora, desde un punto de vista operativo, la RSE ha sido en la empresa un área dependiente de los departamentos de marketing y de los presupuestos de comunicación, lo cual demuestra cómo la RSE se viene concibiendo como una estrategia de comunicación para mejorar la imagen corporativa y no para cambiar la cultura empresarial.

Por otro lado, las investigaciones académicas más recientes que han analizado las teorías desde las que se justifica la RSE han encontrado que existe una fuerte correlación entre la racionalidad subyacente en dichas teorías y el rol social de la empresa implícito en ellas. Así, los enfoques basados en racionalidades jurídicas o económicas suelen concebir a la empresa como una institución maximizadora de utilidades, mientras que los enfoques que abordan la RSE desde una óptica sociológica o ética tienden a concebir a la empresa como una institución económico-social con un rol social mucho más amplio.

Todo esto viene a mostrar que **la noción de RSE es aún prisionera de los esquemas economicistas tradicionales**. Y mientras siga construyéndose dentro de ese marco podrá ser útil a la empresa ofreciendo una respuesta “medida” de ésta a la sociedad, formalizándose como herramienta de gestión, pero no convirtiéndose en palanca para la innovación y la transformación. “Gestionar intangibles” es en sí misma una expresión que muestra sus propias limitaciones.

La pregunta es si existe alguna vía de avance que permita a la RSE liberarse del corsé de la rentabilidad y mostrar su capacidad transformadora. En la tercera de nuestras hipótesis iniciales sugeríamos que sí, que el concepto de RSE puede seguir evolucionando hacia una visión más avanzada, capaz de contribuir a desarrollar un tipo de racionalidad nueva en el mundo de la empresa. Así consideramos que lo demuestran algunos de los argumentos y evidencias analizadas en el Marco Teórico de la RSE (Primera Parte de esta Tesis).

Por razones históricas, la racionalidad estratégica ha sido dominante entre las teorías de la RSE, aunque en las últimas décadas se ha producido una evolución de éstas desde las visiones *clásicas* (de la propiedad, la agencia, la firma) hacia otras actualmente *en fase de consolidación* (enfoque stakeholder), hasta llegar a algunas teorías *emergentes* (ciudadanía corporativa, desarrollo sostenible, bien común...). Esta última fase está dando lugar a planteamientos emergentes basados en nuevos tipos de racionalidad, con una visión más holística de las relaciones empresa-sociedad, y que entienden la RSE como algo más que un mero instrumento al servicio del negocio.

Estos enfoques emergentes, conscientes de la situación actual de crisis económica y sistémica en que se encuentra nuestro modelo de desarrollo, vienen a sugerir que no sólo hace falta un “*avance*” de la RSE hacia formas más dialógicas y comprometidas, sino un salto cualitativo que traslade de plano a la RSE (rescatándola de la espiral dialéctica clásica acerca del valor y la utilidad) y que aborde las relaciones empresa-sociedad desde nuevas

lógicas y paradigmas interpretativos, más globales y sistémicos. El concepto clave para este salto puede ser el de innovación.

El potencial sinérgico o conflictivo que pueda haber entre RSE e *innovación* depende del modelo de economía y de empresa que contemplemos. Así, en una visión darwinista de la economía y de la empresa, la RSE sólo puede ser contraria a la innovación, porque la bloquea (ahí sólo cabe una RSE filantrópica o estratégica en el sentido más instrumental). Pero en una visión de la empresa con “anclaje social”, como organización integrada socialmente, la RSE puede funcionar sinérgicamente con la innovación (sea ésta incremental o disruptiva): la economía de innovación de hoy en día depende de factores inmateriales y tecnologías de la información que exigen a la empresa disponer de recursos que sólo las estructuras institucionales y las redes de colaboración proporcionan. Por tanto, para que la RSE pueda mostrar su potencial de innovación se necesita un marco regulatorio claro (a nivel institucional) y aplicar de verdad el enfoque stakeholder (a nivel empresarial).

Apoyándonos en el argumento expuesto en el Capítulo 5 de esta Tesis, consideramos que las fórmulas de innovación social en las que la RSE puede actuar como catalizador hoy sólo pueden surgir del *paradigma ecológico* y del *discurso de la justicia*. El primero proporciona soluciones aplicables en el plano técnico y el segundo provee de una legitimidad basada en valores éticos “de mínimos” susceptible de ser universalizable, también para el mundo de la economía. El protocolo “Cradle to Cradle” (C2C) y el modelo de “Economía del Bien Común” (EBC) son dos ejemplos de modelos de innovación eco-social con enorme capacidad de transformación, desde unos planteamientos realistas y asumibles por las empresas y por la sociedad.

A nuestro modo de ver, el factor limitante de la RSE actual no está tanto en las motivaciones de las empresas, sino en las condiciones limitantes del modelo de mercado vigente y del marco institucional de la economía. Haría falta, por tanto, redefinir el modelo de empresa, de innovación y de RSE. La RSE es un resorte que puede actuar de conector entre los niveles interno y externo de la empresa, ayudando a que ésta tome conciencia de sus interrelaciones y sus compromisos con el entorno amplio en el que actúa y a que, desde esa percepción, proponga modelos de innovación con retorno económico, social y ecológico para todos.

Consideramos también que los tres discursos actuales sobre la RSE pueden y deben aproximarse. Los discursos *managerial* y *académico* (estratégico el primero y dialógico el segundo) deben hacer el esfuerzo de virar hacia el otro lado (el uno hacia nuevos paradigmas y el otro hacia la realidad contingente) y tratar de reconocerse mutuamente, a fin de intentar encontrar un sentido práctico, dinámico y realista para la RSE. Ahora bien, consideramos igualmente que si el marco *institucional* no actúa como puente, regulando una RSE de mínimos que dé ventajas reales a las empresas cumplidoras, ninguna RSE será viable.

Según la propuesta de avance que hemos formulado en el Capítulo 5.5 de esta Tesis, las condiciones básicas para una *RSE ecosocial* pasan por el establecimiento de un marco regulatorio con tres normas de obligado cumplimiento: la asunción (desde la innovación) del problema de los límites físicos del crecimiento económico; el respeto universal de los derechos humanos y laborales; y el cumplimiento estricto de la legislación fiscal vigente allí donde la empresa actúe. Ninguna empresa que no cumpla estrictamente con estas tres

condiciones podrá decir legalmente que hace RSE. Todo lo que suponga ir más allá de estas tres premisas de mínimos será un tipo de RSE libre y discrecional. Tendríamos, así, una *RSE regulada* (“de mínimos”, aunque voluntaria) y una *RSE discrecional* (“de máximos”).

La clave para el avance reside, por tanto, en la capacidad de los poderes públicos para impulsar un marco normativo de mínimos que deje claro quién hace verdadera RSE (y puede por tanto usar públicamente esa “etiqueta”) y quién no. Sin este tipo de regulación la RSE corre un serio riesgo de acabar diluyéndose en sus propias contradicciones y resultar un tremendo fiasco social.

Por otro lado, compartimos con algunos autores la idea de que la *empresa inteligente* sólo puede responder a los retos actuales con una actitud de innovación. Pero, a nuestro modo de ver, ésta debe ser un tipo de innovación que consiga renovar la legitimidad social de la empresa y garantizar su viabilidad económica contribuyendo de manera proactiva a la sostenibilidad ecológica y a la cohesión social.

2. La empresa comienza a hacer RSE, pero la instrumentaliza

El objetivo general que nos planteamos en nuestro primer estudio empírico realizado en 2008 fue el de analizar cuál es la percepción real que de la RSE existe en el mundo de la empresa y mediante qué tipo de prácticas se está implementando. En este primer epígrafe de conclusiones empíricas trataremos de dar respuesta a este objetivo, teniendo en cuenta que el grupo de empresas investigadas constituye un grupo “selecto” de empresas, en la medida en que todas ellas se definen por apostar de modo activo por prácticas de mejora y de *excelencia* empresarial, como se deduce de su pertenencia a la Fundación Execyl.

Al explorar la percepción que estas empresas tienen de la RSE lo primero que llama la atención es que en sus respuestas se vislumbran a la vez dos actitudes distintas: una *visión ética* de la RSE, asociada a prácticas de acción social y filantropía, y una *visión instrumental* vinculada al concepto de reputación. De entrada la primera visión parece mayoritaria (69% frente a 50%) cuando se pregunta por los valores o conceptos que se asocian a la RSE (cultura y compromiso, por un lado, e imagen y reputación, por otro). Pero cuando se explora la percepción que las empresas tienen sobre cuál es el beneficio principal de la RSE la visión reputacional es elegida por el 94% de ellas. Los valores éticos y estratégicos, en general, son percibidos como compatibles cuando se habla de RSE. Lo cual podría interpretarse como una concepción pragmática de la ética o como una contradicción en sí misma.

Por otro lado, hay dos conceptos sobre los que las empresas expresan también respuestas contradictorias, las ideas de diálogo y de innovación. Las empresas aseguran que aunque el diálogo es una condición necesaria de la RSE, *es algo que resulta difícil de concretar*, y sólo un 5% lo elige como uno de los cuatro valores esenciales de la RSE. Aunque, luego, el 95% de ellas afirma dialogar con sus stakeholders. Y más tarde, cuando se conversa con ellas sobre cuáles son los factores de éxito de la RSE, casi todas las empresas afirman que *“la RSE sólo puede salir del diálogo”*. El diálogo, por tanto, es algo a lo que se apela, pero no está claro si efectivamente se practica o no. Con la idea de innovación ocurre algo parecido: es mencionada como uno de los tres argumentos a favor de la RSE (*“ya que favorece la*

creatividad”), pero sólo el 10% de las empresas la señala como uno de los cuatro valores esenciales de la RSE (estos son: acción social, reputación, excelencia y transparencia). Por lo tanto, podemos decir que las empresas apelan al diálogo y a la innovación en un sentido esencialmente desiderativo.

Otra contradicción interesante aparece cuando se pregunta a las empresas sobre la principal desventaja, en caso de haberla, de la RSE. Si bien al preguntar al principio por la percepción de la RSE ninguna empresa asociaba la RSE a las ideas de coste o carga, al hablar de desventajas el 83% implícitamente la percibe más como un coste que como una oportunidad al afirmar que “*desvía recursos técnicos y humanos*” y que “*genera confusión y conflicto de objetivos en la empresa*”. Por otro lado, las expectativas sobre el futuro de la RSE son mayoritariamente optimistas (74%).

A nuestro modo de ver, estos resultados revelan que **en las empresas existe una idea más bien ambigua** o poco clara sobre qué es la RSE, y **a menudo contradictoria** sobre cuáles son sus valores definitorios.

Si analizamos cuáles son las prácticas concretas de RSE, lo que se detecta es **un grado de desarrollo aún incipiente** de ésta en las empresas, una cierta dosis de oportunismo y algunas buenas prácticas de verdadera RSE. Aunque predomina el enfoque instrumental y coexisten diferencias notables entre empresas, que se explican sobre todo por el tamaño de éstas. Veamos cada uno de estos aspectos con más detalle.

Aunque inicialmente el 62% de las empresas afirma hacer RSE (porcentaje que sube al 69% al final del cuestionario) sólo un 17% dice hacer su RSE de un modo planificado. La mayoría de las empresas que desarrollan alguna práctica de RSE declaran hacerlo “*de un modo informal*”. Si consideramos el hecho de que las empresas entrevistadas se definen a sí mismas como empresas excelentes, estos porcentajes revelan un escaso grado de desarrollo de la RSE en el mundo de la empresa. No podemos deducir de estos datos cuál puede llegar a ser el grado de implantación de la RSE en el conjunto de las empresas de la economía regional o nacional, aunque es verosímil suponer que bastante menor.

Hemos detectado también, ante la RSE, una cierta dosis de oportunismo, en la medida en que la mayoría de las prácticas de RSE que las empresas dicen estar haciendo se adscriben a las áreas de calidad, prevención y medio ambiente, y las herramientas de RSE que más es usan, con mucha diferencia (83% de las empresas), son las normas o estándares de gestión (normas ISO). Es decir, que las empresas que ya venían desarrollando estrategias de mejora acogidas a estándares de gestión en esas áreas han aprovechado la llegada de la RSE para incluir en ella, a modo de cajón de sastre, todas estas prácticas preexistentes, que no tienen su origen en los criterios de responsabilidad social.

No obstante, también se han detectado algunas buenas prácticas de “verdadera” y voluntaria RSE en las áreas de personal, calidad o medio ambiente, tales como: la contratación de inmigrantes, colectivos desfavorecidos o minorías (63% de las empresas); la inversión en tecnologías limpias (84% de las empresas); la mejora del diseño de los productos para un mejor reciclaje (71% de las empresas); o la existencia de una política expresa de veracidad en las campañas de publicidad y marketing (32% de las empresas). A pesar de que no disponemos de datos precisos para saber si se trata de acciones puntuales y esporádicas o de una política institucionalizada como tal dentro de la empresa, lo cierto es

que estas respuestas permiten pensar que, aunque sea de un modo informal, las empresas están empezando a desarrollar interesantes prácticas de RSE.

Algunos otros resultados apuntan también en la misma línea: a) el 98% de las empresas afirma estar aplicando una política de estabilidad en el empleo; b) el 69% realiza alguna práctica en el área de dirección y gobierno corporativo (v.gr. formación de directivos en RSE) y el 55% en el área de relaciones con otros grupos de interés (v.gr. exigencia a proveedores de prácticas laborales y ambientales responsables, o control de los niveles de subcontratación); c) el 29% de las empresas dispone ya de código ético o de una declaración de principios, y el 12% están adheridas a marcos internacionales (Global Compact); d) y un 18% (1 de cada 5) elabora Memorias de Sostenibilidad.

De todos modos, si analizamos el tipo de prácticas que mayoritariamente se están desarrollando, y casi todas de un modo informal (omitiendo aquellas acogidas a sistemas de gestión laboral, medioambiental o de calidad) es el área de *acción social* la que recibe más atención, con un 69% de empresas que afirma realizar alguna práctica de RSE de este tipo. Es más, el porcentaje se eleva al 93% cuando se trata del patrocinio de algún tipo de evento cultural o deportivo. Si excluimos, por tanto, las prácticas acogidas a procedimientos de mejora interna, es en las prácticas de acción social donde en realidad reside el grueso de la política de RSE de las empresas. Este dato, unido al del 92% que identifica *la mejora de la imagen y la reputación* como el principal beneficio de la RSE para la empresa, nos lleva a afirmar que lo que predomina en el mundo de la empresa es un enfoque instrumental e interesado de la RSE. El enfoque reputacional es el mayoritario, aunque también existen algunas empresas que entienden la RSE como una vía de mejora interna.

Las diferencias fundamentales entre empresas, en relación a su visión, sus prácticas o sus expectativas sobre la RSE, se explican fundamentalmente a través de la variable “tamaño de la empresa”. Existe, así, una correlación positiva entre el tamaño de la empresa y el grado de desarrollo de la RSE, entendiendo éste como nivel de formalización de ésta: mientras que ninguna de las empresas pequeñas hace RSE y ninguna de las empresas medianas que la hacen planifica su RSE, el total de las empresas que disponen de una RSE planificada pertenece al grupo de las empresas de más de 250 trabajadores. Esto no significa que todas las grandes planifiquen su RSE, ya que el 62% hace aún RSE de un modo informal, pero sí que son las empresas más grandes las que comienzan a formalizar de algún modo su política de responsabilidad social. Por otro lado, se da también una correlación positiva entre tamaño de la empresa y expectativas favorables al futuro de la RSE, de manera que son las de mayor tamaño las más optimistas a este respecto. Y el enfoque estratégico, además, aparece igualmente correlacionado de modo positivo con el tamaño de la empresa.

De lo anterior y de la información cualitativa recogida en las entrevistas se deduce que hay dos modelos de RSE, estrechamente vinculados al tamaño de la empresa: el de las empresas más grandes, que se postulan por una conceptualización estratégica de la RSE, y el de la empresa pequeña y mediana que describe y hace una RSE asentada más bien en una justificación de tipo ético. Estas dos visiones vienen a coincidir con los modelos *estratégico-instrumental* y *normativo-prescriptivo* que analizamos en el Capítulo 5 de esta Tesis. Como evidencia empírica del primero hemos encontrado en este trabajo empírico un perfil de empresas grandes, con políticas de calidad avanzadas, que comienzan a integrar la RSE en su actividad (aunque en la mayoría de los casos aún de un modo informal) y que hacen,

(además de su gestión medioambiental, de calidad, de prevención, etc.) un tipo de RSE esencialmente filantrópica orientada a mejorar el valor reputacional de la empresa. Por otro lado, hemos detectado otro perfil de empresas que plantean y hacen su RSE de otro modo. Se trata de empresas de tamaño mediano y pequeño, con un tipo de RSE de proyección interna, generalmente conducida desde el departamento de recursos humanos, que busca mejorar a la empresa estimulando la creatividad, responsabilidad y motivación de los stakeholders internos. Este segundo enfoque predomina sobre todo en pequeñas empresas de servicios (consultoría, servicios a empresas, formación), pero también en alguna empresa mediana y grande de los sectores agroalimentario e industrial.

En síntesis, de nuestra investigación empírica sobre la RSE en las empresas en el momento previo (2008) al comienzo de la crisis económica se puede concluir que existe una percepción confusa y contradictoria de la RSE, que el desarrollo de ésta en el plano práctico es aún incipiente, con un predominio del enfoque filantrópico reputacional y cierto oportunismo estratégico al denominar RSE a lo que hasta ahora eran estándares de gestión, y que el tamaño de la empresa es el factor discriminante entre una RSE estratégica y una RSE de proyección interna.

3. La crisis económica reorienta la RSE

El objetivo general que se planteó para el segundo estudio empírico realizado en 2014 fue el de analizar, cinco años después, la evolución experimentada por la RSE en ese mismo grupo de empresas de la Fundación Execyl, y el impacto que ha podido tener en ellas la crisis económica. Trataremos, en este tercer epígrafe de conclusiones, de dar respuesta a este objetivo y de verificar las dos últimas de nuestras hipótesis iniciales.

El primer dato de interés a destacar es que la crisis económica, en general, no ha afectado demasiado a este grupo de empresas. De ellas siete de cada diez han experimentado crecimiento o estabilidad económica durante la crisis y sólo tres de cada diez declara haber decrecido, siendo sobre todo las empresas de tamaño intermedio y las pertenecientes a los sectores industrial y de construcción las que han experimentado ese retroceso. Este hecho es relevante de cara a interpretar los resultados sobre la evolución experimentada por la RSE en estas empresas. De hecho, al evaluar las prácticas de RSE descubrimos que éstas no han experimentado el mismo crecimiento.

En lo que respecta a la percepción que las empresas tienen de la RSE, ésta sigue vinculándose mayoritariamente a los valores de compromiso y cultura (69% en 2008 y 64% en 2014), aunque se ha duplicado la percepción de la RSE como una *opción estratégica que puede ayudar a la empresa* (del 19% al 36%). Esto significa que en el nivel del discurso sigue siendo mayoritaria la “visión ética” de la RSE, pero la “visión estratégica” ha ganado terreno.

En cuanto a las prácticas de RSE, los datos indican que se ha producido un incremento. De 2008 a 2014 ha subido un 7% el número de empresas que *aplican* políticas de RSE (del 69% al 76%), así como el número de empresas que *planifican* su RSE (del 17% al 33%). También ha subido levemente el porcentaje de empresas que hacen RSE de un

modo informal (del 38% al 43%), y todo ello va acompañado de un descenso del 4% en el grado de *escepticismo* hacia la RSE (del 14% al 10%).

En principio estos datos demostrarían que la RSE ha logrado resistir bien a la crisis en estas empresas. Pero si se compara el leve incremento que sugieren esas cifras con el porcentaje de empresas que durante este periodo han experimentado crecimiento económico (52%) o han tenido una situación de estabilidad (17%), la mejora en RSE no parece tanta. Más bien habría que inferir que la RSE ha permanecido “aletargada” o que incluso se ha “deteriorado” (en el 21% de las empresas) mientras la situación de la mayoría de estas empresas mejoraba. De hecho, es sólo en las empresas más grandes donde la RSE experimenta un crecimiento destacable, en términos de mayor formalización.

Al analizar con más detalle el impacto de la crisis en las prácticas de RSE de las empresas encontramos que donde más se ha reforzado la RSE es en las áreas de *gestión de clientes* y de *mejora de producto*, precisamente las dos áreas más ligadas a las normas de gestión de calidad y, por ende, a una RSE más técnica y funcional. Donde más se ha debilitado la RSE durante la crisis es en las áreas de *acción social* y de *desarrollo local*, es decir, en aquellas áreas más vinculadas a una RSE filantrópica. Este hecho es coherente con el giro apuntado más arriba en la percepción de la RSE, que comienza a ser menos ética y más estratégica (en el sentido de mejora interna).

El factor que mejor distingue cómo ha evolucionado la RSE en unas u otras empresas es, de nuevo, el tamaño de la empresa. En las empresas grandes es donde más se ha experimentado un incremento de la planificación y formalización de la RSE (más centrada que antes en las áreas de gestión de procesos) y donde más ha mejorado la percepción interna sobre el valor añadido de la RSE. Frente a esto, en las empresas más pequeñas es donde más se ha reducido el presupuesto de RSE y donde más se ha debilitado la percepción interna sobre el valor que aporta la RSE.

Estas diferencias demuestran que es en la gran empresa donde se ha producido esa acentuación del enfoque instrumental (en el sentido técnico-operativo) de la RSE, ligada ahora más que antes al objetivo de la productividad. Este nuevo enfoque estratégico es el que verdaderamente concuerda con las decisiones reales que las empresas han venido adoptando durante la crisis económica, decisiones inspiradas por los valores económicos clásicos de eficiencia, productividad y competitividad. Hay que hacer notar, no obstante, cierta contradicción en la gran empresa entre este nuevo enfoque estratégico de su RSE y el discurso con el que aún la justifican (que sigue siendo fundamentado, aunque en menor grado, con argumentos de tipo normativo).

Las empresas en que la RSE ha empeorado, tanto en el plano práctico como en el modo de valorarla, pertenecen sobre todo a los sectores industrial y de construcción, y son mayoritariamente empresas de tamaño intermedio. Es en ellas donde más fuertes han sido las medidas generales de recorte ante la crisis y donde, en consecuencia, más se han reducido las prácticas de RSE, más ha crecido el escepticismo hacia ella y más ha empeorado la valoración sobre el beneficio que ésta puede aportar a la empresa. En la pequeña empresa (de menos de 10 trabajadores), en cambio, es donde más ha crecido el porcentaje de empresas que hacen RSE (del 0% en 2008 al 63% en 2014) aunque sea de un modo informal.

Se puede afirmar que el principal cambio experimentado en este periodo en la RSE de las empresas investigadas es el giro estratégico que hemos apuntado, desde una visión fundamentalmente reputacional antes de la crisis a una concepción de orden interno más vinculada a los procesos productivos. Es decir, que se ha debilitado la idea de la RSE como marketing a favor de una noción más técnica y operativa, subordinada al objetivo de productividad y, por ende, de competitividad. Aunque hay que matizar que este giro se ha dado sobre todo en las empresas grandes, ya que las pequeñas siguen teniendo una visión filantrópica de la RSE.

Del análisis comparativo realizado entre nuestros dos estudios podemos deducir que la crisis económica explica en gran medida dos cambios de tendencia en la RSE. El primero se materializa en una mayor *justificación ética* de la RSE: así, “en el discurso” se acentúa este enfoque y “en la práctica” se multiplica la adopción de códigos éticos. Y el segundo cambio apunta a un claro debilitamiento del *enfoque reputacional* de la RSE, ya que tanto en el discurso como en la práctica la RSE se ha ido desvinculando de los conceptos de imagen y de acción social, a pesar de que ese enfoque predomina aún en la pyme.

Por otro lado, la crisis también parece ser un factor causal que ha contribuido a polarizar la respuesta estratégica de las empresas en relación a su RSE, con “recortes” de la RSE en aquellas en las que el efecto negativo de la crisis ha sido mayor (industria, construcción y pymes en general) y con una creciente “formalización” de la RSE en aquellas en las que la crisis no ha sido tan negativa (gran empresa y sectores agroalimentario y de servicios).

Por último, en relación al concepto de innovación, se puede aseverar que la crisis económica no ha ayudado a que las empresas vean en la RSE una vía factible para la innovación. Las estrategias de innovación que ya están implantadas en la mayoría de estas empresas son soluciones de tipo “técnico” muy ligadas a *los procesos productivos* y que, además, suelen venir obligadas por ley, apoyadas con ayudas públicas o supeditadas a las estrategias de desarrollo organizativo (de gestión de procesos). En el otro extremo, las formas de innovación que son mayoritaria o prácticamente desconocidas en estas empresas son todas aquellas relacionadas con la *innovación en sostenibilidad* (biomímesis, cradle to cradle, agrupación ecológica de empresas...).

Las estrategias de innovación de las empresas no parecen estar inspiradas en la RSE, más allá del enfoque de mejora de la productividad. Ya sea por desconocimiento o por visión cortoplacista, es evidente que no ha calado aún en la empresa la idea de la RSE como instrumento para la innovación. Al menos si hablamos de una RSE concebida desde un paradigma ecológico (biomímesis) o desde un enfoque ético-social (bien común), que son los dos caminos que hemos propuesto en esta Tesis como posibles vías de avance para una RSE que debe comenzar a ser concebida desde la innovación.

Creemos que la crisis ha contribuido a moderar la percepción de la RSE como marketing, pero no ha ayudado a explorar el potencial de innovación de la RSE, sino que más bien ha venido a acentuar una noción de la RSE concebida como instrumento de management, subordinándola tal vez más que nunca al objetivo de rentabilidad.

Puede que el debilitamiento del enfoque reputacional sea un buen signo de avance y que una visión de la RSE ligada a la mejora de los procesos internos de la empresa también lo sea en gran medida, pero si la RSE no logra ayudar a la empresa a contextualizarse (es decir, a reflexionar sobre su papel en el entorno amplio en el que actúa) y a comprometerse de manera innovadora y activa con los retos ecológicos y sociales, se estará desperdiciando una coyuntura y una oportunidad con enorme potencial.

Para que esto sea posible es imprescindible que los poderes públicos se decidan de una vez a establecer un marco regulatorio de mínimos, que sienta las bases de una cultura general de la responsabilidad y provea de los mecanismos técnicos e institucionales desde los que convertir la RSE en hechos y decisiones cotidianas en el mundo de la empresa.

4. Posibles futuras líneas de investigación.

Si algo podemos afirmar con seguridad después de este trabajo es que el de RSE es un concepto en construcción, y que el proceso se está haciendo al mismo tiempo desde arriba (en la reflexión teórica) y desde abajo (en la práctica empresarial cotidiana), pero también desde un espacio intermedio (el de los foros multistakeholder) en el que confluyen los agentes institucionales de las administraciones y de las organizaciones sociales.

Conforme a esta premisa, la investigación en materia de Responsabilidad Social Empresarial puede y debe plantearse en todos y cada uno de esos ámbitos, pero siempre desde la perspectiva de considerar a la RSE como algo en proceso de cambio y fruto de la confluencia de ideas, fuerzas e intereses distintos. Precisamente ese proceso y esas fuerzas consideramos que constituyen, desde una perspectiva sociológica, el objeto de investigación de mayor interés.

Bajo este enfoque genérico, creemos que se pueden sugerir algunas posibles vías de investigación, tanto en el plano teórico como en el empírico. Por mencionar sólo algunas, en cuanto a investigación teórica sugerimos las siguientes:

- Sería interesante analizar, desde una perspectiva comparada, los enfoques y los debates sobre la noción de RSE existentes en los distintos países de la Unión Europea, con el objetivo de encontrar elementos o esquemas que ayuden a clarificar el concepto y a definir mecanismos eficaces o innovadores de implementación en el mundo de la empresa.
- También consideramos que es muy necesaria la investigación sobre la relación entre RSE e innovación, a fin de encontrar claves, metodologías y modelos que resulten comprensibles y aplicables y puedan contribuir a consolidar una dinámica de innovación, con anclaje ecológico y social, por ejemplo.
- Es muy necesario, igualmente, un tipo de investigación que ayude a evaluar y construir mejores y más completas herramientas de RSE. Pero para ello debe haber un marco previo que defina el sentido y los contenidos de lo que la sociedad considera RSE, es decir, que las herramientas no pueden tener sentido en sí mismas si

no sirven para medir o gestionar los objetivos que la sociedad vaya atribuyendo a la noción de RSE.

- Por último, creemos que sería interesante un tipo de investigación orientado a detectar qué mecanismos y estrategias de formación se podrían diseñar para crear, a todos los niveles (de empresa, de administración, de ciudadanía...), una cultura general de la responsabilidad, otorgando en ello a la empresa una posición y un rol protagonistas.

En el plano de la investigación empírica son muchas las posibles sugerencias de investigación, por ejemplo:

- La realización de más investigaciones similares a la que aquí hemos planteado sobre prácticas concretas de RSE en las empresas, con el objetivo de poder realizar análisis comparativos de las percepciones y conductas de RSE por sectores, tamaño de empresa, distintos territorios, etc.
- En esa misma línea sería muy interesante la realización de estudios sectoriales que permitieran disponer de datos más precisos sobre las diferencias en la RSE de las empresas según distintos tipos de actividad, algo que en nuestro trabajo no hemos podido llegar a desagregar por las limitaciones del tamaño de la muestra.
- Creemos que es muy necesario que sobre las políticas y prácticas de RSE se realicen investigaciones de tipo cualitativo, que indaguen en los significados y en los esquemas “cognitivos” con los que las empresas plantean su RSE, dadas las contradicciones o ambigüedades que hemos detectado e nuestro estudio. Los resultados nos ayudarían a comprender mejor las motivaciones empresariales y a diseñar mejores estrategias para la promoción de una cultura de la RSE.
- Y, por último, sugeriríamos plantear esquemas de investigación empírica a largo plazo que permitieran hacer un seguimiento de las empresas y de cómo va evolucionando en ellas la RSE, no sólo midiendo si ésta crece o cambia, sino tratando de evaluar si logra transformar de algún modo a la empresa.

GLOSARIO:

Glosario:

Acción Social: conjunto de actividades promovidas por la empresa, dentro del marco que define su RSC, consistentes en colaborar con entidades públicas o privadas mediante donaciones directas, con el fin de apoyar proyectos de cooperación al desarrollo, desarrollo socioeconómico o integración social de colectivos desfavorecidos. Estas prácticas suelen dirigirse a las áreas de integración social, salud, educación, formación profesional, arte, cultura, medio ambiente y empleo. Además de programas de donaciones, mecenazgo y patrocinio, también se considera acción social la promoción del voluntariado de los empleados o el establecimiento de fundaciones corporativas para llevar a cabo este tipo de fines.

Accountability: término inglés que en el campo de la RSE designa el proceso de información sobre las prácticas de RSE de la empresa. Puede ser traducido al castellano como “rendición de cuentas”, como “transparencia” o incluso como “responsabilidad. El modelo del Global Reporting Initiative (GRI) para la elaboración de *Memorias de Sostenibilidad* es hoy por hoy el marco de accountability más aceptado en el contexto internacional por las organizaciones de todos los sectores.

Activo Intangible: Es el rasgo o aspecto de una empresa que no se percibe físicamente, esto es, todo aquello de naturaleza inmaterial que aporta valor a la empresa y que es susceptible de ser “gestionado. Sería, por ejemplo, la marca, la imagen, la reputación, el conocimiento o saber hacer (know how), las capacidades y la motivación de los empleados, etc. Es de destacar la importancia que en la actualidad tiene para las empresas gestionar este tipo de rasgos, ya que suponen un tipo de gestión y permiten una diferenciación distintas, que son valoradas por la sociedad.

Buen gobierno: Consiste en un conjunto de métodos y procedimientos que adoptan las empresas para que su gobierno se rija por criterios de ética, equidad, transparencia, eficiencia y responsabilidad, valores que promueve el máximo órgano de gobierno (el consejo de administración).

Capital Social: en el ámbito de la RSE el término hace referencia al conjunto de recursos disponibles por la empresa o potencialmente alcanzables gracias a las relaciones que ésta mantiene con los diferentes agentes sociales (stakeholders) que actúan en su entorno. Tales relaciones se basan en la confianza y cooperación mutuas, y presuponen un conjunto de valores y expectativas compartidas que favorecen la consecución de objetivos comunes.

Código ético / código de conducta: Documento redactado voluntariamente por una empresa en el que se exponen una serie de valores, principios y normas que la empresa se compromete a cumplir y que se plantean como vinculantes para todos los miembros de la organización. A veces están inspirados en Acuerdos Marco de carácter internacional, pero casi siempre contienen aspectos específicos relacionados con la identidad propia de la empresa. Los códigos de conducta cumplen una función de

“control” de las conductas en la organización, estableciendo un marco regulatorio de las relaciones (internas y externas), y una función de “hacerse visibles” en el espacio público, de manera que sirvan para expresar públicamente los valores con los que la organización quiere ser identificada, buscando así mejorar la reputación y la imagen social de la compañía.

Ciudadanía Corporativa: Expresión que hace referencia a una concepción de la empresa entendida como miembro integrante de la sociedad, con el deber de promover su desarrollo y la preservación del entorno vital donde realiza su actividad. La “empresa ciudadana”, del mismo modo que el concepto de “ciudadanía”, se caracteriza por el cumplimiento de sus obligaciones como ciudadano corporativo, lo cual le permite obtener legitimidad en la sociedad de la que forma parte. De este modo, la empresa ha de contribuir a la sociedad a través de sus principales actividades, inversiones sociales, programas benéficos y su compromiso con la política pública.

Desarrollo Sostenible: aquel modelo de desarrollo que abarca el desarrollo económico, la conciencia medioambiental y la sensibilidad social, y que afecta a empresas, instituciones públicas y ciudadanos. El desarrollo sostenible se sustenta en tres pilares: una economía próspera y perdurable, un medioambiente con calidad y la equidad social. Las empresas deben garantizar un desarrollo perdurable, las instituciones deben fomentar en las empresas buenas prácticas, así como la normativa necesaria para agilizar el desarrollo de manera sostenible, y los ciudadanos deben implicarse con un consumo más responsable de los recursos.

Filantropía: Ayuda voluntaria y desinteresada a los demás. Las acciones filantrópicas se vinculan sobre todo con la donación de recursos económicos, entrega de tiempo personal (trabajo voluntario) o de conocimiento. Desde un punto de vista instrumental, la filantropía sería una forma de “Acción social” de la empresa formulada e implantada sobre la base de un planteamiento estratégico de negocio, asociando la acción filantrópica a unos beneficios determinados en términos económicos y de ventaja competitiva.

Global Reporting Initiative (GRI): es un estándar internacional de reporting, de uso voluntario, mediante el cual las organizaciones pueden informar sobre las dimensiones económica, medioambiental y social de sus actividades, productos y servicios. GRI establece un marco metodológico para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad o informes sociales. El “Global Reporting Initiative” es una iniciativa multistakeholder creada en 1997 en EEUU por la organización no gubernamental CERES y el PNUMA, con el objetivo de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las *Memorias de Sostenibilidad*. Los criterios establecidos por esta asociación, a través de sus Guías, son reconocidos a nivel internacional.

Gobernanza de la empresa: conjunto de relaciones entre la dirección de una empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. La gobernanza de la empresa facilita la estructura para definir los objetivos de la empresa, establecer los medios para alcanzarlos y controlar los resultados.

Gobierno corporativo: Se refiere a todo el sistema de relaciones entre los propietarios y los gestores de una empresa, y los posibles conflictos de intereses que se derivan en la dirección y control de la misma. Y se define como el «conjunto de estructuras internas

y principios de la organización y su funcionamiento». Dichos principios son de estricto cumplimiento y, en ocasiones, superan los límites que marcan los estándares legales. La estructura de gobierno especifica la distribución de derechos y obligaciones entre las distintas partes (consejo, directivos, accionistas y otros grupos de interés) y establece las reglas para la toma de decisiones empresariales. Un buen gobierno corporativo persigue fortalecer la facultad de supervisión del consejo sobre la gestión de la compañía, equilibrando además la representación y la defensa de los intereses de todos los accionistas. Además, persigue reforzar la exigencia de lealtad de los miembros del consejo de administración y del equipo gestor de la empresa. Busca mejorar la transparencia y la fluidez en la información que se proporciona a los accionistas e inversores. Las bases del gobierno corporativo son, por tanto, el rigor y la transparencia.

Grupos de Interés: ver “Stakeholders”

Imagen Corporativa: representación mental que un colectivo social tiene de una empresa. El término imagen corporativa se refiere al esquema de percepciones y creencias que los públicos tienen de una organización, a partir del cual decidirán una conducta en función de su percepción de la realidad. Para algunos autores, esta percepción se organiza como una estructura, representación o un esquema mental integrado por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para diferenciar e identificar una compañía de las demás. Una compañía puede tratar de desarrollar estrategias para lograr que estas percepciones sean lo más favorables posible. La RSE es un modo de hacerlo.

Intangible: ver “activo intangible”

Inversión Socialmente Responsable (ISR): categoría de inversión en la que el inversor toma sus decisiones en base a criterios económicos y también éticos, decantándose por empresas que además de ofrecer rentabilidad, contribuyen con su actuación al desarrollo social y el cuidado medioambiental. Existen tres estrategias básicas mediante las cuales se vehicula el proceso de toma de decisiones de los inversores hacia la ISR: el escrutinio, el activismo accionarial y la inversión social. Existen distintos índices bursátiles de ISR, y las empresas reconocen cada vez más la ventaja competitiva que supone pertenecer a alguno de ellos.

Marketing social / Marketing con causa / Marketing responsable: conjunto de actividades de promoción y comunicación comercial que la empresa relaciona con necesidades sociales y actividades filantrópicas, y que suelen realizarse mediante alianzas estratégicas. Se trata de una herramienta que favorece los intereses de la empresa en términos de posición en el mercado, reputación social e imagen de marca, mediante la creación de un valor diferencial de la marca, conectado a la conciencia de las personas y compartiendo con ellas sus principios y valores. En la actualidad, estas actividades suelen integrarse en la estrategia de RSE de la organización. Este tipo de actividades de marketing suelen promover causas sociales o ideas referidas a un grupo específico en la sociedad.

Memoria de Sostenibilidad: ver “triple balance”.

Norma: Disposición de carácter no obligatorio que contiene los métodos (procedimientos, prácticas y especificaciones) para la evaluación de un determinado producto, servicio o procedimiento. Es emitida por un organismo acreditado para ello. En procesos de calidad y RSE se usa para indicar disposición de carácter no obligatorio.

Reporting: el término se refiere a las herramientas de “rendición de cuentas” de las empresas mediante las que éstas comunican a sus grupos de interés el compromiso de la empresa y los progresos de ésta en la implementación de la responsabilidad social. Tales herramientas se denominan informes sociales, memorias de sostenibilidad, informes de triple balance de resultados, etc. Los informes sociales sirven para implicar a los stakeholders de la organización, utilizando la información como mecanismo fundamental de relación y diálogo con ellos y constituyen, por lo tanto, la base de la política de transparencia de la empresa. Los informes sociales se elaboran siguiendo guías y modelos normalizados, lo que permite establecer comparaciones entre empresas.

Reputación corporativa: se entiende como la percepción que los grupos de interés tienen de la compañía, y también como el reconocimiento público de una compañía para crear valor de forma permanente para sus grupos de interés a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con ellos. Para que la reputación genere valor, tiene que ser gestionada y comunicada. Se dice que es un intangible difícil de valorar en términos económicos, sin embargo, permite una diferenciación entre la compañía y el resto de empresas, ayudándola a construir una ventaja competitiva frente a sus rivales. Se puede definir como el reconocimiento público de la capacidad de una compañía para crear valor de forma permanente para sus accionistas, clientes, empleados y la comunidad en general.

Responsabilidad: El concepto de responsabilidad suele entenderse de tres modos: como la necesidad de dar respuesta ante un daño ocasionado, como la asunción de las consecuencias que se siguen de una acción u omisión concreta o como, en un sentido más amplio, la capacidad de dar cuenta de cualquiera de las decisiones libremente adoptadas.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): También denominada *Responsabilidad Social Corporativa* (RSC), *Responsabilidad Corporativa* (RC) o con otras formas similares, el Foro de Expertos en RSE (Ministerio de Trabajos y Asuntos Sociales) propone la siguiente definición: “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, ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.

Responsividad: La diferencia entre los términos *responsabilidad* y *responsividad* procede de la distinción en inglés entre “Corporate Social Responsibility” y “Corporate Social Responsiveness”. La idea de *responsividad* implica tener en cuenta no sólo lo que las empresas hacen, sino también cómo orientan su actuación y, por lo tanto, cómo pueden estar atentas a las nuevas demandas sociales y anticiparse a ellas. La *responsividad*, por tanto, es la capacidad de la empresa de dar respuesta y anticiparse a las expectativas y demandas de sus stakeholders.

Stakeholders: El término *stakeholder* es de difícil traducción al castellano. Literalmente quiere decir “el que es depositario de una apuesta o tiene interés en el juego”. Llevado al ámbito de la empresa el término *stakeholder* vendría a referirse a aquel que tiene una apuesta o un interés en la empresa. La palabra *stake* tiene dos posibles acepciones: aquellos que se sienten “implicados” (de una forma más activa) en la empresa, o aquellos que son o pueden ser “afectados” (más pasivamente) por ella. El término *stakeholder* incluye las dos acepciones. Por tanto, los stakeholders serían el conjunto de colectivos que pueden ser afectados por una organización o sus actividades, o tener incidencia sobre ellas, como por ejemplo accionistas, empleados, clientes, proveedores, Administraciones Públicas, sociedad en general, etc.

Partes interesadas: ver “Stakeholders”

Proactividad: cuando se habla de RSE el término proactividad es antónimo de “reactividad” y hace referencia a una actitud y una orientación de responsabilidad social que hace que las empresas actúen ante las demandas de sus stakeholders tratando, de un modo activo, de detectarlas y anticiparse a ellas, más que de un modo reactivo. Esto presupone que la empresa ha de estar atenta a los cambios sociales y utilizar constantemente el diálogo con sus grupos de interés.

Transparencia: el concepto transparencia se relaciona con el concepto comunicación, y se define como la información adecuada, fiel y contrastada. En el ámbito de la RSE la transparencia es la presentación completa de información sobre los asuntos e indicadores que reflejan los impactos y los procesos de la empresa, y que permitan a sus grupos de interés tomar decisiones. Una empresa transparente es la que transmite de forma clara, veraz y equitativa, toda la información relevante para los grupos de interés. La transparencia se orienta a generar confianza.

Triple balance: También denominada triple cuenta de resultados o, en inglés, *Triple Bottom Line*, es la forma de presentar los resultados en una organización cuando añade a sus cuentas financieras y económicas, las ambientales y sociales. Se basa en la idea de que el funcionamiento general de una empresa debería evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el capital social.

Verificación: certificación por un auditor externo de la validez, la pertinencia y la exhaustividad de los registros, informes o declaraciones de una empresa. Se basa en la confirmación por examen y anotación de evidencias objetivas de que se han cumplimentado ciertos requisitos especificados. Referida a la RSE sería la comprobación de que la rendición de cuentas corresponde a la realidad de la empresa. De la misma forma que la auditoría financiera acredita las cuentas anuales, la verificación aporta credibilidad al informe de RC o sostenibilidad. Se trata de una verificación voluntaria. El servicio de verificación más aceptado es el denominado aseguramiento (*assurance*) que deben realizar expertos independientes con determinados requisitos. Dichos expertos producen un informe en el que especifican el alcance de su trabajo y los criterios de evaluación. La norma AA1000 sobre aseguramiento es una de las más reconocidas al respecto.

BIBLIOGRAFÍA:

1. Bibliografía consultada
2. Webs consultadas

1. Bibliografía Consultada

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004). Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. *Documentos AECA*, (Serie Responsabilidad Social Corporativa, N° 1). Madrid. Editor.
- Ackerman, R. W. (1973). How Companies Respond to Social Demands. *Harvard University Review*, 51 (4), 88-98.
- Alejos Góngora, C.L. (2014, marzo). La Inversión Socialmente Responsable: una opción comprometida con el bienestar. *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo-IESE*, 22.
- Alvarado, A. Bigné, E. y Currás, R. (2011, enero-marzo). Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: una clasificación con base en su racionalidad. *Estudios Gerenciales*, 118 (27), 115-137
- Archier, G. y Sérieyx, H. (1985). *La empresa del tercer tipo. Una nueva concepción de la empresa*. Planeta: Barcelona.
- Asociación Española de Fundaciones (2005). Fundaciones Laborales. Instrumento Eficaz para canalizar la Responsabilidad Social de la Empresa [versión electrónica]. Extraído en 2014 de www.fundaciones.org
- Banco Mundial (2005). *Business action for the MDGs: private sector involvement as a vital factor in achieving the Millennium Development Goals*. Washington.
- Bakan, J. R. (2006). *La corporación: la búsqueda patológica de lucro y poder*. Editorial Volter: Barcelona.
- Banerjee, S. B. (2007). *Corporate Social Responsibility: The Good The Bad and The Ugly*. Edward Elgar: Cheltenham.
- Barba, J. (2007). Medición de la responsabilidad social en la empresa. Tendencias y dificultades. En Alcoberro, R. (coord.), *Ética, Economía y Empresa*. Gedisa: Barcelona, pp. 217-237.
- Benyus, J. M. (2012). *Biomimesis*. Tusquets: Madrid.
- Bell, D. (1977). *Las contradicciones culturales del capitalismo*". Alianza Editorial: Madrid.
- Boletín Oficial del Estado (2011). *Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible*. Num. 55, 5 de marzo de 2011.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of businessman*. Harper & Brothers: New York.
- Cairncross, F. (1994). *Las cuentas de la Tierra. Economía verde y rentabilidad medioambiental*. Acento Editorial: Madrid.

- Camacho, I., Miralles, y J., Fernández, J.L. (2002). *Ética de la Empresa*. Desclee: Bilbao.
- Campbell, D. T. (1986). Rationality and utility from the standpoint of evolutionary biology. *Journal of Business*, 59 (4), 355-364.
- Carlsson B. y Stankiewicz, R. (1995). *Technological systems and economic performance: the case of factory automation*. Kluwer: Dordrecht.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Carroll, A. B. (1989). *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*. South-Western Publishing: Cincinnati.
- Casado Cañete, F. (2006). *La RSE ante el espejo. Carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI*. Prensas Universitarias de Zaragoza: Zaragoza.
- Cavatorta, M. (2003). Relaciones Públicas y Responsabilidad Social [versión electrónica]. Extraído en 2014 de la web del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria www.iarse.org
- CINCO DÍAS (2005). *Manual de la Empresa Responsable. Políticas Públicas para impulsar la responsabilidad social de la empresa*. Biblioteca Empresarial Cinco Días
- Comisión de las Comunidades Europeas COM (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*.
- (2002). *La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*.
- (2003). *Mapping Instruments for CSR*.
- (2004). *ABC of the main instruments of CSR*.
- (2006). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo: "Implantando una alianza para el crecimiento y el empleo: haciendo de Europa un polo de excelencia en RSE"*.
- (2010). *Estrategia Europea 2020. Una estrategia para el crecimiento inteligente, sostenible e integrador*.
- (2011) 618 final: Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad social de las Empresas*.
- CMMAD (1998). *Nuestro futuro común*. Alianza Editorial: Madrid.

-
- Comunidad Autónoma de Extremadura (2010). Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura. BOE núm. 314, de 27 de diciembre de 2010.
- Cortina, A. (1997). *Ciudadanos del mundo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cortina, A. (2006). La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial. En Vargas Escudero, L. (Coord.), *Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque interdisciplinar*. Thomson-Civitas: Madrid, pp. 109-120.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Books: Boston.
- Cruz, M. (1999). *Hacerse cargo. Sobre responsabilidad e identidad personal*. Paidós: Buenos Aires
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?. *California Management Review*, 2, 70-76.
- Diari Oficial de la Comunitat Valenciana (2009). Ley 11/2009, de 20 de noviembre, de la Generalitat, de Ciudadanía Corporativa. DOCV de 25 de noviembre de 2009.
- Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality*. Prentice-Hall: Nueva Jersey.
- Donaldson, T. & Dunfee, T. W. (1994). Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, 19, 252-284.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing: Oxford.
- Elkington, J. (2001). *The Chrisalis Economy: how citizen CEOs and corporations can fuse values and value creation*. Capstone Publishing: Oxford.
- Elkington, J. (2014). *Breakthrough: Business Leaders, Markets Revolution* [versión electrónica]. Extraído en 2014 de <http://www.breakthroughcapitalism.com/>
- Elkington, J. (2013). El capitalismo exige una revolución [versión electrónica]. Extraído en 2014 de <http://sostenibilidad.semana.com/home/articulo/el-capitalismo-exige-revolucion/29248>
- Felber, C. (2012). *La economía del bien común*. Deusto: Bilbao.
- Fleming, P. y Jones, M. (2013). *The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and Critique*. Sage Publishers.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Books: Boston.
- Forética (2002). *Informe Forética 2002. Responsabilidad Social Empresarial. Situación en España*. Madrid. Editor.
- (2004). *Informe Forética 2004. Responsabilidad Social Empresarial. Situación en España*. Madrid. Editor.
- (2006). *Informe Forética 2006. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*. Madrid. Editor.

- Foro de Expertos en RSE (2005). *I, II y III Sesión de trabajo. Definición y ámbito de la RSE*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: Madrid
- Francés Gómez, P. (2004). Responsabilidad Social de las Empresas. Fundamentos y enfoque de la gestión responsable. *Cuadernos de Responsabilidad Social Corporativa*, 1. Forética: Madrid.
- Frederick, W. C. (1978). From CSR1 to CSR2: the maturing of business and society thought, University of Pittsburg. *Working Paper*, 279.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman: Boston.
- Friedman, M. (1970, sept. 13). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*.
- Fuentes García, T. Véroz Herradón, R. Saco de Larriva, F. (2006). La responsabilidad social corporativa en la gestión de recursos humanos. En Vargas Escudero, L. (Coord.), *Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque interdisciplinar*. Thomson-Civitas: Madrid, pp. 136-178.
- Fukuyama, F. (1988). *La Confianza*. Ediciones B: Barcelona
- Fundación Ecología y Desarrollo (2003). *Anuario sobre Responsabilidad Social Corporativa en España 2003*. Zaragoza. Editor
- (2006). *Anuario de la Responsabilidad Social Empresarial en España. 2006*. Zaragoza. Editor.
- Galbraith, J. H. (1992). *La cultura de la satisfacción*. Ariel: Barcelona.
- García Marzá, D. (2006). Ética Empresarial: un marco para la definición y gestión de la responsabilidad social corporativa. En Vargas Escudero, L. (Coord.), *Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque interdisciplinar*. Thomson-Civitas: Madrid, pp. 65-75.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Georgescu-Roegen, N. (1996). *La Ley de la Entropía y el proceso económico*. Fundación Argentaria: Madrid.
- González Esteban, E. (2002, junio). Elementos y estructura de la responsabilidad. Comunicación presentada en la X Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección, Universidad de Comillas, Madrid, España
- Habermas, J. (1991). *Conciencia, moral y acción comunicativa*. Península: Barcelona.
- Hall, P.A. y Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press: Oxford.
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1012.

-
- Hawken P. y Lovins, A. y H. (2000). *Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution*. Shanghai Popular Science Press. Extraído en agosto de 2014 de <http://www.natcap.org/>
- Höffe, O (1994). *Diccionario de Ética*. Crítica: Barcelona. pp. 246-247
- Instituto ETHOS (2005). *Business Commitment to the Millennium Goals*. Sao Paulo.
- Jáuregui, R. (2006, mayo). La RSE que queremos [versión electrónica]. SerResponsable, Extraído en 2007 de www.serresponsable.org
- Jáuregui, R. (2014, junio). ASÍ, NO [versión electrónica Dossier nº 14 de Economistas sin Fronteras. Extraído en 2014 de <http://www.diarioresponsable.com/portada/destacados/17859-rse-espana-asi-no-ramon-jauregui.html>
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. *Bank of America: Journal of Applied Corporate Finance*, 14 (3).
- Jonas, H. (1995). *El principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Herder: Barcelona.
- Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22 (2), 59-67.
- Kemp, R. y Rotmans, J. (2001). The management of the co-evolution of technical environmental and social systems. Paper presented at International Conference towards Environmental Innovation Systems, Garmisch-Partenkirchen, Baviera, Alemania.
- Latouche, S. (2009). *La apuesta por el decrecimiento: ¿cómo salir del imaginario dominante?*. Editorial Icaria: Barcelona.
- Latouche, S. (2009). *Decrecimiento y posdesarrollo: el pensamiento creativo contra la economía del absurdo*. Editorial Icaria: Barcelona.
- Lizcano, J. L. (2006, nov.). Buen gobierno y responsabilidad social corporativa. *Partida Doble*, 182, 20-35.
- Lozano, J. M. (2002). ¿Hacia la empresa ciudadana?. En Fundació Pau i Solidaritat-CCOO (Eds.), *La responsabilidad Social Corporativa y los Códigos de Conducta: ¿beneficios para todo el mundo?*. Barcelona: Editores.
- Lozano, J. M. (1999). *Ética y Empresa*. Editorial Trotta: Madrid.
- Lozano, J. M., Albareda, M. Ysa, T. Roscher, H. y Marcuccio, M. (2005). *Los Gobiernos y la responsabilidad social de las empresas*. Granica: Barcelona.
- Lundvall, B. A. (1998). Why study national systems and national styles of innovation?. *Technology Analysis and Strategic Management*, 4 (10), 407-422.
- Lipovetsky, Gilles (1994). *El crepúsculo del deber*, Anagrama: Barcelona
- McDonough, W. y Braungart, M. (2002). *Cradle to Cradle. Remaking de way we made things*. North Point Press. (editado en castellano en 2010 por McGraw Hill)

- McDonough, W. y Braungart, M. (2013). *The Upcycle: Beyond Sustainability-Designing for Abundante*. North Point Press.
- Meadows, D. (1972). *Los Límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad*. Fondo de Cultura Económica: México.
- Midttun, A. (2008). Innovación y responsabilidad social empresarial. *Cuadernos de Responsabilidad Social Corporativa*, 10. Forética: Madrid.
- Miles, R., Snow, C., Mathews, J., Miles, G., y Coleman, H. (1997). Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form. *Academy of Management Executive*, 4 (11), 7-20
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Murillo, D. (2007). La RSE. Por qué, cómo y hacia dónde. En Alcoberro, R. (coord.), *Ética, Economía y Empresa*. Gedisa: Barcelona, pp. 203-216.
- Moneva Abadía, J. M. (2006). La Responsabilidad Social Corporativa y las Memorias de Sostenibilidad. En Vargas Escudero, L. (Coord.), *Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque interdisciplinar*. Thomson-Civitas: Madrid, pp. 237-253.
- Moreno Izquierdo, J. A. (2000). *Entre el fragor y el desconcierto*. Minerva: Madrid.
- Moreno Izquierdo, J.A. (2006). Responsabilidad Social Corporativa y Competitividad: una Visión desde la Empresa. En Vargas Escudero, L. (Coord.), *Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque interdisciplinar*. Thomson-Civitas: Madrid, pp. 187-223.
- Naciones Unidas: PNUMA (2006). *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Accountability and Stakeholder Research Associates. Fundación Telefónica: Madrid.
- Naciones Unidas (2005). *El impulso del empresariado: el potencial de empresas al servicio de los pobres. Informe para el Secretario General de Naciones Unidas de la Comisión sobre el Sector Privado y el Desarrollo*. Nueva York.
- Nonaka, I. Takeuchi, N. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa (2005). *La Responsabilidad Social Corporativa en las Memorias Anuales de las empresas del IBEX 35*. Fundación Economistas sin Fronteras. Madrid.
- Ogalla Segura, F. (2006). La Integración de la Responsabilidad Social en el Sistema de Gestión de la Empresa. *Cuadernos de Responsabilidad Social Corporativa*, 4. Forética: Madrid.
- Parlamento Europeo (2013). Resolución de 6 de febrero de 2013 sobre *Responsabilidad social de las empresas: comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible*.

-
- Pauli, G. (2011). *La Economía azul*. Tusquets: Madrid.
- Perdiguero, Tomás G. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Anagrama: Barcelona.
- Pérez Domínguez, F. (2006). Instrumentos de la RSE. Criterios de Clasificación. *Observatorio sobre Responsabilidad Social de la Empresa y Relaciones Laborales*, Área de Derecho del Trabajo y Seguridad Social, Universidad de Huelva.
- Pérez, M. C., Blanco, M. y Tocino, M. (2013, junio). Una aproximación a la responsabilidad social corporativa en Andalucía ante la crisis económica actual. *Revista de Investigación Social Prisma Social*, 10, 191-232.
- Peters, T. J. y Watterman, R. H. (1982). *In search of excellence. Lessons from America's Best-run Companies*. Warner Books: New York.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12), 56-69.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006, dec.). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 1-15
- Preston, L. E. & Post, J. E. (1981). Private Management and Public Policy. *California Management Review*, 23 (3), 56-63.
- Quintana Navío, J. (2005). Responsabilidad Social en las Empresas Familiares. *Cuadernos de Responsabilidad Social Corporativa*, 3. Forética: Madrid.
- Rafols, C. (2007). ¿Ética en las empresas o empresas éticas? Avanzar en una implantación contradictoria. En Alcoberro, R. (coord.), *Ética, Economía y Empresa*. Gedisa: Barcelona, pp. 183-192.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper: New York.
- Sethi, P. S. (1975). Dimensions of corporate social performance. An analytical framework. *California Management Review*, 17 (3), 58-64
- Ramos Pérez-Torreblanca, E. (2006). La Inversión Socialmente Responsable y el Desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa. En Vargas Escudero, L. (Coord.), *Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque interdisciplinar*. Thomson-Civitas: Madrid, pp. 281-302.
- Rodríguez, J. M. (2003). *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*. Akal: Madrid.
- Rodríguez, J. M. (2006). La responsabilidad social de la empresa ¿un medio o un fin?. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 13, 53-78.
- Rodríguez, J. M. (Coord.) (2007). Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría. *Ekonomiax: Revista vasca de economía*, 65, 12-49.
- Rodríguez, J. M. (2006). Responsabilidad Social Corporativa ¿filantropía estratégica u otro modelo de empresa?. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 74, 11-15.

- Rodríguez, J. M. (2002, abr.-jun.). Mercados miopes, directivos tuertos y auditores sordos. El otro conflicto de George Bush. *Iglesia Viva*, 210.
- Rodríguez, J. M. (2011, noviembre). Responsabilidad social corporativa y crisis económica. Conferencia impartida en la Universidad de Valladolid, Valladolid, España
- Rodríguez González, A. Prada Pavón, M. J. y García Serrano, J. (2005). Análisis de los modelos de RSC. Primera aproximación a un modelo desde la economía social andaluza. Ponencia presentada en las Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa, Universidad de Jaén, Jaén, España.
- Vallejo, C. (2002). A modo de conclusiones: un nuevo enfoque de la Responsabilidad Social de la empresa. En Fundació Pau i Solidaritat-CCOO (Eds.), *La responsabilidad Social Corporativa y los Códigos de Conducta: ¿beneficios para todo el mundo?*. Barcelona: Editores.
- Vera Santana de, F. (2006). La Responsabilidad Social Corporativa y el Modelo de Empresa. En Vargas Escudero, L. (Coord.), *Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque interdisciplinar*. Thomson-Civitas: Madrid, pp. 97-107.
- Vilanova, M. Dinarés, M. y Lozano, J.M. (2006). Accountability. Comunicación y Reporting en el ámbito de la RSE. *Cuadernos de Responsabilidad Social Corporativa*, 6. Forética: Madrid.
- Vilanova Giralt, N. (2006). La responsabilidad social del directivo. El papel de las personas en la construcción de una empresa socialmente responsable. En Vargas Escudero, L. (Coord.), *Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque interdisciplinar*. Thomson-Civitas: Madrid, pp. 179-186.
- Villalonga Grañana, I. Server Izquierdo, R.J. (2006). El Concepto de Responsabilidad Social Corporativa. Razones para Incorporarla en la Estrategia Empresarial. En Vargas Escudero, L. (Coord.), *Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque interdisciplinar*. Thomson-Civitas: Madrid, pp. 19-34.
- White, A. (2005). *Fade, Integrate or Transform?: The Future of CSR*. Tellus Institute: Boston.
- Wood, D.J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718
- Zapata, G. (2006, jul.). Las Formas Organizativas. El Dilema entre la Teoría Burocrática y la Teoría Orgánica. *UCLA: Compendium*, 16,
- Zingales, L. (2000, agosto, 17). In Search of New Foundations. *The Journal of Finance*, 55 (4), 1623-1653

2. Webs Consultadas

- AccountAbility www.accountability21.net
- AECA www.aeca.es
- AEF www.fundaciones.org
- AlternativaResponsable <http://alternativaresponsable.com/>
- Banco Mundial www.bancomundial.org y www.equator-principles.com
- Boe http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-19852
- Carta de la Tierra www.cartadelatierra.org
- CátedraRSC-Univ.Alcalá <http://www.csruah.es/>
- CátedraRSC-Univ.Murcia <http://www.um.es/catedrarsc/publicaciones-rsc.php>
- Cedes (Argentina) www.cedes.org
- Ceim <http://www.ceim.es/index.asp?seccion=55>
- CEPAA www.cepaa.org
- Comisión Europea. DG Empleo www.ec.europa.eu/employment_social
- Comisión Europea. DG Empresa e Industria http://ec.europa.eu/enterprise/csr/ms_sme_index
- Comisión Europea. DG Environment http://ec.europa.eu/environment/emas/about/index_en.htm
- Consejo Estatal RSE <http://www.responsabilidadimas.org/canales/index.asp?canal=8>
- CompromisoRSE <http://www.compromisorse.com/tv/>
- Corresponsables <http://www.corresponsables.com/>
- CronicaSocial-RSC <http://www.cronicasocial.com/seccion.aspx?idS=65>
- CSR Europe www.csreurope.org
- C2C <http://www.cradletocradle.com/> y http://www.c2ccertified.org/product_certification
- CulturaRSC <http://www.culturarsc.com/index.php>
- DiarioResponsable <http://www.diarioresponsable.com/>
- Dow Jones Index www.sustainability-index.com
- EBC <http://economia-del-bien-comun.org/es>
- Ecoeco.es <http://www.ecoeco.es/>
- EcoinTELigencia <http://www.ecointeligencia.com/>
- EFQM www.efqm.org
- Ekonomia <http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-8173/es>
- EMAS www.europa.eu.int/comm/environment/emas/
- ESADE www.esade.edu/research/socialinnovation

- Ethos (Brasil) www.ethos.org.br
- Eurosif www.eurosif.org
- Forbes www.forbes.com
- FORÉTICA www.foretica.es
- Fortune www.money.cnn.com/magazines/fortune
- Friends of the Earth www.foe.org/irtk
- FTSE4 Good www.ftse4good.com
- Fuhem <http://www.fuhem.es/Fuhem/>
- Fundación Bertelsman, www.fundacionbertelsman.org
- Fundación Alternativas-RSC <http://www.falternativas.org/laboratorio/libros-e-informes/rsc>
- Fundación Ecología y Desarrollo www.ecodes.org
- Fundación Entorno www.fundacionentorno.org
- Fundación Tenor <http://www.etnor.org/>
- Fundación Lealtad www.fundacionlealtad.org
- Fundación Luis Vives <http://www.luisvivesces.org/rse/>
- Global Reporting Initiative (GRI) www.globalreporting.org
- IARSE (Argentina) www.iarse.org
- IBLF www.iblf.org
- IESE <http://www.ieseinsight.com/>
- Instituto ETHOS www.ethos.org.br
- INVERCO www.inverco.es
- ISO www.iso.org
- Iso26000 <http://iso26000.com.ar/>
- Junta Andalucía www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/observatorio
- Junta Castilla y León www.jcyl.es
- Ley Sabanes-Oxley www.sabanes-oxley.com
- MERCO www.merco.info
- Ministerio de Empleo-RSE <http://www.empleo.gob.es>
- Natural Capitalism <http://www.natcap.org/>
- Observatorio RSC <http://observatoriorsc.org/>
- OIT www.ilo.org
- OCDE www.oecd.org
- Pacto Mundial www.unglobalcompact.org y www.pactomundial.org
- PNUMA www.pnuma.org
- Principios Sullivan www.globalsullivanprinciples.org y www.thesullivanfoundation.org

-
- SAI www.sa-intl.org
 - SGE21 <http://www.sge21.foretica.es/es/>
 - SIRI Group www.sirigroup.org
 - TED http://www.ted.com/talks/william_mcdonough_on_cradle_to_cradle_design#t-10713
 - UCLA I www.ucla.edu
 - Visión Responsable <http://www.visionresponsable.es/>
 - Xertatu http://www.xertatu.net/ca_index.asp?cambioIdioma=s
 - Xunta de Galicia <http://rse.xunta.es/index.php/es>
 - Zeri <http://www.zeri.org/ZERI/Home.html>

ANEXOS:

Anexo 1. Empresas de la Fundación Execyl en 2008

Anexo 2. Ficha Técnica Estudio 2008

Anexo 3. Cuestionario de la Encuesta de 2008

Anexo 4. Ficha Técnica Estudio de 2014

Anexo 5. Cuestionario de la Encuesta de 2014

Anexo 1. Empresas de la Fundación Execyl

FABRICANTES DE AUTOMOCIÓN				
	RENAULT	RENAULT ESPAÑA		NISSAN MOTOR IBÉRICA
	IVECO	IVECO		
CONSTRUCCIÓN				
	GRUPO COLLOSA	GRUPO COLLOSA		GRUPO MRS / PAS
	SAN GREGORIO	SAN GREGORIO		ASPICA CONSTRUCTORA
QUÍMICO / FARMACÉUTICO				
	GADEA PHARMACEUTICAL GROUP	GADEA PHARMACEUTICAL GROUP		PHARMADUS
INDUSTRIALES Y AUXILIARES DE LA AUTOMOCIÓN				
	GRUPO ANTOLIN	GRUPO ANTOLIN		BENTELER
	MICHELIN	MICHELIN		BRIDGESTONE
	GESTAMP PALENCIA	GESTAMP PALENCIA		JOHNSON CONTROLS
	GRUPO INDAL	GRUPO INDAL		INERGY AUTOMOTIVE
	COMONOR	COMONOR		THYSSENKRUPP SOFEDIT
	MECAPISA	MECAPISA		INSTALACIONES PEVAFERSA
	PPG IBÉRICA	PPG IBÉRICA		
EMPRESAS DE INFORMÁTICA				
	NODALIA	NODALIA		CGB INFORMÁTICA
	THALES	THALES		ALGOR
	2000 IR	2000 IR		CENTRAL DE SERVICIOS AVANZADOS
	ICON MULTIMEDIA	ICON MULTIMEDIA		PROXIMA SYSTEMS
	TDS CONSULTORES	TDS CONSULTORES		LOGISTIC SOLUTIONS ANYWHERE
AGROALIMENTARIO				
	GRUPO LECHE PASCUAL	GRUPO LECHE PASCUAL		QUESOS ENTREPINARES
	GRUPO MATARROMERA	GRUPO MATARROMERA		COBADU SOC. COOP.
	INSTITUTO NEVARES DE EMPRESARIOS AGRÍCOLAS	INSTITUTO NEVARES DE EMPRESARIOS AGRÍCOLAS		GALLETAS GULLÓN
	INDUSTRIA GASTRONÓMICA CASCAJARES	INDUSTRIA GASTRONÓMICA CASCAJARES		SEDA SOLUBLES
	PRODUCTOS SOLUBLES	PRODUCTOS SOLUBLES		INTERNACIONAL DE COMERCIO

EMPRESAS DE SERVICIOS			
	ONO		GRUPO NORTE
	GRUPO TELECYL		AMMA GEROGESTIÓN
	LEGALIA ABOGADOS		BECEDAS
	INCOSA		HOTELES SUCO
	GRUPO INGENIERÍA Y AUTOMÁTICA		SEGURIDAD INDUSTRIAL, MEDIO AMBIENTE Y CALIDAD
	GRUPO AUDIOTEC		ORGANIZACIÓN, CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE
	GRUPO 1A INGENIEROS		RANDSTAD
	GRUPO COMMOZIONA		GABINETE DE RECOLOCACIÓN INDUSTRIAL
	TRIVIUM		EIBUR
	POSTQUAM		CLAY FORMACIÓN INTERNACIONAL
	EESAE		GESTIONA
	BESEL		NOVA SCHOLA
EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA			
	MERCADONA		GRUPO EL ÁRBOL
	ZACOFARVA		
FINANCIERO			
	CAJA ESPAÑA		CAJA DE BURGOS
	IBERAVAL S.G.R.		
ASOCIACIONES			
	CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE CASTILLA Y LEÓN		COLEGIO DE INGENIEROS EN INFORMÁTICA DE C Y L
	CÁMARA DE CONTRATISTAS DE CASTILLA Y LEÓN		CENTRO PARA LA CALIDAD DE CASTILLA Y LEÓN
EMPRESAS PÚBLICAS			
	CEEI CASTILLA Y LEÓN		
A TÍTULO INDIVIDUAL			
	GERMÁN TRINIDAD ARAGÓN		

Anexo 2. Ficha Técnica del Estudio de 2008

Ficha Técnica de la encuesta del Estudio empírico RSE 2008:	
Tipo de investigación:	Cuantitativa y cualitativa
Técnica de investigación:	Encuesta, con cuestionario estructurado
Ámbito geográfico:	Comunidad Autónoma de Castilla y León
Universo de análisis:	Empresas de la Fundación Execycl
Tamaño del universo:	79 empresas
Tamaño de la muestra*:	42 empresas
Tipo de muestreo:	Aleatorio sin estratificación
Nivel de confianza:	95 %
Error muestral*:	+/- 0,1
Periodo de encuestación:	Tercer trimestre de 2008
Tratamiento de la información:	Análisis estadístico con SPSS
Financiación:	Recursos propios
* El cálculo del tamaño de la muestra y del error muestral se ha realizado para poblaciones finitas: $p=q=50\%$	

Ficha Técnica de las entrevistas del Estudio empírico RSE 2008:	
Tipo de investigación:	Cualitativa
Técnica de investigación:	Entrevista, con guión semiestructurado
Ámbito geográfico:	Comunidad Autónoma de Castilla y León
Universo de análisis:	Empresas de la Fundación Execycl
Tamaño del universo:	79 empresas
Tamaño de la muestra*:	10 empresas
Tipo de muestreo:	Selección estratificada por sector de actividad y según la respuesta obtenida en la encuesta sobre su RSE
Periodo de realización:	Septiembre y octubre de 2008
Tratamiento de la información:	Análisis de contenido
Financiación:	Recursos propios
Empresas entrevistadas:	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo Collosa - Michelin Valladolid - Gestamp Palencia - Industria Gastronómica Cascajares - Instituto Nevares de Empresarios Agrarios - Quesos Entrepinares - Dynamica Consulting - Grupo Norte - 1A Ingenieros - Caja de Burgos

Anexo 3. Cuestionario de la Encuesta de 2008

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

UN ESTUDIO DE LAS EMPRESAS DE CASTILLA Y LEÓN
INTEGRADAS EN LA FUNDACIÓN EXECYL (julio – octubre 2008)

CUESTIONARIO 2008

(A) DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

A1. De la EMPRESA:	
Razón Social:	
Acrónimo o nombre comercial:	
Localidad:	Provincia:
A2. Del ENTREVISTADO:	
Nombre:	
Cargo:	
Área o Departamento:	
E-mail:	Teléfono:
Fecha en que se cumplimenta el cuestionario:	

(B) ESTRUCTURA y ESTRATEGIA EMPRESARIAL:

B1. ACTIVIDAD y TAMAÑO:	
Plantilla actual (nº total de trabajadores en el conjunto de actividades de la empresa):	
Cuál es en este momento la actividad principal de la empresa (describala brevemente):	% plantilla:
Otra actividad:	% plantilla:
Otra actividad:	% plantilla:
Otra actividad:	% plantilla:
Otra actividad:	% plantilla:
Facturación del último año en el conjunto de actividades: <input type="checkbox"/> ≤ 120.000€ <input type="checkbox"/> ≤ 300.000€ <input type="checkbox"/> ≤ 1.000.000€ <input type="checkbox"/> ≤ 3.000.000€ <input type="checkbox"/> ≤ 9.000.000€ <input type="checkbox"/> ≥ 9.000.000€	
B2. ACTIVIDAD PRINCIPAL:	
Cuál es el entorno geográfico en que la empresa compite: <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Comarcal <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional	
Cuál es el entorno geográfico en que la empresa aspira a competir a corto o medio plazo: <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Comarcal <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional	
Qué grado de rivalidad o competencia hay actualmente en su negocio: <input type="checkbox"/> Muy bajo <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Muy alto	
Cuál diría que es, en el entorno en que opera, la cuota de mercado que ocupa su empresa: <input type="checkbox"/> ≤ 5% <input type="checkbox"/> ≤ 10% <input type="checkbox"/> ≤ 15% <input type="checkbox"/> ≤ 20% <input type="checkbox"/> ≤ 30% <input type="checkbox"/> ≤ 40% <input type="checkbox"/> ≤ 50% <input type="checkbox"/> ≥ 50%	
Cuál ha sido la evolución de su empresa en los últimos tres años: <input type="checkbox"/> Decreciente <input type="checkbox"/> Estable <input type="checkbox"/> Creciente	
Qué tipo de agentes constituyen su principal clientela en la actualidad: <input type="checkbox"/> Consumidor final <input type="checkbox"/> Pequeño Comercio <input type="checkbox"/> Distribuidores <input type="checkbox"/> Otras empresas <input type="checkbox"/> Admón.Pública	
B3. SITUACIÓN ACTUAL:	
Cuál es el principal valor que le diferencia de la competencia: <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Imagen <input type="checkbox"/> Otro:	
Principal fortaleza:	
Principal problema (interno o externo):	
Principal aspiración:	

(C) EL CONCEPTO DE RSE: -Responsabilidad Social Empresarial-**C1. En relación al concepto de Responsabilidad Social Empresarial:**

	Perfectamente	Bastante	Algo	Poco	Nada
¿Conoce Vd. el concepto de RSE? ¿En qué medida diría que lo conoce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Los órganos de dirección de su empresa conocen el concepto de RSE? ¿En qué grado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que el concepto de RSE es conocido hoy en el contexto empresarial de Castilla y León?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C2. ¿Cuál cree que es la percepción general que se tiene actualmente sobre la RSE? tanto en el contexto empresarial de **Castilla y León, como en **su propia empresa** (señale un máximo de dos posibles respuestas por columna)**

en Castilla y León	en su empresa	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Que la RSE es sólo una moda pasajera
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Que la RSE es una nueva carga para la empresa, que reporta más costes que beneficios
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Que la RSE es un nuevo requisito , al que las empresas se ven obligadas, aunque no encuentren en ella ninguna ventaja o utilidad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Que la RSE es una nueva política estratégica que puede mejorar la imagen y la competitividad de las empresas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Que la RSE implica una nueva cultura corporativa y que las empresas deben asumirla como una oportunidad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Que la RSE es un nuevo compromiso que las empresas deciden asumir con la sociedad

C3. Para Vd. ¿en qué debería consistir esencialmente la responsabilidad social de una empresa? (señale un máximo de dos posibles respuestas)

<input type="checkbox"/>	En cumplir estrictamente la normativa vigente
<input type="checkbox"/>	En una nueva manera de dirigir la empresa, con criterios éticos
<input type="checkbox"/>	En una política, esencialmente, de prevención de riesgos y de calidad
<input type="checkbox"/>	En una estrategia de mejora de la reputación y la imagen de la empresa
<input type="checkbox"/>	En una política de transparencia en todas las áreas de gestión de la empresa
<input type="checkbox"/>	En la reparación de posibles daños (al consumidor, al medio ambiente, a la comunidad, etc.) ocasionados por la empresa
<input type="checkbox"/>	En una política orientada a la innovación y la mejora de la competitividad de la empresa
<input type="checkbox"/>	En el apoyo a proyectos de acción social , mediante donaciones, mecenazgo, patrocinio, apoyo a Ong's o fundaciones, etc.
<input type="checkbox"/>	Otra respuesta (indíquela):

C4. Son muchas y diversas las prácticas de RSE que pueden adoptar las empresas. Enumeramos a continuación algunas de las más importantes, agrupándolas en ocho bloques o categorías.

Indiqué qué peso o importancia cree que debería tener EN SU EMPRESA cada una de las siguientes categorías de responsabilidad social.

(valore cada una de ellas con una puntuación de 1 a 10) siendo 1=poco peso y 10=mucho peso

Valoración

<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	a) Garantizar una <u>gestión ética</u> y transparente de la empresa <ul style="list-style-type: none"> -Definir una <u>política específica de RSE</u> para la empresa -Promover el acceso de <u>mujeres</u> a los cargos de dirección -Tener una política transparente de <u>contratos</u> y alianzas empresariales -<u>Formación</u> del personal directivo en materia de RSE y en conducta ética -Informar con <u>transparencia</u> sobre las decisiones y la gestión de la empresa -Política <u>anticorrupción</u>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	b) Comprometerse con el empleo y el <u>desarrollo económico local</u> <ul style="list-style-type: none"> -Crear <u>puestos de trabajo</u> en el entorno de acción de la empresa -Cooperar con el entorno administrativo y empresarial para la promoción del <u>desarrollo local</u> -Política de contratación e integración de <u>inmigrantes</u> -Política de contratación e integración de trabajadores <u>discapacitados</u> -Política de contratación de personas pertenecientes a <u>minorías</u> o a colectivos desfavorecidos
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	c) Introducir tecnologías y prácticas más respetuosas con el <u>medio ambiente</u> <ul style="list-style-type: none"> -Adoptar medidas de ahorro de <u>energía</u> -Reducir el consumo de <u>materias primas</u> y adquirir productos ecológicos -Minimizar el <u>impacto</u> ambiental de las actividades de la empresa -Mejorar la gestión de los <u>residuos</u> y/o emisiones de la empresa -Invertir en <u>tecnologías</u> más respetuosas con el medio ambiente
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	d) Mejorar la calidad de los <u>productos</u> y/o servicios <ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la <u>calidad</u> de los productos o servicios ofertados -Mejorar el <u>diseño</u> para un mejor reciclaje de los productos -Mejorar la <u>seguridad</u> y durabilidad de los productos
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	e) Mejorar la participación y las condiciones laborales de los <u>empleados</u> <ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la política de seguridad y <u>prevención</u> de riesgos -Promover la <u>conciliación</u> de la vida laboral y familiar de los empleados -<u>Formación</u> de los trabajadores en materia de RSE y conducta ética -Garantizar la <u>igualdad</u> de hombres y mujeres dentro de la empresa -Tener una política laboral de <u>estabilidad</u> en el empleo (contratos indefinidos) -Tener una política laboral de <u>promoción</u> y de remuneración justas -Promover <u>servicios</u> de apoyo a los trabajadores (guarderías, becas, transporte...) -Fomentar la <u>participación</u> de los trabajadores en la toma de decisiones
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	f) Apoyar y promover proyectos de <u>acción social</u> <ul style="list-style-type: none"> -Promoción y apoyo a actividades de <u>voluntariado</u> de los trabajadores -Apoyar el desarrollo de proyectos <u>culturales</u> y <u>deportivos</u> -Promover proyectos <u>educativos</u> para minorías o colectivos desfavorecidos -Realizar contribuciones voluntarias o colaborar con <u>ONG's</u> en proyectos de <u>desarrollo</u> -Apoyar o promover proyectos de educación <u>ambiental</u> o <u>consumo</u> responsable
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	g) Mejorar las relaciones con los <u>clientes/consumidores</u> <ul style="list-style-type: none"> -Atender a las demandas y defender los <u>derechos</u> de los clientes/consumidores -Responder adecuadamente a las <u>reclamaciones</u> de los clientes/consumidores -Tener una política veraz de <u>publicidad</u> y marketing -Garantizarles el acceso a toda la <u>información</u> sobre la empresa y sus productos -Facilitar <u>canales</u> de comunicación entre la empresa y los clientes -Política de <u>protección</u> de públicos vulnerables (infancia, 3ª edad, minusválidos...)
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	h) Cooperar de modo responsable con <u>otros grupos de interés</u> <ul style="list-style-type: none"> -Supervisar y exigir a los <u>proveedores</u> prácticas laborales responsables -Supervisar y exigir a los proveedores prácticas ambientales responsables -Control de los niveles de subcontratación de proveedores o <u>distribuidores</u> -Compromiso de estabilidad de contratos con proveedores o distribuidores responsables -Compromiso de cooperación con las <u>organizaciones sectoriales</u> y <u>sindicales</u> -Colaboración en proyectos con <u>universidades</u> y entidades de conocimiento -Cooperación con <u>ONG's</u>, <u>fundaciones</u> y otros agentes sociales -Colaboración, comunicación y transparencia con los <u>medios de comunicación</u> -Elaboración y publicación de <u>informes sociales</u> sobre la RSC de la empresa

C5. ¿Con cuáles de los siguientes principios o valores cree Vd. que mejor se identifica una política de RSE bien planteada?

(señale un máximo de cuatro conceptos)

<input type="checkbox"/> Acción Social	<input type="checkbox"/> Sostenibilidad	<input type="checkbox"/> Reputación	<input type="checkbox"/> Clima laboral	<input type="checkbox"/> Transparencia
<input type="checkbox"/> Excelencia	<input type="checkbox"/> Largo plazo	<input type="checkbox"/> Solidaridad	<input type="checkbox"/> Productividad	<input type="checkbox"/> Innovación
<input type="checkbox"/> Diálogo	<input type="checkbox"/> Fidelización	<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Competitividad	<input type="checkbox"/> Gobernanza
<input type="checkbox"/> Credibilidad	<input type="checkbox"/> Rentabilidad	Otro: <input type="checkbox"/>	Otro: <input type="checkbox"/>	Otro: <input type="checkbox"/>

(D) EXPECTATIVAS SOBRE LA RSE:

D1. Elija la razón con la que está más de acuerdo, sobre lo que Vd. cree que ocurrirá en los próximos años respecto de la RSE en las empresas:

(elija sólo una opción)

En el futuro <u>SÍ</u> habrá RSE en las empresas. La razón es que:	
<input type="checkbox"/>	La mayoría de las empresas harán RSE <u>porque</u> se darán cuenta de que <u>es rentable</u> para la empresa
<input type="checkbox"/>	La RSE se irá generalizando y la mayoría de las empresas, lo quieran o no, <u>se verán obligadas</u> a hacer RSE
<input type="checkbox"/>	<u>Sólo algunas</u> empresas harán políticas de RSE (las más grandes y más orientadas al consumidor final)
En el futuro <u>NO</u> habrá RSE en las empresas. La razón es que:	
<input type="checkbox"/>	La RSE <u>es algo difícil</u> de entender y de <u>integrar</u> en los objetivos de las empresas, por lo que no llegará a ser uno de los pilares de la empresa en el futuro
<input type="checkbox"/>	Las empresas se darán cuenta de que la RSE <u>no resulta rentable</u> y ésta irá desapareciendo paulatinamente
<input type="checkbox"/>	La RSE ni siquiera tendrá tiempo de llegar a la mayoría de las empresas. Es <u>una moda</u> que se irá tan rápido como ha venido.

D2. Si es Vd. de los que considera que la RSE tiene futuro y ofrece ventajas para la empresa ¿cuál cree que es el principal beneficio que la RSE aportará a las empresas?

(elija sólo una opción)

<input type="checkbox"/>	Una mejora de la Imagen (fortaleciendo la confianza de los clientes y mejorando las relaciones con todos los grupos de interés)
<input type="checkbox"/>	Una mejora de la Gestión (incrementando el conocimiento sobre la organización y mejorando la coordinación interna y la gestión de riesgos)
<input type="checkbox"/>	Un incremento de la Competitividad (asegurando un mejor capital humano y operando como un factor de diferenciación en el mercado)
<input type="checkbox"/>	Un mejor rendimiento de la Innovación (al mejorar las capacidades de aprendizaje permanente, mejora continua, participación, diálogo...)
<input type="checkbox"/>	Otra ventaja/beneficio (indíquela):

D3. ¿Cuál cree que podría ser la principal desventaja, en caso de haberla, que la RSE comporta para las empresas?

(elija sólo una opción)

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | La RSE implica <u>costes</u> económicos y, por tanto, reduce la cuenta de resultados |
| <input type="checkbox"/> | La RSE supone una <u>desviación de recursos</u> técnicos y humanos (energía, tiempo...) sin que haya ninguna garantía de que la RSE vaya a mejorar los resultados económicos de la empresa |
| <input type="checkbox"/> | La RSE genera <u>confusión</u> interna en la empresa, al tratar de conjugar objetivos sociales y económicos que pueden ser divergentes |
| <input type="checkbox"/> | La RSE se acabará volviendo contra la propia empresa, al generar unas <u>expectativas irreales</u> que la empresa no va a ser capaz de cumplir |
| <input type="checkbox"/> | Otra desventaja (<i>indíquela</i>): |

(E) FORMALIZACIÓN y GESTIÓN DE LA RSE:

E1. ¿Hay actualmente en su empresa alguna práctica o política de Responsabilidad Social?

<input type="checkbox"/> Sí, de un modo formal y planificado	<input type="checkbox"/> Sí, aunque de una manera informal	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> ns/nc
--	--	---------------------------------------	--

E2. En caso afirmativo, ¿con cuál de las siguientes áreas de actuación está relacionada?

(puede señalar más de una opción de respuesta)

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | área de gestión de personal |
| <input type="checkbox"/> | área medioambiental |
| <input type="checkbox"/> | área de acción social |
| <input type="checkbox"/> | área de clientes/consumidores |
| <input type="checkbox"/> | área de dirección y/o gobierno corporativo |
| <input type="checkbox"/> | área de proveedores y subcontratistas |
| <input type="checkbox"/> | Otra área (<i>indique cuál</i>): |
| <input type="checkbox"/> | Otra área (<i>indique cuál</i>): |
| <input type="checkbox"/> | Otra área (<i>indique cuál</i>): |

E3. ¿Existe en su empresa algún documento, norma o certificación que recoja o defina de algún modo los aspectos de Excelencia, Calidad, Sostenibilidad o Responsabilidad Social de la empresa? (señale cuáles)

<input type="checkbox"/>	Declaración de Principios
<input type="checkbox"/>	Código Ético
<input type="checkbox"/>	Código de buenas prácticas
	Adhesión a marcos internacionales (indique cuál) :
<input type="checkbox"/>	▪ Pacto Mundial (Global Compact)
<input type="checkbox"/>	▪ Principios de la OCDE
<input type="checkbox"/>	▪ Principios del Milenio
<input type="checkbox"/>	▪ (otro: indique cuál):
<input type="checkbox"/>	▪ (otro: indique cuál):
	Normas o estándares de Gestión (indique cuál) :
<input type="checkbox"/>	▪ ISO 9000
<input type="checkbox"/>	▪ EMAS
<input type="checkbox"/>	▪ ISO 14000
<input type="checkbox"/>	▪ SA 8000
<input type="checkbox"/>	▪ OSHAS 18001
<input type="checkbox"/>	▪ AA 1000
<input type="checkbox"/>	▪ GRI - Memorias de Sostenibilidad
<input type="checkbox"/>	▪ SGE 21
<input type="checkbox"/>	▪ (otra: indique cuál):
<input type="checkbox"/>	▪ (otra: indique cuál):
	Herramientas basadas en la mejora continua (indique cuál) :
<input type="checkbox"/>	▪ EFQM
<input type="checkbox"/>	▪ Guía del Club de Excelencia en Sostenibilidad
<input type="checkbox"/>	▪ La metodología de una Empresa Consultora (indique cuál):
<input type="checkbox"/>	▪ Una herramienta propia para la gestión de la RSC
<input type="checkbox"/>	▪ (otra: indique cuál):
<input type="checkbox"/>	▪ (otra: indique cuál):
	Otro tipo de documento relacionado con la RSC (indique cuál) :
<input type="checkbox"/>	▪ Plan Plurianual de RSC
<input type="checkbox"/>	▪ Programa Anual de RSC
<input type="checkbox"/>	▪ Estrategia específica de RSC
<input type="checkbox"/>	▪ (otro: indique cuál):
<input type="checkbox"/>	▪ (otro: indique cuál):
<input type="checkbox"/>	No existe nada de esto

E4. ¿Existe actualmente en su empresa alguna de las siguientes figuras?: (señale cuáles)

<input type="checkbox"/>	Director o Responsable de RSE
<input type="checkbox"/>	Departamento de RSE
<input type="checkbox"/>	Comité Interno de RSE
<input type="checkbox"/>	Grupos de Trabajo sobre RSE
<input type="checkbox"/>	Defensor de los grupos de interés (figura externa)
<input type="checkbox"/>	Otra figura o departamento que se ocupe de la RSE (cuál):
<input type="checkbox"/>	No existe ninguna figura o área que asuma esta función

E5. Indique si su empresa ha realizado o realiza alguna de las siguientes prácticas de RSE en cada una de las siguientes ÁREAS:
(señale cuáles y de qué modo:)

DIRECCIÓN y GOBIERNO CORPORATIVO:

de un modo planificado	de manera informal	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existencia en la empresa de una política específica de RSE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Promoción del acceso de mujeres a los cargos de dirección
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Formación de los cargos directivos en materia de RSE y en ética empresarial

DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL:

de un modo planificado	de manera informal	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Compromiso con el desarrollo local y la creación de empleo en el entorno de la empresa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Política de contratación e integración de inmigrantes , colectivos desfavorecidos o minorías
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Política de contratación e integración de trabajadores discapacitados
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Política de compras y aprovisionamiento en el mercado local o próximo

GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL:

de un modo planificado	de manera informal	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existencia de una política o estrategia específica de Sostenibilidad en la empresa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Adopción de medidas de ahorro de energía en oficinas y centros de producción o en el transporte
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Medidas para la mejora de la gestión de los residuos y/o las emisiones de la empresa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inversión en tecnologías limpias o más respetuosas con el medio ambiente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Promoción de la formación del personal en gestión y producción sostenible

PRODUCTOS (o SERVICIOS):

de un modo planificado	de manera informal	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mejora de la calidad de los productos o servicios ofertados
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mejora del diseño de los productos, para un mayor o mejor reciclaje de éstos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mejora de la seguridad y/o la durabilidad de los productos

GESTIÓN DE PERSONAL:

de un modo planificado	de manera informal	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mejora de la política de seguridad, prevención de riesgos y salud laboral
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Promoción de la conciliación de la vida laboral y familiar de los empleados. Flexibilidad horaria
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Formación de los trabajadores en RSE y conducta ética. Difusión interna de la RSE de la empresa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Política o medidas de igualdad entre hombres y mujeres dentro de la empresa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Política laboral de estabilidad en el empleo (contratos indefinidos; planes de promoción...)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Servicios de apoyo a los trabajadores (guarderías, becas, transporte, seguros...)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fomento de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Establecimiento de canales específicos para la resolución de conflictos internos

ACCIÓN SOCIAL:		
de un modo planificado	de manera informal	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Patrocinio de proyectos culturales o deportivos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apoyo a proyectos educativos para minorías o colectivos desfavorecidos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apoyo a proyectos de educación ambiental o consumo responsable
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contribuciones voluntarias y/o colaboración con ONG's en proyectos de desarrollo

CLIENTES:		
de un modo planificado	de manera informal	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Atención-respuesta a las reclamaciones y garantía de los derechos de los clientes/consumidores
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Política expresa de veracidad en las estrategias de publicidad y marketing
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Garantía de acceso a una información completa y veraz sobre la empresa y sus productos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Facilitación de canales de comunicación entre la empresa y los clientes
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Difusión entre los clientes de la política de RSE de la empresa

Otros GRUPOS DE INTERÉS:		
de un modo planificado	de manera informal	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Exigencia a los proveedores prácticas ambientales responsables
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Exigencia a los proveedores prácticas laborales responsables
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Control de los niveles de subcontratación de proveedores o distribuidores
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Realización de acciones de difusión de la RSE entre las Pymes vinculadas a la empresa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cooperación con ONG's en proyectos de desarrollo en terceros países. Donaciones.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Desarrollo en la Web corporativa de un espacio dedicado a la RSE de la empresa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Elaboración y publicación de Informes Sociales o Memorias de Sostenibilidad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verificación externa de las Memorias de Sostenibilidad o de los Informes de RSE

(F) RELACIÓN CON "STAKEHOLDERS": Diálogo e Información

F1. Indique el tipo (contenido) de DIÁLOGO que su empresa mantiene actualmente CON SUS GRUPOS DE INTERÉS (Stakeholders)
 Estamos refiriéndonos sólo a aquellos contactos encaminados a tratar sobre cuestiones que afectan a los distintos grupos (sus necesidades, demandas, intereses, expectativas...) en relación a las actividades de la empresa.

La empresa **NO DIALOGA** con sus Grupos de Interés

La empresa **SÍ informa y DIALOGA** :

	con sus Grupos de Interés		
	Internos (Accionistas, Empleados, Socios Estratégicos)	Contractuales (Proveedores, Entidades Financieras, Clientes, Consumidores, Organizaciones Empresariales...)	Externos (Competidores, Administraciones, Comunidad local, Grupos Ambientalistas, Medios de Comunicación, ONG's, Universidades...)
sobre sus productos o servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sobre valores corporativos y estrategia empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sobre su política de calidad y seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sobre su inversión en Investigación y Desarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sobre su política de personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sobre su compromiso ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sobre sus resultados económicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sobre sus acciones de patrocinio, mecenazgo...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sobre otro aspecto (indique cuál):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sobre otro aspecto (indique cuál):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F2. Indique **CÓMO COMUNICA su empresa su política de Responsabilidad Social:**

<input type="checkbox"/>	Mediante reuniones o el contacto personal con Grupos Internos (trabajadores, accionistas, socios)
<input type="checkbox"/>	Mediante soportes propios de difusión interna : boletines, revistas, folletos, carteles, memorandos...
<input type="checkbox"/>	Mediante soportes propios de difusión exterior : web, revistas, jornadas o foros específicos, RRPP...
<input type="checkbox"/>	Mediante soportes de difusión masiva : noticias, publicidad y marketing
<input type="checkbox"/>	Mediante Memorias de Sostenibilidad o Informes Sociales
<input type="checkbox"/>	Por otro medio (<i>indique cuál</i>):
<input type="checkbox"/>	Por otro medio (<i>indique cuál</i>):

F3. Trate de **EVALUAR, según la escala, los siguientes aspectos relacionados con los PROCESOS DE DIÁLOGO E INFORMACIÓN que su empresa lleva a cabo con sus Grupos de Interés:**

DIÁLOGO con Stakeholders	Deficiente	Mejorable	Aceptable	Excelente
La frecuencia e intensidad del diálogo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El nivel de formalización de los procesos de diálogo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El grado de consenso alcanzado en el diálogo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribución del diálogo a la mejora de procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribución del diálogo a la mejora de la imagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribución del diálogo a la capacidad de innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INFORMACIÓN hacia Stakeholders	Deficiente	Mejorable	Aceptable	Excelente
La cantidad (suficiencia) de información difundida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad (rigor, claridad...) de la información difundida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planificación y desarrollo de la política de comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El nivel de transparencia informativa de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La notoriedad alcanzada gracias a la información ofrecida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(G) VALOR DE LA RSE PARA LA EMPRESA:

G1. Evalúe en qué medida las PRÁCTICAS de RESPONSABILIDAD SOCIAL desarrolladas en su empresa han supuesto ventajas o desventajas para la organización:
Valore la incidencia de éstas prácticas en su organización según una escala: de 1 (mínima incidencia) a 10 (máxima incidencia)

Valoración	Beneficios o Ventajas derivadas de la RSE llevada a cabo:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Una mejora de los procesos de Gestión (al mejorar el autoconocimiento, la coordinación interna, la calidad, la gestión de riesgos...)
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Una mejora de la Imagen y la reputación (al fortalecer la confianza de los clientes y mejorar las relaciones con los grupos de interés)
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Un incremento de la Competitividad (al asegurar un mejor capital humano y operar como factor de diferenciación en el mercado)
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Un mejor rendimiento de la Innovación (al mejorar las capacidades de aprendizaje permanente, mejora continua, participación, diálogo...)
Valoración	Riesgos o Desventajas derivadas de la RSE llevada a cabo:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Incremento de los costes económicos a corto plazo (la RSE implica costes económicos y, por tanto, reduce la cuenta de resultados)
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Costes de oportunidad: pérdida de tiempo, energía, esfuerzo... (al desviar recursos técnicos y humanos de los objetivos y prácticas habituales)
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Incertidumbre, confusión interna y aparición de conflictos (al tratar de conjugar objetivos sociales y económicos que pueden ser divergentes)
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Generación de expectativas irreales (debido a que ni los objetivos, ni la metodología, ni la consecución de resultados están claros)
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Efectos contrarios a los esperados (debido a un posible enfoque inadecuado de las acciones de RSE o a la falta de experiencia)

G2. Para terminar, cómo valoraría, en términos generales, la POSICIÓN ACTUAL DE SU EMPRESA con respecto de la RSE:
(elija sólo una opción)

<input type="checkbox"/>	No conoce muy bien la RSE y tampoco ve en ella ninguna utilidad
<input type="checkbox"/>	No conoce muy bien la RSE, pero ve en ella posibilidades y comienza a interesarse por ella
<input type="checkbox"/>	Conoce qué es la RSE, pero no la ve útil y, por tanto, no la aplica
<input type="checkbox"/>	Conoce qué es la RSE y la aplica, aunque es escéptica sobre su verdadera utilidad
<input type="checkbox"/>	Conoce qué es la RSE y cree en ella, aunque aún no la aplica
<input type="checkbox"/>	Conoce qué es la RSE y cree en ella, aunque la aplica de un modo informal
<input type="checkbox"/>	Conoce perfectamente qué es la RSE, cree en ella y la aplica de modo sistemático y planificado
<input type="checkbox"/>	Otra posición (indíquela):

Anexo 4. Ficha Técnica del Estudio de 2014

Ficha Técnica de la encuesta del Estudio empírico RSE 2014:	
Tipo de investigación:	Cuantitativa y cualitativa
Técnica de investigación:	Encuesta, con cuestionario estructurado
Ámbito geográfico:	Comunidad Autónoma de Castilla y León
Universo de análisis:	Empresas de la Fundación Execl
Tamaño del universo:	80 empresas
Tamaño de la muestra*:	42 empresas
Tipo de muestreo:	Aleatorio sin estratificación
Nivel de confianza:	95 %
Error muestral*:	+/- 0,1
Periodo de encuestación:	Tercer trimestre de 2013 y primero de 2014
Tratamiento de la información:	Análisis estadístico con SPSS
Financiación:	Recursos propios
* El cálculo del tamaño de la muestra y del error muestral se ha realizado para poblaciones finitas: $p=q=50\%$	

Anexo 5. Cuestionario de la Encuesta de 2014

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) ANTE LA CRISIS

UN ESTUDIO DE LAS EMPRESAS DE CASTILLA Y LEÓN
INTEGRADAS EN LA FUNDACIÓN EXECYL
(octubre 2013 – marzo 2014)

CUESTIONARIO 2014

A. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA y RSE

A1. Datos de la EMPRESA: (las casillas con * son voluntarias)	
Razón Social:	* Localidad:
* Acrónimo o nombre comercial:	Provincia:
A2. Datos del ENTREVISTADO: (las casillas con * son voluntarias)	
* Nombre :	Fecha en que se cumplimenta el cuestionario:
Cargo:	Área o Depto.:

> Estructura y estrategia empresarial <

A3. ACTIVIDAD y TAMAÑO de la empresa :	
Plantilla actual (nº total de trabajadores en el conjunto de actividades de la empresa):	
Cuál es en este momento la actividad principal de la empresa (describala brevemente):	
Facturación del último año en el conjunto de actividades: <input type="checkbox"/> ≤ 120.000€ <input type="checkbox"/> ≤ 300.000€ <input type="checkbox"/> ≤ 1.000.000€ <input type="checkbox"/> ≤ 3.000.000€ <input type="checkbox"/> ≤ 9.000.000€ <input type="checkbox"/> ≥ 9.000.000€	

A4. ACTIVIDAD PRINCIPAL de la empresa :	
Cuál es el entorno geográfico en que la empresa compite: <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Comarcal <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional	
Cuál es el entorno geográfico en que la empresa aspira a competir a corto o medio plazo: <input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Comarcal <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional	
Qué tipo de agentes constituyen su principal clientela en la actualidad: <input type="checkbox"/> Consumidor final <input type="checkbox"/> Pequeño Comercio <input type="checkbox"/> Distribuidores <input type="checkbox"/> Otras empresas <input type="checkbox"/> Admón.Pública	

A5. SITUACIÓN ACTUAL de la empresa :	
Cuál es el principal valor que la diferencia de la competencia: <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Imagen <input type="checkbox"/> Otro:	
Principal fortaleza :	
Principal problema (interno o externo):	
Principal aspiración :	

> La RSE en su empresa <

B1. En relación al **concepto de RSE (Responsabilidad Social Empresarial)**, cuál diría que es la **percepción general** que se tiene actualmente **sobre la RSE**, en el contexto empresarial de Castilla y León y en su propia empresa : (señale un **máximo de dos** posibles respuestas por columna)

en Castilla y León	en su empresa	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Que la RSE es o ha sido sólo una moda pasajera
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Que la RSE es una carga para la empresa, que reporta más costes que beneficios
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Que la RSE es un nuevo requisito del mercado al que las empresas se ven obligadas, aunque no encuentren en ella ninguna ventaja o utilidad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Que la RSE es un tipo de política estratégica que puede mejorar la imagen y la competitividad de las empresas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Que la RSE implica una nueva cultura corporativa y que las empresas deben asumirla como una oportunidad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Que la RSE es un nuevo compromiso voluntario que las empresas deciden asumir con la sociedad

B2. ¿Con cuáles de los siguientes **principios o valores** cree Vd. que mejor se identifica una política de RSE bien planteada? (señale un **máximo de cuatro** conceptos)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acción Social	Sostenibilidad	Reputación	Clima laboral	Transparencia
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excelencia	Largo plazo	Solidaridad	Productividad	Innovación
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diálogo	Fidelización	Calidad	Competitividad	Gobernanza
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Credibilidad	Rentabilidad	Otro:	Otro:	Otro:

B3. ¿Se **desarrolla actualmente** en su empresa alguna **práctica o política** de Responsabilidad Social?

<input type="checkbox"/> Sí , de un modo formal y planificado	<input type="checkbox"/> Sí , aunque de una manera informal	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> ns/nc
--	--	------------------------------------	---------------------------------------

B4. ¿Existe actualmente en su empresa alguna de las siguientes figuras?: (indique cuáles)

<input type="checkbox"/>	Director o Responsable de RSE
<input type="checkbox"/>	Departamento de RSE
<input type="checkbox"/>	Comité Interno de RSE
<input type="checkbox"/>	Algún Grupo de Trabajo sobre RSE
<input type="checkbox"/>	Defensor de los grupos de interés (figura externa)
<input type="checkbox"/>	Otra figura o departamento que se ocupe de la RSE (cuál):
<input type="checkbox"/>	No existe ninguna figura o área que asuma específicamente esta función

B5. ¿Existe en su empresa algún **sistema, documento, norma o certificación** que defina de algún modo los aspectos de Excelencia, Calidad, Sostenibilidad o Responsabilidad Social de la empresa? (señale cuáles)

<input type="checkbox"/>	Declaración de Principios, Código Ético o Código de buenas prácticas
<input type="checkbox"/>	Adhesión a marcos internacionales: Pacto Mundial; Principios OCDE; Principios del Milenio...
<input type="checkbox"/>	Normas o estándares de Gestión de calidad, medio ambiente, prevención...: ISO 9000, EMAS, SA 8000, ISO 14000, OSHAS 18001, AA 1000, Memoria GRI, SGE 21...
<input type="checkbox"/>	Otras herramientas basadas en la Mejora continua: EFQM, Guía Club de Excelencia en Sostenibilidad...
<input type="checkbox"/>	Otro tipo de documento relacionado con la RSE: Plan Anual o Plurianual de RSE, Estrategia de RSE...
<input type="checkbox"/>	No existe nada de esto

> Impacto de la crisis económica en su empresa <

C1. ¿Cómo diría que ha sido la **evolución o **situación general** de su empresa en los últimos cinco años? (durante el periodo 2008-2013):**

<input type="checkbox"/> (↓) de Decrecimiento	<input type="checkbox"/> (↔) de Estabilidad	<input type="checkbox"/> (↑) de Crecimiento
---	---	---

C2. Indique en qué aspectos la crisis ha afectado más negativamente a su empresa: (señale sólo los tres más importantes y ordénelos marcando solamente uno por columna)

	el 1º en importancia	el 2º en importancia	el 3º en importancia
Descenso del volumen de ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificultades de financiación y/o acceso al crédito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incremento de la morosidad y los impagos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incremento general de los costes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disminución de ayudas públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro aspecto (indique cuál):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro aspecto (indique cuál):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro aspecto (indique cuál):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C3. Indique cuáles de las siguientes respuestas ante la crisis ha tenido que adoptar su empresa: (señale en la primera columna las tres más importantes y las demás en la segunda columna)

señale aquí sólo las 3 más importantes	señale aquí las demás	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	reducción general de costes (fijos y variables)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	reducción de la inversión (de la que se venía haciendo o la que se preveía)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	renegociación con proveedores (en las condiciones de productos, precios...)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	reducción de unidades de negocio (cierre o venta)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	deslocalización de procesos productivos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	externalización de actividades
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bajada de precios (de los productos o servicios ofertados)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ajustes en la plantilla (reducción de jornada, bajada de sueldos, despidos...)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	búsqueda de nuevos mercados
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	diversificación de productos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	internacionalización
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	incremento de la inversión en marketing
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	incremento de la inversión en innovación
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otra medida (indique cuál):
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otra medida (indique cuál):
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Otra medida (indique cuál):

C4. ¿La crisis económica ha aportado algo positivo a su empresa? (indique qué):

1)	
2)	
3)	

> Impacto de la crisis en la RSE de su empresa <

C5. En cuanto a la RSE de su empresa, en general, cómo diría que se ha visto afectada por la crisis:					
<input type="checkbox"/>	se ha debilitado (↓)	<input type="checkbox"/>	se ha mantenido (↔)	<input type="checkbox"/>	se ha reforzado (↑)

C6. En particular, cómo ha afectado la crisis a las prácticas de RSE de su empresa en las siguientes áreas:				
		se ha debilitado (↓)	se ha mantenido (↔)	se ha reforzado (↑)
	área de gestión de personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	área de gestión medioambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	área de acción social (patrocinio, mecenazgo...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	área de gestión de clientes/consumidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	área de dirección y/o gobierno corporativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	área de proveedores y subcontratistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	área de desarrollo económico local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	área de mejora de producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Otra área (indique cuál):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Otra área (indique cuál):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Otra área (indique cuál):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C7. Cómo cree que ha influido la crisis económica a su empresa en los siguientes aspectos:				
		se ha debilitado (↓)	se ha mantenido (↔)	se ha reforzado (↑)
	El grado de conocimiento que los miembros de la empresa tienen de la RSE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El desarrollo de sistemas y normas de gestión de calidad, sostenibilidad, conducta ética, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El establecimiento o consolidación de una estructura funcional y de gestión de la RSE dentro de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El porcentaje del presupuesto dedicado a la política o prácticas de RSE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	El desarrollo o consolidación de relaciones de diálogo con los distintos grupos de interés de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	La mejora en la estrategia de comunicación de la RSE de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	La percepción interna (dentro de su empresa) del valor añadido de la RSE para la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C8. Si es Vd. de los que considera que la RSE aporta valor añadido a una empresa ¿cuál cree que es el principal beneficio que la RSE ya está aportando o aportará en el futuro a las empresas? (elija sólo una opción)	
<input type="checkbox"/>	Una mejora de la Imagen (fortaleciendo la confianza de los clientes y mejorando las relaciones con todos los grupos de interés)
<input type="checkbox"/>	Una mejora de la Gestión (incrementando el conocimiento sobre la organización y mejorando la coordinación interna y la gestión de riesgos)
<input type="checkbox"/>	Un incremento de la Competitividad (asegurando un mejor capital humano y operando como un factor de diferenciación en el mercado)
<input type="checkbox"/>	Un mejor rendimiento de la Innovación (al mejorar las capacidades de aprendizaje permanente, mejora continua, participación, diálogo...)
<input type="checkbox"/>	Otra ventaja/beneficio (indíquela):

C9. ¿Cuál cree que podría ser la principal desventaja, en caso de haberla, que la RSE comporta para las empresas? (elija sólo una opción)	
<input type="checkbox"/>	La RSE implica costes económicos y, por tanto, reduce la cuenta de resultados
<input type="checkbox"/>	La RSE supone una desviación de recursos técnicos y humanos (energía, tiempo...) sin que haya ninguna garantía de que la RSE vaya a mejorar los resultados económicos de la empresa
<input type="checkbox"/>	La RSE genera confusión interna en la empresa, al tratar de conjugar objetivos sociales y económicos que pueden ser divergentes
<input type="checkbox"/>	La RSE se acabará volviendo contra la propia empresa, al generar unas expectativas irreales que la empresa no va a ser capaz de cumplir
<input type="checkbox"/>	Otra desventaja (indíquela):

> Expectativas sobre el futuro de la RSE en las empresas <

C10.Cuál es su opinión sobre el posible futuro de la RSE en los próximos años: indique la razón con la que está más de acuerdo (elija sólo una opción de las seis posibles)	
En el futuro SÍ habrá RSE en las empresas. <u>La razón es</u> que:	
<input type="checkbox"/>	La mayoría de las empresas harán RSE porque se darán cuenta de que es rentable para la empresa
<input type="checkbox"/>	La RSE se irá generalizando y la mayoría de las empresas, lo quieran o no, se verán obligadas a hacer RSE
<input type="checkbox"/>	Sólo algunas empresas harán políticas de RSE (las más grandes y más orientadas al consumidor final)
En el futuro NO habrá RSE en las empresas. <u>La razón es</u> que:	
<input type="checkbox"/>	La RSE es algo difícil de entender y de integrar en los objetivos de las empresas, por lo que no llegará a ser uno de los pilares de la empresa en el futuro
<input type="checkbox"/>	Las empresas se darán cuenta de que la RSE no resulta rentable y ésta irá desapareciendo paulatinamente
<input type="checkbox"/>	La RSE ni siquiera tendrá tiempo de llegar a la mayoría de las empresas. Es una moda que se irá tan rápido como ha venido.

C11.																															
<p align="center">>> Son muchas y diversas las prácticas de RSE que pueden adoptar las empresas. Enumeramos a continuación algunas de las más importantes, agrupándolas en ocho bloques o categorías <<</p> <p align="center">Indique qué peso o importancia cree que debería tener EN SU EMPRESA cada una de las siguientes categorías de responsabilidad social. (valore cada una de ellas con una puntuación de 1 a 10) siendo 1=poco peso y 10=mucho peso</p>																															
<table border="1"> <tr><th colspan="10">Valoración</th></tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	Valoración										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<p>a) Garantizar una gestión ética y transparente de la empresa Política de RSE en la empresa; mujeres en cargos directivos; transparencia en contratos y cuentas; formación de directivos en RSE; política anticorrupción</p>
Valoración																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																						
<table border="1"> <tr><th colspan="10">Valoración</th></tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	Valoración										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<p>b) Comprometerse con el empleo y el desarrollo económico local Generar empleo y desarrollo en el entorno local; contratación de inmigrantes, discapacitados, minorías...</p>
Valoración																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																						
<table border="1"> <tr><th colspan="10">Valoración</th></tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	Valoración										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<p>c) Introducir tecnologías y prácticas respetuosas con el medio ambiente Medidas de ahorro energético; materia prima ecológica; reducir impacto ambiental; gestión de residuos; inversión en tecnologías limpias</p>
Valoración																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																						
<table border="1"> <tr><th colspan="10">Valoración</th></tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	Valoración										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<p>d) Mejorar la calidad de los productos y/o servicios Mejorar la calidad de los productos, su diseño, su seguridad, su durabilidad...</p>
Valoración																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																						
<table border="1"> <tr><th colspan="10">Valoración</th></tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	Valoración										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<p>e) Mejorar la participación y condiciones laborales de los empleados Seguridad y prevención; Conciliación; Formación en RSE; igualdad hombres-mujeres; planes de estabilidad laboral y promoción interna; Servicios para trabajadores (guarderías, becas, transporte...); participación...</p>
Valoración																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																						
<table border="1"> <tr><th colspan="10">Valoración</th></tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	Valoración										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<p>f) Apoyar y promover proyectos de acción social Promoción interna del voluntariado; patrocinio cultural y deportivo; Cooperación con ONG's</p>
Valoración																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																						
<table border="1"> <tr><th colspan="10">Valoración</th></tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	Valoración										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<p>g) Mejorar las relaciones con los clientes/consumidores Atención de reclamaciones; publicidad y marketing veraces; canales de comunicación con clientes...</p>
Valoración																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																						
<table border="1"> <tr><th colspan="10">Valoración</th></tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	Valoración										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<p>h) Cooperar de modo responsable con otros grupos de interés Exigir RSE a proveedores y distribuidores; cooperación con las organizaciones sectoriales y sindicales, con universidades, ONG's, fundaciones y otros agentes sociales, mass media...; Informes sociales o de RSC...</p>
Valoración																															
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																						

C12. Para Vd. ¿en qué debería consistir esencialmente la responsabilidad social de una empresa? (señale un máximo de dos posibles respuestas)	
<input type="checkbox"/>	En cumplir estrictamente la normativa vigente
<input type="checkbox"/>	En una nueva manera de dirigir la empresa, con criterios éticos
<input type="checkbox"/>	En una política, esencialmente, de prevención de riesgos y de calidad
<input type="checkbox"/>	En una estrategia de mejora de la reputación y la imagen de la empresa
<input type="checkbox"/>	En una política de transparencia en todas las áreas de gestión de la empresa
<input type="checkbox"/>	En la reparación de posibles daños (al consumidor, al medio ambiente, a la comunidad, etc.) ocasionados por la empresa
<input type="checkbox"/>	En una política orientada a la innovación y la mejora de la competitividad de la empresa
<input type="checkbox"/>	En el apoyo a proyectos de acción social , mediante donaciones, mecenazgo, patrocinio, apoyo a Ong's o fundaciones, etc.
<input type="checkbox"/>	Otra respuesta (indíquela):

C13. Indique si su empresa conoce , ha incorporado o le gustaría recibir información sobre los siguientes enfoques o estrategias: (puede marcar una, dos o tres columnas para cada categoría)			
	Ya lo conoce	Ya lo ha incorporado	Desearía información
Ecodiseño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión del conocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reputación corporativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coaching	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excelencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión por valores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ecología industrial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-commerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neuromarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ISO-26000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de equipos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economía ecológica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo organizativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cradle to cradle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agrupación ecológica de empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Branding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capitalismo natural	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sostenibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de intangibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biomimesis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comercio Justo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visual Thinking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Energías renovables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I+D+I	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ecoeficiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vigilancia tecnológica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economía azul	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing viral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economía del Bien Común	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C14. Para terminar, cómo valoraría, en términos generales, la POSICIÓN ACTUAL DE SU EMPRESA con respecto de la RSE: (elijá sólo una opción)	
<input type="checkbox"/>	no conoce muy bien la RSE y tampoco ve en ella ninguna utilidad
<input type="checkbox"/>	no conoce muy bien la RSE, pero ve en ella posibilidades y comienza a interesarse por ella
<input type="checkbox"/>	conoce qué es la RSE, pero no la ve útil y, por tanto, no la aplica
<input type="checkbox"/>	conoce qué es la RSE y la aplica, aunque es escéptica sobre su verdadera utilidad
<input type="checkbox"/>	conoce qué es la RSE y cree en ella, aunque aún no la aplica
<input type="checkbox"/>	conoce qué es la RSE y cree en ella, aunque la aplica de un modo informal
<input type="checkbox"/>	conoce perfectamente qué es la RSE, cree en ella y la aplica de modo sistemático y planificado
<input type="checkbox"/>	otra posición (indíquela):