



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

La Responsabilidad Social Corporativa y el caso H&M

Presentado por Sandra de Rioja Pérez

Tutelado por: Lidia Sanz Molina y Juan Romay Coca

Soria, 20/06/2018

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

INDICE

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	4
2. METODOLOGIA.....	5

CAPITULO I MARCO TEORICO

3. INTRODUCCIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	7
3.1. CONCEPTO DE RSC.....	7
3.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN.....	9
3.3. TEORÍAS DE RSC.....	11
3.4. STAKEHOLDERS	13
3.5. DIMENSIONES DE LA RSC.....	21
3.5.1. RSC Y MEDIO AMBIENTE.....	25
3.6. MARCO NORMATIVO	28
3.6.1. PRINCIPIOS DE LA RSC.....	31
3.7. MEDICIONES DE LA RSC.....	34
3.8. RAZONES PARA LA RSC Y OBJETIVOS DE SER UNA EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLE	37

CAPITULO II ESTUDIO DE CASO H&M

4. CONTEXTUALIZACION.....	41
4.1. HISTORIA DE H&M.....	42
4.2. VISIÓN Y MISIÓN DE H&M.....	43
4.3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE H&M.....	44
4.3.1. EL COMPROMISO CON LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERES.....	46
4.3.2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LOS EMPLEADOS DE H&M.....	49
4.3.3. RELACIONES CON TERCEROS.....	51
4.4. EL COMPROMISO SOSTENIBLE DE H&M.....	53
4.4.1. 100% JUSTOS E IGUALITARIOS.....	54
4.4.2. 100% LIDERAR EL CAMBIO.....	56
4.4.3. 100% CIRCULAR Y RENOVABLE.....	57

4.5. ENTREVISTA A RESPONSABLES DE RSC.....	59
5. CONCLUSIONES.....	62
6. BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA.....	64

INDICE DE FIGURAS.

CAPITULO I

Figura 1: Diferentes grupos de Stakeholders.....	14
Figura 2: Objetivos de la RSC.....	15
Figura 3: Pirámide de Carroll.	21
Figura 4: Pirámide de Carroll.....	22
Figura 5: Aplicación práctica de la pirámide de Carroll.....	23
Figura 6: Triple dimensión.....	24
Figura 7: Beneficios de una estrategia medioambiental.....	28
Figura 8: Herramientas de la Responsabilidad Social.....	29
Figura 9: Los10 Principios del Pacto Mundial.....	33
Figura 10: Beneficios de las políticas de RSC.....	40

CAPITULO II

Figura 11: La 1ª tienda, Hennes en Västerås, Suecia.....	41
Figura 12: Imagen de los inicios de H&M en 1968.....	41
Figura 13: Colaboración con la marca británica Erdem.....	42
Figura 14: Logo de H&M.....	43
Figura 15: Las tres ambiciones de Sostenibilidad de H&M.....	45
Figura 16: Estrategia de Sostenibilidad de H&M.....	46
Figura 17: Página de inicio de la web de H&M.....	47
Figura 18: Mapa de las relaciones laborales y progreso salarial justo....	55
Figura 19: Modelo circular de H&M.....	57
Figura 20: Evolución de la participación del uso de materiales.....	57
Figura 21: Conciuous Collection 2017.....	58

AGRADECIMIENTOS.

En primer lugar, agradezco a mi tutora de este trabajo de investigación, Lidia Sanz, por su asesoramiento y conocimiento sobre la RSC, por su dedicación y pasión, siempre con una sonrisa. Gracias por darme luz, a pesar de la distancia y de los periodos de tiempo para realizar el trabajo.

También quiero dar las gracias a la responsable de Sostenibilidad, de la empresa en la que trabajo, H&M, que se esfuerza por comunicar y trasladar al equipo todas las acciones y retos conseguidos en materia de sostenibilidad, y por contagiar a todos los empleados la importancia que tiene ser socialmente responsables. También a mi responsable, por facilitarme información sobre las acciones y estudios sobre la Sostenibilidad.

Por último, a todas las personas con las que he coincidido durante estos últimos años de cambios, ya que de todos he aprendido y por supuesto a mi familia que siempre ha estado a mi lado y siempre me han apoyado en todas las decisiones que he tomado.

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO.

La Responsabilidad social corporativa en los últimos años, está ganando una fuerte importancia en las estrategias empresariales implantadas en sus actividades del día a día y ha ido evolucionando con el paso de los años tanto en las propuestas teóricas como en su aplicación en las empresas.

Esta surgió como respuesta a la demanda de la sociedad, para que las empresas asumieran su parte de responsabilidad sobre sus actos y decisiones y fue impulsado, en parte, por los grandes escándalos internacionales en cuestiones de calidad, contaminación, estafas, etc. A día de hoy, el auge de la Responsabilidad Social Corporativa ha puesto en el punto de mira de los consumidores a las empresas, evaluándolas críticamente.

Las empresas, cada vez más, apuestan por la ética, ya no solo tienen en cuenta el aspecto económico, es decir generar beneficios, sino que también prestan especial atención a la relación que establecen con su entorno social, laboral y medioambiental y hacerlo de manera responsable. O lo que viene siendo lo mismo, ir más allá y no quedarse únicamente con el objetivo de obtener beneficios, es decir que sean socialmente responsables, por tanto, es importante hacerse esta pregunta. ¿Qué es ser socialmente responsable?

Este trabajo de investigación, se centra en estudiar la Responsabilidad Social corporativa, en adelante RSC, conocer en profundidad la RSC, examinar el concepto, características, teorías y normativa y en dar respuesta a esa pregunta.

El estudio de este trabajo no solo se centra en estudiar la RSC y cómo se gestiona, sino que también se investigara como H&M, multinacional de moda, de origen sueco, y con numerosas tiendas por todo el mundo, gestiona la RSC, que beneficios les aporta a la empresa, a sus stakeholders y a la sociedad en general.

En este sentido, el objeto de estudio de este trabajo de investigación se centra en la gestión de la RSC, como uno de los valores intangibles de las empresas con más proyección de futuro, ya que las empresas se han percatado que estas acciones son rentables, y que por tanto, la Responsabilidad Social Corporativa es una de las vías para generar un valor a largo plazo en las compañías.

2. METODOLOGIA Y JUSTIFICACION DE LA ELECCIÓN.

El presente estudio se basa en una investigación documental. Es el instrumento de apoyo que facilita, dentro del proceso de investigación científica, el dominio de las técnicas empleadas para el uso de la bibliografía. Permite la creación de habilidades para el acceso a investigaciones científicas, reportadas en fuentes documentadas de forma organizada.

He partido de unas fuentes secundarias, con las que he adquirido los conocimientos necesarios y a través de los cuales se ha podido desarrollar toda la parte teórica. También es importante el análisis y la investigación realizada a la empresa H&M, son muchas las publicaciones realizadas por la compañía en tema de RSC, sobre todo, actualmente sobre sostenibilidad y al reciente informe de Sostenibilidad publicado por la compañía.

Como fuentes primarias hay que desatacar la observación participante realizada durante este trabajo en la propia empresa, dado que el desempeño de mi actividad profesional en la misma, me ha permitido observar de primera mano algunas de las actuaciones y actividades sobre las que indagaba en la documentación analizada de la misma. Posibilitando el contraste y verificación de algunos de los datos y conclusiones que se aportaba en la documentación, en algunos casos con la observación del desempeño real y en otros con las cifras a las que tenía acceso, manejadas en el día a día de la empresa, a través de canales internos de comunicación.

Esto hace que la metodología de este trabajo, adolezca de una implicación personal que requiere un tratamiento de carácter privado, pues trata en algunos casos, datos que rayan el secreto profesional en algunos de las aportaciones incluidas en el mismo. Hay que decir, que el manejo de esta información, así como la práctica de la observación participante ha supuesto a nivel personal, un enriquecimiento y fomento de la reflexión en el desarrollo de mi trabajo y comprensión sobre el mismo.

La estructura del estudio se divide en la introducción y metodología, seguido de los dos capítulos, conclusión y bibliografía.

En el primer capítulo se estudian los aspectos teóricos relacionados con la RSC y sus impactos, se introducen diferentes definiciones de la misma, diferentes teorías y dimensiones, su marco normativo entre otras cosas.

En el segundo capítulo se analiza la RSC en la multinacional H&M, se analiza el último informe de Sostenibilidad presentado por la compañía así como sus relaciones con stakeholders y acciones llevadas a cabo por la compañía.

Por último, se detallan las conclusiones del trabajo y se presentan las correspondientes referencias bibliográficas.

Cabe destacar en este punto que gracias a mi experiencia personal he tenido acceso a otras fuentes de información para hacer el trabajo, como por ejemplo, informes internos, documentos informativos mensuales destinados a los empleados para contribuir positivamente, nuevas acciones llevadas a cabo

por la empresa, charlas con la responsables de RSC, etc. Conocer la empresa desde dentro me ha ayudado a la hora de realizar esta investigación.

También me gustaría mencionar en este apartado que la RSC de H&M ha ido evolucionando con el paso de los años, especialmente este último año, que han apostado por una estrategia más intensa con unos objetivos más marcados. El trabajo se ha ido actualizado conforme a las nuevas publicaciones y en especial a la nueva estrategia presentada en el informe de Sostenibilidad de la compañía, publicada el pasado mes de Abril y por supuesto que este trabajo queda abierto a futuras líneas de investigación y posibles cambios.

3. INTRODUCCIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Vivimos en un momento de cambios rápidos y profundos que dificultan prever lo que va a suceder, está disminuyendo el papel de los Estados y ganando protagonismo la sociedad.

La Responsabilidad Social Corporativa surge en este contexto como una herramienta intermedia de equilibrio que vincula las acciones de las empresas con las demandas de los ciudadanos.

Los ciudadanos son cada vez más conscientes del impacto ambiental de los procesos productivos así como de las consecuencias ecológicas del crecimiento económico. Esto unido al aumento de la preocupación de la sociedad por los escándalos financieros de los últimos años en las grandes empresas y a los problemas sociales que a pesar del progreso no se acaban de resolver (pobreza y desigualdad) ha hecho que la ciudadanía, más informada que nunca, exija a las empresas que sean socialmente responsables.

El concepto de Responsabilidad social aparece como el compromiso de ayudar a conciliar los intereses de unos y deseos de otros. Las empresas se comprometen a resolver los problemas sociales y posibilitan la participación de los ciudadanos en la definición de los objetivos empresariales y sociales.

3.1. CONCEPTO DE RSC.

El término de responsabilidad social corporativa (RSC) no tiene una definición clara y concisa y ha ido ofreciendo diferentes definiciones a lo largo de los años, además se encuentra en continua evolución.

Es importante destacar en este punto la diferencia entre los términos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Aunque para muchos estas expresiones signifiquen lo mismo, la diferencia se encuentra en los términos empresarial y corporativo, entendiendo que éste último incorpora a todas las organizaciones, empresariales o no, independientemente de su tamaño.

Definir la responsabilidad social no es nada fácil ya que intervienen áreas tan variadas como la seguridad laboral, los derechos humanos, la ética empresarial, las inversiones sociales o los aspectos medioambientales.

Este concepto tiene como aspecto principal hacer que las empresas den respuesta a una serie de requerimientos que van más allá de las obligaciones legales, técnicas y económicas. De esta manera además de lograr los beneficios económicos tradicionales podrán alcanzar una rentabilidad social.

Como punto de partida he tomado la clásica definición del Libro Verde. Este documento del año 2001 creado por la Comisión de las Comunidades Europeas 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”.

En el año 2002 la Comisión Europea publica una nueva comunicación que recoge las conclusiones extraídas de consultas realizadas a empresas, organizaciones y otras asociaciones e instituciones sobre responsabilidad social tras la publicación del Libro Verde, 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”.

El documento concluye que, pese a la variedad de enfoques relativos a la RSE, existe un consenso generalizado en el ámbito europeo cuyas principales características son:

- La responsabilidad social es 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.

Es importante destacar la definición del Foro de Expertos en RSE (Ministerio de Trabajos y Asuntos Sociales) que publicó en junio de 2005 en un documento sobre el ámbito y la definición de RSE.

“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”.

La novedad en esta definición es el concepto de transparencia que implica que la empresa tiene la obligación de gestionar adecuadamente la información sobre actividades y sobre sus decisiones empresariales que esta aporta a la sociedad.

Por su parte la definición propuesta por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), asociación que crea informes de conducta para las empresas, garantiza el desarrollo de las

organizaciones y mejora su nivel de competencia y el progreso de la sociedad, dice que:

“Una empresa opta por una estrategia de RSC cuando se compromete con unos valores sociales elementales y con un comportamiento coherente a estos, teniendo no solo como objetivo el beneficio económico, sino una triple dimensión. Dimensión económica, social y medioambiental. Buscando el beneficio económico, favorecer los intereses de sus grupos de interés, mejora de la sociedad y preservación del medio ambiente y contemplar el impacto de sus acciones.”

Una de las definiciones más recientes es la publicada en Octubre de 2011, por la Comisión Europea publicada A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, esta nueva definición a diferencia de todas las demás tiene como característica principal su brevedad, dice que la RSC es:

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

Por ultimo he considerado importante introducir la definición propuesta por el “Observatorio de la RSC” este organismo fue fundado en 2004 para potenciar la RSC, sensibilizar y dar a conocer los efectos positivos en la sociedad.

“La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general”.

A pesar de la falta de una definición definitiva, la Responsabilidad Social Corporativa tiene en común elementos que forman parte de los mecanismos de gestión de las empresas que apuestan por construir su identidad, fortaleciendo de esta manera su imagen, la perspectiva de un buen gobierno y el compromiso con la sociedad y con el medio ambiente.

3.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN.

El término de Responsabilidad Social es relativamente reciente y con el paso de los años se ha ido adquiriendo una gran relevancia en nuestro entorno en los últimos años, ya que cada vez son más las organizaciones que se interesan en gestionar sus empresas teniendo en cuenta la RSC.

Los primeros inicios de la Responsabilidad Social tienen lugar a finales del siglo XVIII con el inicio de la primera industrialización, cuando un grupo de empresas pioneras de la Inglaterra Victoriana empezaron a utilizar el concepto en la gestión de sus empresas. El caso más conocido es el George Cadbury (1839-1922), empresario del cacao. Su idea era que si el empresario protegía la salud y el bienestar de sus empleados, estos protegerían mucho mejor su empresa.

Esta filosofía inspiró a muchos otros ingleses y se fue extendiendo al resto del continente Europeo y al norteamericano durante las primeras décadas del siglo XX.

“Es en los Estados Unidos donde se comienza a reconocer, que las empresas privadas además de producir bienes y servicios, eran responsables de los riesgos sanitarios de sus trabajadores y de la contaminación que generaban”. (Izquierdo, R. J. S., & Grañana, I. V. 2005: 137)

Otro ejemplo es el de Henry Ford (1863-1947) que afirmó en una de sus declaraciones que para que su negocio triunfara, los empleados deberían tener un sueldo lo suficientemente alto como para poder comprar coches, esta idea le llevó a realizar subidas salariales.

El aumento del poder de las empresas americanas hizo que en los años sesenta se produjera una explosión de debates y propuestas sobre la RSC, aparecen las críticas del ecologismo, de los informes del Club de Roma sobre el crecimiento y sus posibles consecuencias, de las crisis energéticas... Todas estas presiones y demandas sociales hacia la RSC contribuyeron a la ampliación de esta. A finales de esta década la RSC ya se había convertido en una práctica común, se empiezan a realizar informes y auditorías corporativas de contabilidad social que dan lugar a un gran interés en el mundo empresarial, en la ciudadanía y en los círculos sociopolíticos.

El cambio llega en los años 80, se produce un retroceso y la casi desaparición de la RSC. Todo esto fue debido a la aparición de las economías de escala, la competitividad, las empresas multinacionales, la ampliación de los mercados y la reducción de costes.

Tratando de superar ese retroceso se proponen iniciativas de un modelo de organización empresarial comprometido con su tiempo y con los problemas de la sociedad, es decir creando riqueza con una actitud solidaria y responsable con las exigencias internas de calidad, de empleo y de utilidad social de sus productos y servicios.

Las innovaciones tecnológicas y organizativas han hecho posibles los grandes avances del desarrollo y la creación de riqueza de la última década del siglo XX. Sin embargo la década de los noventa se vio salpicada de los fracasos financieros de empresas multinacionales, de escándalos contables, catástrofes medioambientales, prácticas de extorsión, explotación laboral, violación de los derechos humanos y contaminación ambiental.

En este momento la sociedad está concienciada y además tiene una actitud de cambio, exige a las empresas que se replanteen su papel en la sociedad y que además asuman las responsabilidades que les correspondan.

Tras estos movimientos las empresas empezaron a valorar las expectativas que la sociedad tenía sobre ellas y a preocuparse por su reputación. Hay un interés creciente y generalizado por humanizar la empresa e implicarla

en el progreso social y por consiguiente las empresas entienden la necesidad real de implicarse en la Responsabilidad Social Corporativa.

“Actualmente la Responsabilidad Social Corporativa es un sistema de gestión empresarial que busca entender el rol social de las empresas, identificar a todos los grupos de interés y procurar satisfacerlos en la medida de sus posibilidades bajo un modelo de mejora continua considerando previamente potenciales beneficios de reputación, productividad, ambiente laboral y penetración en nuevos mercados que puedan traer consigo beneficios” (German. K. 2010)

3.3. TEORÍAS DE RSC.

Sobre la Responsabilidad social corporativa existe un gran abanico de teorías y enfoques. Además se han publicado números estudios que tratan de analizar y clasificar todas las teorías existentes sobre RSC.

Uno de los trabajos más citados y destacables de los últimos años es el de Garriga y Melé de 2004 que elaboraron una clasificación de teorías considerando como criterio diferenciador *el rol que la empresa juega en la sociedad*. Según los autores hay cuatro diferentes tipos de fundamentación de esta relación empresa-sociedad, (El beneficio económico, el poder político, la legitimidad y los valores éticos) lo que permite distinguir cuatro grupos de teorías sobre RSC que explicarían el por qué las empresas desarrollan diversas actividades por el bien social.

Los autores que apoyan estas teorías de acuerdo a Garriga y Melé son Porter y Kramer (2002), Hart (1995), Linz (1996), Prahalad y Hammond (2002), Hart y Christensen (2002) y Prahalad (2003).

-*Teorías Instrumentales*: estas engloban el estudio de actividades sociales que permiten cumplir de mejor forma con los objetivos de creación de riqueza empresarial, es decir, que estén ligadas a la obtención de beneficios económicos para sus accionistas. Bajo este enfoque, “existe una relación directa entre RSC y creación de riqueza y sólo el aspecto económico de la integración entre sociedad y la empresa es el que importa al momento de llevar a cabo el negocio” (Castillo. C. y otros, 2008.pag 14).

-*Teorías Integradoras*: en este apartado encontramos una serie de trabajos que buscan explicar el desarrollo de actividades de RSC por el deseo de integrar diversas demandas sociales, entre las que destaca el cumplimiento de las leyes, políticas públicas y normas establecidas por los particulares de los grupos de interés de una empresa. Las empresas deben respetar las instituciones establecidas en cada sociedad bajo este enfoque (Castillo. C. y otros, 2008.pag 14)

-*Teorías de Carácter Político*: estas teorías enfatizan el poder social que adquiere la corporación en la medida que se ve insertada en una sociedad, los estudios explican que existe una relación entre las empresas y la comunidad en

que participa, el cual viene dado por el poder e influencia que tiene cada empresa sobre la economía. Bajo esta teoría la empresa se ve presionada por la sociedad a participar activamente en la colaboración social pero no es necesaria la creación de riqueza para ser considerada socialmente responsable. (Castillo. C. y otros, 2008.pag 15 y siguientes)

-*Teorías sobre Ética y Moral en los negocios:* en este último grupo se estudian las actividades de RSC que dan respuesta al cumplimiento y al respeto de los derechos universales, como por ejemplo el respeto al medio ambiente, la preocupación por un desarrollo sustentable, considerando actividades de negocio que presten atención al progreso tanto de la generaciones presentes como las futuras. Estas teorías se basan en el desarrollo de acciones correctas en beneficio del bien común. (Castillo. C. y otros, 2008.pag 15 y siguientes).

Además de este enfoque es importante destacar la teoría normativa de los *stakeholders*, seguramente es la teoría más aceptada y común a la hora de explicar la base de la RSC.

Teoría de los stakeholders:

Fue publicada por primera vez en 1984 por Edward Freeman en el libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Esta teoría defiende la necesidad de que la empresa tenga en cuenta a todos los grupos de personas implicadas de una empresa, pero no por una razón interesada, sino por una razón de tipo moral, ajustándose a una norma ética o de buen comportamiento.

Según esta teoría, “la empresa no solo tiene que satisfacer a los accionistas sino también a los colectivos que puedan afectar o ser afectados y sin los cuales la empresa dejaría de existir: proveedores, clientes, comunidad, empleados, etc.” (García Del Junco et al. 2014).

La Teoría de los grupos de interés predice que la sostenibilidad debe tener un impacto positivo sobre los resultados financieros porque las empresas se benefician de “abordar y equilibrar las reivindicaciones” de los múltiples grupos interesados. (Evan y Freeman, 1990).

Por tanto la empresa asumiría obligaciones fiduciarias hacia todos sus stakeholders, además de mantener con ellos un dialogo constante y honesto con ellos, no tratándolos como un medio sino como un fin en sí mismos. Se trata, por tanto, de una RSC donde los valores éticos se ponen por delante del interés estratégico en respuesta a las demandas sociales.

Freeman nos dice que debemos entender a los diversos grupos de interés, más allá de ver la competencia por los recursos dispersos y limitados, donde la razón fundamental de la actividad económica tiene que ver con la red que se forma entre los distintos actores y la colaboración y cuidado entre todos. Su visión propone que cada actor involucrado directa o indirectamente en las actividades de la empresa es parte del eslabón que agrega valor y bienestar para todos (Freeman y Gilbert, 1992).

En este libro se define a los stakeholders como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación”.

Esta teoría ha alcanzado gran importancia en los últimos años, sobre todo debido a la globalización de los mercados y debido a la necesidad de las empresas por satisfacer a todos los entes que tienen intereses en ella.

Tomando en cuenta todo lo anterior y teniendo en cuenta que son cientos de trabajos los que han sido desarrollados sobre este tema y que hay diferentes enfoques de las teorías, podemos ver que la sociedad exige a las empresas muchas formas de ser responsables, tales como cumplir con las leyes, cuidar del medio ambiente, cuidar a sus grupos de interés más cercanos, etc.

3.4. STAKEHOLDERS.

Una de las cosas más importantes que durante los últimos años se han planteado las empresas y que más auge tiene ahora mismo en la RSC es dar respuestas a las necesidades que demandan las personas relacionadas con la empresa. El Foro de Expertos en RSE en 2005 decía que “una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés”.

Como he mencionado en el anterior punto, los grupos de interés o stakeholders están formados por aquellas personas o grupos de personas que tienen una relación con la empresa y que afectan o pueden verse afectados por las actividades que la empresa desarrolla y por la búsqueda de objetivos, luego estos pueden tener un impacto significativo en la forma de actuar de la empresa, ya sea de forma pasada, presente o futura.

No solo se deben considerar que forman parte de la empresa los propietarios, directivos o empleados, la empresa también está formada por los clientes, los proveedores, los competidores y la comunidad, ya sea local, nacional o internacional con sus distintos colectivos y grupos de interés (movimientos sociales, sindicatos, medios de comunicación, gobiernos, etc.)

Hay diferentes formas de clasificar los stakeholders dependiendo de su relación directa o indirecta con la empresa según M. De La Cuesta (2002).

- *Stakeholders “internos”*, también denominados “primarios” o “definicionales”: son aquellos grupos que son imprescindibles para el crecimiento continuo, supervivencia y éxito de la empresa, son aquellos con derechos directos y legalmente establecidos. (Accionistas, directivos, empleados, clientes, comunidades...).
- *Stakeholders “externos”*, también denominados “secundarios” o “instrumentales”: son grupos o individuos del entorno de la organización que influyen en las actividades de la empresa o a los stakeholders

internos. Se refieren a aquellos cuyos derechos sobre los recursos de la empresa están peor establecidos por la ley o se basan en criterios como las obligaciones éticas o la lealtad a la comunidad. (Grupo de interés público, grupos de protesta, competidores, asociaciones, grupos ecologistas, medios de comunicación, gobierno, administración pública, comunidad local...)



Figura 1: Diferentes grupos de Stakeholders. Fuente internet

Una vez identificados estos grupos de interés que tienen relación con la empresa es importante saber cómo gestionar el conjunto de relaciones que se crean, garantizando el equilibrio de fuerzas necesario entre los distintos grupos representados.

En el Libro Verde de la Responsabilidad Social Empresarial, de la Unión Europea, se especifican los objetivos de la RSC con los grupos de interés. Dichos objetivos se recogen en el cuadro siguiente.

Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Política de dividendos justa. ➤ Transparencia en la información. ➤ Inversiones responsables.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formación y desarrollo profesional. ➤ Conciliación de la vida personal y familiar. ➤ Comunicación. ➤ Salarios justos. ➤ Salud y Seguridad en el trabajo.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aseguramiento de la calidad y fiabilidad. ➤ Garantía de cumplimiento de los Derechos Humanos. ➤ Laborales y medioambientales
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Libre concurrencia y justicia en la elección. ➤ Garantías de cumplimiento de los Derechos Humanos. ➤ Laborales y medioambientales
Bancos y otros agentes financieros	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromisos y garantía de los fondos prestados. ➤ Incluso en situaciones extremas, dado el volumen de fondos, presencia de activos en el proceso de decisión, sustituyendo incluso a los accionistas en situaciones de liquidez o crisis de la empresa.
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiencia energética. ➤ Reducción de la degradación medioambiental. ➤ Generaciones futuras.
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lealtad. ➤ Alianzas.
Administraciones publicas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento de normativa económica, social y medioambiental.
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acción social. ➤ Creación de empleo. ➤ Promoción de valores positivos.
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejora de imagen. ➤ Confianza.

Figura 2: Objetivos de la RSC. Fuente Tomado Galán y Sáenz (2013) p.269.

Además de la identificación de los grupos de interés, es importante definir los temas relevantes para cada uno de ellos, y comprender cómo estos se relacionan con las expectativas de las partes interesadas.

He considerado crucial hacer un pequeño análisis de 3 grupos de interés (Trabajador, sociedad y clientes) debido a que si se construyen buenas relaciones con estos grupos, se pueden generar mayores beneficios empresariales, debido al desarrollo de activos intangibles valiosos que podrían ser fuente de ventajas competitivas.

○ **Trabajadores:**

Es el principal grupo de interés de las empresas por esta razón el impacto que los programas de RSC tienen sobre sus empleados es una clave de éxito para las empresas, además como dice María Ruspoli, responsable de relaciones con la comunidad del Grupo OHL, *“una gestión adecuada del capital humano es imprescindible para garantizar la competitividad futura de cualquier empresa”*.

“En una organización ética y socialmente responsable, las personas deben ser el centro de toda actuación, lo que implica darles participación y conseguir la integración de los objetivos de los empleados con los objetivos de la empresa, y esto, a su vez implica necesariamente una transformación en la dirección de RRHH, desde una dirección tradicional a una dirección de personas por valores”. (María Ruspoli.2016)

El área de Recursos humanos es la encargada de que la política de RSC se extienda por todas las áreas del negocio, según explica Víctor Arroyo, profesor de la Escuela de Organización Industrial (EOI), este departamento *“puede jugar un papel muy importante, asegurando que la compañía adopta adecuados programas de responsabilidad social corporativa, de acuerdo a las necesidades propias de los empleados”* por tanto es necesario que exista la relación de colaboración entre los departamentos de Recursos Humanos y RSC para que se definan conjuntamente los objetivos y las herramientas de seguimiento.

Según el portal iberoamericano especializado en relaciones laborales *LosRecursosHumanos.com* estas son las 10 medidas de responsabilidad social corporativa para el departamento de personal:

1. Cumplir con la liquidación de sueldos y haberes en tiempo y forma.
2. Cumplir con la normativa legal en materia de salarios, atención médica y medidas de higiene y seguridad en el trabajo.
3. Atender a las consultas de los empleados.
4. Colaborar activamente con el resto de departamentos de la empresa usando todos los medios a su disposición: email, newsletters, intranet, panel de anuncios...
5. Crear un código de conducta y difundirlo. Es necesario que haya normas claras para todos y hacerlas cumplir a rajatabla para que no reine la anarquía.
6. Crear un entorno de igualdad. Respetar y fomentar la diversidad social y cultural en la empresa.
7. Asegurar la formación constante en el puesto de trabajo y fomentar la transmisión de conocimientos entre empleados.
8. Promover el desarrollo del personal, a través de la carrera profesional y ofreciendo posibilidades de promoción.

9. Asegurar un entorno de trabajo sostenible medioambientalmente promoviendo conductas como la separación de residuos.
10. Fomentar las relaciones con la comunidad a través de acciones como donaciones a instituciones locales, facilitando visitas escolares a la propia oficina...

Con todo esto los beneficios que obtienen los trabajadores son entre otros:

- Al aumentar la productividad, debido al pago de salarios justos y programas sociales a su favor, aumentan también sus ingresos, es decir su nivel salarial.
- Aumentan las posibilidades de promoción interna de la empresa, esto es debido a que la RSC exige una actitud emprendedora y esto da lugar a un aumento del liderazgo.
- Mejora del ambiente laboral y mayor sentido de pertenencia a la empresa.
- Mejora de la competitividad del trabajador en el mercado y esto da lugar a un aumento del interés de otras empresas hacia la compañía.
- Brinda un aspecto humano a la empresa y la pone en contacto directo con la sociedad.
- Reduce el ausentismo laboral, disminuye la rotación de personal, reduce el estrés y motiva a los trabajadores.
- Mejora el clima organizacional al interior de la empresa.

De esta manera si los empleados ganan con la responsabilidad social de la empresa, esta también obtiene beneficios con su política de RSC. Estos beneficios también son económicos, ya que se reducen los costes de producción lo que se traduce en la reducción de los precios que dan lugar a que la empresa sea más competitiva.

Como conclusión, los beneficios de aplicar estas políticas de RSC son por una parte, una mejora de la gestión interna de la empresa, tener a los empleados más felices y motivados en sus puestos de trabajo y por otra parte, que estén más comprometidos con empresa y con sus objetivos. Además la empresa crea valor sobre sus productos y servicios y mejora la percepción de la sociedad sobre su forma de actuar.

○ **Clientes:**

Estos son los consumidores y usuarios de los productos servicios producidos por las empresas, digamos que es el grupo al que más se orienta la explotación del negocio. Es un componente esencial para la empresa y además es imprescindible para su supervivencia.

Los clientes toman decisiones de compra de productos para satisfacer diferentes necesidades, por esta razón las empresas las empresas socialmente

responsables trabajan en la mejora continua del servicio al cliente, siguiendo un plan estratégico de responsabilidad social, que establece el compromiso de mantener una estrecha relación con el cliente y garantizar su satisfacción.

Como explica Julio Sebastián Morales Medina en su blog *“al fomentar esta relación entre clientes y empresa por un lado los clientes se benefician de los beneficios que aporta ser una empresa socialmente responsable y por otro lado aumentan las relaciones y confianza con estos”*.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) estas son algunas de las prácticas que desarrollan las empresas socialmente responsables:

- Las empresas garantizan la protección del medio ambiente desde el aprovisionamiento de materias primas, pasando por producción y elaboración, logística, la distribución y venta al cliente hasta el servicio postventa. El compromiso con el medio ambiente y sociedad trasmite a los clientes una gran confianza. Está aumentando recientemente los clientes que basan sus compras en empresas socialmente responsables con estos valores.
- Comunicación clara y transparente de toda la información relativa a la empresa, al producto o servicio que ofrece.
- Establecer un sistema de opiniones, quejas, reclamaciones y sugerencias para los clientes, así se permite evaluar periódicamente el grado de satisfacción de los clientes y poder tomar decisiones al respecto.
- Diseñan políticas empresariales que se basan directamente en la satisfacción del cliente normalmente bajo la forma de códigos de conducta, como por ejemplo establecer estándares de calidad de los productos, privacidad de datos personales, integridad personal, normas de conducta ética, etc.
- Mejorar la imagen y la reputación de una empresa ya que es importante para los clientes. Por ejemplo cuando salen noticias en los medios de comunicación de que la empresa tiene prácticas desleales o recurren al trabajo infantil o no cumplen con los derechos fundamentales de los trabajadores, etc. Todas estas prácticas dan lugar a una depreciación de la imagen y de la reputación pública.

En conclusión es importante tener una buena relación con los clientes. Es necesario para el éxito de la empresa que se satisfagan las necesidades de estos, desde el buen trato y cumplimiento de sus expectativas hasta el respeto al medio ambiente entre otras cosas. Por esta razón es importante poner al cliente en el centro de todas las actividades ya que ni la mejor de las estrategias tendría valor si no sucediese esto.

○ **Sociedad:**

Este análisis lo he realizado partiendo desde la perspectiva de los Derechos Humanos, ya que estos, hoy en día, están vinculados con todos los

grupos de interés de una organización, además son una parte intrínseca de las buenas prácticas de responsabilidad social.

Actualmente las organizaciones que se encargan de analizar la protección y la promoción de los derechos humanos en el ámbito específico empresarial son la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Las empresas tienen que llevar a cabo, a través de acciones de RSC, diferentes prácticas orientadas a cada uno de los diferentes grupos de interés. Estas acciones son:

- La empresa deberá atender los derechos humanos de los trabajadores, centrándose en: la protección social, el derecho a una remuneración justa, el diálogo social, la salud y la seguridad en el trabajo, el derecho a respirar un ambiente sano, el desarrollo humano y la formación en el puesto de trabajo y en materia de derechos humanos, igualdad de oportunidades para todos y el derecho a la conciliación de la vida familiar y personal.
- Las empresas deberán tomar las medidas necesarias para evitar los abusos de los derechos humanos por parte de los proveedores, además deberían influir a través de sus decisiones de compras o procedimientos, para verificar el cumplimiento de los derechos humanos, convenciones internacionales y leyes nacionales en materia laboral.
- Deberá facilitar el empleo y la actividad económica en la comunidad local en la que la empresa está implantada, además deberá de existir un dialogo entre la empresa y la comunidad y un compromiso con sus necesidades para que no contaminen o destruyan el medio ambiente y su entorno, que se respeten las costumbres de las comunidades , que se respete la dignidad de los miembros de la comunidad, que se les dé oportunidades de empleo y de desarrollo y que se respeten sus derechos sociales, culturales y económicos.
- Deberá permitir la integración más allá de las exigencias reglamentarias de grupos sociales con dificultades de inserción laboral, por ejemplo: Discapacitados, emigrantes, población ex reclusa, mayores de 45 años, drogodependientes, etc.
- Tendrá que proporcionar asistencia técnica y ayudas en proyecto de cooperación desarrollada por ONG locales o internacionales.
- La empresa deberá participar en proyectos de desarrollo local y regional.

Si la empresa respeta todos estos puntos mencionados se puede decir que es una organización sostenible y socialmente responsable ante los diferentes grupos de interés.

“A pesar de la importancia y el interés que suscitan estas formas de colaboración, su puesta en práctica supone un desafío para la empresa. Establecer un compromiso con los grupos de interés implica

colaborar con diferentes actores a la vez, y, a menudo, sobre temas complejos, tales como los impactos de la empresa en la sociedad y en cada uno de sus grupos de interés. Además, la colaboración o compromiso (engagement) entre la empresa y los grupos de interés es un proceso largo y complejo, que requiere la generación de confianza entre los actores. En todo caso, mantener abierto un diálogo o adquirir un compromiso con los grupos de interés puede ser un método útil y valioso, que conlleva beneficios, tanto para la empresa como para las partes interesadas.”(Strandberg. L. 2010)

Los beneficios de mantener un compromiso continuo con los grupos de interés pueden ser varios. Según Lena Strandberg estos pueden ser:

- Identificación temprana de tendencias y asuntos relevantes. Mantener un diálogo continuo con los grupos de interés lleva consigo la posibilidad de poder identificar temas nuevos que puedan influir en las condiciones para la empresa como para el mercado en general.
- Mejor gestión de riesgos y oportunidades. Tener conocimiento de las perspectivas y acceso a los recursos de los grupos de interés puede ayudar a la empresa a gestionar las oportunidades y los riesgos con mayor eficiencia y eficacia.
- Innovación y mejora. El conocimiento y los recursos de los grupos de interés también pueden ayudar a la empresa en la mejora y la innovación de sus procesos y de sus productos o servicios.
- Establecer la credibilidad del socio.
- Toma de decisiones fundamentadas. El acceso a la información y las relaciones que van más allá de las fuentes tradicionales pueden traducirse en una ventaja competitiva si se integran en la planificación y otras actividades principales de la empresa.

“El diálogo con los grupos de interés va tomando cada vez mayor importancia en las estrategias empresariales y organizativas. Es una de las claves estratégicas a tener en cuenta en cualquier organización. Las expectativas de los grupos de interés, no pueden ni deben ignorarse, solo de esta forma las empresas serán más sostenibles y lograrán sus objetivos de calidad y productividad. Las prioridades de los diferentes grupos de interés varían con el tiempo, y esa es una de las razones fundamentales para mantener el diálogo con ellos y revisar sus expectativas de forma continua”. (Sánchez Gancedo. L. 2017)

A la vista de lo que va indicado, queda patente la importancia que tiene conocer por parte de la empresa algo más respecto a sus grupos de interés, ya que son una pieza clave. Los procesos, las estrategias, las relaciones deberán hacerse en función de los diferentes tipos de stakeholders para que la gestión sea exitosa. La sostenibilidad de la empresa a plazo medio-largo será imposible sin esta relación con ellos.

3.5. DIMENSIONES DE LA RSC.

La responsabilidad social corporativa es un término que afecta a distintas dimensiones de gestión en la empresa, por lo que las actividades que la empresa realiza en función a la RSC tienen que tener una vocación de permanencia e implicar un compromiso con la alta dirección.

Como ya he mencionado anteriormente la Responsabilidad Social Corporativa incluye todas las actividades que la empresa realiza voluntariamente, por tanto, van más allá de la ley y sus exigencias.

Existen varios planteamientos que cuentan con el respaldo de la comunidad académica. Destacan el modelo de la pirámide de Carroll, el modelo del desarrollo sostenible y el modelo de Brown y Dacin.

- **Pirámide de Carroll.**

Según Carroll, las dimensiones de la RSC son cuatro y dependen sucesivamente unas de otras, sugiere entonces que: *“La responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado”* (Carroll 1979. p.500).

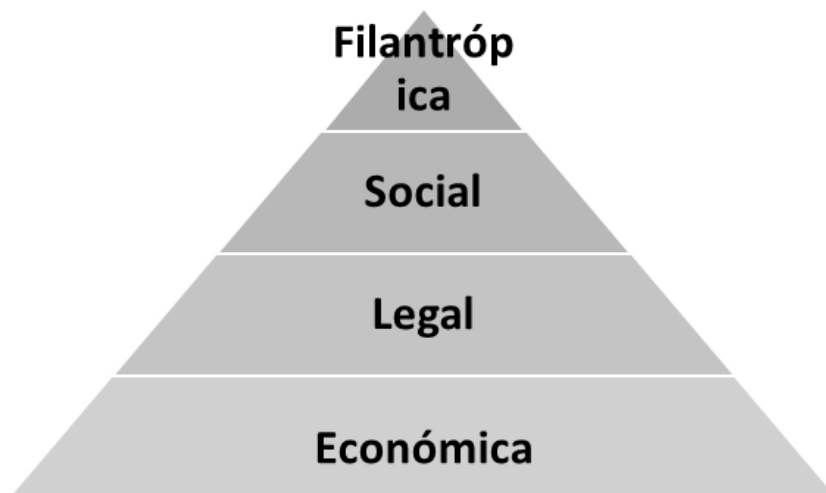


Figura 3: Pirámide de Carroll. Fuente elaboración propia.

En la siguiente imagen está representada la Pirámide de Carroll que muestra las cuatro dimensiones de la RSC.

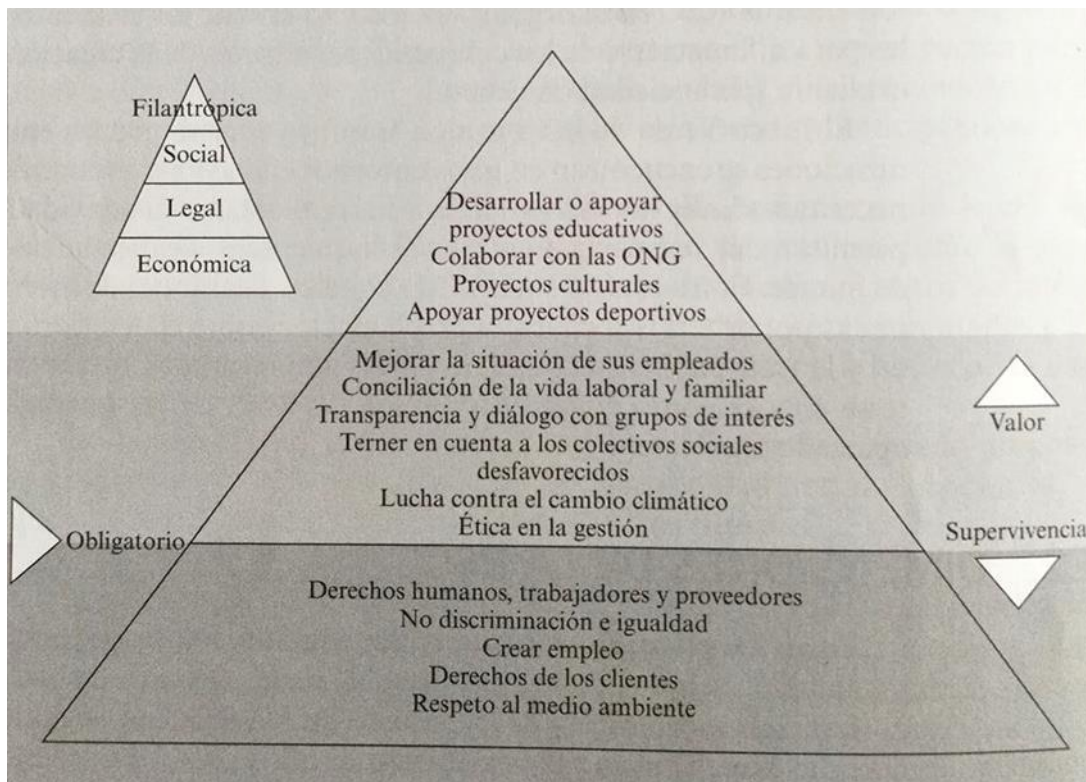


Figura 4. I. Fuente *Manual práctico de responsabilidad social corporativa de Julio García del Junco y otros 2014. Pág. 23.*

“Como puede observarse existe una parte denominada obligatoria. Este nivel configura una la línea de flotación de las percepciones de la empresa en RSC e influye en la reputación de la organización. En el segundo nivel, por su parte, está compuesto por aquellas cuestiones que son exigibles. Por ultimo en el tercer nivel se sitúan las acciones vinculadas a la acción social, que se consideran deseables pero no críticas, ya que quedan sustancialmente por debajo de la media. (García del Junco. J. y otros 2014. p.23)

En la base de la pirámide se encuentra la dimensión económica, esta hace referencia a la producción de bienes y servicios que los consumidores necesitan y desean y como consecuencia la empresa obtiene un beneficio económico por la entrega de esos bienes o servicios. Es decir, ser rentable, maximizar el retorno de las ventas, minimizar costes, tomar las adecuadas decisiones estratégicas, seguir la política de dividendos...

En el segundo nivel se representa la dimensión legal. La empresa debe alcanzar sus objetivos económicos respetando el marco jurídico establecido. Por tanto debe cumplir con todas las obligaciones contractuales, obedecer las leyes, adherirse a las regulaciones, obedecer normas contra la corrupción...

En el tercer nivel encontramos la dimensión ética, referida a las expectativas de la sociedad de que el comportamiento y las prácticas empresariales satisfagan ciertas normas éticas. Este nivel trata de evitar prácticas cuestionables, responder al espíritu de la ley, asumir que la ley es una

base para la conducta, operar sobre un mínimo requerido por la ley, afirmar un liderazgo ético...

Por ultimo en el nivel superior se sitúa la dimensión filantrópica o discrecional, relativa a las expectativas que la sociedad tiene sobre las empresas para que se impliquen voluntariamente en actividades que satisfagan los intereses sociales. Es decir las contribuciones corporativas, programas que apoyen a la comunidad, a la educación, implicación social, proyectos culturales y deportivos, voluntariado, colaboración con ONG...

Este planteamiento queda recogido en la siguiente imagen que muestra la aplicación práctica de la Pirámide de Carroll, también disponible en el *Manual práctico de responsabilidad social corporativa de Julio García del Junco y otros*.

	Clientes	Gobierno	Comunidad	Competencia	Empleados	Accionistas	Proveedores
Filantrópica	Apoyar a las empresas que generan inversion social	Apoyo para las obras de RSC	Presentar proyectos de RSC a las empresas	Alianzas para inversion social	Manejo del Duelo	Invertir en campañas de salud	Manejo de RSC en sus empresas
Social	Solución pacifica de los conflictos	Que las medidas establecidas sean para todos igual	Manejo adecuado de los comentarios	Comentarios adecuados sobre la competencia	Manejo correcto de firmas	Cumplir con las convocatorias para empleados	Manejos adecuado de precios
Legal	No subarrendar	No recibir sobornos	No invadir los terrenos ajenos	No desacreditar al competidor	Firmas según la regulación de la ley	Reparticion adecuada según la cantidad	Cumplir con lo estipulado en el contrato
Economica	Cancelacion de lo adquirido	Manejo adecuado del dinero nvertido	Velar por la seguridad	Manejo de prescios razonables	Revisar la cancelación total	Cumplimiento de los proyectos	Cancelacion en el tiempo estipulado

Figura 5: Aplicación práctica de la pirámide de Carroll. Elaboración propia.

- **Desarrollo Sostenible o Triple dimensión**

La RSC es un concepto transversal, debe afectar a la gestión global de una empresa. Por ello, e independientemente del sector en el que se encuentre debe constar de tres ámbitos básicos globalmente aceptados y que tienen que cumplir las empresas para considerarse socialmente responsables.

Estos son: la responsabilidad social, la responsabilidad económica y la responsabilidad ambiental.

Para ver cómo ha de actuar la empresa para cumplir con la triple dimensión nos apoyamos en el anteriormente mencionado Libro verde que elaboro en materia de RSC un marco común de comportamiento para las empresas y en el cual en la definición de RSC aparece claramente la definición

de la triple dimensión. En el que define la RSC como la integración en las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales.

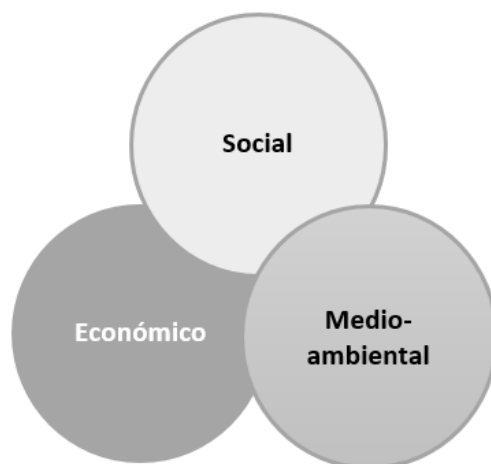


Figura 6: Triple dimensión. Elaboración propia.

Este planteamiento implica que un sistema económico sostenible debe ser capaz de producir bienes y servicios de manera continua para mantener niveles de gobierno y la deuda externa y además para evitar los desequilibrios sectoriales.

Por otro lado un sistema socialmente sostenible debe lograr la igualdad distributiva, la adecuada prestación de servicios sociales, como la educación, la salud, la igualdad de género, la cultura, la responsabilidad política y la participación.

Por último, un sistema ecológicamente sostenible debe mantener una base de recursos estable, debe minimizar cualquier impacto negativo en el medio ambiente, evitar la sobreexplotación de los recursos renovables y el agotamiento de los recursos no renovables, además de mantener una diversidad biológica, la estabilidad atmosférica...

La empresa ha de prestar atención a estas tres áreas de manera continuada y equilibrada. También deberá cubrir las dos dimensiones existentes según el Libro Verde, la dimensión interna y la dimensión externa. La dimensión interna hace referencia a las actividades internas relacionadas con los empleados y el medio ambiente, como son por ejemplo los RRHH, la salud, la seguridad laboral, la adaptación al cambio, la minimización del impacto negativo al medio ambiente...Por otro lado, la dimensión externa hace referencia a las actividades que la empresa tiene con los clientes, proveedores, comunidad...

- **Modelo de Brown y Dacin.**

Brown y Dacin proponen distinguir dos tipos de asociaciones percibidas por los consumidores respecto a la empresa. La primera de ellas es la CAa, que se refiere a la experiencia de la empresa en la producción y entrega de productos y servicios y cuyo carácter es predominantemente técnico y económico. El segundo tipo son las CSRa, que son “el reflejo del estatus y las actividades de

una compañía respecto a sus obligaciones sociales percibidas”, y que corresponden a cuestiones no económicas. Los resultados obtenidos por dichos autores demuestran que las situaciones referentes a cuestiones técnicas y económicas CAa tienen una influencia mayor que las relativas a aspectos no económicos CSRa en las valoraciones del consumidor acerca de la empresa y producto. (García del Junco. J. y otros 2014. p.25)

Estos tres modelos han sido utilizados en distintas investigaciones sobre RSC.

En este punto me parece importarte hacer una mención especial a la dimensión medioambiental, ya que hoy en día el medio ambiente es un tema actual. Términos como “desarrollo sostenible”, “crisis energéticas” “cambio climático” “deforestación”...son conocidos y usados por cualquier ciudadano, ya que ha aumentado la conciencia ecológica y la exigencia a las empresas a que adopten formas de producción respetuosas con el medio ambiente y sostenibles.

3.5.1. RSC Y MEDIO AMBIENTE.

Toda la actividad de la cadena de valor de una empresa tiene impactos negativos y/o positivos en el medio ambiente y en la sociedad. Los impactos son diferentes dependiendo de la industria, la localización de la empresa o el tiempo, entre otros.

Existen diferentes problemas medioambientales que reclaman un enfoque o tratamiento diferentes, estos pueden ser a nivel global, de residuos, de contaminación atmosférica, de contaminación de agua, contaminación de ruido, pérdida de diversidad biológica, deforestación...

La responsabilidad social corporativa medioambiental constituye una actitud, un valor añadido y una filosofía para las empresas. Esta tiene que abordar entre sus objetivos principales los problemas ambientales importantes, ya que la protección del entorno, de la naturaleza es de utilidad pública y por lo tanto está implicada en principios de conducta empresarial socialmente responsable.

Para minimizar este impacto que las actividades de la empresa producen en el medio ambiente y en la sociedad, la empresa debe preocuparse por incrementar su compromiso con la implantación de un sistema de gestión medioambiental que permita, entre otros resultados, prevenir potenciales accidentes, evitar sanciones y multas, y mejorar su imagen y posicionamiento en los mercados globalizados. (García del Junco. J. y otros 2014. p.118)

Los sucesivos fenómenos que han dado lugar al deterioro del medio ambiente debido a la actividad humana hacen que los expertos académicos, los gobiernos y las diferentes organizaciones sociales, manifiesten su preocupación y realicen propuestas para proteger el medio ambiente.

Es a partir de la conferencia de las Naciones Unidas realizada en Estocolmo en 1972, conscientes del aumento del daño a nuestro planeta debido a la creciente actividad humana, cuando se acordó tener en cuenta los factores medioambientales, con el objetivo de reducir todos los efectos negativos hacia el medio ambiente e impulsar el cuidado del medio ambiente como estrategia empresarial.

La relación que una empresa tiene con el medio ambiente, habla del compromiso que tiene con el planeta y con sus habitantes, de su honestidad, de su moralidad y de los valores en los que se asienta.

A través de las acciones de RSC, las empresas, tratan de satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés que se ven afectados por su actividad. Estas acciones han ido evolucionando con el paso de los años, pasando desde el mero cumplimiento de la ley hasta adoptar acciones complejas para respetar el medio ambiente.

Para que las empresas fomenten este comportamiento responsable con el medio ambiente tienen que abordar los siguientes temas o acciones referentes a aspectos medioambientales.

- **Uso eficiente de los recursos.** Es el principal problema al que se enfrenta la empresa. Para ello tienen que fomentar, por ejemplo, la reutilización del agua en el ciclo de producción, el reciclaje, implementación de medidas de producción de energía alternativa, evitar la contaminación con los residuos, impedir la liberación de emisiones a la atmosfera...
- **Generar un medio ambiente más limpio.** la aplicación de tecnologías verdes o de otras medidas ecológicas hace que las empresas tengan numerosas oportunidades de trabajo, además de un ambiente más limpio.
- **Protección de la naturaleza.** Es importante destacar en este punto los problemas actuales en materia medioambiental de la sociedad como el agotamiento de los recursos, aumento de la contaminación, cambio climático, efecto invernadero, etc. Todos estos problemas necesitan ser tratados a través de una estrategia de negocios.
- **Biodiversidad y espacios naturales.** En este punto se han de elaborar estrategias que integren elementos tanto de protección y gestión, como de restauración de daños, provocados por la actividad de la empresa para conservar la biodiversidad existente en el planeta.
- **Eco-diseño y análisis del ciclo de vida.** Es importante analizar el ciclo de vida del producto para poder detectar en qué fase se generan las principales cargas medioambientales y así poder centrar sus esfuerzos y estrategias en materia de RSC. se trata de generar el mínimo impacto medioambiental en el diseño, la producción, o desarrollo de productos y servicios.
- **Sensibilización y educación ambiental.** Estos son aspectos clave para que la empresa mejore su comportamiento ambiental. Es recomendable elaborar planes de formación teniendo en cuenta las necesidades de

todo el personal de la organización, ya que afectara a todas las personas que formen parte de la empresa.

Sin embargo es necesario reconocer que, además de la elección correcta de la estrategia medioambiental, un buen comportamiento ambiental depende, además, de factores como la naturaleza de la empresa, su relación con el medio ambiente, la importancia de su mercado para el medio ambiente, etc. (García del Junco. J. y otros 2014. p.126)

Además este manual nos dice que las empresas además adoptan diferentes estrategias ante el medio ambiente que se agrupan en cuatro categorías.

- *La estrategia defensiva.* Consiste en dar respuesta positiva a las normas y regulaciones existentes y mantener la capacidad de reacción ante las nuevas regulaciones y estándares.
- *Estrategia escapista.* Esta es asumida por las empresas que consideran que deben abandonar sus actuales negocios y explotar nuevos mercados.
- *Estrategia inactiva.* La realizan las empresas que realizan una actividad que implica pocos riesgos relacionados con el medio ambiente y se ven muy poco afectadas por las regulaciones o presiones externas respecto a estos temas.
- *Estrategia activista.* Es contraria a la estrategia inactiva. Las características más importantes son: desarrollan una política de gestión medioambiental, cumplen la normativa, se interesan por los nuevos estándares de regulaciones, dan una gran importancia a la explotación de nuevos mercados, introducen cuestiones medioambientales en la formulación de su estrategia y modifican la planificación de sus productos, compras, fabricación y logística de acuerdo con este enfoque.

En conclusión podemos decir que la RSC y el medio ambiente son aspectos fundamentales que las empresas deben abordar, ya que una correcta actuación ambiental, así como un enfoque lógico y fiable de las cuestiones medioambientales, suelen proporcionar a la empresa una serie de beneficios en las distintas áreas empresariales.

Los beneficios potenciales de una elección acertada de la estrategia medioambiental se recogen en la siguiente imagen disponible en el Manual práctico de responsabilidad social corporativa de Julio García del Junco y otros.

Area empresarial	Beneficio potencial
Gestión	Aporta confianza sobre la empresa y permite mantener una coherencia en las actuaciones del empleo del tiempo
Marketing	Permite obtener el etiquetado de cumplimiento de requisitos medioambientales y refuerza la estrategia de diferenciación de los productos.
Imagen	Mejora tanto la imagen corporativa como la que tienen los trabajadores de la empresa.
Legal	Evita demandas judiciales, multas, costes de limpieza de imagen y responsabilidad civil.
Financiera	Fomenta la confianza en la empresa de legisladores, inversores, y aseguradoras.
Global	La empresa ofrece una imagen de seguridad y confianza. Puede facilitar ciertas inversiones, mejorar el control de costes, abrir oportunidades de diversificación y adquisición de otras empresas y facilitar las exportaciones a países con una normativa medioambiental más restrictiva

Figura 7: Beneficios de una estrategia medioambiental. Elaboración propia.

3.6. MARCO NORMATIVO.

En este punto se intentará dar a conocer las decisiones institucionales, pactos y leyes más relevantes por las que se rige la RSC.

Actualmente, existe un debate abierto en torno a la necesidad de establecer o no leyes que regulen la RSC, ya que desde sus orígenes la responsabilidad social de las empresas ha sido de carácter ético y, por tanto, voluntario.

Durante los últimos quince años las aportaciones de Europa a la RSC han sido decisivas para consolidar este movimiento en los distintos estados que conforman la Unión Europea.

Se han desarrollado varias guías de conducta y de comportamientos para las empresas. Desde la publicación en 2001 del “Libro Verde” y la creación del Foro Multilateral Europeo sobre RSC, la Comisión Europea ha sido la institución encargada de marcar las pautas de las políticas públicas a desarrollar tanto a nivel comunitario como estatal para promover la RSC.

Desde entonces, el concepto de RSC ha ido ganando protagonismo en la agenda de las prioridades europeas y prueba de ello es el “Programa Europa 2020” de la Comisión Europea, centrado en implementar un nuevo modelo de Responsabilidad Empresarial basado en el desarrollo sostenible, inteligente e integrador o por otro lado la Resolución del Parlamento Europeo de 6 de febrero

de 2013 sobre responsabilidad social de las empresas, esta es una de las políticas más recientes en materia de RSC llevada a cabo en la Unión Europea denominada “Estrategia Renovada de la Unión Europea para 2011 a 2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas”.

Además de estas políticas recientes en materia de RSC existen una serie de iniciativas, pactos y comunicados importantes por los que se rige la RSC.

En el siguiente cuadro de elaboración propia se muestran las herramientas que las organizaciones pueden emplear para definir su estrategia de responsabilidad social. Estas herramientas se pueden implantar de manera individual o se pueden combinar entre ellas, ya que son totalmente compatibles.

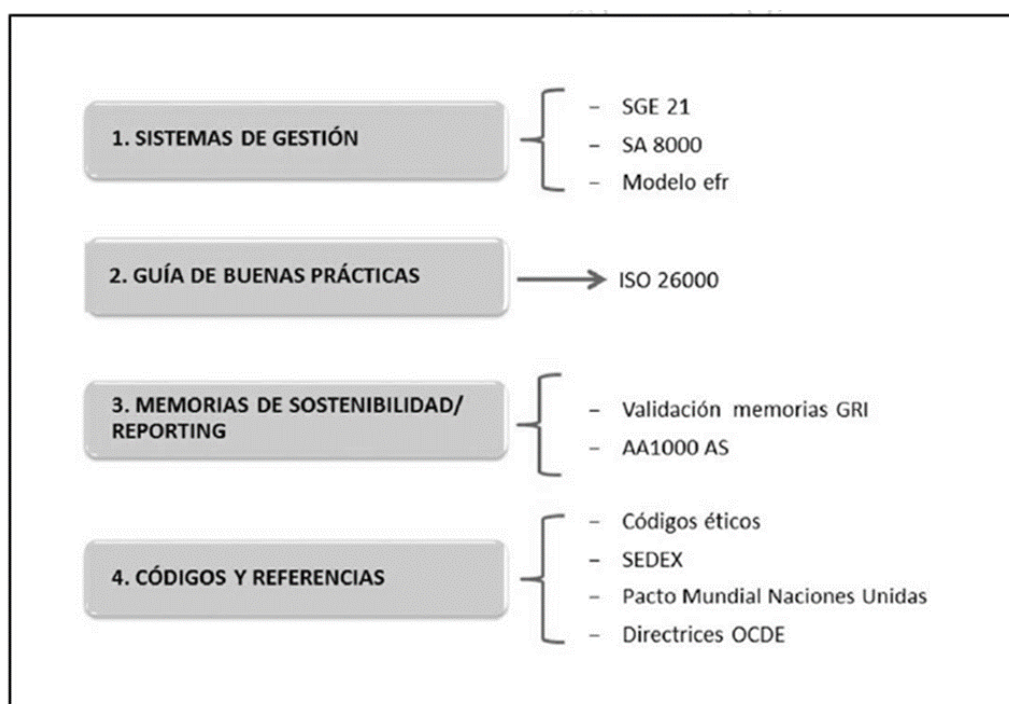


Figura 8: Herramientas de la Responsabilidad Social. Elaboración propia.

Los más relevantes son:

- **Pacto Mundial:** El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es una iniciativa de compromiso ético y de responsabilidad social destinada a que las organizaciones de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones diez principios de conducta. En el siguiente apartado se le hará una mención especial.
- **La Norma SA8000:** norma voluntaria, internacional, auditable por terceras partes, que se creó en 1997 por el Panel de Expertos de CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency), desde 2000 denominado SAI (Social Accountability International).

Es una de las normas, en materia de responsabilidad social, más implantadas en todo el mundo. Esta norma, según datos de SAI, se encuentra certificada en más de 3.700 organizaciones, a través de 69 países y en 65 sectores industriales diferentes.

La misión de SAI es promover los derechos en el trabajo, impulsados por diferentes perspectivas, con objeto de avanzar en el área laboral y para proteger la integridad de los trabajadores de todo el mundo en donde las organizaciones dispongan de lugares de trabajo adecuados que cumplan las condiciones de seguridad y salud necesarias para desempeñar el trabajo y establezcan sistemas sostenibles y responsables a través de normas de responsabilidad social.

Las áreas que abarca esta norma son: trabajo infantil, trabajos forzados y obligatorios, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horarios de trabajo, remuneración y sistemas de gestión.

Uno de los requisitos más importantes a destacar de esta norma es la obligatoriedad de cumplir con la legislación aplicable relacionada con los derechos de los trabajadores y con cualquier otro requisito de los que la organización suscriba, como pueden ser: los convenios sectoriales o los estatutos de los trabajadores.

- **La Norma de empresa SGE 21:** creado por Forética en 1999, es el primer sistema de gestión europeo y voluntario de la responsabilidad social. Permite auditar procesos y alcanzar una certificación en gestión ética y responsabilidad social. (Forética 2017).

La normativa consta de nueve áreas de gestión, para los que establecen unos requisitos que deben cumplir las organizaciones para ser consideradas éticas y socialmente responsables.

Estas áreas son: alta dirección, clientes, proveedores, personas que integran la organización, entorno medioambiental, entorno social, competencia, inversores y administraciones públicas.

- **ISO 26000:** publicada el 1 de noviembre de 2010 por ISO y que tiene por objetivo proporcionar recomendaciones ejemplos y guías totalmente voluntarias en temas de responsabilidad social tanto a organizaciones del sector público como del privado. (Forética 2017).

Las materias fundamentales según la norma ISO26000 son: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, practicas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad.

Según indica la Norma ISO 26000, “una organización debería de analizar las materias fundamentales de manera holística, es decir, debería considerar todas las materias fundamentales y los asuntos y su interdependencia, en lugar de concentrarse en un solo asunto”.

- **La Global Reporting Initiative (GRI).** Es una institución de carácter internacional independiente, cuya única misión es crear y difundir directrices para la elaboración de memorias de sostenibilidad, con el fin de que estas

sean comparables entre distintas compañías a lo largo del tiempo. Fue creada por CERES en 2002. (Global Reporting Initiative 2017)

- **La Serie AA1000:** surge en el Reino Unido en el año 1999, para integrar la gestión, auditoría y comunicación en los aspectos relativos a la responsabilidad social, y es desarrollada por Accountability. Además tiene como propósito el aseguramiento de la sostenibilidad. (Accountability 2017)

Su principal característica es la metodología que utiliza, comenzando con la identificación de las demandas de los stakeholders y siguiendo con la redefinición de los valores.

- **Las líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para Empresas Multinacionales:** son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales, que enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con la legislación aplicable de cada país.

El objetivo común de los 46 miembros que suscribieron las Líneas Directrices es fomentar las contribuciones positivas que las empresas multinacionales puedan aportar al progreso económico, medioambiental y social y en reducir al mínimo las dificultades que puedan causar sus diversas actividades.

Para terminar, y tras describir las características esenciales de estas normas, es necesario mencionar que “las normas tienen un valor añadido para la empresa, ofrecen un punto de partida para empezar a reflexionar sobre los temas sociales y medioambientales. Al mismo tiempo, pueden orientar la empresa en la medición de la información no financiera, la elaboración de una memoria de RSE y en el diálogo con los grupos de interés”. (Strandberg, Lena. 2010).

3.6.1. PRINCIPIOS DE LA RSC.

Como he mencionado anteriormente participar en el Pacto Global implica un compromiso visible con el apoyo de diez principios universales que las empresas deben tener en cuenta para llevar a la práctica la RSC en materia de recursos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y corrupción entre otras.

Estos principios son identificados como principios de consenso universal ya que se basan en la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de Principios de la OIT relativa a los derechos fundamentales de trabajadores, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

El 3 de Enero de 1999, Kofi Annan, secretario general de las Naciones Unidas, propuso por primera vez ante el foro Económico Mundial (Foro de Davos) la idea de un Pacto Mundial.

“El pacto promueve a que las empresas opten por sumar la fuerza de los mercados a la autoridad de los ideales universales, por conciliar la energía creativa de la empresa privada con las necesidades de los más desfavorecidos y las exigencias de las generaciones futuras” (Annan, 1999)

Cuando se puso en marcha la iniciativa solo contaba con 9 principios pero en 2004 fue necesario reforzar estos principios con un décimo, de lucha contra la corrupción, debido a los grandes escándalos de corrupción que azotaban en gran parte de los países.

El Pacto Mundial es una iniciativa de carácter voluntario a la que pueden adherirse las empresas cuando lo deseen, es aplicable en todos los sectores y no está enfocado a ninguna región o continente específico. Se trata de la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo al que están adscrito más de 10.000 participantes de 130 países diferentes de forma voluntaria.

El Pacto Mundial o Global Compact está gestionado por la oficina del Pacto Mundial que desarrolló su actividad apoyándose en cuatro organismos: la oficina de Alto Comisionado para los Derechos Humanos, la Organización Mundial del Trabajo y de los sendos programas de la ONU, por un lado para el desarrollo y por otro para el medio ambiente. (Fernández Gago, 2005).

En España el organismo encargado de gestionar el Pacto Mundial es la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM).

Para participar en el Pacto Mundial la empresa debe cumplir los siguientes requisitos (Pacto Mundial, 2014)

- Enviar una carta redactada por el Funcionario Ejecutivo Principal (con previa aprobación de la Junta Directiva) y dirigida al Secretario General de las Naciones Unidas, expresando su apoyo al Pacto Mundial y sus principios.
- Integrar los cambios necesarios en las operaciones, de tal manera que el Pacto Mundial y sus principios sean parte de la gestión, la estrategia, la cultura y el día a día de la actividad empresarial. Apoyar públicamente el Pacto y sus principios.
- Publicar en el informe anual corporativo una descripción de las acciones que se realizan para implementar y apoyar el Pacto Mundial y sus principios.

En la siguiente imagen se muestran los 10 principios del Pacto Mundial.

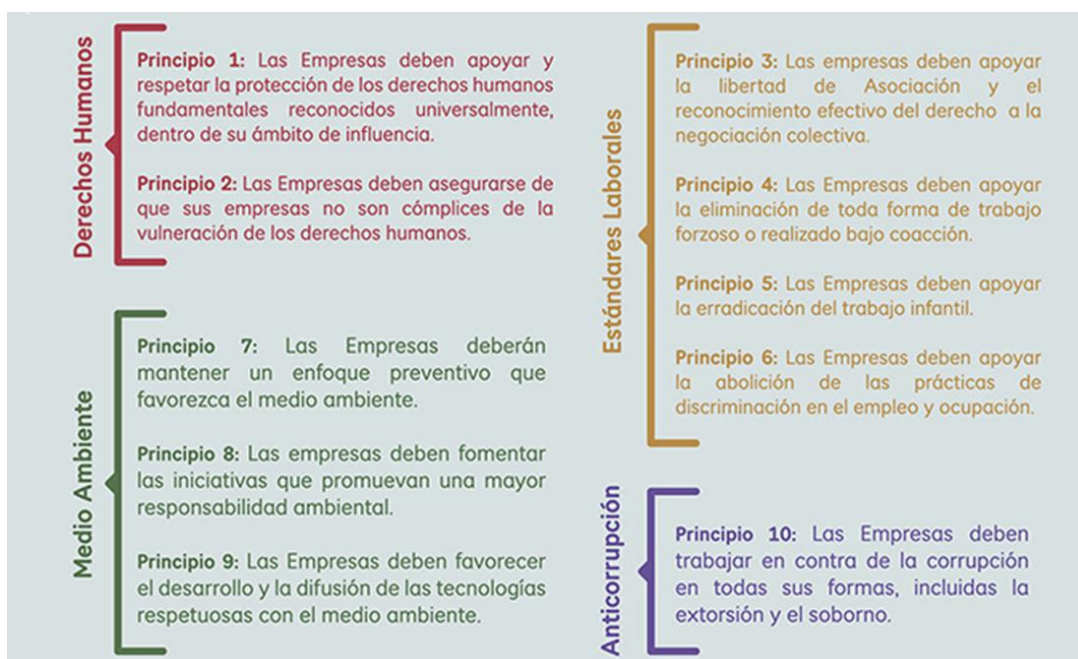


Figura 9: Los 10 Principios del Pacto Mundial. Fuente: Red española del Pacto Mundial.

Los principios son de carácter general, aunque pueden ser usados como punto de partida y también pueden ser útiles para elegir con qué grupos de interés contactar.

Según el Pacto Global, participar de esta iniciativa trae una serie de beneficios, estos serán percibidos tanto por los stakeholders como por los directivos y dueños de las empresas, entre los cuales destaca que las empresas adheridas muestran liderazgo en la promoción de principios universales y de la responsabilidad cívica para lograr que la economía mundial sea más sostenible e inclusiva, produciendo consecutivamente soluciones prácticas para problemas contemporáneos relacionados con la globalización, el civismo empresarial y el desarrollo sostenible dentro de un contexto de intereses múltiples.

Además ayuda a gestionar riesgos de mejor manera, tomando una postura proactiva respecto de cuestiones críticas. Por otra parte, también permite tener acceso al entorno mundial en el que actúan las Naciones Unidas y a su poder de convocatoria ante los gobiernos, las empresas, las organizaciones laborales, la sociedad civil y otros interesados, permitiendo intercambiar prácticas recomendadas y experiencias adquiridas, mejorar la administración empresarial de las marcas, la moral de los empleados y su productividad, así como la eficacia operacional. (Pacto Mundial 2014)

Como he mencionado anteriormente, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), también elaboró en 2004 un documento en el que establecía una serie de principios básicos que rigen el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones. Estos principios son:

- *Transparencia*: es el punto básico de la RSC, se basa en el acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento social y que es permeable a las expectativas sociales. Es importante que la transparencia se refleje en la comunicación de la empresa, de forma que los informes de RSC, dirigidos a los grupos de interés, reflejen el compromiso y la participación de los mismos.
- *Verificabilidad*: las actuaciones socialmente responsables deben someterse a una verificación externa. Expertos independientes deben poder comprobar las actuaciones de la empresa.
- *Materialidad*: la organización debe considerar y tener en cuenta las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones de la RSC.
- *Visión amplia*: la organización debe centrar sus objetivos de RSC de la forma más amplia posible en el contexto de sostenibilidad.
- *Mejora continua*: el objetivo principal es la pervivencia de la organización por eso la RSC va ligada estrechamente a la idea de gestión innovadora y continuada.
- *Naturaleza social de la organización*: la RSC se basa en la creencia y el reconocimiento de la naturaleza social de la organización, este valor prevalece sobre cualquier otra consideración de tipo económico o técnico.

Por otro lado, para el Observatorio de la RSC, son 5 los principios que rigen la RSC:

- La RSC incluye el cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor (OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales, etc.).
- La RSC es de carácter global, es decir afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y sus participadas, así como a todas las áreas geográficas en donde desarrollen su actividad. Afecta por tanto, a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, presentación de servicio o producción del bien.
- La RSC comporta compromisos éticos, objetivos que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae.
- La RSC se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico.
- La RSC se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés.

3.7. MEDICIÓN DE RSC.

Es esencial que los resultados de las empresas en materia de Responsabilidad Social Corporativa sean medidos, verificados y comunicados adecuadamente.

Según la Fundación de sociedad de empresas responsables (SERES) “la medición del impacto de los programas de RSC se ha convertido en una necesidad en el seno de las empresas para analizar la aportación de valor de sus actuaciones sobre sus grupos de interés y promover el control y la mejora continua de los resultados de estos programas”.

El aumento de las exigencias de información de los diferentes grupos de interés hacia las empresas dio lugar a que las empresas empezaran a realizar informes sobre su RSC, es decir una comunicación no financiera de las actividades de la organización, la evaluación y seguimiento de la gestión de su RSC.

El ese momento surgió el problema de cómo medir las acciones de RSC y sus resultados de manera que la información fuese ordenada, completa y coherente, ya que la RSC gira entorno a aspectos mayoritariamente sociales y medioambientales y eso dificulta la tarea de medición.

Actualmente aún se siguen buscando mecanismos más adecuados para medir estas cuestiones, como por ejemplo las teorías sobre ello de la institución del Global Reporting Initiative (GRI), pero existen recomendaciones o normas para la elaboración de estos informes.

Las empresas pueden elegir sus propios criterios y normas para la elaboración de estos informes o aplicar alguna metodología establecida previamente. La primera opción proporciona una mayor flexibilidad y adaptabilidad, mientras que el uso de indicadores externos proporciona una mayor credibilidad, comparabilidad, fiabilidad y consistencia a lo largo del tiempo.

Estos instrumentos ayudan a las empresas a gestionar la calidad de sus procesos y sistemas, establecen niveles mínimos de desempeño y estimulan para realizar las mejores prácticas entre otras cuestiones ya que son una guía de referencia para la puesta en marcha de los criterios de sostenibilidad.

Como he mencionado anteriormente en otro punto existen multitud de iniciativas, pactos y comunicados importantes por los que se rige la RSC. Los más conocidos son los siguientes:

- AA1000
- Directrices de OCDE
- GRI
- ISO26000
- PACTO MUNDIAL
- SA8000
- SGE21

Según la ISO 26000, una organización es más o menos responsable con el medio en el que opera en función de siete principios corporativos. No son elementos que aspiren a ser definitivos, aunque sí miden, de alguna manera, la voluntad de cada compañía por generar prácticas que promuevan el desarrollo sostenible.

Estos principios son:

- *Rendición de cuentas*: Realización de informes internos que miden el impacto económico, político, social y medioambiental derivado de las actividades de cada organización.
- *Transparencia*: Capacidad para suministrar toda la información que interese a las partes implicadas en sus actividades. A la vez, también se refiere al grado de claridad hacia instituciones estatales y órganos de control públicos.
- *Comportamiento ético*: Toda organización debe regirse, según la ISO, por los principios de honestidad, equidad e integridad, lo cual supone que sus objetivos no deben ser sólo económicos.
- *Respeto hacia las partes interesadas*: Se refiere a la correcta atención de los intereses y las demandas de todos los agentes que se involucren en las actividades de la empresa.
- *Normativa internacional*: Cada organización debe tener en cuenta que sus acciones se enmarcan en un contexto global y que es necesario conocer las leyes y normativas al respecto.
- *Derechos Humanos*: Respetar y reconocer los Derechos Humanos que debería profesar cualquier organización en el desempeño de sus prácticas.

Tras todo esto es importante destacar que la transparencia y la rendición de cuentas son esenciales para que sea efectiva la medición de las estrategias y de los resultados de la RSC.

La rendición de cuentas de la RSC se hace a través de la comunicación, con el objetivo de que todos los grupos de interés tengan la información necesaria. Por tanto la comunicación es un elemento importante en la RSC, según el informe Estrategias y herramientas de comunicación responsable “una empresa solo será responsable si comunica los impactos generados a través de su actividad, siendo los stakeholders de la compañía sus principales interlocutores, con los que deberá mantener y un dialogo abierto, fluido y honesto” (González. M. coordinador 2009 p.20)

Es evidente que para que las acciones de RSC lleguen a la sociedad es importante saber comunicarlas, para ello se deben elaborar Planes de comunicación de RSC, en los que aparezcan las acciones de RSC, las herramientas y los públicos a las que van dirigidas. Según este mismo informe la herramienta más eficaz para comunicar la RSC es la memoria de sostenibilidad, además de otras complementarias como los folletos informativos o comunicados de prensa.

Las memorias de sostenibilidad son unos de los canales más potentes y útiles por su profundidad y capacidad de llegar a todos los stakeholders de la empresa. La mayoría de las empresas se basan como ya hemos dicho en los estándares GRI para elaborar dichos informes. Esta herramienta es totalmente voluntaria por parte de las empresas, ya que ninguna ley obliga a las empresas a realizarlas.

“Los objetivos básicos que deben cumplir toda memoria de sostenibilidad son el compromiso público con los stakeholders, afrontar

las exigencias del mercado, consolidar la confianza de la empresa y facilitar la integración de la RSC en la gestión de la empresa". (Navarro G. F. 2008 p.103)

Fernando Navarro García también apunta en su libro sobre RSC que la mejor forma de controlar la RSC es la transparencia, ya que todas las empresas publican sus informes pensando en sus stakeholders como principales interlocutores y que esta forma de publicidad es una forma esencial de control. Además añade que la transparencia y la rendición de cuentas son simplemente la capacidad de la empresa de responder a las peticiones de información de los ciudadanos y debe reunir una serie de requisitos indispensables.

Estos son:

- Ser veraz y completa
- Ser comprensible e inteligible
- Ser pública y fácilmente accesible.

Actualmente como se refleja en el último informe de Forética hay una diferencia entre los mensajes que trasmite la empresa en materia de RSC y lo que realmente conocen los ciudadanos o stakeholders, estos siguen siendo escasos ya que ni las empresas, ni los medios de comunicación están transmitiendo en toda su plenitud las políticas de responsabilidad social a la sociedad.

3.8. RAZONES PARA LA RSC Y OBJETIVOS DE SER UNA EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLE

Llegados a este punto, es importante preguntarse cuáles son los motivos del aumento de la preocupación en materia de RSC de las empresas.

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tiene cada vez más protagonismo en el mundo empresarial, las prácticas de RSC y la adopción de herramientas de gestión de la RSC han tenido un crecimiento muy significativo en los últimos años.

El principal objetivo de una empresa es la obtención de beneficios, pero cada vez son más los consumidores que buscan empresas que vayan más allá, es decir que sean socialmente responsables, por tanto, es importe hacerse esta pregunta. ¿Qué es ser socialmente responsable?

El impacto que tienen las empresas en la sociedad, y su contribución al desarrollo sostenible, implica que sus actividades no solo se realicen para alcanzar sus benéficos económicos sino que también tienen que ir dirigidas a aportar beneficios a sus grupos de interés, garantizando la protección del entorno y el medio ambiente.

Una empresa para ser considerada socialmente responsable, no basta con ser responsable como empresa. "La responsabilidad social implica a todos

los departamentos y a todas las actividades llevadas a cabo por la organización y debe quedar patente en las acciones de la empresa”. (Chirino et al. 2013 p.13)

“La responsabilidad social de las empresas debe estar unida a la misión, visión y valores de las organizaciones y, en consecuencia, se revela como esencia y estrategia sustantiva” (Guédez, V. 2008)

Guédez además añade que aunque es un compromiso de la gerencia es importante que todos los miembros de la organización apoyen estas iniciativas de RSC.

Es importante mencionar que las acciones de RSC en las empresas no deben ser utilizadas como un medio para aumentar su prestigio o reputación a nivel mediático, pero si es cierto que, la responsabilidad social corporativa se está convirtiendo en un componente cada vez más necesario para el éxito empresarial.

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) el objetivo principal de la RSC es “suministrar elementos de dirección y gestión consistentes para”:

- Dotar a la empresa de una base conceptual sólida sobre la que desarrollar el modelo de empresa ciudadana y de su contribución para el desarrollo sostenible.
- Innovar y mejorar los procesos de dirección, gestión, medición e información de las empresas, con el fin de estas tengan en cuenta la citada triple dimensión de su actividad y la satisfacción de necesidades de los grupos de interés.
- Lograr que las empresas generen externalidades socialmente responsables.

Son muchos los autores que han reflexionado sobre cuales son objetivos de las empresas socialmente responsables. Según Navarro. F. (2012) los objetivos de la estrategia de RSC son:

- Poseer la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo.
- Ser capaz de conseguir un crecimiento económico sostenible con mayores y mejores empleos.
- Mayor cohesión social.

Otra de las aportaciones más importantes es la de Fernando Casado Cañeque, doctor en economía y periodista relacionado con temas de desarrollo global, este autor define los contenidos esenciales de la RSC con el fin de contribuir a clasificar el concepto y facilitar la implantación práctica de este, además señala siete como los objetivos esenciales de toda conducta empresarial responsable. (Cañeque, F. C. 2006).

- Respetar y promover los derechos humanos.
- Promover la gobernanza.
- Asumir códigos éticos de buena conducta.

- Promover el desarrollo económico local.
- Aplicar normas de seguridad y salud laboral.
- Asegurar la sostenibilidad medioambiental.
- Promover principios de igualdad a través de la participación y el diálogo.

Por tanto las Empresas Socialmente Responsables son todas aquellas compañías que tienen una contribución activa y voluntaria para mejorar el entorno social, económico y ambiental, con el objetivo de optimizar su situación competitiva y su valor añadido.

Según el Manual práctico de Responsabilidad social corporativa, las empresas socialmente responsables son aquellas que entienden el valor del bien común y sólo conciben el desarrollo sostenible. (García del Junco, J. y otros 2014 p.36)

En definitiva ser socialmente responsable es llevar a la práctica del día a día de la empresa, la escucha activa y el dialogo con los grupos de interés con los que interactúa. El fomento con ejemplo de un desarrollo y evolución más igualitaria, justa, solidaria y equitativa, integrando las preocupaciones medioambientales y sociales en sus decisiones y operaciones comerciales y en las relaciones con sus agentes vitales. (Roser, I. 2005 p.11)

La aplicación de la RSC por parte de las empresas proporciona una serie de efectos positivos a la propia empresa. Permite mejorar la imagen corporativa de las empresas, además con las actividades de RSC se puede colaborar en la reducción de problemas sociales graves y lograr un pequeño cambio social.

La gestión del RSE mejora la relación de la empresa con el entorno y cumple las exigencias legales, que trae como resultado la reducción de las medidas de fiscalización a las que puede ser sometida.

Mejora el reclutamiento de personal y la retención de talentos, debido a que los colaboradores se identifican con la misión y visión responsable del empleador.

Mejora el clima laboral lo que se traduce en un mayor rendimiento y compromiso por parte de los empleados en las tareas que se emprendan. Además si los empleados están comprometidos con los valores de una empresa, aumenta la productividad de las empresas y su competitividad.

Las políticas de RSC también dan lugar al incremento de la confianza de los accionistas y de terceros y además las empresas suelen tener una mayor valoración en el mercado.

“Actualmente cuando los organismos internacionales y bancos evalúan el valor de una compañía, no solamente toman en cuenta su capital y valores económicos, sino también su comportamiento con la comunidad y los stakeholders”. (Gutiérrez. U. C. 2010)

Finalmente, según la teoría del economista Milton Friedman, *“la RSE tiene un impacto directo en sus resultados. Por esto mismo, si se quiere liderar en el*

sector privado, sin duda la receta del éxito irá de la mano de una buena gestión social”.

Por último en esta tabla se refleja cómo se beneficia la empresa de las políticas de RSC a varios niveles:

Aspectos legales y sociolaborales	<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a las exigencias sociales, básicamente las demandas de los grupos de interés. Una empresa socialmente responsable estará más atenta a sus necesidades y será capaz de prever sus peticiones. • Reduce el riesgo de litigios, demandas y sanciones (ahorro en derecho). • Facilita el desarrollo de soluciones económicamente eficientes, en ocasiones muchos más eficientes que las derivadas de reglamentos fijos.
Aspectos relacionales (clientes, proveedores y sociedad)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalece la lealtad y fidelidad del cliente en un momento en el que los consumidores están ejercitando de una forma creciente su poder de elección entre diferentes marcas. • Reduce el riesgo de publicidad negativa, boicots y deterioro de la imagen pública. • Mejora la reputación e imagen de marca de la empresa. • Facilita el dialogo con los consumidores y mejora la adaptación de productos y servicios. • Mejora las relaciones con los grupos de interés.
Aspectos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa la moral, transparencia, confianza y cohesión de la plantilla. • Refuerza la filosofía de empresa. • Ayuda a no difundir nuevas tecnologías y mejoras prácticas de gestión. • Induce a una mejor supervisión de la cadena de proveedores seleccionando a aquellos socialmente responsables. • El diálogo y el establecimiento de buenos canales de comunicación facilitan la lucha contra la corrupción en las transacciones económicas y comerciales, aspecto cada vez más importante en las agendas políticas y económicas internacionales.
Aspectos económicos y financieros.	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce los costes operacionales, a través de una gestión sistemática de recursos. • Reduce los costes de establecimiento de negocios a través de rigurosas políticas de ética empresarial. • Incrementa la productividad a través de una plantilla motivada. • Atrae a una nueva “especie” de inversores (inversiones éticas) • Permite la inclusión de ciertas medidas en los índices de inversiones socialmente responsables.

Figura 10. Beneficios de las políticas de RSC. Fuente: Navarro García, Fernando p.196 (2012)

4. CONTEXTUALIZACION

4.1. HISTORIA DE H&M



Figura 11. La 1ª tienda, Hennes en Västerås, Suecia. (www.about.hm.com)

Hennes & Mauritz, más conocida como H&M, es una multinacional de origen sueco. Nació a finales de los años 40 en la localidad de Västerås, en Suecia, de la mano de Erling Persson, como Hennes, una tienda de ropa femenina que gracias al carácter emprendedor del propietario le llevó a abrir una sucursal en la capital, Estocolmo.

En los años posteriores gracias a la aceptación del público femenino se instala en Noruega con el fin de ampliarse en el mercado. En el año 1968 Erling Persson decide comprar Mauritz Widfors, una empresa dedicada a la venta de artículos de caza y pesca; fue a partir de ésta incorporación, que la tienda femenina comenzó a lanzar colecciones masculinas y para niños. Ahí nace la actual empresa H&M.



Figura 12. Imagen de los inicios de H&M en 1968 (<https://successstory.com>)

A partir de los años 70 la empresa empezó a incrementar sus ventas y a cotizar en la bolsa de Estocolmo. Abrieron mercado en Londres, donde empezó a comercializar cosméticos, seguidamente, durante los años 80 abren tiendas en Alemania y Holanda. En los 90 en Francia y además ponen en marcha el comercio online.

En el 2000 abre la primera tienda de H&M en Nueva York, concretamente en la Quinta Avenida y la cadena sueca también desembarca en España.

Cuatro años más tarde la firma decide proponerle a los grandes diseñadores que realicen una colección cápsula “low cost” para H&M. Karl Lagerfeld (director de Chanel por aquel momento) fue el primero en realizar una colaboración; en las siguientes temporadas le siguieron Stella McCartney, Viktor & Rolf, Madonna, Roberto Cavalli, Comme des Garçons, Alexander Wang, Margiela, Versace, Balmain, Lanvin y Kenzo entre otros y en 2017 han colaborado con la firma británica Erdem, esta colaboración ha sido un éxito. Recientemente se ha publicado que este año colaboraran con el diseñador Jeremy Scott, director creativo de Moschino.



Figura 13. Colaboración con la marca británica Erdem
(http://www2.hm.com/es_es/index.html)

En el año 2007 se inauguraron las primeras tiendas en Oriente Medio y en Asia. Ese mismo año H&M lanzó una nueva cadena de tiendas llamada COS y &otherstories y al año siguiente adquirió la cadena Fabric Scandinavien AB, integrada por Weekday, Monki y Cheap Monday. Además se funda H&M Concius Foundation, una fundación internacional sin ánimo de lucro, que su función principal es mejorar la vida de las personas y las comunidades en las que H&M actúa.

La expansión de la marca por los países todavía no termina. En el 2009 se inauguraron las primeras tiendas en Rusia, Tokio, Pekín y el Líbano; al año siguiente junto con la nueva sección H&M Home la marca llegó a Corea del sur, Turquía e Israel. Para el año 2012 las tiendas llegaron a Bulgaria, Letonia, Islandia y Malasia, entre otros países como México quien fue el primer país en recibir a la firma en Latinoamérica.

En los siguientes años le siguieron Chile, Perú, Colombia y este verano empezara a comercializar sus productos en Uruguay y Ucrania. En 2017 crea Arket una nueva marca con productos de una calidad superior, que en la actualidad ya cuenta con 5 tiendas y vende online en 18 mercados. A lo largo de este año también empezara a formar parte de la compañía la marca Afaund.

Desde entonces hasta la actualidad, la marca H&M continua creciendo, tanto en número de tiendas como en productos y marcas ofertados. En la

actualidad H&M tiene venta online en 43 países, más de 4700 tiendas repartidas por todo el mundo y se plantea abrir 390 tiendas más, con un enfoque principal en los mercados en crecimiento. Es el segundo grupo textil más importante en Europa. Cuenta con más de 800 proveedores y 171.000 empleados.



Figura 14. Logo de H&M
(http://www2.hm.com/es_es/index.html)

Ha pasado de ser una tienda de ropa de señora a ser una marca global que cubre y viste todos a todos los espectros de la sociedad: hombres, jóvenes, niños, embarazadas, tallas grandes, hogar y decoración.

4.2. VISIÓN Y MISIÓN DE H&M.

H&M es una empresa de moda creativa, responsable y que se rige por unos valores y se centra en el cliente. Su idea de negocio es “MODA Y CALIDAD AL MEJOR PRECIO Y HACERLO SIEMPRE DE MANERA SOSTENIBLE”.

Para el actual Director General de H&M Hennes & Mauritz AB, Karl-Johan Persson, la idea de negocio junto con los valores de la compañía, son un punto de partida de su forma de actuar y aplicarlos a diario es fundamental para el éxito a largo plazo. Estos valores están basados en el respeto fundamental por la persona que incluye una firme creencia en su capacidad “Creemos en la persona”, junto con “Trabajo en equipo”, “hazlo sencillo”, “actitud emprendedora”, “somos conscientes de los costes”, “sé directo”, “ten la mente abierta” y “mejoras constantes”, y representan el “espíritu de H&M”.

Estos valores son los mismos que en 1947 ya adoptó Erling Persson, su abuelo. Y que actualmente abarca todas las marcas de H&M Group: H&M, H&M Home, COS, Monki, Weekday, Cheap Monday, & Other Stories, y ARKET. Pueden parecer obvios pero juntos constituyen una cultura que consideran única y que les distingue de muchas otras empresas.

“En la actualidad, somos una empresa global con miles de compañeros H&M atendiendo a millones de clientes. Procedemos de países diferentes con experiencias muy variadas pero independientemente de quiénes somos nos une el espíritu H&M y el deseo de ofrecer a nuestros clientes la mejor propuesta de moda: la mejor combinación de moda, calidad y precio” (Karl-Johan Persson, 2017)

Para el director de la compañía es importante que se respeten los valores, las directrices y que independientemente del cargo que se ocupe, todos los empleados sean representantes de la empresa. Ya que están presentes en muchos países y en continuo crecimiento, con nuevos empleados cada día. Y esto implica que sean juzgados por sus actos, por el trato que se dispensan y por el que brindan a los clientes, proveedores y a otras partes interesadas del curso de su actividad.

Para la compañía las personas son la razón de su éxito y se esfuerzan en mantener un buen ambiente laboral, un lugar de trabajo inclusivo, un entorno en el que se reconozcan los derechos humanos. Promueven la diversidad y la igualdad y no toleran ningún tipo de discriminación o de acoso en todos los mercados donde trabajan. Esto lo aplican en cada uno de los aspectos del empleo, desde salarios y horarios hasta libertad sindical e igualdad de oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.

La plantilla de H&M se caracteriza por la gran diversidad que tiene, por eso se esfuerzan en mantener una relación constructiva con el personal, se ofrece un trato justo, se respeta y se valora una comunicación abierta y honesta entre todos los compañeros, para la compañía cada empleado puede marcar la diferencia, es importante para ellos que los empleados se sientan valorados y bien tratados en todos los aspectos, por esta razón es importante destacar la importancia que tienen estos valores para todo el personal de H&M.

4.3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE H&M.

Para H&M, ofrecer moda y calidad, al mejor precio y de manera sostenible, es su objetivo principal, por esta razón, para la compañía es tan importante la repercusión en el planeta y en lo que les rodea.

Para la compañía, todo el mundo debería tener accesos a una moda y diseños sostenibles hoy, mañana y en generaciones futuras. Su visión consiste en utilizar su tamaño y escala para liderar el cambio hacia una moda circular y renovable y a la par seguir siendo una empresa justa e igualitaria. Para ello colaboran con un gran número de expertos internos y externos.

“Es imprescindible que nos responsabilicemos del impacto social y medioambiental de nuestra actividad, para garantizar una rentabilidad sostenible y fomentar una buena relación con nuestros clientes y otras partes interesadas. Es esencial asumir y fomentar un comportamiento socialmente responsable” (Karl-Johan Persson, 2017)

En abril de este año se ha publicado el informe de Sostenibilidad de 2017, que permite seguir de cerca las iniciativas de la empresa en materia de RSC. Han desarrollado una estrategia ambiciosa, que sigue un enfoque científico. Este informe se publica cada año y en él se resume el trabajo y los progresos del grupo H&M en materias de sostenibilidad, derechos humanos... En el informe se incluyen todas las marcas (H&M, COS, Weekday, Cheap Monday, Monki, H&M

Home, & Other Stories, Arket) y está elaborado conforme a los estándares GRI (Global Reporting Initiative). Los Estándares GRI representan las mejores prácticas a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una empresa, además también se basan en los Principios Rectores de la ONU y el Pacto Mundial. Además la estrategia de sostenibilidad esta alienada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU.

El compromiso de H&M se orienta en satisfacer las expectativas de los distintos grupos de interés, su voluntad es la de actuar de forma sostenible en todos sus ámbitos de influencia, tanto internos como externos. Para ello el grupo H&M ha establecido una serie de objetivos a partir de los cuales ha desarrollado una serie de estrategias en materia de RSC presentadas en el último informe. Estas estrategias se sustentan en tres grandes ambiciones:

1. 100% Liderar el cambio.
2. 100% Circular y renovable.
3. 100% Justos e igualitarios.

OUR VISION AND STRATEGY ARE BUILT ON THREE KEY AMBITIONS



Figura 15 Las tres ambiciones de Sostenibilidad de H&M. Informe de Sostenibilidad del grupo H&M (2018) pág.10

La visión de la compañía es liderar el cambio hacia una industria de la moda circular y renovable. Esta reciente estrategia se ha creado debido a que tienen en cuenta el crecimiento de la población así como los niveles de recursos mariales y consideran que se necesita un enfoque diferente en el trabajo para estar seguros de que se pueda continuar creando moda y diseño de forma sostenible para muchas generaciones.

"A company of our size and scale has a responsibility as well as a great opportunity to lead the change towards a more sustainable fashion and design industry." (Anna Gedda, Head of Sustainability in H&M, 2018 www.abaut.hm.com)

"Una empresa de nuestro tamaño y escala tiene la responsabilidad, así como una gran oportunidad para liderar el cambio hacia una industria de la moda y el diseño más sostenible".

Esta estrategia no solo tiene un sentido social y ambiental, sino que también lo tiene comercial. Las inversiones a largo plazo en sostenibilidad les brindan oportunidades comerciales a largo plazo, que mantendrán al grupo de H&M de una forma exitosa en el mundo que cambia rápidamente.

Our sustainability strategy



Figura 16 Estrategia de Sostenibilidad de H&M. Informe de Sostenibilidad del grupo H&M (2018) pág.10

Antes de adentrarme en el nuevo informe de Sostenibilidad de H&M, en el que se presentan las tres grandes ambiciones por parte de la compañía, he decidido hacer una mención a las diferentes políticas en materia de RSC dirigidas a los diferentes grupo de interés haciendo un especial hincapié en estos dos grandes grupos (empleados y relaciones con terceros).

4.3.1. EL COMPROMISO CON LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERES.

En la actualidad las relaciones entre H&M y los grupos de interés cada vez son más elaboradas. Establecer un compromiso con los diferentes grupos de interés supone a la compañía a colaborar con diferentes actores a la vez, y, normalmente, sobre temas difíciles y complejos, esto supone que su puesta en práctica genere un desafío a la compañía, ya que es un proceso largo y complejo, que necesita que haya una confianza y un diálogo abierto con los diferentes grupos de interés. Este diálogo continuo, feedback, lleva consigo la posibilidad

de poder identificar nuevos temas que puedan influir en las condiciones, tanto para la empresa como para el mercado en general. Para H&M este compromiso es un método útil y valioso, que le genera beneficios y le ayuda a mantener y mejorar su imagen.

Estas son algunas de las acciones mantenidas con los diferentes grupos:

- **Cientes:** Para H&M su compromiso global es anticiparse a las necesidades de los clientes y satisfacer sus expectativas. El feedback continuo con los clientes favorece la relación, se les ofrece un servicio de atención al cliente y trabajan día a día para mejorar la experiencia de compra de ellos. Se realizan estudios de mercado y se aseguran de que todos los productos cumplan con todos los estándares requeridos por el grupo. H&M ofrece un espacio con personalidad, buscando siempre nuevas tendencias y fórmulas para ofrecer a sus clientes, además de las tiendas, disponen de diferentes páginas web, dependiendo de la marca, junto con unas apps donde se pueden ver y comprar las colecciones. Recientemente también se ha creado H&M CLUB, que consiste en un programa de fidelidad en que se ofrece al cliente ventajas exclusivas, promociones especiales y atención personalizada.

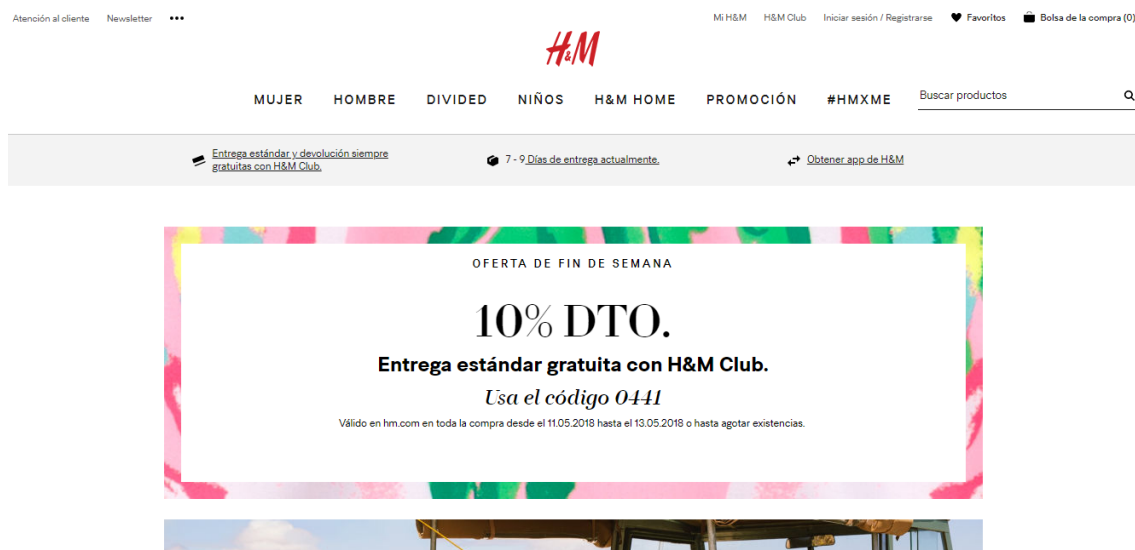


Figura 17: Página de inicio de la web de H&M (http://www2.hm.com/es_es/index.html)

- **Comunidades:** el objetivo de la compañía es contribuir a lo económico y al desarrollo social de las comunidades alrededor de ellos, ya sean tiendas, oficinas o almacenes y en las comunidades donde desarrollan su cadena de valor. Esto lo realizan ayudándose de las interacciones con autoridades locales, organizaciones no gubernamentales (en adelante ONG), gobiernos así como con

entrevistas a trabajadores en fábricas proveedoras a través de los programas de auditorías. Mediante inversiones comunitarias, oportunidades de empleo e impactos en el desarrollo y crecimiento, donaciones y ayudas entre otras cosas.

- Empleados: a grandes rasgos H&M se preocupa de la seguridad laboral y el crecimiento. De que las condiciones de trabajo y los salarios sean los adecuados. Que todos tengamos las mismas oportunidades. Que tengamos acceso a una progresión y a un entrenamiento en la carrera. Los valores son claves en el desarrollo de su trabajo. Se realiza una encuesta global, continuos diálogos.... Estas acciones se explican más detenidamente en el siguiente punto.
- Proveedores: Sus proveedores son valiosos compañeros de negocio. Sus estables relaciones de trabajo son claves para el crecimiento mutuo. H&M se preocupa de que estos cumplan con todos los requisitos establecidos en sus políticas con el objetivo de lograr es desarrollo sostenible a largo plazo.
- Cadena de suministro, empleados y sus representantes: Actualmente sus proveedores emplean a 1.6 millones de personas, la mayoría mujeres, en mercados emergentes. Esto proporciona una gran oportunidad para mejorar el sustento de personas, sus familias y comunidades. Ellos tienen voz en las negociaciones y relaciones industriales y son un elemento clave para su estrategia. Mantienen un dialogo directo regular con los sindicatos locales a través de oficinas locales. Realizan encuestas y entrevistas anónimas a los trabajadores de estas fábricas para saber cuál es su situación. Están suscritos a varios proyectos en diferentes mercados. Tienen una participación activa y dan soporte a la organización de trabajo internacional (OIT)
- Compañeros de industria: Para la compañía muchos desafíos son mejores dirigidos colectivamente, trabaja conjuntamente con compañeros de la industria e incluso con compañías que trabajan en otros sectores para definir estándares y respuestas comunes a desafíos compartidos.
- Responsables políticos: H&M está sujeto a todas las reglas establecidas por los responsables políticos. Mantienen un dialogo con ellos para estar informado de cambios y estar al día de las obligaciones legales en temas salariales, seguridad salud...Sin embargo H&M no realiza contribuciones económicas directas a ningún político ni partido político.
- Academia y ciencia: los estudios científicos y la innovación son puntos claves y vitales para la compañía y para el desarrollo estratégico. Por ejemplo la innovación con materiales, el comportamiento del consumidor, impactos climáticos...
- ONG y otros expertos: las ONG son a menudo expertas asesoras y confían en ellas y en su experiencia para dar soporte continuo en

materias de: impactos medioambientales, agua y químicos, derechos laborales y salarios de trabajadores de la cadena de suministro, así como la contribución al desarrollo social y económico.

- Inversores: H&M cotiza en la Bolsa de Estocolmo desde 1974 y mantiene un diálogo abierto con el mercado de valores y los medios de comunicación. Se mantienen reuniones y encuestas anuales, se realiza el informe anual y reuniones personalizadas, además de, eventos específicos y conferencias. H&M quiere ser lo más transparentes posibles y apuestas por mejorar la comunicación y el dialogo constante.
- Medio ambiente: H&M basa sus políticas de Responsabilidad social corporativas en diferentes estrategias para mejorar en materia de sostenibilidad, en los siguientes puntos desarrollare un estudio más intenso sobre las acciones y estrategias de la compañía, como resumen podría decir que la innovación y el reciclaje son el pavimento del grupo en su camino hacia la sostenibilidad.

4.3.2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LOS EMPLEADOS DE H&M.

H&M considera que su crecimiento se basa fundamentalmente en el apoyo incondicional del equipo. Como he mencionado en el anterior punto, para la compañía las personas son la razón de su éxito y se esfuerzan en ofrecer a todos los empleados las mismas oportunidades, sean quienes sean y vivan donde vivan, la compañía es una de las mayores empresas de moda en el mundo y desean ser líderes en diversidad e inclusión.

Para conseguir estos objetivos, siguen un enfoque proactivo, intentan mantener un buen ambiente laboral, un lugar de trabajo inclusivo, un entorno en el que se reconozcan los derechos humanos. Promueven la diversidad y la igualdad y no toleran ningún tipo de discriminación o de acoso en todos los mercados donde trabajan.

Esto lo aplican en cada uno de los aspectos del empleo, desde salarios y horarios hasta libertad sindical e igualdad de oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.

En este punto es importante destacar algunas de las acciones que el grupo H&M ofrece. Si hablamos de desarrollo y crecimiento interno, tomando como punto de partida los valores de H&M y la idea de negocio, la compañía tiene las denominadas "*Role description*", herramienta que sirve para dejar claras las expectativas de todos los roles de la empresa, así como los valores, las competencias centrales y el liderazgo, cada cierto tiempo se van revisando para adaptarse mejor a las necesidades de la empresa y a las responsabilidades y habilidades de la persona que cumple el rol.

Utilizan la herramienta de dialogo, como parte esencial del desarrollo, que junto a los *feedbacks* diarios, consideran que es fundamental para el crecimiento profesional y personal.

Existen los planes de desarrollo personalizo para cada empleado, estos planes se revisan cada 6 meses con el fin de llevar un seguimiento de las acciones realizadas y para conseguir los objetivos planteados por los empleados. También se da la posibilidad de participar en “*Assessments days*”, para poder desarrollarse dentro de la compañía y en los que los empleados pueden demostrar su talento, ya que pueden inscribirse en cualquier vacante, contactando directamente con el departamento de RRHH, gracias a la facilidad de acceder a todas las vacantes internas de la compañía.

Por otro lado existen las “8 expectativas globales de liderazgo”, que aclaran que el liderazgo en el grupo H&M se basa en inspirar, delegar, ofrecer *feedback* y motivar. Los líderes deben dirigir con ejemplo, guiados por los valores y por la ambición de desarrollar a los equipos y al negocio. Para ello realizan sesiones anuales de coaching, enfocadas al *feedback* y al liderazgo, con el fin de que los empleados puedan implementar estos conocimientos en su día a día.

Se forma a todos los empleados en diferentes materias, a través de la plataforma de la empresa “*Grow*” o presencialmente. Como por ejemplo; en cómo interpretar la nómina, servicio al cliente, dialogo, idiomas, reciclaje, como llevar una alimentación saludable, seguridad y muchas más. Estas formaciones se adecúan dependiendo del puesto que se ejerza.

Además de esto anteriormente mencionado, la compañía ofrece una serie de “*beneficios exclusivos para los empleados*”. Entre otros estos son los más valorados por los empleados:

- Todo miembro de la plantilla se benefician de un 25% de descuento para las compras en todos los H&M del mundo y en todas las marcas de la compañía. Este descuento también es válido para el cónyuge o pareja que conviva en la misma unidad familiar. Además el envío es gratuito para las compras online.
- El programa de incentivos de H&M (HIP) fomenta y recompensa el compromiso diario del personal y su implicación a largo plazo. Consiste en que los empleados como parte de la empresa se puedan beneficiar del crecimiento previsto de H&M igual que lo hacen los accionistas. La donación inicial del presidente de la junta directiva, Stefan Persson, y su familia junto con las contribuciones futuras del grupo H&M, permitirán que los beneficios de la empresa se repartan a partes iguales entre los empleados y empleadas con el paso del tiempo, independientemente de su puesto o salario.
- El día de cumpleaños es libre para todos.
- Plan de igualdad, con mejoras respecto a las normativas estipuladas por la ley. H&M integra la igualdad de oportunidades en su cultura corporativa y la aplica en todas sus actuaciones. La empresa se compromete a promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a mantenerla en el tiempo, asimismo se compromete a combatir cualquier discriminación, objetiva o subjetiva, que pudiera existir por razón de sexo.

- Todos los empleados de H&M que cumplan con los requisitos exigidos podrán acceder al *“Plan de retribución flexible”*. La retribución flexible consiste en que el personal, pueda solicitar que su retribución se componga de una parte dineraria y una parte en especie, consiguiendo de este modo elevar el importe neto mensual de su retribución. Consiste en solicitar productos o servicios que la ley prevé como exentos de tributación, como el ticket guardería, restaurante o transporte. Esta retribución flexible surgió debido a las repetidas peticiones por parte del personal en relación a la compensación y a día de hoy se permite destinar hasta el 30% del salario bruto anual al pago de determinados servicios.
- *“2 días libres en la semana”* En H&M son dos, los días libres a la semana, a diferencia del día y medio que establece la normativa laboral.
- Los store manager tienen derecho a seguro médico privado para ellos y sus parejas e hijos, además de disfrutar de 5 días más de vacaciones.
- Posibilidad de prorratear mensualmente las pagas extras de junio y diciembre.
- *“Bonus anual”*: paga una vez al año al alcanzar los objetivos marcados. Este Bonus consiste en premiar a empleados de las tiendas que, a través de su trabajo, hayan contribuido de forma excepcional al éxito de las ventas y a los resultados de la compañía. El objetivo de este Bonus es favorecer el compromiso y la fidelización de los trabajadores, estableciendo un claro vínculo entre los resultados del negocio y el pago del Bonus además de mejorar las condiciones salariales y, en consecuencia, la satisfacción del empleado.
- Se puede aumentar de 2 a 3 años el tiempo de excedencia para el cuidado de familiares dependientes con reserva del puesto de trabajo.
- Se puede solicitar la reducción de jornada por estudios y adaptación de la misma a los estudios y una vez terminada puedes volver a tu jornada habitual.
- Excedencia por adopción con un tiempo máximo de 4 meses tanto para hombres como para mujeres.
- Por paternidad, se puede acceder a 5 días de permiso no retribuido acumulable al permiso de paternidad.
- Tarjeta de regalo de 200€, por nacimiento de hijo.

4.3.3. RELACIONES CON TERCEROS.

H&M cada día interactúa en diferentes situaciones con el mundo que les rodea. Por eso toda persona que trabaja en la compañía debe representar la marca, aplicando todos los valores y directrices con clientes, proveedores y otras partes interesadas y garantizando que su comunicación se caracterice por la transparencia, la accesibilidad y sensibilidad junto con la objetividad.

La compañía se compromete a ofrecer siempre moda y calidad al mejor precio. Se esfuerzan por ofrecer productos que hayan sido diseñados, producidos y transportados respetando los derechos humanos y con el menor impacto medioambiental posible. El departamento de Sostenibilidad global

ayuda a lograr esto, que será explicado en el punto sobre sostenibilidad de empresa

El trabajo de la compañía consiste en conocer siempre y satisfacer las necesidades de los clientes y la sostenibilidad está integrada en todo lo que hacen. Como se menciona en el informe de sostenibilidad de este año, comunicar este mensaje a sus clientes es una responsabilidad común.

El marketing forma parte de la experiencia de compra y pretende guiar e inspirar a los clientes a encontrar los productos de moda adecuados. El marketing de H&M tiene un impacto considerable por lo que es esencial ofrecer una imagen positiva y combina distintos medios de comunicación externos en constante evolución para llegar al cliente. Las tiendas físicas y online son el canal de comunicación principal, sobre todo los escaparates.

Si hablamos del compromiso que H&M tiene con sus proveedores y otras partes interesadas, es importante destacar que no poseen fábricas propias sino que colabora con proveedores independientes, principalmente en Asia y Europa. Mantiene una estrecha colaboración con estos para garantizar el cumplimiento de todas sus políticas y están convencidos de que con una buena relación comercial, en la que se compartan riesgos y recompensas, puede dar lugar a alianzas estratégicas que se conviertan en éxito.

Es importante destacar en este punto la “*Conscious Foundation*”, una fundación internacional sin ánimo de lucro, creada en el año 2007, cuya función principal es mejorar la vida de las personas y las comunidades en las que H&M actúa. Es un compromiso de la familia fundadora del grupo H&M, que con su financiación y con la ayuda de organizaciones experimentadas de todo el mundo, impulsan cambios positivos y mejoran las condiciones de vida invirtiendo en personas, comunidades e idean innovadoras. Trabajan en áreas de educación, agua, igualdad y planeta. Actualmente la familia ha donado 144 millones de € a la fundación.

“La Fundación H&M es un compromiso a largo plazo de mi familia, busca lograr un cambio real, abordar los desafíos de nuevas maneras e involucrar a las personas para marcar la diferencia. Estoy orgulloso de ver que el espíritu emprendedor y los valores dentro de H&M también están integrados en el trabajo de la fundación” (Karl Johan Persson, web de la fundación)

H&M se compromete a mantener una relación cercana y abierta con todas las partes interesadas. Esto supone la necesidad de informar con transparencia para satisfacer las necesidades de los diversos actores con los que colaboran.

Es necesario para cumplir con todas sus responsabilidades una elevada rentabilidad y una excelente solvencia y una seguridad a largo plazo para el personal, es decir, es necesario unos beneficios y una posición financiera sólida para hacer frente a todas las iniciativas y estrategias de la compañía.

4.4. EL COMPROMISO SOSTENIBLE DE H&M

El grupo H&M tiene la visión de liderar el cambio hacia la moda circular y renovable, al tiempo que es una empresa justa e igualitaria. El departamento global de responsabilidad social corporativa ha apostado por la sostenibilidad y ayuda a lograr esto estableciendo la dirección general y brindando soporte y experiencia a todas las funciones comerciales y mercados para conseguir los objetivos marcados.

H&M tiene una larga suma de éxitos en materia de sostenibilidad desde mediados de los años 90. A lo largo de los años han pasado de trabajar más en función de problemas, a tener un enfoque estratégico con objetivos y una visión a largo plazo. Trabajan en toda la cadena de valor desde el diseño, materia prima, transporte, ventas y uso. También se aseguran de compartir información sobre su trabajo tanto interna como externamente.

Otra parte importante del trabajo del departamento de sostenibilidad es involucrar a todas las partes interesadas. Esto incluye desde los empleados, ONG, expertos y otras personas influyentes en el área de sostenibilidad.

Hoy en día están considerados los líderes en sostenibilidad y tienen uno de los programas más sólidos de la industria y que como imaginamos desean conservar.

“Fuimos una de las primeras marcas de moda en publicar nuestra lista de proveedores, y monitoreamos constantemente dónde y bajo qué condiciones se producen nuestros productos. Nuestro informe anual de sostenibilidad es la forma en que revisamos nuestro desempeño en relación con los objetivos clave, establecemos nuevos objetivos y planteamos los desafíos que enfrentamos y las posibles soluciones en las que estamos trabajando. Es una buena forma para que H&M actualice a nuestros clientes y otras partes interesadas, pero también consideramos que el informe es una importante herramienta de administración interna. Estamos comprometidos a seguir evolucionando la transparencia y la sostenibilidad”. (Anna Gedda, directora de Sostenibilidad, Vogue Australia, Marzo de 2018)

Cada año H&M publica un Informe de Sostenibilidad en que muestran los objetivos, las hojas de ruta, los estándares y métodos de seguimiento, para conseguir que la sostenibilidad sea una parte práctica de la vida laboral diaria de todos. En los siguientes puntos se desarrollarán las tres estrategias principales del informe de este año, publicado en Abril.

Para la compañía es importante crear una estrategia que ayude a garantizar que el planeta tenga recursos suficientes para todos y que les permita usar y producir esos materiales de manera sostenible. Han desarrollado una nueva estrategia de sostenibilidad con la visión de liderar el cambio hacia la moda circular y renovable a la vez que es una empresa justa e igualitaria. Esto significa que deben ofrecer productos excelentes y asequibles, producidos en

buenas condiciones y de una manera que este en línea con lo que el planeta pueda pagar. La estrategia proporciona un marco a largo plazo para todo el grupo y es un componente clave para que todas las marcas alcancen el éxito a largo plazo.

Para poder alcanzar estos objetivos deben hacer partícipes a los clientes, empleados, socios comerciantes y otras partes interesadas. Por esta razón han desarrollado la estrategia con su ayuda además de basarse en la necesidad de compromiso y colaboración. Este enfoque les ayuda a trabajar de forma colaborativa y transparente con expertos para definir prioridades y objetivos.

Las áreas de enfoque de esta estrategia son:

1. 100% Justos e igualitarios
2. 100% Liderar el cambio.
3. 100% Circular y renovable.

Según la directora de Sostenibilidad de la compañía, Anna Gedda, tienen uno de los objetivos de sostenibilidad más avanzados y ambiciosos del planeta y quieren usar su tamaño y predicar con el ejemplo, sentar las bases y probar cosas nuevas tanto en lo que respecta a la vertiente medioambiental como social.

4.4.1. 100% JUSTOS E IGUALITARIOS.

El grupo H&M actúa de acuerdo a la ambición de ser 100% justa y equitativa en dos áreas de enfoque: empleos justos para todos y ser administradores de la diversidad y la inclusión.

Tienen el compromiso de respetar los derechos humanos y este ha sido el núcleo de su trabajo en sostenibilidad desde que comenzaron a finales de los 90. Una gran parte de esto es la responsabilidad de ofrecer empleos justos para todos, incluidos los empleados que trabajan en la cadena de suministro de moda. Para H&M es de gran importancia que todos los productos se produzcan en buenas condiciones de trabajo, incluidos los salarios dignos y teniendo en cuenta la salud y el medio ambiente.

El grupo no posee ninguna fábrica, en cambio, los productos son fabricados por alrededor de 800 proveedores independientes, a menudo en países en desarrollo.

La presencia en todos estos países de la compañía, puede marcar una diferencia real, ya que H&M ayuda a crear empleos, por tanto saca a personas de la pobreza y contribuye al crecimiento económico y mejora de los niveles de vida. A través de este negocio han ayudado a crear alrededor de 1,6 millones de empleos para personas empleadas por los proveedores por todo el mundo. Alrededor de dos tercios de estos trabajos son realizados por mujeres. Para muchas mujeres, este es su primer trabajo que les proporciona un ingreso, su primer trabajo fuera del hogar y, por tanto, un primer paso para la independencia.

Las mejores condiciones de trabajo en la industria textil dependen del que funcione bien el dialogo entre el mercado laboral y las fábricas. Esto significa que todos los trabajadores y empleadores de la cadena de suministro deben negociar colectivamente sobre derechos y obligaciones y resolver conflictos pacíficamente y de buena fe a través de estructuras y procesos establecidos.

Map of industrial relations and fair wage progress

This map summarises some of the progress we have made through our industrial relations, workplace dialogue and wage management programmes.

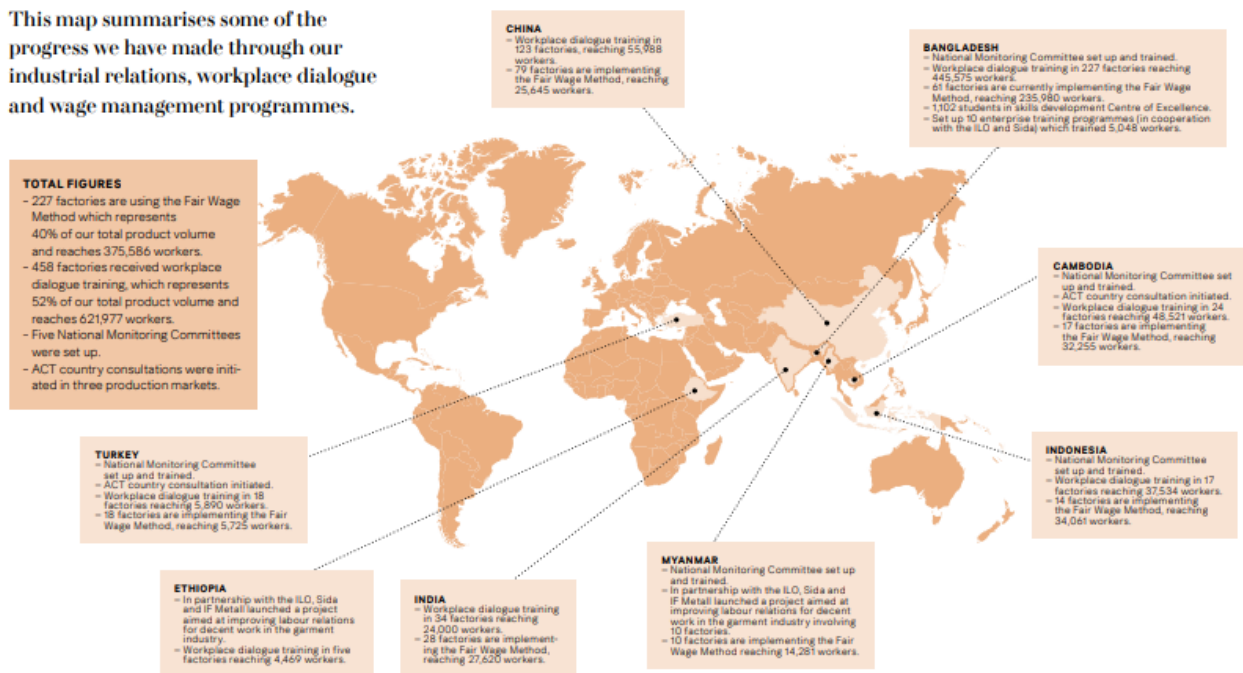


Figura 18. Mapa de las relaciones laborales y progreso salarial justo. Informe de sostenibilidad de 2017

El grupo H&M continua ampliando sus relaciones laborales y un programa de salario digno. En el año 2017, 227 fábricas proveedoras están implementando sistemas mejorados de administración de salarios que cubren alrededor de 375.000 trabajadores. Además, 290 fábricas proveedoras son parte de los programas de dialogo en el lugar de trabajo que cubren 370.000 trabajadores. Para este año, todos los proveedores que representen el 50% del volumen total de sus productos deberán contar con mejores sistemas de administración de salarios y deberán tener representantes de los trabajadores elegidos democráticamente.

Como parte de la meta de 2018, el 100% de las unidades de fabricantes de prendas de vestir en Bangladesh llevaron a cabo elecciones democráticas de representantes de los trabajadores en 2017, en total 2.882 personas fueron elegidas y el 40% de ellas eran mujeres. Esto significa que uno de los objetivos de 2018 ya se alcanzó en 2017.

Dentro del enfoque de justo 100% justos y equitativos también quieren promover la diversidad e inclusión en toda la cadena de valor, junto con la igualdad de oportunidades en los lugares de trabajo, tanto para sus empleados como para los trabajadores textiles de sus proveedores. En 2017 el 76% de los empleados del grupo H&M eran mujeres, el 56% de su consejo de administración estuvo representado por mujeres.

4.4.2. 100% LIDERAR EL CAMBIO.

El compromiso de H&M es ser líderes en sostenibilidad en la su industria y actuar como un catalizador para el cambio. Quieren que la moda cumpla su potencial para mejorar la vida de las personas, las comunidades y el mundo.

Tienen el tamaño, la escala y la ambición para liderar el cambio hacia la sostenibilidad total. Quieren acelerar el desarrollo y llevar a nuestra industria hacia un cambio sistemático de cómo se fabrica y usar la moda, quieren ser parte de la solución y ser una fuerza para el bien. Quieren utilizar esta posición para liderar con ejemplo y romper nuevos terrenos. Al probar nuevas ideas o hacer lo que otros no han hecho antes, pueden allanar el camino y probar cosas nuevas. Consideran que la transparencia, los sistemas de recompensa y las innovaciones son catalizadores y aceleradores más importantes para lograr sus objetivos en el aspecto ambiental y social. Por ejemplo, quieren liderar la industria hacia una comunicación transparente y una trazabilidad completa de la cadena de valor. La transparencia se trata de saber cómo y dónde se fabrican los productos y de ser abiertos y honestos al respecto, la transparencia les permite responsabilizarse tanto a ellos como a sus proveedores en cuestiones tales como derechos humanos, empleos justos y protección del medio ambiente. Un ejemplo de su trabajo con la transparencia es su colaboración con *Sustainable Apparel Coalition* (SAC), es una alianza de toda la industria entre los interesados que trabajan por la producción sostenible, además comparten su compromiso con aquellos socios que son más capaces de generar cambios.

Anna Gedda dijo a Forbes, en una entrevista, después de un evento de sostenibilidad organizado por la marca en 2017. "*Creemos que la transparencia es un catalizador clave del cambio positivo*".

También quieren liderar la industria cuando se trata de implementar sistema de recompensas que generan cambios. Esto significa recompensar las acciones sostenibles, de esta forma se aseguran de integrar la sostenibilidad en todas las decisiones que toman, involucrando a los empleados, clientes y socios comerciales.

Para alcanzar la visión y liderar la transformación en la industria de la moda, la tecnología y la innovación son la clave. Este año siguen colaborando con "*Worn again*" que desarrolla tecnologías prometedoras para el reciclaje textil, "*Sellpy*" un servicio que ayuda a las personas a vender fácilmente su ropa no deseada, permitiendo una segunda vida a la moda, también colaboran con la Fundación Ellen MacArthur y con el instituto de investigación de textiles y

vestimenta de Hong Kong (HKRITA) para desarrollar las tecnologías requeridas para reciclar textiles combinando nuevas telas e hilados.

4.4.3. 100% CIRCULAR Y RENOVABLE.

La compañía quiere un ciclo cerrado para la moda, esto significa que las prendas usadas y los textiles se reutilizan, reciclan y se convierten en un nuevo tejido, esto significa crear circularidad en cada etapa de la cadena de valor que incluye los productos que fabrican y los materiales que utilizan en todas sus operaciones. El objetivo es reducir la dependencia de nuevos recursos y pasar de un sistema lineal a uno circular.

Para alcanzar este objetivo la tecnología y la innovación son la clave, por esta razón están apoyando el desarrollo de nuevas ideas dentro de la sostenibilidad y la innovación, tanto en inversiones como en conocimiento. La compañía ha iniciado un proyecto de investigación con la Fundación Ellen MacArthur y universidades de Estocolmo para descubrir cómo ser menos dependientes de los escasos recursos.



Figura 19. Modelo circular de H&M en el que se diferencian las siguientes fases: A. Diseño, B. Elección del material, C. Procesos de producción, D. Uso del producto, E. Reutilización y reciclaje de productos.

H&M tiene como objetivo utilizar materiales 100% reciclados o de origen sostenible. En 2017 esta participación fue del 35%.

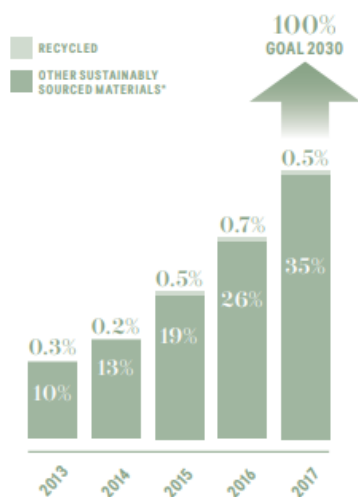


Figura 20. Evolución de la participación del uso de materiales reciclados o de origen sostenible. Informe de sostenibilidad 2017.

H&M es uno de los mayores usuarios de algodón orgánico, poliéster reciclado y *Tencel@Lyocell*. Según fuentes internas el año pasado utilizó poliéster reciclado equivalente a más de 100 millones de botellas PET (2.359 toneladas). Además es el mayor usuario a nivel mundial de *Better Cotton*, es una iniciativa para mejorar la vida de las personas que producen el algodón y mejorar el medio ambiente en el que crece.

La iniciativa *Garment Collecting*, más conocida como *Conscious*, es un ejemplo concreto del enfoque circular del grupo H&M. Esta iniciativa creada en 2013 y que sigue funcionando actualmente, tiene como objetivo ofrecer una solución fácil para que los clientes reciclen ropa y textiles no deseados. Consiste en recoger las bolsas de ropa que los clientes llevan a la tienda y reciclar todas esas prendas, dándoles una segunda oportunidad, produciendo nuevas prendas y tejidos. Durante el 2018 se recolectaron 18.000 toneladas de tejidos, desde la creación de la iniciativa, según fuentes internas y según el informe de sostenibilidad, se han recolectado textiles equivalentes a 196 millones de camisetas en las tiendas. Para el 2020, el objetivo es recolectar anualmente 25.000 toneladas

Otra de las medidas destacadas del informe, son por ejemplo, el lanzamiento de sus primeras prendas hechas con *Bionic*, tejido confeccionado con desechos de las costas, presentado en la colección *Conscious Exclusive* que tuvo una respuesta positiva por parte de los clientes de la marca.



Figura 21. Modelo con vestido realizado íntegramente con *Bionic*. *Conscious Collection* 2017.

Para este enfoque circular de la compañía también es importante usar solo energía renovable en la cadena de valor. El calentamiento global es un desafío clave para todas las industrias, incluida la moda, por esta razón la compañía quiere formar parte de la solución, por esto se han propuesto un objetivo ambicioso para lograr una cadena de valor positiva para el clima para 2040 es decir se quieren asegurar de contribuir a las reducciones de gases de efecto invernadero y se basan en tres prioridades.

- Liderazgo en eficiencia energética. Están comprometidos a reducir la necesidad de energía en toda la cadena de valor, hasta ahora esto se ha reducido un 9% y se han puesto como objetivo seguir disminuyendo con un 25% para 2030.
- 100% energía renovable. Quieren maximizar el uso de energía renovable y sostenible en toda su cadena de valor. En 2017, el 96% de toda la

electricidad utilizada en tiendas oficinas y almacenes proviene de fuentes renovables, mientras que en 2014 fue del 27%.

- Resiliencia climática y sumideros de carbono. Quieren reducir más gases de efecto invernadero de lo que su cadena de valor es responsable, para ello participan en actividades que fortalezcan la capacidad del planeta para recuperarse y resistir el cambio climático, además investigan la innovación tecnológica que permita absorber los gases. En 2017 redujeron sus emisiones de CO2 en un 21% en comparación con 2016.

Para finalizar es importante destacar que la compañía quiere que cada empleado se sienta orgulloso de trabajar para H&M y contribuya a sus objetivos de sostenibilidad, su enfoque de participación de personal se basa en la información, la educación y la activación, para garantizar que todos se conviertan en creadores de cambios.

La compañía cuenta con más de 60 gerentes en sostenibilidad y responsables de la participación del personal, tanto en los mercados minoristas, en las oficinas de producción y en la oficina central, así como en sus marcas. Crean planes de participación de personal específicos de la organización para asegurarse de que todos estén informados, capacitados y se activen lo mejor posible para convertirse en un creador de cambios.

Además de esos planes de compromiso local adaptados y de las numerosas actividades que se realizan, todo aquel que esté interesado puede aumentar su nivel de conocimiento e información de sostenibilidad, al profundizar en todo el material existente que la empresa proporciona a sus empleados, desde la página web de HM.com que es accesible a todo el mundo hasta todo el material que se cuelga en la intranet (*Inside*), la plataforma virtual de los empleados, *Backstage*, y sus boletines de sostenibilidad global y local, así como su informe de sostenibilidad. Todas estas fuentes son una gran ayuda para encontrar información sobre su sostenibilidad.

Esta información es lo más destacado en su trabajo a favor de la sostenibilidad en 2017. Para la redacción de este informe se han basado en las Directrices para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad de GRI (*Apparel and Footwear Sector Supplement*) y en los principios del Pacto Mundial de la Iniciativa de Reporte Global y en el suplemento para el sector de la confección y el calzado de la ONU, además este informe está auditado por ERNST YOUNG.

4.5. ENTREVISTA A RESPONSABLES DE RSC.

Estas son algunas de las preguntas más relevantes, publicadas en el informe de Sostenibilidad, realizadas a la responsable de este departamento en H&M. Anna Gedda, es desde 2008 la persona que está al frente de la política de sostenibilidad de H&M

¿Cómo ha sido recibida la nueva visión y estrategia sobre sostenibilidad desde su lanzamiento el año pasado?

- *La nueva estrategia ha sido bien recibida ya que ha sido desarrollada con el apoyo y guía de los principales expertos de la industria con grandes conocimientos en sostenibilidad. Es un desafío y una oportunidad clave al que se enfrenta la industria de la moda.*

¿Puede una empresa de moda rápida alguna vez ser realmente sostenible?

- *Es necesaria la colaboración de la industria para conseguir este cambio. En H&M estamos trabajando para conseguir que nuestra cadena de valor sea 100% circular y renovable y que trate a las personas de una manera justa y equitativa. No consideramos que proporcionar moda sostenible a todos los clientes de todo el mundo sea una contradicción por trabajar a gran escala.*

¿Cuáles son los mayores desafíos para conseguir las metas?

- *Estos desafíos deberían ser los mismos para toda la industria, por tanto las soluciones no pueden ser alcanzadas solo por nosotros sino que necesitamos la colaboración de toda la industria. Por ejemplo para ser 100% justo e igual es necesaria esta colaboración ya que involucra a múltiples partes. Lo mismo pasa en el aspecto ambiental, nuestros objetivos principales ser 100% circulares y esto depende en gran medida del desarrollo de nueva tecnología e innovación. Para nosotros uno de nuestros mayores desafíos es encontrar innovaciones en el mercado lo suficientemente rápido*

¿H&M teme a fracasar?

- *Somos conscientes de que nuestra estrategia es muy ambiciosa y las soluciones para algunos de nuestros objetivos no están operativas. Sin embargo, una empresa de nuestra escala y alcance tiene una responsabilidad y una oportunidad para liderar el cambio hacia un desarrollo más sostenible. La evidencia es clara, nuestro planeta se está quedando sin recursos naturales y nuestra población está creciendo exponencialmente, así que debemos ser audaces y ambiciosos en nuestro trabajo. Por supuesto siempre existe el riesgo del fracaso pero prefiero pensar que es por haber hecho lo que se debería hacer.*

Podéis encontrar esta entrevista sobre el informe de Sostenibilidad 2017 en este enlace:

<https://sustainability.hm.com/en/sustainability/about/about/interview-with-anna-gedda.html>

Por otro lado y debido a mi situación laboral actual he decidido realizar una pequeña entrevista a la directora de sostenibilidad de H&M España y

Portugal. Al frente de este departamento se encuentra Nuria Ramírez Rojo, licenciada en Económicas por la Universidad Complutense de Madrid.

¿Cuáles son las claves para conseguir una buena gestión de la RSC en H&M?

- *En primer lugar definir una estrategia clara y completa, involucrar a todos los departamentos y al equipo que forma parte de H&M, incluir la sostenibilidad en todo lo que hacemos, desarrollar unos objetivos claros y concretos y realizar planes de acción que garanticen que estos objetivos son alcanzables, por otra parte establecer unos estándares y políticas que tanto H&M y sus socios actúen de una manera sostenible y por último unas herramientas que puedan evaluar el progreso de estos objetivos.*

Recientemente se ha publicado el informe de Sostenibilidad del grupo, ¿Cuáles son los principales progresos?

- *Tenemos un objetivo claro y es que queremos tener un impacto positivo en el clima en 2030, lo conseguimos mediante estas acciones: Hoy en día el 35% de nuestros materiales son reciclados o provienen de fuentes sostenibles, el 96% de la energía con la que operamos diariamente proviene de energía Renovable y con esto hemos reducido un 21% la emisiones de gases de efecto invernadero.*

¿Cómo lo hacemos y como queremos liderar este cambio hacia una moda más sostenible?

- *Utilizar solo materiales reciclados o que provengan de fuentes sostenibles y energías renovables. Promovemos la innovación, siendo totalmente transparentes con todos los grupos de interés y por último promover todas las acciones sostenibles para encontrar una mejor sociedad para todos.*

¿Consideras que es solo una acción de reputación?

- *Además de la reputación, es necesaria para la supervivencia del negocio. Es necesario asegurar los materiales, la producción y la tecnología.*

¿Ser sostenibles es más caro?, ¿Pueden mantenerse los precios mejorando las condiciones laborales en la producción?

- *Mucha gente piensa que es más caro pero no es así. Hay materiales reciclados más baratos que los originales. Hoy en día muchas marcas de lujo tienen la misma producción. Lo importante es que toda la industria necesita ser sostenible para continuar en el futuro.*

¿Para ti cual el proyecto más destacado de la compañía en materia de Sostenibilidad?

- *Sin duda la iniciativa Councious, la recogida de ropa usada, ya que el cliente es parte directa de la solución. Con la recogida de ropa de nuestras tiendas hemos evitado que 55.000 toneladas de ropa en el mundo no*

hayan acabado en un vertedero, y sin embargo se hayan convertido en algún recurso, gracias a nuestra estrategia de circularidad. En España hemos sido el 2º país que más ropa ha recogido y por tanto contribuimos de una manera muy apreciable.

Como conclusión a esta entrevista, la idea que obtengo es que H&M quiere convencer al mundo de la moda que se puede ser sostenible, dando ejemplo con sus prácticas, son una empresa grande y tienen capacidad para influir. Apuestan por la fabricación de ropa sostenible, para ellos es importante la repercusión en el planeta y en lo que les rodea.

5. CONCLUSIONES.

La Responsabilidad Social Corporativa se ha convertido en uno de los intangibles con mayor proyección de futuro de las grandes empresas, estas han empezado a integrar en su trabajo estrategias de sostenibilidad, ya que se ha demostrado que la ética es rentable y es un factor clave para el éxito y aceptación de las entidades en el futuro.

Aunque el concepto de la RSC es bastante antiguo, el boom de su implantación empezó hace poco más de una década, pero algunos de los principios básicos de la RSC han estado presentes en la sociedad desde hace siglos.

La RSC debe ser responsabilidad de todas las personas que componen la empresa; todos deben gestionar sus actividades de manera socialmente responsable, además, existen unos puntos clave que ayudan a identificar a las empresas que son socialmente responsables. Los ocho puntos son: La RSC tiene que ser voluntaria, tiene que aplicarse a escala global dentro de la empresa; tiene que haber implicación por parte de la dirección, tiene que estar integrada en la estrategia de la empresa de manera transversal, tiene que abarcar los 3 ejes aceptados mundialmente (Económico, social y medioambiental)

Aunque no hay una normativa oficial sobre RSC, sí que hay herramientas para medirla, sin embargo, no se trata de cuantificarla sino de identificar si realmente la empresa es socialmente responsable. Se da por sentado que la empresa debe cumplir con las normativas legales del país donde esté realizando su actividad. Tiene que cumplir con los seis principios del Marco Conceptual, tiene que haber diálogo con los grupos de interés de la empresa, y finalmente, debe cumplir con las directrices del Pacto Mundial.

Además la sostenibilidad se ha convertido en un tema importante en la sociedad actual y es evidente la demanda de los consumidores de alternativas verdes y productos ecológicos. Esta demanda ha obligado a las empresas a tomar una posición en esta materia.

La moda es un sector grande y complejo pero sigue consistiendo en convertir una materia prima en un producto final. Conseguir estas materias primas puede resultar perjudicial para el medioambiente, por esta razón en los

últimos años las empresas han canalizado sus compromisos con la sociedad a través de la herramienta de responsabilidad social corporativa.

Son muchas las empresas de moda que se han sumado a esta ola social, respondiendo a los impactos que causan en los diferentes países en los que operan.

Hoy en día es inevitable la reflexión de los consumidores sobre la repercusión de estas buenas acciones y la corresponsabilidad de los mismos al optar por una u otra marca en sus decisiones de compra.

Esta es una de las razones que ha hecho que H&M quiera liderar el cambio hacia una industria de la moda más sostenible, ecológica y respetuosa con el medioambiente.

Para el grupo H&M ofrecer moda y calidad al mejor precio y hacerlo de manera sostenible es su objetivo principal, por este motivo, para ellos es igual de importante la repercusión en el planeta y en lo que les rodea. Quieren garantizar que las futuras generaciones puedan disfrutar de la moda tanto como hacemos ahora mismo, para conseguir esto es importante consumirla de forma sostenible y se plantean la manera de confeccionarla y emplearla.

En el informe presentado este mes de Abril han dejado claro cuál es la estrategia que van a seguir para conseguirlo además de, presentar los logros y el progreso del grupo H&M en el campo de la sostenibilidad.

Uno de los retos más difíciles a los que se enfrenta la compañía es conseguir que en 2030 solo se usen materiales reciclados o de origen sostenibles, para ello han de pasar de un modelo lineal a un modelo circular, donde los materiales se maximizan y se minimiza el desperdicio. La innovación y el reciclaje son el pavimento del grupo en su camino hacia la sostenibilidad. La compañía también quiere ser más ecológica y fija como objetivo que toda su electricidad proceda de fuentes renovables para el año 2040.

Para ellos ofrecer a sus clientes confecciones con materiales procedentes de materias sostenibles, es solo una parte, ya que quieren garantizar que cada parte del proceso de confección tenga en cuenta en todo el momento la sostenibilidad.

Además el grupo aplica también su pretensión de sostenibilidad a sus entornos de trabajo y quiere que todos los empleos generados a partir de su actividad sean justos e igualitarios. También es importante destacar todas las acciones que H&M tiene con todos los empleados de su compañía, ofrecen a todos ellos las mismas oportunidades, seas quienes sean y vivan donde vivan, desean ser líderes en diversidad e inclusión.

H&M para garantizar que la moda y el diseño sostenible es disponible para todos y no solo para unos pocos privilegiados, y también para garantizar que el negocio dure en el tiempo, es esencial que aborden la sostenibilidad de manera proactiva. Tienen un enfoque circular y son una empresa justa e igualitaria, además gracias a su capacidad, magnitud suficiente y a sus empleados

comprometidos, están en condiciones de liderar el cambio hacia un futuro de la moda más sostenible. Para ello es importante que sigan colaborando con expertos en la materia, probando nuevas formas de trabajar y utilizando la innovación, con el objetivo común de la industria para acelerar los cambios y los resultados necesarios. Su continuo compromiso con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la colaboración con las partes interesadas son algunos ejemplos de cómo trabajan para lograr el cambio positivo a través de la responsabilidad compartida.

Desde mi punto de vista la compañía H&M ha creado este programa de sostenibilidad, que junto con las hojas de ruta, estándares y métodos utilizados, les ha permitido difundir la importancia de desarrollar prácticas sostenibles para alcanzar metas a largo plazo que favorecen el desarrollo del mundo y la sostenibilidad de la industria, a lo largo de toda su cadena de valor.

Considero que la idea de desarrollar productos 100% sostenibles y accesibles para todos en el mercado, cumpliendo con los requerimientos en cuanto a calidad, diseño y la conciencia de las marcas, además de ser transparentes en cuanto a sus impactos y conocer de primera mano lo que sucede en su cadena de valor, como en el de las fabricas asociadas, tratando de mejorar las condiciones de vida de las personas vinculadas, junto con el trabajo que realizan para ayudar en materia de apoyo, educación, integración y respeto de los derechos humanos para ayudar al desarrollo de las comunidades en los países donde tienen presencia, me parece que es una iniciativa muy productiva para garantizar la estabilidad de su negocio y contribuir con las metas globales para lograr un mundo más sostenible.

A lo largo de este trabajo queda constatada la importancia que alcanza la RSC en nuestros días y las perspectivas de futuro que le esperan. La RSC debe entenderse como una manera de mejorar las relaciones con los grupos de interés de la empresa, aportarles valor y así obtener a cambio un nuevo recurso que utilizar como ventaja competitiva dentro de un mercado cada vez más saturado. Por esta razón desde mi punto de vista, la RSC, debería ser de carácter obligatorio para todo tipo de empresas independientemente de su tamaño, ya que es de suma importancia una gestión ética y responsable en las empresas, ya no sirve un “todo vale”, con el único con el objetivo en mente de obtener beneficios, sin tener en cuenta lo que estamos generando a nuestro alrededor.

6. BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA.

- Accountability (2017).** “The AA1000 Standards”
<http://www.foretica.org/tematicas/sge-21/>
- Annan, K. (1999).** “UN Global Compact”, World Economic Forum in Davos, Switzerland. UN Press Release SG/SM/6881.
- Arroyo, V. (2016).** Profesor de la Escuela de Organización Industrial (EOI)
<https://www.eoi.es/blogs/victorarroyo/>
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004).** Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Documentos AECA, (Serie Responsabilidad Social Corporativa, Nº 1). Madrid. Editor.
<http://aeca.es/?s=rsc>
- Cancino del Castillo, C., & Morales Parragué, M. (2008).** Responsabilidad social empresarial.
- Cañequé, F. C. (2006).** La RSE ante el espejo. Carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI. <http://globalcad.org/wp-content/uploads/2012/06/La-RSE-ante-el-espejo.pdf>
- Carroll, A. B. (1979).** “A three Dimensional Conceptual Model of Corporate
- Chirino, M., Fernández, L. y Sánchez, G. (2013)** responsabilidad empresarial o empresas socialmente responsables. Comunicación y Derechos Humanos (51), 1-17.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001) 366 final,** Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>
- Comisión de las Comunidades Europeas (2002) 347 final,** La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible, en
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:es:PDF>
- Comisión de las Comunidades Europeas (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>
- Comisión Europea (2011).** “Estrategia renovada de la UE para 2011 a 2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”. Disponible en: <http://eurlex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=ES>.
- Comisión Europea. (2000).** El Libro Blanco de la Responsabilidad Medioambiental. http://ec.europa.eu/environment/legal/liability/pdf/el_full_es.pdf

- Comisión Europea:** “Estrategia Europa 2020”. Disponible en: http://ec.europa.eu/europe2020/euopen2020ninnanutshell/flagshipnitiatives/index_es.htm
- Compromiso empresarial (2005)**, entrevista a Edward Freeman <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2005/09/edward-freeman-la-etica-consiste-en-hacer-cosas-por-los-demas-y-por-uno-mismo/>
- De La Cuesta González. M. (2002)** La Responsabilidad Social Corporativa: Una aplicación a España. UNED, Madrid
- Fernández Gago. R. (2005)** Administración de la responsabilidad social corporativa. Madrid: Thomson – Civitas
- Forética (2017)**. Presentación: http://sge21.foretica.org/?page_id=2 También consultado en la misma pág. la norma ISO 26000. <http://www.foretica.org/conocimientorse/estandares/iso-26000?lang=ca>
- 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.
- Foro de Expertos en RSE (2005)**. I, II y III Sesión de trabajo. Definición y ámbito de la RSE.
- Freeman, R. E. (1984)**. “Strategic Management: A Stakeholder Approach” Pitman, Boston.
- Freeman, R. E; Evan, W. (1990)** “corporate Governance: A Stakeholder interpretation”. Journal Of Behavioral Economics, vol. 19 no. 4, pp. 337-359.
- García del Junco, J., Palacios Florencio, B., & Espasandín Bustelo, F. (2014)**. Manual práctico de responsabilidad social corporativa. Gestión, diagnóstico e impacto de la empresa. Ediciones Pirámide
- García del Junco. J. y otros (2014)** Manual práctico de responsabilidad social corporativa. Gestión, diagnóstico e impacto en la empresa. Ediciones pirámide.
- German, Klaus Phinder (2010)**. Director de ACCSE (Acción Social Empresarial) Origen y evolución de la Responsabilidad Social Corporativa. Mesa editorial Merca2.0 <http://www.merca20.com/origen-y-evolucion-de-la-responsabilidad-social-corporativa/>
- GRI, Global Reporting Initiative (2017):** <http://www.globalreporting.org>
- Gonzalez. M. coordinador (2009)** La comunicación responsable, clave para el fomento de la RSE. p 20. <http://www.dircom.org/publicaciones/publicaciones-rsc/item/2111-la-comunicaci%C3%B3n-responsable-clave-para-el-fomento-de-la-rse>
- Guedez, V. (2008)**. Ser confiable. Responsabilidad Social y reputación empresarial. Paneta.

Gutiérrez. U. C. (2010) Manual de RSC. <https://www.quioteca.com/rse/las-10-razones-de-por-que-las-empresas-deben-gestionar-la-rse/>

Informe de Sostenibilidad de 2017 del Grupo H&M (2018) Publicado en la web de HM
http://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2017%20Sustainability%20report/HM_group_SustainabilityReport_2017_FullReport.pdf

Izquierdo, R. J. S., & Grañana, I. V. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (53), 137-161.

Lizcano. J. Coordinador (2004) Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa, Documentos AECA de la serie de RSC.
<http://slideshowes.com/doc/1500817/memoria-aeca-2008>

[Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: Madrid](#)

Morales Medina. J.S. (2016/2017) Blog de Responsabilidad Social Empresarial.
<http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/jumormed/page/2/>

Navarro García. Fernando. (2012) [Responsabilidad social corporativa: teoría y practica.](#)

Observatorio de la RSC. Organización sin ánimo de lucro creada en 2004
<http://observatoriorsc.org/>

Pacto Global (2004). Red española del Pacto Mundial, 10 principios.
<http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>

Pacto global (2014) <https://www.unglobalcompact.org/>

Performance. *Academy of Management Review* vol. 4 nº 4, pp. 497-505. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/257850?seq=1#page_scan_tab_contents

Roser, I. (2005) Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para PYMES. Disponible en: http://www.mas-business.com/docs/RSC_PYME.pdf

Ruspoli Solís. M. (2016) Responsabilidad Social Corporativa. Empresa OHL, Madrid.

Sánchez Gancedo. L. (Marzo 2017) La importancia de los grupos de interés en las organizaciones de cualquier sector. Noticia de Intedya del 16 de marzo.
<http://www.intedya.com/internacional/intedyanoticias.php?id=964#submenuhome>.

Social Accountability International (2017). SA8000 Standard 2008 <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=937>

Strandberg, Lena (2010) “La medición y la comunicación de la RSE, indicadores y normas”. http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209_tcm4-57352.pdf

Strandberg, Lena. (2010) El compromiso con los grupos de interés. Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%2010_tcm5-61597.pdf.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO.

<https://fashionindustrybroadcast.com/2015/05/12/7-things-you-didnt-know-about-hm/>

<http://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/h-m/259>

<https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/countrysites/es/documents/Executive%20Summary%20SPAIN%20FINAL.pdf>

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/30541_106221.pdf

http://www2.hm.com/es_es/index.html

<http://about.hm.com/en/sustainability/sustainability-summary2017.html>

<https://www.modaes.es/back-stage/anna-gedda-hm-toda-la-industria-necesita-ser-sostenible-para-que-este-sea-un-negocio-resiliente.html>

<http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/05/la-rsc-bien-entendida-comienza-por-los-empleados/>

<http://www.empresasocialmenteresponsable.com/>

<http://www.eoi.es/blogs/embacon/2014/02/03/los-beneficios-de-la-responsabilidad-social-empresarial-rse-para-las-empresas/>

<http://www.losrecursoshumanos.com/tag/rse/>

<http://www.pactomundial.org/>

<http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>

<https://www.isotools.org/2015/05/21/como-medir-la-responsabilidad-social-corporativa/>

<https://www.modaes.es/back-stage/anna-gedda-hm-toda-la-industria-necesita-ser-sostenible-para-que-este-sea-un-negocio-resiliente.html>

<https://www.isotools.org/normas/responsabilidad-social/iso-26000/>

<http://hmfoundation.com/hm-foundation/>

<https://www.vogue.com.au/gamechangers/fashion-and-culture/anna-gedda-head-of-sustainability-at-hm/news-story/190066ebcedf9d6d36a042c36ae0c5ef>

