Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA (RSE)

• PROPUESTA PARA UNA NUEVA ECONOMÍA DE LA EMPRESA RESPONSABLE Y SOSTENIBLE •

Junio de 2007

REAL ACADEMIA DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA (RSE)

• PROPUESTA PARA UNA NUEVA ECONOMÍA DE LA EMPRESA RESPONSABLE Y SOSTENIBLE•

Junio de 2007

Edita: REAL ACADEMIA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

© Autores

ISBN: 978-84-611-7801-8

Nº Registro: 07/49965

Depósito legal: B-33.287-2007

Impresión: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

PRÓLOGO

En el marco de sus actividades la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras ha asumido la responsabilidad de amparar e impulsar un ambicioso proyecto sugerido por el Presidente de la Sección de Técnica Económico-Contable y Financiera, Excmo. Sr. D. Aldo Olcese, para que en una primera instancia fuera desarrollado en el ámbito de esta sección. El interés despertado por el tema propuesto hizo que inmediatamente pasara a ser un trabajo propio de la Real Corporación.

En efecto, desde una perspectiva académica la Responsabilidad Social de la Empresa constituye un espacio del conocimiento que ha suscitado la curiosidad de prácticamente todos los agentes de la actividad económica y empresarial, provocando no pocas controversias que han ido desde su propia denominación hasta la extensión y límites de su contenido, pasando por el papel que deben jugar cada uno de los actores del entramado social. Nuestra Real Corporación ha considerado que era necesario intervenir desde una posición ajena a cualquier contienda política y al margen de intereses sociales y económicos, para aportar una luz que pueda guiar futuras investigaciones por una parte y alumbrar caminos de acción por otra.

Haciendo uso de los derechos que los estatutos de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras otorgan hemos puesto de manifiesto unas exigencias básicas a quienes han asumido las responsabilidades del proyecto que, a la postre, serían las garantías de un trabajo bien hecho a la vez que útil para la adopción de decisiones en el nuevo espacio de interrelaciones económico-financieras del futuro. Entre estas exigencias se encuentran aspectos básicos tales como: la definición clara y precisa de conceptos; establecimiento de una metodología y objetivos concretos; respeto para aquellas posiciones intelectuales distintas a las adoptadas; unidad de criterio en las conclusiones formuladas de manera expresa o recogida tácitamente; y coordinación entre las varias partes de la obra, fijando los límites de su contenido. Todo ello nos iba a llevar a una reflexión que consideramos fundamental para su encaje dentro de la esfera del conocimiento.

Nadie duda ya que la complejidad se ha adueñado de la vida social, económica y empresarial. El hábito de realizar previsiones proyectando los datos del pasado hacia el futuro ha dejado de ser práctica habitual por la fuerza del fracaso, tantas veces repetido.

Las perspectivas para la gestión política, económica y financiera aparecen cada vez más cubiertas con un velo de incertidumbre. Tanto es así, que los esquemas teóricos válidos otrora se han mostrado ineficaces en un contexto en que los cambios son rápidos y profundos. La ciencia económica, acostumbrada a buscar estabilidades, rutinas y leyes de comportamiento, se está encontrando con desequilibrios, asimetrías y mutaciones.

Los científicos merecedores de tal nombre no pueden sentirse cómodos ante tal estado de cosas. Desde hace ya varios decenios se han dejado sentir voces disonantes ante la partitura del inmovilismo y las disconformidades con los trabajos reiterativos en el fondo y sólo nuevos en la forma, han sido cada vez más numerosas y ruidosas. Las posiciones de Bertrand Russell, Lukasiewicz, Moisil, Prigogine, Zadeh y Kaufmann son en este sentido un revelador ejemplo.

La ciencia económica, tributaria tantas veces de la física, no ha mostrado su vertiente creativa cuando se ha visto obligada a transponer los instrumentos aptos para el tratamiento de los fenómenos del universo a los necesarios para explicar una fenomenología económica y empresarial, inmersa en sistemas complejos. Las soluciones basadas en el determinismo, con su componente de reversibilidad temporal no han sido capaces de dar solución a los problemas inciertos de carácter irreversible. François Perroux[1] clamaba contra la transferencia de modelos mecanicistas que, de simplificadores de la física llegan a destruir virtualmente el objeto de la ciencia que los adopta. Su descripción de los sistemas económicos en términos de elementos acoplados unilateralmente le lleva a pensar que existe una naturaleza asimétrica en la vinculación.

Por otra parte, la sacralización de la evidencia experimental en la actividad científica ha sido una constante a lo largo de los últimos siglos. De ahí la posición de privilegio de aquellas ciencias con capacidad experimentadora. Pero a medida que los fenómenos son más complejos resulta más difícil valorar las evidencias de las que se dispone. Ante estas dificultades se acostumbra con demasiada frecuencia, a colmar los vacíos con elementos surgidos de ideologías políticas, de los fundamentos morales o de los principios religiosos. En el ámbito de las ciencias sociales y de manera muy especial en las ciencias económicas y de gestión, se añade el alto grado de subjetividad con la que se perciben las perturbaciones existentes en las relaciones entre seres humanos y entre grupos de poder. En este contexto resulta difícil sustraerse a los razonamientos imbuidos de ideologías. La Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras debe desempeñar un importante papel en este difícil problema. La composición de los miembros que forman sus secciones y la posición ciertamente privilegia-

[1] Perroux, F.: L'économie du XX^{ème} siècle, P.U.F. Paris, 1969, p. 22.

da en cuanto a su independencia de cualquier poder político o económico son, creemos, el mejor aval.

Una vez más, mostramos nuestra preocupación por el hecho de que la actividad económico-financiera se halla excesivamente condicionada por la ingerencia de elementos externos al propio sistema. Sea cual sea su naturaleza: política, religiosa o simplemente de vinculación a una determinada escuela, la incidencia tiene siempre como resultado la generación de entropía. Especialmente importante nos parece, en este sentido, la aportación de Ilya Prigogine[2] con su diferenciación entre estructuras en equilibrio y estructuras disipativas. "Una estructura en equilibrio no requiere flujo exterior para su mantenimiento, por lo que le está vedada toda actividad generadora de entropía. Una estructura disipativa no puede existir al margen del mundo exterior, puesto que sin las aportaciones externas que mantienen la disipación ésta desaparece y el sistema alcanza el estado de equilibrio". Cuando no existe inestabilidad las leyes deterministas se satisfacen plenamente. En la proximidad de la inestabilidad son las fluctuaciones las que determinan cual es el estado que prevalecerá entre los varios que el sistema puede adoptar.

Resulta muy difícil aceptar la existencia generalizada de estructuras de equilibrio, es decir, sin flujos externos que, éstas sí, podrían ser tratadas mediante esquemas mecanicistas. La vorágine en la que se ven envueltas nuestras vidas, las cada vez más intensas y variables interconexiones entre la economía y los otros campos de la actividad social y humana, impiden pensar siquiera en los pretéritos remansos de paz. Mantener al día nuestras estructuras económico-financieras exige un permanente esfuerzo de imaginación para que el proceso innovador sea una realidad acorde con los tumultuosos tiempos actuales y con los que se otean en el horizonte.

En este contexto, creemos, se halla inscrito el trabajo que la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras tiene la satisfacción de presentar. Frente a unos entramados caducos, el grupo de trabajo dirigido por el académico Excmo. Sr. D. Aldo Olcese ha aceptado el reto de elaborar un esquema innovador con la esperanza de que se convierta en el escenario propicio en el que el juego de los actores económicos y financieros permitan dar cauce a las aspiraciones de una sociedad cada vez más exigente.

La Responsabilidad Social de la Empresa se articula a través de un conjunto de recomendaciones voluntarias para todos quienes asumen la gestión responsable de las

---

[2] Prigogine, I. y Stengers, I.: "Neptunianos y vulcanianos" Un ensayo sobre lo interdisciplinario. Presses Universitaires de Grenoble 1978, reproducido en Prigogine, I.: *¿Tan sólo una ilusión?* Tusquets Editores, 3ª Ed., Barcelona, 1993, pp. 104-106.

organizaciones frente a la sociedad. Pero lejos de ser una carga en la ya difícil tarea de conducir las empresas y las instituciones, es una nueva manera de concebir la actividad económico-financiera, en la que se aúnan economicidad y espíritu de servicio a la comunidad. En definitiva se trata, utilizando la terminología de los autores, de un intento de elaborar una nueva economía de la empresa. Sólo moviéndonos en el panorama del tiempo podremos comprobar si tan ambiciosos objetivos serán contrastados por las realidades futuras.

Como todo gran proyecto inserto en un espacio de turbulencias va a tener sus partidarios y también sus detractores. De los primeros confiamos en su entusiasmo para mejorar en el tiempo la propuesta presentada, de los segundos sus observaciones y críticas con objeto de rectificar aquello en lo que no se ha producido el acierto deseado. Como toda obra humana debe ser, y es, incompleta y perfectible. Pero lo que no se podrá discutir es el trabajo, tesón y esfuerzo de este modélico grupo de trabajo que ha puesto todo su saber para que saliera a la luz esta obra. A todos ellos nuestro más sincero agradecimiento. Unas palabras especiales para el director del trabajo, el académico Excmo. Sr. D. Aldo Olcese, quien ha aceptado el honor y la responsabilidad de llevar a buen fin las muchas veces ingratas tareas de coordinar criterios distintos, encauzar voluntades y dirimir controversias. Sin su saber hacer, difícil hubiera sido la presentación de esta obra. Vaya para él nuestra más sincera felicitación.

Esta felicitación debe hacerse extensible al Comité de Supervisión formado por aquellos Excmos. Sres. Académicos que han querido dedicar una parte de su valioso tiempo a realizar sugerencias, advertir de las posibles inexactitudes y revisar conceptos y contenidos. La cadencia con que se han desarrollado los trabajos hace todavía más meritoria su labor. Con ello han hecho realidad uno de los más importantes mandatos que establecen los estatutos de nuestra Real Corporación.

Nuestras últimas palabras, entre las más sentidas sin embargo, constituyen el reconocimiento de gratitud hacia quienes han aceptado formar parte del importantísimo Comité de Consulta, tan dignamente co-presidido por D. Emilio Botín, Presidente del Banco Santander y D. Juan Roig, Presidente del Instituto de la Empresa Familiar y Presidente de Mercadona. Sus sugerencias, siempre acertadas, han sido uno de los motores que nos han impulsado al desarrollo de este trabajo. Un trabajo que espera ser el origen de un cambio que, esperamos, permitirá conciliar humanismo, economicidad y libertad.

Jaime Gil Aluja
Presidente de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

PARTICIPANTES EN EL TRABAJO
propuestos por la Junta de Gobierno de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

COMITÉ DE SUPERVISIÓN DE LA RACEF

Presidente:

Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja
Presidente de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Director del Trabajo:

Excmo. Sr. D. Aldo Olcese Santonja
Presidente de la Sección de Ciencias Económico-Contables y Financieras

Vocales:

Excmos. Sres. Académicos Numerarios:

D. Antonio Argandoña
Titular de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE Business School, Universidad de Navarra.

D. Fernando Casado Juan
Director del Instituto de la Empresa Familiar y Catedrático de Economía de la Empresa

D. Manuel Castells
Presidente de la Comisión Científica de la Universidad Oberta de Cataluña y Catedrático de la Universidad de Berkeley - California

D. José Mª Codony Val
Ex-Director General de la Caja de Barcelona y Censor Jurado de Cuentas

D. Ricardo Díez-Hochleitner
Presidente de Honor del Club de Roma

Dña. Isabel Estapé
Agente de Cambio y Bolsa y Notario de Madrid

D. Isidro Fainé
Director General de La Caixa, Vicepresidente de Telefónica y Presidente Abertis

D. José Mª Fons Boronat
Catedrático de Administración de Empresas, Ex Profesor invitado de la Universidad de Harvard

D. Ricardo Fornesa
Presidente de La Caixa y Abogado del Estado

D. Carles Gasòliba
Presidente de la Comisión de Economía del Senado

D. José Juan Pintó Ruiz
Presidente de la Sección 4ª de Legislación y Jurisprudencia, Abogado del Estado

D. Ramón Poch Torres
Doctor en Economía, Doctor en Derecho, Ex Presidente de la OJD

D. Joan-Francesc Pont Clemente
Presidente de la Sección 3ª de Psicología y Ciencias Sociales, Catedrático de Derecho Tributario

D. Dídac Ramírez
Catedrático de Matemáticas de las Operaciones Financieras y de Análisis Financiero

D. Alfonso Rodríguez Rodríguez
Presidente de la Sección 1ª de Ciencias Económicas, Catedrático de Matemáticas de las Operaciones Financieras y de Anáisis Financiero, Inspector de Finanzas del Estado

D. Alfredo Rocafort
Catedrático de Economía de la Empresa. Secretario de la RACEF

D. José Ángel Sánchez Asiaín
Ex Presidente del Banco de Bilbao

D. Juan Tapia
Ex Director del periódico La Vanguardia

Vocales:
Ilmos. Sres. Académicos Correspondientes

D. José Barea Tejeiro
Catedrático de Contabilidad, Ex Presidente de la Asociación Española de Contabilidad

D. José María Castellano
Catedrático de Economía de la Empresa, Ex Consejero Delegado de INDITEX

D. Javier Maqueda
Catedrático de Economía de la Empresa y Senador

GRUPO DE TRABAJO

Coordinador:

D. Juan Alfaro
Secretario General del Club de Excelencia en Sostenibilidad y Director del Programa Master en Responsabilidad Corporativa del Instituto de Empresa

Redactor:

D. Miguel Ángel Rodríguez
Director de Responsabilidad y Sostenibilidad, S.L. y Ex Director del Center for Business in Society del IESE

Secretario Técnico y de Redacción:

D. Manuel Barranco Mateos
Ex Director General de la Fundación de Estudios Financieros

Miembros del ámbito Empresarial

D. Jesús Abadía
Director de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de ENDESA

D. Carlos Balado
Director de la Obra Social y de Relaciones Institucionales de la CECA

D. Borja Baselga
Director de Responsabilidad Corporativa del Banco Santander

D. Juan Manuel Cendoya
Director General del Banco Santander

D. Ángel Ibisate
Director de Responsabilidad Corporativa de Red Eléctrica Española

D. Ramón Guardia
Presidente de Valores y Marketing, S.L.

D. Javier López-Galiacho
Director de Responsabilidad Corporativa de FCC, Profesor Titular de la Universidad Rey Juan Carlos

D. José María Méndez Álvarez-Cedrón
Secretario General de la CECA

D. Carlos Sánchez Olea
Presidente de Atenea Comunicación, S.L.

Miembros del ámbito Institucional y Académico

D. Francisco Abad
Director General de la Fundación Empresa y Sociedad

D. Antonio Argandoña
Académico Numerario de la RACEF, titular de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE Business School, Universidad de Navarra

D. Mariano Carbajales
Doctor en Derecho Administrativo Económico

D. Fernando Casado Cañeque
Director del Centro de Alianzas para el Desarrollo, Ex Director para España del Programa Tercer Milenio de la ONU

D. Joaquín Garralda
Vicedecano de Ordenación Académica del Instituto de Empresa, Profesor del IE de Estrategia y de RSC, Director del Centro PWC/IE de Responsabilidad Corporativa

D. Joaquín Marhuenda
Vicerrector de la Universidad de Alicante y Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad

D. Francisco Mesonero
Director General de la Fundación Adecco

D. Íñigo Sagardoy
Socio de Sagardoy Abogados, Académico Correspondiente de la Real Academia de Legislación y Jurisprudencia, Profesor de la Universidad Francisco de Vitoria

D. Justo Villafañe
Catedrático de Imagen Corporativa de la Universidad Complutense de Madrid

COMITÉ DE CONSULTA

Copresidentes:

D. Emilio Botín
Presidente del Banco Santander

D. Juan Roig
Presidente del Instituto de la Empresa Familiar y Presidente de Mercadona

Vocales:

D. Jesús Acebillo
Presidente de Novartis Farmacéutica

D. Luis Álvarez
Presidente de British Telecom

D. Plácido Arango
Presidente del Grupo Vips

D. Juan Arena
Ex Presidente de Bankinter

D. Gaspar Ariño
Catedrático de Derecho Administrativo

D. Luis Atienza
Presidente de Red Eléctrica de España

D. Saverio Banchini
Consejero Delegado de Holcim España

D. Juan José Barrera
Director General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

D. Karl-Peter Bercio
Vicepresidente y Consejero Delegado de BASF Española

D. Joaquim Borrás
Presidente de ISS España

D. Antonio Brufau
Presidente de Repsol

D. Carles Campuzano
Diputado de CIU en el Congreso de los Diputados, Portavoz de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales

D. Jordi Canals
Director General del IESE

D. Jaime Carvajal
Presidente de Ericsson España

D. Jaime Castellanos
Presidente del Grupo Recoletos

D. Jesús Catania
Presidente de Mondragón Corporación Cooperativa

Dña. Rosa Conde
Directora de la Fundación Carolina

D. Fernando Conte
Presidente de Iberia

D. Santiago Cortés
Presidente de Hewlett Packard España

D. Juan Costa
Presidente de Ernst & Young Abogados, Ex Ministro de Ciencia y Tecnología, Ex Secretario de Estado de Comercio y Turismo y de Hacienda

D. Emilio Cuatrecasas
Presidente de Cuatrecasas Abogados

D. Jorge de Esteban
Presidente de Unedisa

D. Amalio de Marichalar
Presidente de Foro Soria 21

D. Diego del Alcázar
Director General del Instituto de Empresa

D. Rafael Dezcallar
Director General de Política Exterior del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación

D. Alberto Durán
Presidente de la Fundación ONCE

D. Juan Manuel Eguiagaray
Director del Laboratorio de Alternativas de la Fundación Alternativas

D. José Manuel Entrecanales
Presidente de Acciona y de Vodafone

D. Sebastián Escarrer
Vicepresidente y Consejero Delegado de Sol Meliá

D. Juan Fernández-Armesto
Ex presidente de la CNMV, Presidente de Armesto y Asociados

D. Iñaki Garay
Director de Redacción del Diario Expansión

D. Belarmino García
Consejero Delegado de France Telecom España

D. Salvador García Atance
Presidente de la Asociación Española del Pacto Mundial

D. Antonio Garrigues
Presidente de la Fundación Ortega y Gasset

D. Javier Godó
Presidente de La Vanguardia

D. José Ignacio Gómez Martínez
Director General de CEPSA

D. Javier Gómez Navarro
Presidente del Consejo Superior de Cámaras de Comercio

D. Antonio González Marín
Presidente de ADIF

D. Miguel Gordillo
Socio Director de Garrigues Abogados

Pedro Guerrero
Presidente de Bankinter

D. Enrique Iglesias
Primer Secretario General Iberoamericano

D. Pablo Isla
Consejero Delegado de Inditex

D. Ramón Jáuregui
Diputado del PSOE-Presidente de la Subcomisión Especial para la Responsabilidad Social de las Empresas del Congreso de los Diputados

Dña. Trinidad Jiménez
Secretaria de Estado para Iberoamérica, Ministerio de Asunto Exteriores y de Cooperación

D. Pablo Juantegui
Consejero Delegado de SANITAS

D. José Manuel Lara Bosch
Presidente del Grupo Planeta

D. José Longas Pellicena
Consejero Delegado de BSH Electrodomésticos

D. Honorato López Isla
Vicepresidente y Consejero Delegado de Unión Fenosa

D. José Manuel Machado
Presidente de Ford España

D. Ignacio Madridejos Fernández
Consejero Director General de CEMEX España

D. Carlos Marcos Ramón
Consejero Delegado de Asea Brown Boveri, S.A.

D. José Antonio Marina
Filósofo

D. Asís Martín de Cabiedes
Consejero Delegado de Europa Press

D. Francisco Martín Frías
Presidente de MRW

D. José Manuel Martínez
Presidente de Mapfre

D. Ernesto Mata
Presidente de APPLUS+

D. Eduardo Montes
Presidente del Club de Excelencia en Sostenibilidad

D. Rafael Montes
Consejero Delegado de FCC

D. Javier Monzón
Presidente de Indra

Dña. Amparo Moraleda
Presidenta de IBM España

Dña. Carmen Mur
Consejera Delegada de Manpower

D. José María Nogueira
Economista, Ex Asesor Económico de la Presidencia de la CNMV

D. José Oliú
Presidente del Grupo Sabadell

D. Felipe Oriol
Presidente de la Fundación Empresa y Sociedad

Dña. Leire Pajín Iraola
Secretaria de Estado para la Cooperación Internacional, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación

D. Tomás Pascual
Presidente de Grupo Leche Pascual

Dña. Ana Pastor
Diputada del Partido Popular, Secretaria Ejecutiva de Política Social y Bienestar

D. Marcos Peña
Presidente del Consejo Económico y Social

D. Víctor Pérez Díaz
Catedrático de Sociología de la Universidad Complutense

D. Amadeo Petitbò
Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad Complutense

Dña. Alejandra Polacci
Directora de la Fundación Madrid por la Excelencia, Comunidad de Madrid

D. Juan Ramón Quintás
Presidente de la CECA

D. José María Ramírez-Pomatta
Presidente de Mutua Madrileña

D. Pedro Rivero Torre
Presidente de UNESA

D. Miguel Rodríguez-Piñero
Consejero Permanente de Estado

D. Francisco Román
Consejero Delegado de Vodafone España

D. José Manuel Romero Moreno
Presidente de la Fundación CEAR (Consejo Español de Ayuda al Refugiado) y Vicepresidente de FRIDE (Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior)

D. Ángel Ron
Presidente del Grupo Banco Popular Español

D. Juan Rosell
Presidente de Fomento del Trabajo Nacional y Vicepresidente de la CEOE

D. Luis Rullán Colom
Presidente Ejecutivo de PortAventura, S.A.

D. Javier Salas
Presidente de la Fundación Entorno-BCSD España

D. Vicente Salas Fumás
Catedrático de Economía de la Empresa y Consejero del Banco de España

D. Ignacio Sánchez Galán
Presidente de Iberdrola

D. Carlos Sánchez-Reyes
Presidente de la Organización de Consumidores y Usuarios

D. Josep Santacreu
Consejero Delegado de DKV Seguros

D. Ignacio Santillana
Director General de Operaciones del Grupo PRISA

D. Ángel Simón
Director General de Aguas de Barcelona

D. David Taguas
Director de la Oficina Económica del Presidente del Gobierno

D. Juan José Toribio
Director del IESE en Madrid, Doctor en Economía, Ex Presidente de la Fundación CODESPA

D. José Andrés Torres
Diputado y Miembro de la Ejecutiva Federal del PSOE

D. Rodrigo Uría
Presidente de Uría y Menéndez

D. Javier Vallés
Director del Departamento de Política Económica de la Oficina Económica del Presidente del Gobierno

D. José Manuel Velasco
Presidente de FORÉTICA

Dña. Nuria Vilanova
Presidenta de Inforpress

D. Santiago Ybarra
Presidente de Vocento

D. Emilio Zurutuza
Presidente de la Fundación Adecco

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN, RESÚMENES Y CONCLUSIONES 35
1.1. Introducción. 35
1.2. Resúmenes y conclusiones por capítulos. 38
1.3. Conclusiones generales 84
1.4. Agradecimientos 86
2. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA. 89
2.1. Qué es una empresa: concepción tradicional 90
2.2. Por qué estamos asistiendo a un cambio de paradigma empresarial . 91
2.2.1. Principales retos económicos, sociales y medioambientales . . 91
2.2.2. Implicaciones empresariales de la globalización 96
2.2.2.1 El papel de las nuevas tecnologías 96
2.2.2.2 La globalización del mundo empresarial y de la sociedad civil 98
2.2.2.3 Empresas globales: poder y responsabilidad, reto y oportunidad 99
2.3. La responsabilidad social y el nuevo paradigma empresarial: la empresa responsable y sostenible 101
2.3.1. La responsabilidad social de la empresa: concepto 101
2.3.2. La empresa responsable y sostenible. 102
2.3.2.1. Algunos precedentes: la empresa viva y la organización inteligente 103
2.3.2.2. El nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible 108
2.4. Resumen y conclusiones 117
3. INICIATIVAS MUNDIALES, EUROPEAS Y ESPAÑOLAS. POLÍTICAS PÚBLICAS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA. 121
3.1. Iniciativas mundiales en Responsabilidad Social de la Empresa: Pacto Global, líneas Directrices de la OCDE, Príncipios de la OIT. . . 122
3.1.1. Instituciones supranacionales: la OCDE y la OIT. 123
3.1.1.1. La OCDE 123
3.1.1.2. La OIT 124

3.1.1.3. Las medidas que conciernen a las empresas multinacionales 125
3.1.2. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas 127
3.1.2.1. Origen de la iniciativa 128
3.1.2.2. Los Diez Principios del Pacto Mundial 128
3.1.2.3 El Pacto Mundial en España 128
3.1.2.4. Objetivos de ASEPAM 129
3.1.2.5. Actividades de ASEPAM 130
3.1.2.6. El Compromiso de los Miembros 132
3.1.2.7. Mecanismos de refuerzo de los comportamientos deseados 132
3.1.3. El Proyecto de las Normas de las Naciones Unidas 133
3.1.4. Resumen y conclusiones 134
3.2. La dimensión de la RSE en la Unión Europea 135
3.2.1. Introducción 135
3.2.2. Inicios de la RSE en el ámbito europeo 135
3.2.3. El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas para "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas" 136
3.2.4. Comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas relativa a "la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible" 139
3.2.5. Creación del Foro Multilateral Europeo sobre la RSE 141
3.2.6. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo de 2006 . . 143
3.2.7. La Alianza Europea para la Responsabilidad Social de la Empresa 145
3.2.8. Iniciativas públicas de algunos países comunitarios 146
3.2.9. Resumen y conclusiones 150
3.3. Iniciativas públicas nacionales en RSE 151
3.3.1. Las iniciativas a nivel nacional o central 151
3.3.2. Políticas públicas de ámbito autonómico 164
3.3.3. Políticas públicas de ámbito local 172
3.3.4. Resumen y conclusiones 173
3.4. Hacia un nuevo modelo público de RSE 174
3.4.1. El papel de las Administraciones en la RSE 174
3.4.2. La necesaria creación de un Consejo Asesor de RSE a nivel nacional 176
3.4.3. Resumen y conclusiones 178

3.5. La visión del sector privado: trabajo conjunto de la Fundación de Estudios Financieros, Club de Excelencia en Sostenibilidad, Fundación Empresa y Sociedad, Fundación Entorno-BCSD España, DIRCOM y APIE 178
4. EL GOBIERNO DE LA EMPRESA Y LA RSE 181
4.1. El Buen Gobierno Corporativo 182
4.1.1 Introducción al Buen Gobierno Corporativo 182
4.1.1.1 Antecedentes 182
4.1.1.2 Concepto 186
4.1.1.3 Los diferentes sistemas internacionales de Gobierno de la empresa 188
4.1.2 Estructura jurídica del Gobierno Corporativo 193
4.1.2.1 El Consejo de Administración 194
4.1.2.2 El Comité de Dirección 194
4.1.2.3 La Junta General de Accionistas y los derechos de los accionistas minoritarios 196
4.1.2.4. Protección de los derechos de los accionistas minoritarios en la Junta General. 197
4.1.3 El Buen Gobierno en España. Antecedentes 200
4.1.3.1. La Comisión Olivencia 200
4.1.3.2. El Informe Aldama. 201
4.1.3.3. La normativa española sobre transparencia del mercado: la obligación de los Informes anuales de Buen Gobierno 201
4.1.4. Situación actual del Buen Gobierno Corporativo en España: El Código Unificado de Buen Gobierno (CNMV) 203
4.1.5. La Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo . . 218
4.1.5.1. Implicaciones de la RSE en la composición, estructura, tareas y funcionamiento del Consejo de Administración. . 219
4.1.5.2. Recomendaciones para integrar la RSE en el Consejo de Administración de las empresas 223
4.1.6. Resumen y conclusiones 225
4.2. Códigos de Conducta 229
4.2.1. Código de conducta: concepto, importancia y destinatarios . 229
4.2.2. Principales temas que ha de considerar un código de conducta 230

4.2.3. Procesos de elaboración y difusión, y sistema de aseguramiento del cumplimiento del código de conducta 233
4.2.4. Resumen y conclusiones 241
4.3. La prevención de la corrupción 244
4.3.1. Definición y clases de corrupción 244
4.3.2. Causas y efectos de la corrupción 245
4.3.3. Medidas internacionales y nacionales contra la corrupción . . 247
4.3.4. La prevención de la corrupción dentro de las empresas 249
4.3.5. Las relaciones de la empresa con los partidos políticos 251
4.3.6. Resumen y conclusiones 251
5. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA EN RSE 255
5.1 Dirección General 258
5.1.1. Gestión Estratégica de la RSE 258
5.1.1.1. La empresa responsable vs. la empresa tradicional 258
5.1.1.2. La RSE: Enfoque proactivo y reactivo. Niveles básico, táctico y estratégico 260
5.1.1.3. Los principios 262
5.1.1.4. Estructura de la RSE 263
5.1.1.5. La RSE en los Valores y las Políticas 268
5.1.1.6. La Gestión del Diálogo con los Grupos de Interés 270
5.1.1.7. La RSE en la Cadena de Valor de la Empresa. La dimensión interna y la dimensión externa de la RSE . . 273
5.1.1.8 La gestión y la medición de la RSE 278
5.1.1.9. Resumen y conclusiones 279
5.1.2. La gestión de los objetivos de RSE en la empresa. Planificación y programación de actividades 281
5.1.2.1. Introducción a la gestión por objetivos 281
5.1.2.2. Planificación y programación de las actividades de la RSE 282
5.1.2.3. Resumen y conclusiones 286
5.1.3. La gestión corporativa de los Grupos de Interés (GI) 287
5.1.3.1. Análisis de los requerimientos y expectativas de los GI . . 290
5.1.3.2. Identificación, segmentación y priorización de GI 292
5.1.3.3. El diseño del marco de relaciones 296
5.1.3.4. Desarrollo de actividades y la comunicación con los GI . . 299
5.1.3.5. Resumen y conclusiones 300

5.1.4. La RSE en el cuadro de mando 301
5.1.4.1. Evolución histórica de los sistemas de control de gestión empresarial 301
5.1.4.2. La incorporación de la RSE en los sistemas de control empresarial 306
5.1.4.3. Resumen y conclusiones 310
5.2. Marketing y Comunicación 311
5.2.1. La identidad de marca 311
5.2.1.1. La identidad de marca: qué define a una empresa 311
5.2.1.2. El valor de los valores 314
5.2.1.3. Identificación de valores, su significado y contenido . . . 318
5.2.1.4. Valores, eje de la actuación responsable 320
5.2.1.5. Una nueva economía de empresa, una nueva identidad . 322
5.2.1.6. Resumen y conclusiones 323
5.2.2. La gestión de los recursos intangibles: la reputación como "desideratum" 324
5.2.2.1. Introducción 324
5.2.2.2. Modelos de gestión de la reputación corporativa 328
5.2.2.3. El ciclo de la gestión reputacional 335
5.2.2.4. Nuevas tendencias en la gestión reputacional 335
5.2.2.5. Reputación y liderazgo 338
5.2.2.6. Resumen y conclusiones 341
5.2.3. La Gestión del Convencimiento: La Comunicación y el Diálogo Responsable. La Empresa y los medios de comunicación 342
5.2.3.1. De la Comunicación al Convencimiento: una trasformación inherente a la empresa responsable . . 342
5.2.3.2. Posicionamiento y conductas: evolución en la gestión del "hacer saber" de la empresa responsable para convencer a sus Grupos de Interés 347
5.2.3.3. La Gestión del Convencimiento 351
5.2.3.4. El desempeño de los agentes sociales para la implantación real de la RSE en la sociedad 355
5.2.3.5. La Comunicación Interna como RSE 362
5.2.3.6. Otros elementos a considerar en la Comunicación 366
5.2.3.7. Resumen y conclusiones 368
5.2.4. Patrocinio y Mecenazgo 370
5.2.4.1. Introducción 370

5.2.4.2. Breve repaso por la historia del patrocinio y mecenazgo . . 374
5.2.4.3. Marco contextual del patrocinio y mecenazgo: 375
5.2.4.4. Saturación del consumidor 378
5.2.4.5. ¿Todo es patrocinable o apoyable? 379
5.2.4.6. Stakeholders a los cuales llegamos con el patrocinio y mecenazgo 380
5.2.4.7. Patrocinio y mecenazgo como forma de expresión de los valores y de la identidad de la empresa 381
5.2.4.8. Resumen y conclusiones 383
5.3. Innovación y Sostenibilidad 384
5.3.1. La innovación responsable 384
5.3.1.1. Introducción: relación entre innovación y sostenibilidad 384
5.3.1.2. Innovación: concepto 386
5.3.1.3. Tipos de innovación 387
5.3.1.4. Grados de innovación 390
5.3.1.5. Resumen y conclusiones 391
5.3.2. Ecoeficiencia 393
5.3.2.1. Concepto de ecoeficiencia 393
5.3.2.2. Elementos clave de la eficiencia 395
5.3.2.3. Implantación en las empresas 397
5.3.2.4. Mapa de recursos y herramientas 400
5.3.2.5. Medida y reporting de la ecoeficiencia 405
5.3.2.6. Resumen y conclusiones 409
5.4. Gestión Responsable de los Recursos Humanos 410
5.4.1. Introducción 410
5.4.2. Gestión del conocimiento y del talento 411
5.4.3. Sistemas de retención y fidelización 414
5.4.4. Políticas de integración y no discriminación. Gestión de la diversidad. 418
5.4.5. Los beneficios sociales. Conciliación de vida personal y laboral. 423
5.4.6. Salud y seguridad laboral 427
5.4.7. Corporate fitness 429
5.4.8. Resumen y conclusiones 431
5.5. Finanzas 432
5.5.1. La Inversión Socialmente Responsable 432
5.5.1.1. Resumen y conclusiones 436
5.5.2. RSE y los mercados de capitales 436

5.5.2.1. La valoración de la RSE en las empresas 437
5.5.2.2. Índices selectivos de cotización de empresas en materia de sostenibilidad 437
5.5.2.3. Rendimiento de la inversión socialmente responsable . . 444
5.5.2.4. Resumen y conclusiones. 446
5.5.3. Transparencia informativa contable y RSE 447
5.5.3.1. Resumen y conclusiones. 449
5.5.4. La gestión del riesgo crediticio y comercial, social, económico y ambiental. 450
5.5.4.1. Introducción 450
5.5.4.2. Riesgo reputacional 450
5.5.4.3. Riesgo Crediticio y Comercial. 451
5.5.4.4. Riesgo Social 451
5.5.4.5. Riesgo Económico 454
5.5.4.6. Riesgo Ambiental 454
5.5.4.7. Interconexión entre diferentes tipos de riesgos 457
5.5.4.8. Resumen y conclusiones. 458
5.6. Compras. 459
5.6.1. Las compras responsables. Gestión de los proveedores 459
5.6.1.1. La extensión de la RSE en la cadena de valor: de la visión tradicional a la visión responsable de la función de compras 459
5.6.1.2. Incorporación de criterios sociales y ambientales en las decisiones de compra 461
5.6.2. Productos, servicios y consumo responsables. 465
5.6.3. Compras y comercio justo 466
5.6.3.1. Qué es el comercio justo 466
5.6.3.2. Productos de comercio justo 467
5.6.3.3. Promoción en la empresa del comercio justo. 468
5.6.3.4. Sellos y certificados de comercio justo 468
5.6.3.5. Comercio justo: el punto de venta 469
5.6.4. Resumen y conclusiones 469
5.7. Organización y Sistemas. 470
5.7.1. Estándares y guías, nacionales e internacionales, relacionados con la RSE. 470
5.7.1.1. Resumen y conclusiones. 486
5.7.2. Sistemas de Gestión de la RSE. 488
5.7.2.1. Conceptos generales sobre sistemas de gestión 488

5.7.2.2. Resumen y conclusiones 495
5.7.3. Contabilización y control de gestión 496
5.7.3.1. Sistemas de medición 496
5.7.3.2. La triple cuenta de resultados (Triple bottom line) 498
5.7.3.3. Resumen y conclusiones 500
5.8. Comercial y ventas 500
5.8.1. La contratación con las Administraciones Públicas 500
5.8.1.1. Referencias sociales en la legislación sobre contratación pública 501
5.8.1.2. Referencias ambientales en la legislación de contratación pública 505
5.8.1.3. Resumen y conclusiones 508
5.8.2. La Competencia Leal y la RSE 510
5.8.2.1. Introducción 510
5.8.2.2. La RSE y el Derecho de Sociedades 512
5.8.2.3. La RSE en el Derecho de Mercado 514
5.8.2.4. La RSE y la competencia desleal 515
5.8.2.5. Resumen y conclusiones 521
5.8.3. La RSE y la Defensa de la Competencia 522
5.8.3.1. Introducción 522
5.8.3.2. Economía de mercado y libertad de empresa 523
5.8.3.3. La libertad de competencia 523
5.8.3.4. Los efectos sociales positivos de la libre competencia . . 524
5.8.3.5. La regulación de la libre competencia 526
5.8.3.6. La RSE y la libre competencia 528
5.8.3.7. Resumen y conclusiones 529
5.9. Internacional 532
5.9.1. La RSE en la internacionalización de la empresa 532
5.9.1.1. Introducción 532
5.9.1.2. Modalidades de la internacionalización y RSE 533
5.9.1.3. Efectos de la internacionalización sobre los grupos de interés 534
5.9.1.4. La deslocalización y sus implicaciones 535
5.9.1.5. La RSE en la estrategia de la internacionalización 537
5.9.1.6. Resumen y conclusiones 539
5.9.2. Los negocios en la base de la pirámide 540
5.9.2.1. Concepto 541
5.9.2.2. Algunos prejuicios y problemas a tener en cuenta 546

5.9.2.3. El gran reto: conocer al cliente de la BDP 552
5.9.2.4. El papel clave de las alianzas con socios no tradicionales 555
5.9.2.5. La base de la pirámide y la innovación. 560
5.9.2.6. Resumen y conclusiones. 563
5.10. Acción social. 565
5.10.1. Aproximación a la acción social de las empresas 565
5.10.2. Los grandes retos sociales desde la perspectiva empresarial. 569
5.10.3. Papel del sector empresarial como motor de cambio 573
5.10.4. Tipos de actuaciones 574
5.10.5. La Obra Social de las Cajas de Ahorro como antecedente y parte de la RSE. 586
5.10.5.1. Introducción 586
5.10.5.2. La aportación de la Obra Social de las Cajas a la sociedad: riqueza, empleo y equilibrio 589
5.10.6. Resumen y conclusiones 600
5.11. Los informes de RSE: la comunicación de triple cuenta de resultados económica, ambiental y social 602
5.11.1. Evolución 602
5.11.2. Informes voluntarios u obligatorios 605
5.11.3. El esquema de Global Reporting Initiative 609
5.11.3.1. Principios 610
5.11.3.2. Indicadores de desempeño: contenidos básicos 613
5.11.4. Verificación del informe 613
5.11.5. Resumen y conclusiones 615
6. LA MEDICIÓN Y VALORACIÓN DE LA RSE 617
6.1. La correlación entre la RSE, el beneficio empresarial y el incremento del valor para el accionista. 618
6.1.1. Principales hipótesis 619
6.1.2. Resultados de los metaestudios 620
6.1.3. Otros estudios 621
6.2. Los ratings y rankings de RSE 622
6.2.1. Introducción. 622
6.2.2. Observatorio de la RSC. "La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del Ibex-35" 623

6.2.3. Observatorio de la RSE. "Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del Ibex-35" 625
6.2.4. ESRA. "Premios Europeos de Información sobre Sostenibilidad" 626
6.2.5. EFQM. "EFQM Excellence Award Prize Winners: Corporate Social Responsibility" 630
6.2.6. Sustainability. "Tomorrow's Value" 631
6.2.7. Fundación Empresa y Sociedad. "Premios Empresa y Sociedad" 634
6.2.8. Otros 635
6.3. Guía de recomendaciones para las empresas 635
6.4. Indicadores de RSE 643
6.5. Observatorio de medición y evaluación de RSE 649
6.5.1. Introducción 649
6.5.2. El Observatorio de RSE 649
6.5.2.1. Antecedentes 649
6.5.2.2. Organización funcional del Observatorio 650
6.6. Resumen y conclusiones 651
7. IMPACTO DE LA RSE EN LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO . . 653
7.1. Presentación de la problemática global 653
7.1.1. El entorno global y el nuevo papel de los actores 653
7.1.2. La RSE para el desarrollo, más allá de la filantropía 655
7.1.3. Porqué a la empresa privada le interesa el desarrollo 656
7.2. Objetivos de desarrollo y el papel del sector empresarial como motor de cambio 660
7.2.1. Introducción a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) 660
7.2.2. El papel del sector privado fomentando el logro de los ODM . . 662
7.2.3. La hoja de ruta de la empresa hacia el logro de los ODM . . . 667
7.3. Alianzas para el desarrollo y fondos globales 668
7.3.1. Definiendo las Alianzas para el desarrollo 668
7.3.2. La responsabilidad compartida de los sectores 670
7.3.3. Potencial de las alianzas maximizando resultados en el desarrollo 672
7.4. Retos y oportunidades empresariales en la nueva agenda global del desarrollo 673
7.5. Resumen y conclusiones 676

8. ANEXOS 687
8.1. Conclusiones del Trabajo *La Responsabilidad Corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido*, Papeles de la Fundación de Estudios Financieros Nº 16. 687
8.2. Conclusiones del Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas del Congreso de los Diputados. 728
9. GLOSARIO 755
10. BIBLIOGRAFÍA 773
11. WEBS 787
12. ACRÓNIMOS 791

ALDO OLCESE

Presidente de la Sección de Ciencias Económico-Contables y Financieras
de la RACEF y Director del Trabajo

1. INTRODUCCIÓN, RESÚMENES Y CONCLUSIONES

1.1. Introducción

La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) está en el centro del debate económico, social y político en todo el mundo desarrollado. Existen grandes controversias sobre su alcance en el ámbito de la empresa y se plantea la pregunta de si estamos ante una auténtica, potente y novedosa herramienta de gestión empresarial que comporta una nueva economía de la empresa y, como consecuencia de ello, se abre paso una reformulación del modelo capitalista liberal.

Son cada vez más los economistas y empresarios que piensan que un nuevo capitalismo menos economicista y más humanista, fundamentado en la RSE voluntaria y autorregulada, da lugar a un nuevo paradigma empresarial más rentable, que al mismo tiempo se articula adecuadamente en la implantación y desarrollo de una Globalización eficiente y más humana.

En contra se alzan voces más tradicionales, también cualificadas, que reivindican en exclusiva la formulación economicista del capitalismo convencional como eje del desarrollo mundial y rechazan la RSE como herramienta de gestión empresarial moderna.

Por otra parte políticos y agentes sociales tales como Sindicatos e Instituciones del tercer sector (ONGs, Fundaciones, etc.) han abierto un debate sobre la necesidad de incorporar elementos de la RSE mediante impulsos normativos obligatorios en el ámbito mercantil que transformen gradualmente el modelo capitalista tradicional.

Paralelamente ha proliferado de manera significativa el número de entidades, expertos e instituciones que se ocupan del análisis, estudio y seguimiento de la RSE, desde premisas y postulados variados y a veces contradictorios. Ello está generando una confusión creciente tanto en el plano conceptual como en la ejecución práctica de este nuevo paradigma empresarial, además de introducir desconfianza y dudas en la sociedad civil y en algunas parcelas del empresariado.

Ante esta situación la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF) decidió en el pasado mes de diciembre de 2006, la realización de un trabajo serio y comprometido sobre la cuestión que, desde el rigor científico y la independencia que caracterizan a la Institución, pudiera establecerse como referente en el debate, aportando clarificación y posicionamiento conceptual, ofreciendo soluciones a las controversias y problemas suscitados y proponiendo ideas y medidas para profundizar con rigor en el nuevo paradigma empresarial que se fundamenta en la RSE.

Para ello la RACEF, bajo la presidencia del Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja, puso en marcha un potente Grupo de Trabajo y Consulta -con la supervisión de un Comité de 25 Académicos de la Real Corporación- integrado por más de 120 profesionales expertos en la materia, directivos y empresarios, así como representantes cualificados de todos los grupos de interés, para asegurar la calidad y fiabilidad del trabajo. El Grupo de Consulta citado ha sido copresidido por D. Emilio Botín, Presidente del Banco Santander, y D. Juan Roig, Presidente del Instituto de la Empresa Familiar y de Mercadona. Estos Grupos han venido siguiendo la elaboración de esta obra durante los últimos seis meses, en los que se han producido dos sesiones plenarias de discusión de los textos.

Este trabajo tiene como finalidad principal la elaboración de un texto manualizado que pueda servir de base para los futuros libros de texto que se desarrollen por las Universidades para dar cobertura al programa de una nueva asignatura llamada "Economía de la Empresa: Responsabilidad Social de la Empresa o Economía de la Empresa Responsable y Sostenible", que la RACEF pretende proponer para su creación por parte de las Universidades Españolas, a las Autoridades Académicas competentes tanto nacionales como autonómicas. Ello desde el firme convencimiento de que, hasta que estos nuevos conceptos de gestión formen parte de la epidermis de nuestros futuros dirigentes, no podrá afianzarse y extenderse este nuevo modelo capitalista mas humanista y eficiente.

El trabajo quiere ser didáctico y para ello se ha realizado el esfuerzo de incorporar de forma transversal a cada departamento o área de la empresa, las medidas y actividades de RSE que le son propias y que permitirán convertir a la organización empresarial de que se trate en una empresa responsable, rentable y sostenible en el tiempo.

La RSE en la empresa estaría conformada por el conjunto de actividades responsables que realiza la empresa a lo largo de toda la cadena de valor en los ámbitos económico, social y ambiental que van más allá del cumplimiento legal.

El contenido de este texto servirá también de hoja de ruta para los directivos empresariales que tengan interés en implantar esta nueva herramienta de Gestión en sus empresas.

Adicionalmente, el trabajo aporta una serie de recomendaciones en Políticas Públicas de las que se dará traslado oportunamente al Gobierno de la Nación, así como una Guía de Recomendaciones de Principios de RSE para las empresas, que pueda servir de índice de referencia y medición en el futuro, sobre la implantación y desarrollo en España de la RSE. Ello en relación al necesario proceso de autocontrol que desde el sector empresarial privado deberá desarrollarse para legitimar el modelo autorregulatorio y voluntario propio de esta nueva Economía de la Empresa.

También se incluye en el trabajo un análisis de los resultados de la implantación de políticas y actividades de RSE en el resultado de las empresas y en el incremento de su valor. El estudio añade, asimismo, una reflexión en profundidad y un conjunto de medidas sobre el impacto de la RSE en el desarrollo económico mundial con el enorme compromiso que ello implica para el bienestar de la humanidad.

Como conclusión general este trabajo aporta una visión científica, sistematizada y fundamentada con rigor académico, a su vez soportada por la experiencia real empresarial de muchos de los integrantes de los grupos de Trabajo y Consulta, de que nos encontramos realmente ante un avance significativo hacia una nueva Economía de la Empresa. Esta realidad da lugar a un Modelo Capitalista menos economicista, más humanista y solidario y al mismo tiempo más rentable, que afirma una Economía de Mercado sana y eficiente en el marco de la Globalización, basada en la RSE como nueva y eficaz herramienta de gestión empresarial.

Conviene finalmente precisar que la RACEF ha optado por la denominación Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) para el conjunto de la obra, en concordancia con el consenso generado recientemente, tanto en la Unión Europea como en el Parlamento Español, al definir esta cuestión y del que no parece razonable apartarse, generando nueva confusión.

Se ha unificado, por tanto, toda la nomenclatura en la expresión RSE, sustituyendo aquella utilizada por los diferentes autores en sus textos originales que, en muchos casos, ha sido la de Responsabilidad Corporativa (RC) o Responsabilidad

Social Corporativa (RSC), además de la de RSE también adoptada por algunos de ellos. Se ha mantenido la denominación RC o RSC para aquellos trabajos y estudios citados en esta obra y que tuvieron tal denominación en su origen.

Justo es reconocer y agradecer en esta introducción el esfuerzo de comprensión que muchos autores han realizado, aceptando, aun en contra de sus propias convicciones, el cambio de denominación que habían empleado en sus trabajos por el de RSE, en aras de la deseada uniformidad de la obra.

La utilización o no de la palabra "social" se basa en la inclusión de nuevas dimensiones de la Responsabilidad de las empresas que van más allá de las sociales. Es por ello que muchos autores defienden el termino RC que es más amplio y da cabida a otras dimensiones, además de las sociales.

El uso de la definición RSE, que incluye el adjetivo "social" se fundamenta en un concepto de Responsabilidad de la Empresa frente a la Sociedad, y no en el de los aspectos sociales de la propia actividad empresarial.

Por ultimo cabe manifestar que la adopción del término "de la Empresa" frente a "Corporativo" se deriva de un principio elemental de adaptación de una nomenclatura anglosajona a la de nuestra propia lengua. Esto parece más adecuado y facilita la extensión del concepto de la RSE al conjunto de las empresas, sin distinción de tamaño, teniendo en cuenta que no seria fácil identificar una Pyme con una Corporación.

En cualquier caso se puede concluir que estamos ante definiciones igualmente válidas para un mismo paradigma, visto desde perspectivas diferentes también en el ámbito semántico y sustancialmente acordes en el plano conceptual.

Asimismo, este nuevo paradigma empresarial relacionado con la RSE se identifica, cada vez más, con el concepto de Sostenibilidad, que nos lleva a la novedosa caracterización de Empresa Responsable y Sostenible, que va abriéndose paso, de forma significativa, en el contexto global.

1.2. Resúmenes y conclusiones por capítulos

La obra se ha estructurado en seis partes fundamentales a través de siete Capítulos (incluido el primero de Introducción, Resúmenes y Conclusiones).

Una primera parte que incluye los dos capítulos iniciales (1 y 2), y que se centra en el plano de la introducción a la materia y en las definiciones conceptuales de la RSE y del nuevo paradigma empresarial vinculado a ella.

Una segunda referida a las Políticas Publicas en materia de RSE, que da repaso a todas las iniciativas internacionales y españolas en la materia, y que aporta una serie de recomendaciones e ideas para compartir con las Autoridades, a través del Capitulo Tercero.

Una tercera que afecta al Gobierno de la Empresa y a las funciones del Consejo de Administración en el ámbito de la RSE, así como todo lo referido al Buen Gobierno Corporativo, la Ética empresarial y la prevención de la corrupción, que se articula a lo largo del Capitulo Cuarto.

Una cuarta parte que constituye la columna vertebral del libro en su capitulo Quinto, que analiza la implantación y funciones de RSE de forma transversal en todas las áreas de la Empresa, y que define de forma exhaustiva las actividades de RSE que deben asociarse a cada departamento o función.

Una quinta parte de medición y valoración de la RSE en un Capitulo Sexto de carácter más empírico, que incorpora un análisis sobre la correlación entre RSE, beneficio empresarial y valor de las compañías. Añade, además, unas Recomendaciones sobre las mejores prácticas de RSE y define de forma amplia una serie de Indicadores de evaluación de la RSE en las Empresas.

Por ultimo, una sexta parte contenida en el Capitulo Séptimo que analiza el impacto de la RSE en el desarrollo económico mundial y en el bienestar del conjunto de la humanidad, y que sitúa a la RSE en el eje central de la legitimación del Capitalismo y la Economía de Mercado en el ámbito de la Globalización.

Se han incorporado como anexos los Resúmenes y Conclusiones del Informe del Congreso de los Diputados sobre RSE, y del Estudio de un conjunto de instituciones privadas lideradas por la Fundación de Estudios Financieros en la materia.

La obra incorpora también una extensa Bibliografía, un Glosario de términos y una lista de Acrónimos, así como una serie de direcciones de internet claves para el mejor entendimiento de la cuestión.

La metodología empleada para este capitulo de Resúmenes y Conclusiones ha tratado de ser respetuosa con las opiniones de cada autor, estableciendo una sucesión ordenada y razonablemente coherente de las síntesis de sus contribuciones, en lugar de otorgar al Director la misión de hacerlo exclusivamente a su mejor criterio. Ello garantiza una mayor riqueza argumental y, por medio de la pluralidad, preserva a este importante capitulo de posibles sesgos personales no deseados.

Los resúmenes consignados en este capitulo introductorio se repiten al final de cada capitulo o epígrafe correspondiente para facilitar el entendimiento integrado de cada tesis desarrollada en las diferentes partes del libro.

Al final de este capitulo el Director establece unas Conclusiones Generales del trabajo siguiendo su propio criterio.

Capítulo 2. Responsabilidad social de la empresa

En este capítulo se han considerado los fundamentos del nuevo paradigma de empresa (véase la figura 1). Sin embargo, conviene aclarar que la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora, la consideración del largo plazo y la creación de valor son condiciones básicas pero no suficientes. Como es lógico, las empresas necesitan integrar estos fundamentos en su gobierno, estrategia, procesos y sistemas. En varios capítulos de este libro se considera de qué manera han de hacerlo.

El paradigma de la empresa responsable y sostenible que se ha presentado supone un reto considerable que, como casi siempre suele ocurrir, implica grandes oportunidades. Afrontar este reto supone cambios. Mientras que en algunos los retos despiertan lo mejor de sí mismos, en otros la incertidumbre y el miedo al cambio provocan actitudes de resistencia o ciega ignorancia. Todos sabemos que los cambios dan respeto. Pero mientras el respeto puede ser positivo, paralizarnos de miedo y no cambiar puede ser la mejor forma de condenarnos. Efectivamente, muchas de las actividades actuales han de cambiar. Otras, incluso, han de desaparecer: como dijo Franz Grillparzer, “la cuna del futuro es la tumba del pasado.” Lo que es evidente es que la problemática económica, social y medioambiental del mundo no puede mantenerse. Se necesitan innovaciones que contribuyan a su solución. Se necesitan cambios. Vivir es un proceso en el que la creatividad y el aprendizaje son esenciales. De esta forma ha perdurado y evolucionado la vida en nuestro planeta desde su aparición hace tres mil millones de años. De esta forma han perdurado las empresas vivas que ha analizado de Geus. De esta forma perdurarán las empresas que sigan el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible. Ello supone ciertas dosis de humildad y de coraje, de curiosidad y de compasión. El premio es mantenerse en el tiempo con la satisfacción de estar contribuyendo al bienestar y al auténtico progreso del mundo en que vivimos. Como dijo Eric Hoffer, “en tiempos de cambio los que aprenden heredan la tierra, mientras que los que todo lo saben se encuentran perfectamente equipados para lidiar con un mundo que ya no existe”.

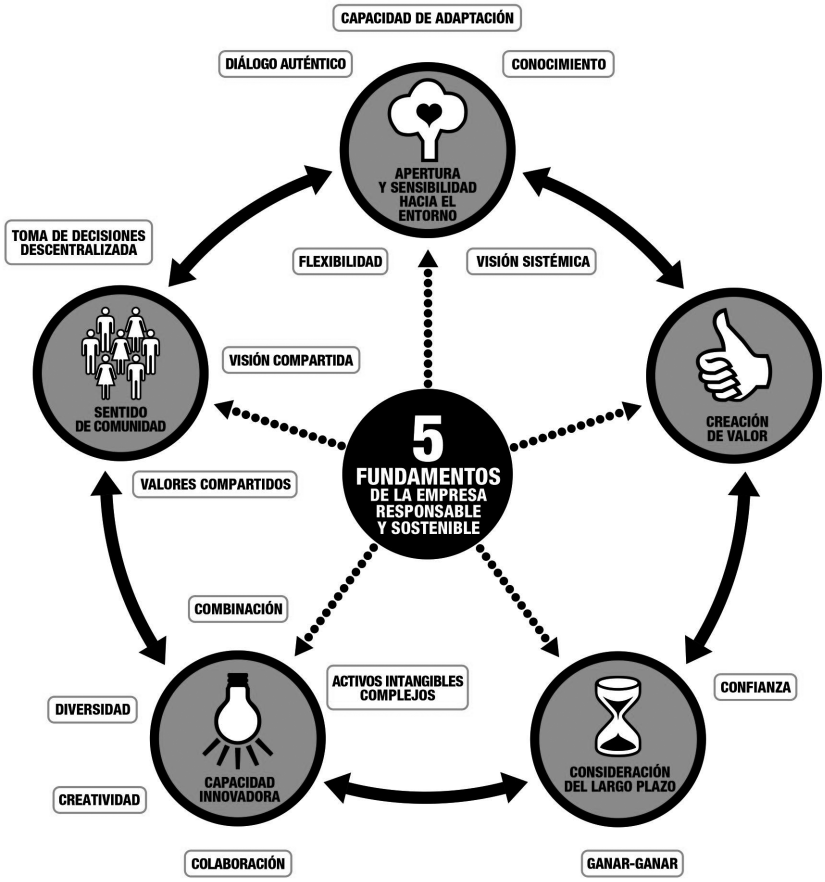


Figura 1. Los 5 fundamentos de la empresa responsable y sostenible

De lo expuesto en este capítulo cabe extraer las siguientes conclusiones:

- La problemática económica, social y medioambiental existente en nuestro planeta y las consecuencias de la globalización hacen que la concepción tradicional de la empresa resulte, hoy en día, insuficiente.
- Desde un punto de vista ético, el mayor poder de las empresas fruto del fenómeno de la globalización conlleva una mayor responsabilidad sobre el estado del sistema físico-social en el que operan. Asimismo, la sociedad en su conjun-

to, apoyándose en las posibilidades que les aporta el desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, está exigiendo que las empresas se comporten de acuerdo a dicha responsabilidad.

- Una empresa es una institución creada para permanecer en el tiempo de forma ilimitada; en este sentido, la contribución de la empresa a la sostenibilidad del entorno en que compite no sólo no menoscaba sino que, aunque no garantiza, sí que contribuye a la propia sostenibilidad de la empresa. Esta nueva concepción de la empresa es la condición *sine qua non* para su legitimidad en nuestros días y, por ende, para la legitimidad del sistema de libre mercado del cual la empresa es la piedra angular.
- La empresa es, sin duda, una de las instituciones sociales más importantes y con un mayor poder de influir, positiva o no tan positivamente, en el sistema económico, natural y social. En este sentido, no cabe duda de que sobre la empresa recae parte de la responsabilidad de la situación actual de dicho sistema. Pero no podemos pensar que los impactos negativos de la empresa hayan sido conscientes ni culpabilizar a la empresa como institución. Lo que hemos de pensar es que la concepción tradicional de la empresa es hija de su tiempo, es decir, del paradigma cultural predominante.
- El nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible tiene unos claros antecedentes que es conveniente tener en cuenta. En este capítulo se han destacado dos: la empresa viva y la empresa inteligente.
- La concepción de la empresa viva surge del análisis en profundidad de empresas centenarias de todo el mundo. Según dicho estudio éstas comparten cuatro características: sensibilidad al entorno; cohesión y fuerte sentido de identidad y pertenencia; tolerancia a las nuevas ideas; y conservadurismo en temas financieros.
- La concepción de la empresa inteligente nace de la necesidad de que la empresa y, por tanto, sus integrantes sean capaces de aprender para poder tener éxito de forma permanente en el tiempo. Las disciplinas que ha de dominar la empresa inteligente para que ello sea posible son las siguientes: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.
- El propósito de la empresa responsable y sostenible es perdurar en el tiempo; para ello, ha de crear valor para sí misma y para su entorno.
- Los cinco fundamentos que constituyen la base del nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible son la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora, la consideración del largo plazo y la creación de valor.

Capítulo 3. Iniciativas mundiales, europeas y españolas. Políticas públicas en responsabilidad social de la empresa

3.1. Iniciativas mundiales en RSE: Pacto Global, líneas Directrices de la OCDE, Principios de la OIT

- Al ser las empresas transnacionales organismos que se mueven entre legislaciones distintas según los países donde operen, parece lógico que debería existir una institución supranacional que las controlase, ante la enorme influencia que pueden tener en algunos países en desarrollo. Evidentemente, esta institución tendría muchas dificultades para poder actuar de una manera punitiva internacionalmente, por las reticencias de los países a perder parte de su soberanía; coincidiendo además que las matrices de estas empresas multinacionales suelen estar radicadas en los países más desarrollados y poderosos.
- Dado lo problemático que sería impulsar directrices supranacionales de índole punitivo, es consecuente el carácter voluntario de las iniciativas internacionales que ha habido hasta la fecha, y también que esta voluntariedad sea la fuente de las críticas de las organizaciones más combativas con los comportamientos de las empresas multinacionales. No obstante, no se debe dejar de lado el gran beneficio que supone su carácter orientador y de transparencia, que propicia un desarrollo armónico de la Sociedad.
- Las empresas multinacionales utilizan en gran medida los principios que emanan de las tres iniciativas mencionadas en este capítulo -OCDE; OIT; Global Compact- como se ha podido comprobar en un estudio realizado a partir de una encuesta sobre una muestra extraída de la lista de las empresas más grandes incluidas en el Fortune 500.
- Una conclusión de la utilización de uno u otro (o varios) de estos estándares, es que la elección depende de la zona de origen de la empresa y del sector donde tenga su actividad. En cualquier caso, es relativamente elevado el número de empresas que hacen referencias sobre el tema de los Derechos Humanos en sus informes públicos de Sostenibilidad.
- Desde un punto de vista pragmático, para las empresas transnacionales es muy útil que existan principios orientadores como los vistos en este capítulo, ya que los pueden utilizar como fundamento legítimo de sus comunicaciones y de los diálogos con las organizaciones del Tercer Sector. Al apoyarse en argumentos internacionalmente aceptados y al aplicar estándares que se pueden justificar por la legitimidad de las entidades que los proponen, las empresas multinacionales están avanzando con más confianza en la línea que les permite mantener sus objetivos de creación de valor para la empresa y para la sociedad en general.

3.2. La dimensión de la RSE en la Unión Europea

- Las instituciones públicas europeas han adoptado un papel predominante y líder en la difusión y fomento de la RSE en Europa, de manera especial desde la publicación del llamado Libro Verde para *"Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas"* de la Comisión en 2001.
- Tras el necesario período de consulta a los sectores europeos con interés directo o indirecto en este tema iniciado con el Libro Verde, se ha querido pasar a implementar una política más activa que se base en dar a conocer el impacto de la RSE en relación al éxito comercial de la empresa a largo plazo, fomentar el intercambio de experiencias en materia de RSE entre empresas y entre países comunitarios y, fomentar la educación en este concepto.
- En relación a la educación, se considera a ésta como pieza clave para la correcta asimilación y adopción de la RSE proponiendo para ello el estudio de la RSE a través de su introducción como asignatura a impartir en universidades y escuelas de negocios, permitiendo a estudiantes graduados y futuros directivos tener un conocimiento sobre la RSE que facilite su adopción en la empresa.
- Por último, el apoyo por parte de la Comisión en 2006 a la constitución de una Alianza Europea para la Responsabilidad Social Empresarial supone la intención de consolidar la responsabilidad de las empresas en Europa de una manera definitiva y unitaria, siendo un órgano de impulso y fomento de la RSE de carácter permanente, superior a las consultas y contestaciones que se habían producido hasta el momento y, con un sistema de funcionamiento, que implicará reuniones frecuentes, informes y balances de estudio para su posterior comunicación a los sectores interesados.

3.3. Iniciativas públicas nacionales en RSE

- Las políticas públicas en RSE se han incrementado de manera importante durante los últimos años.
- Destacan la creación del Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales así como el Informe de la Subcomisión Parlamentaria sobre RSC.
- De igual manera, se ha publicado en fechas recientes el Documento Público elaborado por la Dirección General de la Economía Social, de Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo a través del cual se marcan pautas futuras de las políticas públicas de fomento y desarrollo de la RSE en España.
- La labor de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales está siendo muy positiva, demostrando su preocupación por el fomento de la RSE entre las empresas y muy especialmente entre las PYMES.

- Las medidas adoptadas son de toda índole, si bien viene predominando la promoción del medio ambiente y el desarrollo sostenible y la ayuda a través de subvenciones a todas las empresas que destaquen por la implementación de sistemas de gestión responsable.
- No obstante lo anterior, se puede observar como las políticas que llevan a cabo las diferentes comunidades autónomas no son uniformes, adoptando directrices que difieren en gran medida con las propias en otras Comunidades. Por ello, sería deseable una mayor coordinación entre las Comunidades Autónomas que facilitase este cometido.
- En el ámbito municipal, conocedoras las entidades locales de su mayor proximidad con las PYMES, se están promoviendo un buen número de proyectos y medidas tendentes a la adopción de la RSE. Es por ello por lo que muchos de los municipios españoles, con independencia de su tamaño, están invirtiendo un gran número de sus recursos para hacer llegar, fundamentalmente, el concepto de RSE a las empresas.

3.4. Hacia un nuevo modelo público de RSE

- La Administración Pública debe participar sin duda en esta materia, buscando siempre un equilibrio entre la voluntariedad propia de la RSE y la actuación a través de medidas de fomento e incentivos, de manera especial para las PYME.
- Por su importancia, resultarán clave las medidas como los premios o reconocimientos públicos a las empresas responsables y la creación de foros de debate.
- Asimismo, resultaría del todo punto aconsejable la creación de un Consejo Asesor de RSE a nivel nacional que integrase a todos los Grupos de Interés y que actuase como órgano asesor y consultivo del Gobierno y coordinase la política llevada a cabo desde las administraciones públicas de todos los ámbitos. Este Consejo podría contar con un Observatorio de seguimiento y un Instituto para la promoción y desarrollo de la RSE.

Capítulo 4. El gobierno de la empresa y la RSE

4.1. El Buen Gobierno Corporativo

Dado el valor del Buen Gobierno Corporativo como mejora de la eficiencia empresarial y como exigencia del mercado, cabe extraer las siguientes consideraciones:

- Aunque fue a finales de la década de los años ochenta cuando la preocupación por el *Corporate governance* o Gobierno Corporativo (en adelante, GC)

comenzó a atraer la atención del hombre de negocios y del profesional académico, sin embargo su existencia misma se remonta al nacimiento hace 400 años de la propia compañía mercantil, y a la conciliación, desde ese momento, entre los intereses de la propiedad y los de la dirección de la sociedad.

- Más allá de la evolución jurídico-económica sufrida desde entonces por las sociedades mercantiles, es cierto que tanto los escándalos empresariales vividos en las dos últimas décadas (Enron, Wordcom, Parmalat, etc.) como la privatización de empresas públicas en numerosos países, han hechoen cierto modo del GC, su investigación y análisis, una cuestión de supervivencia y reformulación del propio modelo de empresa.
- A lo largo de estos últimos años se ha empezado a reaccionar, y en todo el mundo ha ido creciendo la preocupación sobre la forma en que las grandes empresas son gobernadas por sus responsables. Esta preocupación por el comportamiento de los directivos no se refiere tanto al cumplimiento de las normas legales, a lo que es legal o ilegal, que está claramente explicitado en las leyes, sino más bien a lo que es correcto o incorrecto, a lo que afecta a las actitudes, los valores, la ética en suma. Y esta preocupación ha encontrado respuesta en la forma de códigos de recomendaciones o "normas blandas" que promueven el buen gobierno de las empresas.
- A nuestro juicio se acierta en la finalidad última del buen gobierno corporativo cuando se sitúa en el terreno de la responsabilidad social de las empresas: lo primero que hay que considerar es "la motivación que los empresarios tienen para actuar de modo ético. Estas motivaciones cobran una importancia vital ante eventuales conflictos de intereses, cada vez más frecuentes en los Consejos de Administración de las empresas. Si los directivos tienen motivos morales (y no sólo económicos o financieros) y suficiente competencia profesional, tomaran decisiones que armonicen las exigencias de los diversos participes de la empresa -no sólo de los accionistas- teniendo en cuenta los resultados a largo plazo".
- Creemos que para evitar que el GC sea, como tantas otras, una mera moda pasajera, habrían de cumplirse dos premisas. La primera, su adscripción definitiva en el concepto más amplio de sostenibilidad o responsabilidad social empresarial. De ahí el acierto de instituciones internacionales de prestigio como el *Global Reporting Iniciative* de requerir en el estándar de elaboración de las Memorias de Sostenibilidad o Responsabilidad Social Empresarial, el que se informe sobre los progresos en el buen gobierno corporativo de las compañías. La segunda es que los empresarios entiendan que, a pesar de los inconvenientes a corto plazo de su implantación, el GC se convierte en un elemento dinamizador de la eficiencia empresarial y, como consecuencia de ello, llega a

afectar positivamente al resultado y al incremento del valor de las empresas a medio y largo plazo.

- Estamos convencidos de que el buen GC de las empresas es beneficioso para aumentar su valor y que tiene incidencia directa en la eficiencia y en la competitividad de las compañías. Esto lo han entendido los mercados demandando ratings nacionales e internacionales que valoran la gestión en GC y apreciando el establecimiento de guías para la toma de decisión en la inversión en grandes compañías cotizadas.
- Creemos, igualmente, que el movimiento internacional a favor del buen gobierno corporativo, que ha abierto también una reforma profunda en el derecho de sociedades en casi todos los países occidentales, ha logrado extender una conciencia autocrítica en la gestión de la empresa que antes no existía o por lo menos no rendía cuenta pública, sino que dependía, en palabras del experto Mateu de Ros, "de la intuición moral y del sentido de responsabilidad personal -siempre volubles- de los administradores".
- Además entendemos que España es campo propicio para que arraigue el buen gobierno corporativo. Nuestro país goza de unas condiciones estructurales que favorecen el liderazgo internacional en el gobierno corporativo. Por un parte disponemos de un marco legislativo flexible pero con un "suelo" firme y exigente para los actores del derecho de sociedades, administradores y directivos. Por otra, presentamos una tasa de concentración de capital muy elevada que provoca la existencia de fuertes Grupos de Control que pueden ser los abanderados de este proceso y de su rápida y eficaz implantación.
- El estudio del buen GC no puede desentenderse del contexto cultural, político social y económico en el que la empresa se asienta. En esa dirección existen dos modelos diferenciados de GC: anglosajón y europeo.
- El anglosajón es fruto no sólo de la arraigada tradición por un gobierno corporativo necesitado de transparencia y comportamiento ético al registrar un alto nivel de *free float* (acciones fuera de los Grupos de Control), sino también, en buena medida, para dar respuesta a esa serie de escándalos financieros cuyo epicentro fueron los Estados Unidos o el Reino Unido. La *Ley Sabarnes Oxley* (2002) o el británico *Código combinado en Gobierno corporativo* (2003) son ejemplos de la preocupación de la sociedad anglosajona para someter a las compañías cotizadas al necesario control de transparencia e información.
- El que llamaríamos europeo es un modelo que se ha generado en su inicio más por la internacionalización de los mercados -y también por la alarma producida por los escándalos financieros-, que por un convencimiento real en la sociedad de atajar la opacidad y el descontrol de ciertas compañías, sin olvidar que a diferencia de muchas compañías británicas, las empresas europeas presentan una cierta

concentración de la propiedad en manos de pocos accionistas de control, lo que puede conducir a potenciales conflictos de interés que condicionen un buen GC. Tanto la Unión Europea (donde destaca el *Informe Winter*) como países de la importancia de Francia, Italia, Alemania, Francia o recientemente España, han dictado recomendaciones acerca del mejor gobierno de las empresas.

- A su vez dentro del modelo europeo distinguimos entre los llamados sistemas dualista y monista, ambos unidos bajo el control, más formal que sustancial, de la Junta de Accionistas. El dualista, propio del Derecho alemán pero con extensión en otros países, configura un doble sistema de gobierno de la Empresa al distinguir entre el Comité de Dirección que dirige la compañía y el Consejo de Vigilancia que supervisa y controla el quehacer de aquél. En cambio el sistema monista configura su modelo de gobierno empresarial desde un único órgano: el Consejo de Administración responsable de la dirección (aunque asistido por el Comité de Dirección) y del control de la sociedad.
- España no ha quedado al margen del movimiento internacional de buen gobierno empresarial. En nuestro país ciertas iniciativas legislativas, impulsadas desde las decisiones adoptadas por la Unión Europea, han supuesto un claro avance en esta materia. Es el caso de la Ley del Mercado de Valores (1988) o de la Ley de transparencia del mercado de valores (2003), la cual, entre otras obligaciones para fomentar la transparencia en la información, impuso a las sociedades cotizadas la necesidad de elaborar un Informe Anual de Gobierno Corporativo.
- Recientemente cabe también destacar, por una parte, el Decreto de abuso de mercado 1333/2005, que ha dictado una serie de normas para combatir el uso de información privilegiada en materia de mercado de valores; y, por otra, la reforma de la Ley del Mercado de Valores por Ley 6/2007 de 12 de abril, en materia de opas y transparencia, y que persigue, entre otros fines, dar mayor protección a los accionistas minoritarios.
- Pero consideramos que el gran avance del GC en España ha llegado tras la aprobación por la Comisión Nacional del Mercado de Valores del Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (2006), que codifica en régimen de "cumplir o explicar" las mejores prácticas de gobierno corporativo recogidas no sólo en anteriores intentos de armonización en España como lo fueron el Código Olivencia (1998) o el Informe Aldama (2003), sino también las acordadas por la Unión Europea y la OCDE.
- El Código Unificado de buen GC español contiene 58 recomendaciones (en relación con la estructura de la propiedad, Junta, Consejo, miembros del mismo y su remuneración, sus Comisiones, etc.) dirigidas al GC de las sociedades cotizadas que, a partir de 2008, y respecto al año 2007, tendrán ya que informar si las siguen o no, en cuyo caso deberán explicar por qué se apartan de ellas.

Siguiendo la línea marcada por algunas de las grandes empresas multinacionales se va consolidando la idea de crear nuevas Comisiones Delegadas del Consejo en materia de Responsabilidad y Gobierno Corporativo.

4.2. Códigos de Conducta

En este apartado se describe la implantación de los códigos de conducta en las empresas, la importancia que tienen para promover la interiorización de los valores y alinear los comportamientos de todos sus componentes, los diferentes temas que parece conveniente considerar en los códigos y los procedimientos seguidos para conseguir su efectiva implantación y cumplimiento. En la tabla 1 se comparan de forma esque-

Tabla 1
Código de conducta: visión tradicional y visión avanzada

Código de conducta		**Visión tradicional**	**Visión avanzada**
Audiencia		interna	interna y externa
Contenidos		reactivos: evitar problemas	proactivos y coherentes con cultura organizativa
Proceso de elaboración		sin involucración de empleados	involucración de empleados y otros grupos de interés
Proceso de implantación	**Difusión**	mera comunicación	sensibilización, formación y coherencia de los sistemas de gestión
	Estructura	• poco desarrollada • las responsabilidades no están bien definidas • escasa involucración del Consejo de Administración	• nombramiento de un Responsable Corporativo, dependiente del Consejo de Admón. o Consejero Delegado, y creación de un departamento de ayuda • el Responsable Corporativo informa regularmente al Consejo • la responsabilidad de la implantación en las unidades de negocio recae en los primeros ejecutivos de éstas
Sistema de aseguramiento del cumplimiento		• poco desarrollado • cuando existe, canal de denuncia anónimo gestionado internamente	• auditorías regulares • indicador en cuadro de mando • sanciones en caso de incumplimiento • canal de denuncia anónimo gestionado externamente

mática la que podríamos considerar visión tradicional del código de conducta y la visión de la empresa responsable y sostenible.

De lo visto en este apartado podemos extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- El código de conducta es una herramienta de gestión muy extendida que contribuye a la interiorización de los valores organizativos y a concretar las pautas de comportamiento que han de seguir los integrantes de una empresa en sus relaciones con los diferentes grupos de interés de la compañía y respecto a algunos temas especialmente sensibles.
- Los destinatarios principales del código de conducta son los directivos y personal en general de una empresa. Conscientes de su responsabilidad sobre su cadena de creación de valor y la importancia de ésta en su comportamiento responsable y sostenible, las empresas más avanzadas están extendiendo el ámbito de aplicación de sus códigos de conducta a sus proveedores.
- El alcance temático de un código de conducta depende, en buena medida, de la actitud con que éste es elaborado. En este sentido, muchas empresas incluyen con carácter exclusivo temas relacionados con recientes escándalos financieros como la corrupción y sobornos, y los conflictos de intereses, lo que es indicativo de una actitud reactiva. Por el contrario, conscientes de la importancia de esta herramienta para promover un comportamiento responsable, las empresas líderes tienden a considerar en sus códigos de conducta todos los temas relacionados con la responsabilidad social empresarial.
- Una práctica emergente entre las empresas líderes es la integración de los grupos de interés internos y externos en el proceso de elaboración o revisión de sus códigos de conducta. Sin duda, se trata de una práctica oportuna y que, probablemente, se extenderá en el futuro entre otros motivos porque buena parte de los contenidos del código se refieren a normas de comportamiento que la empresa va a seguir en sus relaciones con ellos.
- Los mecanismos más usados en el proceso de difusión del código de conducta pueden clasificarse en los siguientes tipos: programas de comunicación y sensibilización; integración en los sistemas de gestión de recursos humanos (retribución, evaluación del rendimiento, promoción, etc.); y procedimientos y departamentos de ayuda para solucionar problemas y dudas relacionados con los códigos de conducta.
- Los procesos de implantación y aseguramiento del cumplimiento del código de conducta son responsabilidad de las unidades de negocio o de las divisiones. Asimismo, muchas empresas han creado un comité corporativo de cumplimiento o han nombrado un responsable de cumplimiento para supervisar la

implantación del código de conducta y su cumplimiento en todas las divisiones y unidades de negocio. Dichos directivos y comités rinden cuentas regularmente al máximo órgano de gobierno o al Comité de Auditoría del Consejo de Administración. Por último, es básico ofrecer un canal anónimo para la presentación de denuncias sobre posibles transgresiones; en las empresas más avanzadas este canal es gestionado externamente.

- Dos prácticas emergentes son: la realización de auditorías de Conducta y Ética Empresarial en todas las unidades de negocio y filiales, cuyos resultados se comunican al Comité de Auditoría del Consejo de Administración que, a su vez, los comunica al máximo órgano de gobierno de la empresa; y la inclusión de un indicador en el cuadro de mando para hacer el seguimiento de los progresos en el conocimiento de los principios de la empresa por parte de los empleados.

4.3. La prevención de la corrupción

- La corrupción es un grave problema humano, social, político, económico y ético, que tiene siempre un impacto muy negativo sobre las empresas.
- La corrupción es la acción de dar o recibir algo de valor para que alguien haga (o deje de hacer) algo, burlando una regla formal o implícita acerca de lo que debe hacer, en beneficio del que da ese algo de valor o de un tercero.
- La corrupción incluye la extorsión y el soborno, el nepotismo, el clientelismo, el favoritismo, el uso indebido de influencias, el abuso de poder, la financiación ilegal de partidos y el uso incorrecto de información privilegiada, y se extiende también al fraude, la malversación, el desfalco y otras acciones.
- Toda la sociedad, y también las empresas, sufren los efectos de la corrupción: ineficiencia, aumento de costes, competencia desleal, deslegitimación de las instituciones, menor transparencia, pérdida de reputación, etc.
- Para combatir la corrupción se han puesto en marcha numerosas iniciativas internacionales, destacando la Convención de la OECD (1997), la Convención de las Naciones Unidas (2003) y el Pacto Global (2004).
- Las empresas, sobre todo cuando actúan en entornos propensos a la corrupción, deben poner en práctica un conjunto de acciones para prevenirla y evitarla, dentro de su programa de Responsabilidad Social de la Empresa.

Capítulo 5. La estrategia corporativa en RSE

5.1. Dirección General

5.1.1. Gestión Estratégica de la RSE

De este capítulo se pueden extraer las siguientes conclusiones que se resumen en la tabla 2.

- Parece oportuno distinguir dos tipos de empresa: la tradicional, centrada en el corto plazo, cuyo propósito básico es la creación de valor para sus accionistas y que, en consecuencia, sólo considera grupos de interés a los clientes, empleados y los mencionados accionistas; y la empresa responsable y sostenible, que es consciente de la importancia del largo plazo y que considera un amplio espectro de grupos de interés.
- Las empresas se enfrentan a los nuevos requerimientos que implica la RSE de una forma reactiva o proactiva. Dentro de este último enfoque, cabe distinguir entre aquellas que lo hacen por conveniencia y las que lo hacen por conciencia. Asimismo, con frecuencia las empresas pasan por tres estadios en su consideración de la RSE: básico, táctico y estratégico.
- Dadas las inercias y apego a la concepción tradicional de la empresa existente en la mayoría de las empresas, la integración estratégica de la RSE pasa por el compromiso e involucración del primer ejecutivo.
- Es fundamental que las empresas se doten de una estructura de RSE adecuada. Los elementos básicos de la misma son: la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo, el liderazgo del Consejero Delegado, el Director de RSE dependiente directamente del primer ejecutivo, y la Comisión Interna de RSE en la que estén representadas las principales áreas de la empresa.
- La visión, misión y valores compartidos de las empresas han de reflejar el carácter central de la RSE. En caso contrario, las mejores iniciativas en este tema encontrarán barreras difíciles de franquear.
- El establecimiento de una Política de RSE que unifique las diferentes políticas de gestión de las empresas y orientada a los diferentes grupos de interés supone una importante palanca para que los niveles operativos apoyen de forma eficaz la estrategia de RSE.
- El diálogo con los grupos de interés es un factor clave. El establecimiento de plataformas de diálogo con los GI permite a las empresas conocer sus expectativas y alimentar el proceso de formulación de la estrategia corporativa y de negocio.
- Para que la estrategia de RSE cale en la organización es fundamental que las diferentes áreas de la misma consideren cómo pueden integrar los principios de la RSE en sus actividades.
- Hoy en día existen numerosos monitores e indicadores externos que permiten que las empresas evalúen cómo están gestionando los temas de RSE. Además de estar atentas a dichos monitores, las empresas han de incluir en sus cuadros de mando indicadores que les permitan hacer un adecuado seguimiento del avance de sus objetivos de RSE.

Tabla 2
Gestión estratégica de la RSE

Enfoques, motivos y estadios	• Empresa tradicional (cortoplacista y centrada en accionistas, clientes y empleados) y empresa responsable y sostenible (largo plazo y centrada en sus diversos grupos de interés) • Reactivo y proactivo • Por conveniencia y por conciencia • Básico, táctico y estratégico	
Principales factores de éxito	• Involucración del primer ejecutivo	
	• Creación de una estructura de RSE	• Comisión de RSE y GC • Consejero Delegado • Director de RSE • Comisión Interna de RSE
	• Integración de la RSE en la visión, misión y valores	
	• Unificación de las diferentes políticas en una Política de RSE	
	• Gestión del diálogo con los grupos de interés	• Establecimiento de plataformas de diálogo • Conocimiento de sus expectativas • Priorización de las expectativas: factores críticos de éxito • Integración en la estrategia • Establecimiento de planes de acción
	• Integración en la cadena de creación de valor	• Innovación • Compras • Comunicación • Marketing • Relaciones institucionales • Gestión de inmuebles • Recursos humanos • …
	• Integración en los sistemas de gestión preexistentes	
	• Medición de la RSE	• Monitores internos y externos • Indicadores en el cuadro de mando integral

5.1.2. La gestión de los objetivos de RSE en la empresa. Planificación y programación de actividades

- En la actualidad, prácticamente todas las empresas avanzadas poseen como herramienta de despliegue estratégico de sus actividades y proyectos, la dirección por objetivos.

- Objetivos, que deben estar desplegados a través de hitos temporales cuya secuencia y logro individualizado concluyan en el éxito global. Este despliegue se materializa en planificaciones y programaciones a largo, medio y corto plazo.
- La RSE, como una más de las estrategias adoptadas por las compañías, deben estar respaldadas por unos objetivos claros y definidos apoyados en una planificación, una programación, una organización y una dotación de recursos para su cumplimiento.
- El marco de actuación que define las reglas de juego en materia de RSE, y el que apunta los retos y debilidades a cubrir en la estrategia es la política de RSE. Política que recoge el conjunto de directrices y principios clave a lograr en el medio plazo por la empresa en los campos de gobierno corporativo, económico, de gestión ambiental, de acción social externa e interna.
- El instrumento complementario a la planificación de actividades a corto plazo es la programación anual, que plasma de una forma más concreta los responsables, los recursos humanos, técnicos y económicos, necesarios para el desarrollo de cada uno de los proyectos o actuaciones previstas.

5.1.3. La gestión corporativa de los Grupos de Interés (GI)

- Los cambios acaecidos durante este siglo XXI están teniendo consecuencias en los modelos de gestión de las empresas. El papel central de las empresas se está viendo desplazado por la aparición de nuevas alianzas donde la empresa ocupa posiciones de participantes en un entramado de distintos agentes en la búsqueda compartida por un desarrollo sostenible.
- Ello conlleva inevitablemente, que las empresas deban ajustar no sólo sus modelos de gestión, sino sus modelos de relación con determinados agentes o colectivos, que hasta la fecha no estaban incluidos dentro de la esfera de actuación de la compañía. De la orientación a los accionistas, empleados y clientes, la empresa está evolucionando a "gestionar" a todos los otros agentes de su entorno institucional, social, económico y ambiental. Todos ellos en conjunto, son lo que se denomina grupos de interés.
- Estos grupos de interés están teniendo cada vez más peso en la gestión de las empresas y de ellos depende en gran medida sus resultados intangibles y, muchas veces, sus resultados tangibles.
- Pero, la gestión eficiente de los grupos de interés tiene una connotación que va más allá de mantener buenas relaciones con los colectivos que rodean a la empresa. Los resultados de esta gestión deben formar parte de la información de partida para definir, ajustar e impulsar la estrategia de la compañía. No debe

ser una función de OIR sino una función de ESCUCHAR. Cuando las empresas atienden los requerimientos y necesidades de sus grupos de interés de una forma lógica, equilibrada, priorizada y explícita, la empresa siempre puede ajustar su rumbo de dirección y obtener una ventaja competitiva y visible que le permita ganarse su confianza.

- Una de las fases esenciales en el proceso de gestión de los grupos de interés es sin duda su identificación, segmentación y priorización. Por tipología, las empresas tienen grupos de interés estructurales, de gestión y complementarios. El capítulo recoge diversos métodos de identificación y priorización en función de distintos criterios.
- La siguiente fase es el diseño de un marco de relaciones, cuyo inicio debe contar con un análisis de las relaciones actuales de la empresa con sus grupos de interés. Se puede definir "marco de relación" como el enfoque, herramientas y actividades de relación que una empresa brinda a un grupo de interés, mediante el cuál ambas partes intercambian información con el objeto de mejorar la relación y aumentar la confianza. Uno de los resultados positivos de un buen marco de relación es la mejora de las variables intangibles y la reputación de la compañía frente al colectivo implicado.

5.1.4. La RSE en el cuadro de mando

- Desde su origen las empresas han precisado de herramientas que les permitieran conocer de una forma simple y precisa el nivel de cumplimiento de las estrategias de sus negocios, el desempeño de sus unidades organizativas, el grado de eficiencia de sus procesos y el lugar que ocupan en sus sectores.
- Con este objetivo, el cuadro de mando integral se posicionó desde los noventa como una nueva herramienta para la definición y alcance de los sistemas de control que las empresas necesitaban. Su esencia reside en vincular la estrategia empresarial con el negocio a través de un conjunto de indicadores, relacionados en cuatro vertientes: financiera, cliente, procesos y personas.
- Pero la evolución natural de los modelos de gestión, más integradores de variables y aspectos intangibles, y que buscan, además de resultados económicos satisfactorios, altos niveles de reputación, han abierto las posibilidades a nuevas herramientas avanzadas de gestión. Es aquí donde los Modelos de Capital Intelectual se convierten en potentes sistemas de medición que permiten a las empresas consolidar, mejorar y explotar sus activos intangibles.
- Si la RSE está impregnada a nivel estratégico es evidente que tendrá su reflejo en el cuadro de mando de la compañía. Los cuadros de mando de la RSE junto con los modelos avanzados de capital intelectual permiten a las empresas

ampliar a nivel más holístico la necesidad de crear, y por lo tanto necesidad de controlar, valor económico, social y ambiental.
- Los sistemas de medición de la RSE facilitan la implantación de la estrategia de sostenibilidad de la compañía, facilita la alineación la organización con los nuevos retos, riegos y oportunidades, facilita la difusión del valor generado al adoptar los principios de RSE tanto a un nivel interno, que refuerce el convencimiento por seguir avanzando, como a nivel externo, que ponga en valor los atributos y aspectos de RSE de la compañía.

5.2. Marketing y Comunicación

5.2.1. La identidad de marca

La identidad de marca se erige como un aspecto clave en la definición de la nueva economía de empresa. La identidad de marca transmite qué es la empresa, qué hace y porqué lo hace. Respecto a la identidad cabe destacar:

- La identidad de marca está configurada por cuatro elementos clave: los valores, la cultura corporativa, la RSE y el propio producto o servicio.
- La identidad debe trabajarse desde la empresa como un aspecto estratégico. No cabe, sólo, asociar la marca a un tema estrictamente de marketing y comunicación.
- La construcción de la identidad de marca debe empezar identificando, definiendo y dotando de contenido y significado los valores de la empresa.
- Los valores son cualidades que se traducen en conductas determinadas que identifican a la empresa y guían su gestión y el desarrollo de políticas, estrategias y procesos.
- Los valores deben ser únicos para cada empresa. A pesar que puedan coincidir los valores entre empresas, la definición, el contenido y significado de los mismos debe ser exclusivo de cada compañía.
- Los valores de empresa cobran sentido cuando se comparten con los grupos de interés.
- Compartir valores, permite entre otros beneficios, crear sinergias, minimizar los riesgos reputacionales e identificar nuevas oportunidades de innovación. Además, basar la identidad de la empresa en compartir valores establece unos lazos fuertes y duraderos con sus grupos de interés.
- La actuación responsable construida sobre los valores de empresa permite avanzar, posicionarse y diferenciarse como una empresa comprometida y responsable con su entorno y sus grupos de interés.

- Las empresas deberán disponer de su propio sistema de seguimiento e indicadores de medición para ver en qué medida su definición de valores es seguida y conseguida.
- La identidad de marca debe trabajarse primero a nivel interno, y no empezar transmitiéndola sólo hacia fuera. De no hacerse así, pueden originarse conflictos entre lo que la empresa hace (RSE) y lo que los grupos de interés perciben (reputación).
- Construir una nueva economía de empresa significa construir una nueva identidad corporativa basada en los valores.

5.2.2. La gestión de recursos intangibles: la reputación como "desiderátum"

- Una empresa posee tres categorías de recursos intangibles: Sus activos intangibles no financieros, el conocimiento organizacional y su capital relacional.
- El capital relacional lo constituyen las relaciones con los stakeholders (grupos de Interés) de la empresa que, cuando son eficaces, aumentan el capital de confianza mutua y garantizan, hasta donde esto es posible, su lealtad con la empresa.
- La relación entre la reputación y el resto de los intangibles hace de la primera la meta aspiracional de lo que se empieza a denominar *la gestión intangible*, es decir, la gestión integral de los recursos intangibles que más valor aportan a las compañías.
- La gestión intangible se basa en cuatro principios: un enfoque multistakeholder, integración funcional, transversalidad organizacional y armonía entre las políticas duras y blandas.
- la responsabilidad es una condición necesaria, pero no suficiente, de la reputación. Una empresa para ser reputada debe ser responsable pero, además, también rentable, con una oferta comercial de calidad, ofrecer un buen entorno laboral, innovadora, con una proyección internacional…
- Como consecuencia del reconocimiento de la importancia que para la reputación corporativa tiene una relación eficaz y positiva con los stakeholders estratégicos de una empresa, en los últimos años se ha ahondado en el estudio de esa relación en lo que concierne a los empleados y clientes. Esto ha dado origen a dos ramas de la gestión reputacional: la reputación interna y la reputación comercial.
- Las seis claves de la reputación interna son: la relación con los mandos inmediatos, la calidad laboral y las condiciones de trabajo, la reputación de la alta dirección, los valores éticos y profesionales de la empresa, la imagen exterior de la compañía y la identificación de los empleados con el proyecto empresarial.
- La reputación comercial es el reconocimiento por parte de los clientes de una

empresa de la calidad de su oferta comercial durante un tiempo suficiente como para producir en ellos un sentimiento de fidelidad hacia esa empresa.
- Entre los atributos de liderazgo reputacional mejor valorados se encuentran las habilidades directivas para la dirección de equipos.
- El perfil espontáneo de los líderes empresariales refuerza los atributos relacionados con la eficacia en la gestión, relegando a un segundo plano los que se refieren al carácter del líder.

5.2.3. La Gestión del Convencimiento: La Comunicación y el Diálogo Responsable. La Empresa y los medios de comunicación

- La irrupción de la responsabilidad corporativa en las empresas tiene consecuencias de diferente índole que afectan a la transparencia, a la gestión, a la incorporación de nuevos grupos de interés que inciden en el éxito de la empresa, y a una modificación de los objetivos y de la estructura organizativa.
- A lo largo del tiempo las empresas han ido adaptando su organización, atención y riesgos a la evolución y primacía de los valores propios de cada época. La coexistencia, en la actualidad, de diferentes modelos de gestión de empresa (económicamente responsable, medioambientalmente responsable, corporativamente responsable y empresa conveniente), ha propiciado cierta confusión en los conceptos e instrumentos relacionados con la RSE, y una dificultad evidente de conectarlos con los objetivos del negocio en cada sector de actividad.
- No esta claro en base a qué mezcla de actitudes y valores (económicos, medioambientales, sociales e incluso intangibles) de las empresas los GI toman sus decisiones para comprar, invertir o trabajar en una de ellas y no en otras. Pero es evidente, que existe una oportunidad competitiva para las empresas que mejor gestionen el convencimiento de sus públicos en todos los ámbitos de actuación (operativo, comercial y público).
- El ámbito público aparece como un nuevo espacio de gestión que interesa o afecta a la empresa porque en él se dirime su elección o rechazo. El contorno o perímetro que delimita su existencia está formado por todos aquellos elementos que trasladan, atribuyen, acreditan, determinan…, las cualidades de una empresa tales como la RSE, Reputación, Acción Social, Percepción, Comunicación, Relaciones públicas y Posicionamiento Público.
- El Posicionamiento Público de la empresa (PPe) es el espacio de valores transmitido públicamente por la empresa a los GI que traslada las conductas de la organización, permite su discriminación positiva de los competidores, determina las expectativas de sus públicos y conforma la percepción de la compañía y su reputación.

- La nueva dialéctica de la empresa responsable con todos sus grupos de interés, le confiere un nuevo papel social para conformar un universo de valores en su entorno y no apoyar, como anunciantes, actuaciones de empresas transgresoras de derechos individuales o colectivos, y que no se saben o no se quieren autoregular.
- Para que hoy se realice una venta, ha de haber previamente una transacción emocional, que antes no existía, entre proveedor y comprador. Para que una empresa pueda vender ha de gestionar su elección, ya no por su propuesta comercial sino, por sus actitudes cívicas. Sin embargo, la existencia de conductas coherentes y extendidas en una organización, trabajo del Director de RSE, tampoco garantiza la elección de la compañía. Es necesario el "envoltorio" de los valores formales, su comunicación y posicionamiento público, para que la percepción deseada sea reconocida unánimemente. Es aquí donde entra en escena la Gestión del Convencimiento.
- ¿Qué es la Gestión del Convencimiento? "Proceso de gestión específico para la creación de valor de la empresa, que está basado en las conductas, y que integran todos los elementos necesarios para influir en las decisiones de compra, inversión, apoyo... de los Grupos de Interés".
- La Gestión del Convencimiento, en la empresa corporativamente responsable adquiere, en estos momentos, una relevancia capital para la captar la atención, adecuar los contenidos, legitimar las decisiones, hacer evidentes los beneficios para todos y trasladar las conductas de la empresa en sus diferentes ámbitos de actuación, y en los distintos medios de comunicación a los diversos GI.
- Los medios de comunicación juegan un papel muy importante en la percepción de la empresa. Existen unos principios básicos en la comunicación de la RSE: transparencia, rigor, periodicidad, código ético; así como de transparencia y rigor en la comunicación
- Los medios, como receptores, evaluadores (en cuanto que realizan una selección) y transmisores hacia la sociedad de la acción de la RSE que realizan las empresas tienen un papel determinante.
- Las Administraciones Públicas y las organizaciones sociales tienen una responsabilidad muy importante para que las empresas asuman la incorporación de las conductas a su gestión empresarial, creando un marco de actuación que favorezca su implantación y reconocimiento social, sin interferir en las propias decisiones de las empresas para actuar libremente.
- La comunicación interna es también una de las claves de la RSE como expresión de una práctica responsable con los empleados que mejora el clima de las compañías, el sentido de pertenencia de los trabajadores y la imagen del empleador. Una gestión adecuada del principal Grupo de Interés interno (los emple-

ados) es inviable sin un contexto de comunicación de las medidas en que se concreten los compromisos de la empresa.
- Las nuevas generaciones se alejan de los medios tradicionales y el poder de la comunicación se escapa de los periodistas, de los editores y de los propietarios de los medios. Internet, el ordenador, la TV digital y la telefonía móvil serán los instrumentos de la era de la posinformación que permitirá la teleubicuidad "on line".

5.2.4. Patrocinio y Mecenazgo

El patrocinio y mecenazgo, hasta el momento y básicamente, ha salido al paso de la necesidad de dar respuesta por parte de las empresas a la búsqueda de diferenciación de marca, a la saturación de mensajes hacia el consumidor, a la presión de la sociedad y a la creciente demanda de las entidades sociales. Partiendo de estos elementos, cabe mirar más allá y tener en cuenta, a modo de resumen, que:

- Tradicionalmente, se ha entendido el patrocinio y el mecenazgo como una manera de apoyar económicamente un acto, acción, programa, evento o causa social, cultural, solidaria o medioambiental.
- Descartamos incluir el patrocinio de eventos deportivos dentro del concepto patrocinio y mecenazgo tratado en este apartado por el elevado componente publicitario que conlleva este tipo de inversión.
- A pesar que el patrocinio y mecenazgo pueden ser conceptos diferenciados por su especifidad normativa o causas apoyadas, entendemos que la motivación inicial es la misma: el altruismo y el desinterés, que generan a su vez retornos sobre la imagen corporativa y la reputación de marca.
- El patrocinio y mecenazgo no deben ser un fin en sí mismos, sino que deben considerarse como herramientas para conseguir unos objetivos mayores.
- El patrocinio y mecenazgo permiten compartir valores con los grupos de interés y acercarse a ellos.
- El patrocinio y el mecenazgo pueden convertirse en nuevas formas de aproximación a los grupos de interés y de creación de plataformas de relación de la empresa con su entorno.
- El patrocinio y mecenazgo, bien gestionados, ayudan a la empresa a posicionarse como una compañía comprometida y responsable.
- La oportunidad del patrocinio y mecenazgo radica en enmarcar las acciones realizadas dentro de la política global de RSE.
- El reto de futuro para la nueva economía de la empresa es, no sólo ser responsable, sino promover que los grupos de interés de la empresa también lo sean.

- La empresa, en el entorno donde se ubica, es un motor de progreso económico, social y medioambiental. Reconocer y asumir voluntariamente este rol significa trabajar en cambios de comportamiento social para contribuir desde la nueva empresa a avanzar hacia una sociedad más sostenible.

5.3. Innovación y Sostenibilidad

5.3.1. La Innovación Responsable

- Entender que la innovación y la sostenibilidad son conceptos totalmente sinérgicos es un presupuesto básico de la empresa responsable y sostenible.
- La innovación es un concepto multidimensional relacionado con la creatividad, la estrategia de la empresa, la implantación de ideas y la creación de valor.
- Las empresas han de tener en cuenta los diferentes tipos de innovación existentes: de producto, de servicio, de proceso, comercial y de gestión.
- La innovación puede ser incremental, cuando se basa en la idea de la mejora continua, y radical, cuando se basa en la ruptura de lo existente. Aunque la innovación incremental tiene su importancia, los retos a los que se enfrenta la humanidad y a los que ha de intentar responder la empresa responsable y sostenible requieren innovaciones radicales.

5.3.2. Ecoeficiencia

- La ecoeficiencia se obtiene por medio del suministro de bienes y servicios con precios competitivos, que satisfacen las necesidades humanas y dan calidad de vida, al tiempo que reducen progresivamente los impactos ecológicos y la intensidad de uso de los recursos a lo largo de su ciclo de vida, a un nivel por lo menos acorde con la capacidad de carga estimada de la Tierra.
- La ecoeficiencia une las dimensiones de la ecología y la economía, al relacionar el valor del producto o servicio con su influencia ambiental. La ecoeficiencia puede ser representada por la relación:

$$\frac{\text{Valor del producto o servicio}}{\text{Influencia ambiental}}$$

- En su enfoque macro, la ecoeficiencia puede ayudar a los gobiernos a la creación del marco y estrategias necesarias para el desarrollo sostenible, compartiendo responsabilidad entre las partes interesadas: cambio en el comportamiento de los consumidores, innovación tecnológica, políticas energéticas y de transporte, compras públicas, etc.

- En el enfoque micro, la ecoeficiencia es un enfoque de gestión que impulsa a las empresas a adoptar mejoras de protección ambiental desde una orientación de mercado, buscando el beneficio económico y la competitividad. Las empresas pueden al menos desarrollar estrategias de ecoeficiencia en las cuatro áreas: Reingeniería de procesos, Revalorización de subproductos, Rediseño de productos y Re-pensar los mercados. Del producto al servicio.
- Para WBCSD, los siete elementos clave de ecoeficiencia que las empresas deben intentar medir y seguir su evolución son:
  - Reducir el consumo de materiales.
  - Reducir el consumo de energía.
  - Reducir la dispersión de sustancias tóxicas.
  - Adopción de prácticas de reciclado.
  - Maximizar el uso de recursos renovables.
  - Hacer los productos más duraderos.
  - Incrementar la intensidad de los servicios suministrados.
- Existen un conjunto de herramientas que ayudan a implantar prácticas de ecoeficiencia en las empresas, siendo las mas utilizadas los sistemas de gestión ambiental ISO 14001 y EMAS, el análsis del ciclo de vida, el ecodiseño, la prevención y control de la contaminación (IPPC) y la Política de productos integrada (PPI).
- La medida de la ecoeficiencia es fundamental para comparar, analizar, diseñar, implantar y hacer el seguimiento de prácticas de ecoeficiencia. Las métricas más comunes son las basadas en indicadores basados en Global Reporting Initiative, aspecto que facilita la comparación con otras empresas o sectores.
- El valor del producto o servicio se mide por su volumen, masa, valor monetario o funcionalidad. La influencia ambiental de la fabricación del producto se determina por un lado a partir del consumo de energía, materias primas o recursos naturales y por otro por las emisiones, vertidos, residuos generados y eventos no intencionados en los procesos de producción. En la fase de uso de producto o servicio, su influencia ambiental puede cuantificarse por sus características (reciclable, reutilizable, biodegradable, durabilidad, seguridad/riesgos), los residuos de embalaje necesarios y la energía consumida en la etapa de utilización.

5.4. Gestión Responsable de los Recursos Humanos

- Como se ha visto en el capítulo 2, uno de los fundamentos de la RSE es el sentido de comunidad. En este sentido, no cabe duda de que el departamento de Recursos Humanos (RR.HH.) tiene una influencia y responsabilidad indudable

a la hora de conseguir que los colaboradores se sientan partícipes del proyecto común que es una empresa responsable y sostenible.

- El departamento de RR.HH. tiene un papel fundamental en el diálogo de la empresa con sus grupos de interés. En este contexto, cabe destacar la importancia de su relación con los sindicatos en su calidad de legítimos conocedores y representantes de los intereses generales de los trabajadores. Asimismo, el departamento de RR.HH. tiene un papel clave a la hora de satisfacer las expectativas y requerimientos de los propios sindicatos y de otros grupos de interés como fundaciones y ONGs en temas como las personas con discapacidad, la inmigración, la conciliación de la vida personal y laboral, etc.
- Los activos tangibles de una empresa, considerados tradicionalmente como valor estratégico y competitivo de la misma, han dado paso a los valores intangibles (no reflejados en el valor contable de la empresa) como principal fuente de ventajas competitivas de la misma. Uno de los activos intangibles básicos es el conocimiento que, como es obvio, reside en buena medida en las personas de la empresa. En consecuencia, la empresa responsable y sostenible gestiona de forma adecuada el Conocimiento y el Capital Intelectual como uno de los principales activos de su fondo de comercio.
- Los sistemas de retención y fidelización de empleados basados en aspectos puramente económicos son hoy en día insuficientes. Las nuevas demandas y motivaciones de los empleados basadas en nuevos valores de la persona, la importancia del ocio y el desarrollo profesional hacen necesario poner en marcha políticas y sistemas de recursos humanos que contribuyan al aumento del denominado salario emocional.
- El sistema de selección es clave para conseguir atraer buenos candidatos y velar porque los mismos compartan los valores de responsabilidad y sostenibilidad de la empresa.
- La diversidad es fuente de creatividad e innovación. Por ello, la empresa responsable y sostenible procura incorporar personas que representan diferentes sensibilidades, conocimientos y colectivos. Con ello mejora su capital humano y beneficia a la sociedad al incorporar a sus plantillas mujeres, jóvenes, mayores de 45 años, inmigrantes, etc.
- La conciliación de la vida profesional y laboral tiene una importancia creciente en las sociedades desarrolladas. Asimismo, es uno de los objetivos que la RSE está impulsando como parte del nuevo paradigma empresarial.
- La concepción integral de la persona es consustancial al nuevo paradigma empresarial. Las empresas han de extender el alcance de sus sistemas y políticas de seguridad y salud conscientes de que éstos han de abarcar el bienestar no sólo físico sino también mental y social de sus colaboradores. Sin duda, con

ello consiguen aumentar la satisfacción y sentido de pertenencia de los mismos y mejorar en temas como el absentismo, la rotación indeseada o el estrés.

5.5. Finanzas

5.5.1. La Inversión Socialmente Responsable

- En el desarrollo de la RSE ha desempeñado un papel crucial el aumento de la demanda de inversiones socialmente responsables. En este contexto, este tipo de inversión consiste en la incorporación de criterios sociales y medioambientales en los procesos tradicionales de toma de decisiones. El concepto ha evolucionado a lo largo del tiempo, desde planteamientos que excluían a aquellas inversiones que incumplían determinados criterios, a una visión amplía en la que se premia a las empresas que incorporan en sus procesos de inversión criterios de responsabilidad corporativa.
- Esta forma de inversión tiene una importancia creciente en el mundo financiero, como consecuencia, fundamentalmente, de la aparición de: agencias de *rating* que facilitan información relativa a las prácticas de RSE de las empresas, índices de sostenibilidad en los que se incorporan aquellas empresas con mejor comportamiento en este ámbito y fondos de inversión socialmente responsables. Un elemento clave que ha justificado la expansión de estos fondos es la inexistencia de diferencias significativas en términos de rendimiento con los fondos de inversión tradicionales.
- Para conseguir un mayor crecimiento de esta forma de inversión es fundamental el desarrollo de un sistema de información transparente que permita identificar y gestionar los impactos y riesgos medioambientales y sociales. En esta nueva situación, el principal problema que se plantea es que los sistemas tradicionales de Contabilidad no están diseñados para reflejar, en su totalidad, las consecuencias de la actividad empresarial.

5.5.2. RSE y los mercados de capitales

- Los índices bursátiles son indicadores estratégicos en la valoración de las compañías y en el análisis de la situación de los diferentes sectores de una economía. Los mercados han creado índices complementarios que permiten valorar de una forma comparativa a grupos de empresa o aspectos especiales en la gestión de las mismas. La RSE y el compromiso visible de las empresas por el desarrollo sostenible es uno de estos aspectos en alza en materia de, no sólo de índices bursátiles, si no en criterios de selección a la hora de conformar determinados fondos éticos o de carácter ambiental.

- Los índices selectivos de cotización en sostenibilidad se diseñan y construyen con el objeto de aportar información a inversores institucionales y minoristas que valoran en su decisión de compra de acciones, además de los resultados económicos, la importancia de la responsabilidad ambiental, social y ética de las empresas.
- La pertenencia a estos tipos de índices proporciona a las empresas una serie de ventajas: información comparativa con otras empresas en materia de sostenibilidad, aumento del valor para la reputación y la marca, facilidad para acceder a ser empresa seleccionada en fondos de inversión sostenible (ISR) y, en especial, aumento de la difusión de una imagen de compañía implicada con su entorno.
- Los principales índices de sostenibilidad son los Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI), los índices FTSE4Good y los índices Domini 400 Social Index (DS400). Una característica común de los índices de sostenibilidad es que siempre existe una empresa especializada e independiente que se encarga de construir el índice, de diseñar la metodología para la evaluación y selección de empresas que van a formar parte del mismo en cada proceso de análisis.

5.5.3. Transparencia informativa contable y RSE

La práctica habitual de revelaciones adicionales de tipo contable no obligatorias normativamente proporciona un nivel superior de conocimiento de las empresas por parte de todos los grupos de interés implicados en ellas y redunda claramente en una mejor apreciación de las mismas.

Este es un buen ejemplo de como unas practicas avanzadas de RSE producen un incremento de valor para los accionistas. En efecto en las empresas cotizadas este tipo de revelaciones adicionales son muy apreciadas por analistas e inversores y esto hace que entiendan mejor las empresas y sus proyecciones de futuro, aumente por tanto la confianza en ellas y se dé una mayor y mejor cobertura de análisis por parte de los analistas, que tiene como consecuencia que los inversores se fijen más en ellas e inviertan más, produciendo el consiguiente aumento de las cotizaciones.

5.5.4. La gestión del riesgo crediticio y comercial, social, económico y ambiental

- El riesgo es una característica necesariamente unida al desarrollo empresarial. Cualquiera de las decisiones empresariales, incluso las de menor importancia, tienen siempre un componente de riesgo, por mucho que éste pueda limitarse.
- El comportamiento responsable de las empresas determina la evaluación de los diferentes tipos de riesgos que pueden afectar a su reputación y a su supervivencia.

- El riesgo crediticio y comercial, el riesgo social y el riesgo medioambiental, entre otros, pueden influir en el desarrollo empresarial. Por ello, su conocimiento, su correcta valoración y su consideración en los planes estratégicos de las empresas son determinantes para el éxito a largo plazo de las mismas.
- El riesgo crediticio se puede definir como la incapacidad de pagar las obligaciones financieras contraídas y de desarrollar las actividades de la empresa.
- El riesgo comercial está relacionado con los precios de los productos y el acceso a los mercados en determinados momentos.
- Al referirnos a riesgos sociales debemos considerar tanto los impactos de la empresa en la sociedad en general, como los impactos sobre las personas que integran esa sociedad.
- El riesgo económico y el riesgo de mercado obedecen a la variación de los factores externos (tipos de interés, tipo de cambio, volatilidad de los mercados, etc.) así como a la solvencia y liquidez de los distintos mercados en los que opera una empresa.
- El concepto de riesgo medioambiental ha sido tradicionalmente asumido por determinados sectores, como el industrial, pero el reciente establecimiento de legislación al respecto y el impulso de un marco de RSE supone el punto de inicio para su incorporación por otros sectores.
- Existe una interconexión entre los diferentes tipos de riesgos y, en algunos casos, los riesgos que asume una empresa pueden tener efectos distintos en función del grupo de interés que se ve afectado, valorándolos positivamente unos y negativamente otros.
- Una serie de medidas preventivas pueden incorporarse a las políticas de responsabilidad corporativa de las empresas para limitar los diferentes tipos de riesgos. Entre estas, cabría destacar los sistemas de seguridad y detección, vigilancia, formación del personal, la comunicación a la comunidad, etc.

5.6. Compras

- A la hora de considerar las relaciones entre empresa cliente y proveedora, la visión tradicional de la empresa se ha centrado básicamente en su poder respectivo. De esta forma, la visión tradicional de la función de compras se ha centrado en aspectos importantes, como son la competitividad, la eficiencia, el horizonte estratégico, etc., pero que ignoran aspectos fundamentales de la RSE.
- Dada la trascendencia de la función de compras en el impacto final, en el entorno físico y social de una empresa; y el poder, y por tanto la responsabilidad, que muchas empresas cliente tienen respecto a la forma en que sus prove-

edores realizan sus actividades, una de las características de la empresa responsable y sostenible es el esfuerzo y recursos que dedica a extender la RSE en sus proveedores incorporando criterios sociales y medioambientales a sus políticas de compras.

- Un número creciente de empresas está desarrollando normas o políticas de gestión responsable de suministro. En las empresas más avanzadas, las mismas suelen ser debatidas y aprobadas por el comité de RSE o por el máximo órgano de gobierno en su conjunto.
- En lugar de limitarse a pedir que sus proveedores sigan determinadas normas, las empresas más avanzadas tratan de conocer de manera directa las circunstancias en las que operan sus proveedores, les ayudan a mejorar sus capacidades y reconocen sus esfuerzos y logros. Asimismo, realizan auditorías para conocer de una forma objetiva el rendimiento de los proveedores en los temas relacionados con la RSE. Es decir, son proactivas y basan las relaciones con sus proveedores en la colaboración y la profesionalidad.
- Se consideran productos y servicios responsables aquellos que por sus especiales características han incorporado en su fase de diseño o prestación aspectos sociales y ambientales.
- Las prácticas de consumo responsable son aquellas mediante las cuales los consumidores premian con sus decisiones de compra ciertos productos y servicios responsables y penalizan otros que no lo son. El consumo responsable podría ser una de las mejores palancas para impulsar la adopción de criterios de RSE por parte de las empresas.
- La innovación responsable en los productos y servicios que la empresa pone en el mercado, junto con una actuación responsable en el resto de áreas de gestión de la misma, van a ser los elementos diferenciadores clave de la empresa del siglo XXI. En este sentido, un número creciente de compañías se ha dado cuenta de que ser responsables les ayuda a resultar más atractivas a los consumidores y coherentes con sus valores.
- El comercio justo es "una asociación de comercio, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye a un desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores marginados, especialmente en los países en desarrollo. Las organizaciones de comercio justo, apoyadas por los consumidores, están implicadas activamente en apoyar a los productores, y en sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios en las reglas y prácticas del comercio convencional".
- Un número creciente de empresas está impulsando el comercio justo en sus servicios de restauración, bares, cantinas y máquinas expendedoras.

5.7. Organización y Sistemas

5.7.1. Estándares y guías, nacionales e internacionales, relacionados con la RSE

- La existencia de una legislación o de una normativa que regulara u obligara a las empresas a asumir y desarrollar actividades asociadas con la RSE es uno de los aspectos más polémicos y menos consensuados en el debate que sobre esta materia existe entre empresas y organizaciones sociales, a nivel mundial. Hasta la fecha no existe un estándar consensuado y aceptado a nivel internacional que, además de constituirse en una referencia de obligada consulta, englobe todos los aspectos relacionados con la sostenibilidad.
- Muchos plantean que la RSE establece un nuevo estilo de gestión y, con esta premisa están exigiendo nuevos métodos empresariales, nuevos planteamientos sectoriales y una nueva cultura y valores en las organizaciones. Como respuesta a estas necesidades, en los últimos años se han generado nuevos tipos de alianzas entre diferentes agentes e instituciones para diseñar e implantar nuevos mecanismos y herramientas que promuevan y consoliden las prácticas sostenibles en las empresas.
- Existen distintas categorías de instrumentos de gestión que pueden ayudar a las empresas para que, en el marco de su singularidad y a partir de sus principios, se adecuen a las necesidades asociadas al desarrollo sostenible. Así, el CSR Framework for EFQM, el estándar SA8000, la guía ISO26000 o la norma PNE 165010 son normas de carácter general con diferente alcance en cuanto a aspectos de RSE. Por otro lado, la norma SGE21 o el Pacto Mundial, incluyen recomendaciones para la gestión ética de las compañías. Y por último, la guía propuesta por el Global Reporting Initiative o el estándar AA1000 hacen referencia a los contenidos y al proceso de elaboración de informes de RSE o de sostenibilidad.
- Estas herramientas, en general, tratan de aportar a las empresas instrumentos que sirvan para incorporar en su cultura corporativa los elementos de la RSE. Si bien este tipo de métodos pueden resultar útiles a las compañías en el diseño de los elementos de su sistema de gestión de la RSE, es indispensable estudiar bien el alcance y contenidos de cada una de las mismas, ya que no son excluyentes, ni complementarias.

5.7.2. Sistemas de Gestión de la RSE

- Un sistema de gestión es el esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos. Se entiende como un conjunto de elementos inte-

rrelacionados, establecidos por una empresa u organización, a través de los cuales se gestionan de forma planificada y sistemática todas sus actividades, en la búsqueda del logro de las estrategias de la empresa.

- La implantación de un sistema de gestión, incluido el de RSE, suele ser una tarea de gran envergadura que lleva asociados unos requerimientos cuya existencia resultan fundamentales para el éxito del mismo: involucración de la alta dirección, definición, ajuste e implantación de los elementos estratégicos y tácticos, creación de una estructura organizativa sencilla y eficiente, involucración de todas las personas de la empresa, establecimiento de las métricas que permitan seguir los procesos y actividades, realización del seguimiento, evaluación periódica, mejora continua y difusión de los resultados logrados.
- La RSE se debe integrar en los modelos de gestión de las empresas, de esta forma se logra que toda la compañía se involucre y que avance a la misma velocidad y en el mismo sentido. Así, la personalización de los anteriores elementos de gestión citados, los sistemas de gestión de la RSE tienen en cuenta los siguientes aspectos: implicación de los grupos de interés, declaraciones corporativas y política de RSE, integración de la RSE en el plano estratégico, cuadros de mando de la RSE, códigos de conducta empresarial, una estructura organizativa responsable de la coordinación e impulso de la RSE, análisis, mejora continua, aprendizaje y elaboración de informes de RSE o sostenibilidad.

5.7.3. Contabilización y control de gestión

- Al igual que cualquier otro sistema o área clave en las compañías es indispensable la contabilización de los ingresos, gastos e inversiones asociadas a la gestión de la RSE. Mediante este método se podrá conocer el balance correspondiente a este nuevo elemento de la gestión empresarial. El sistema de gestión de la RSE debe estar dotado de mecanismos y herramientas de control que retroalimenten con resultados para la correcta toma de decisiones.
- Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación, los presupuestos, la contabilidad y los sistemas de indicadores. Los indicadores tienen que servir a la organización para controlar el avance o desviaciones en relación con los objetivos definidos y al mismo tiempo para demostrar al público objetivo de la empresa el nivel de compromiso y de desempeño de la misma por mejorar los impactos positivos y minimizar o eliminar los negativos que cause en materia de sostenibilidad.
- La triple cuenta de resultados (TCR) o *triple bottom line* se configura como la herramienta que representa en términos cuantitativos el valor económico, el valor para el desarrollo social o el valor para el medio ambiente que las empresas crean o destruyen. Este concepto refleja la importancia de considerar las

consecuencias económicas pero también las ambientales y sociales en las decisiones que toman las organizaciones. Actualmente las empresas no publican en toda su extensión este tipo de balances sino que incluyen datos independientes sobre los gastos en filantropía y acción social, redistribución de la riqueza entre los grupos de interés o, de una manera más avanzada las inversiones y costes en materia de gestión ambiental.

5.8. Comercial y Ventas

5.8.1. La contratación con las Administraciones Públicas

La exigencia por las Administraciones Públicas de criterios socialmente responsables en la otra parte contratante aparece reflejada en la legislación de contratos de las administraciones públicas (RDL 2/2000, 16 de junio) y en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. También, y es una buena noticia, este tipo de criterios figuran en el actual proyecto de ley de contratos del sector público, cuya redacción final y aprobación por el Parlamento parece próxima. Esta previsión legislativa presente y futura obliga a exponer dichos criterios previstos ya sea en el Derecho vigente como de *lege ferenda*:

- En cuanto a las referencias sociales en la legislación sobre contratación pública destacan las recogidas en materia de discapacidad y accesibilidad como son: la prohibición de contratar por la Administración personas que hayan recibido sanción grave en materia de integración laboral de trabajadores con discapacidad, la obligación del concesionario de mantener la obra pública de conformidad con la accesibilidad, la eliminación de barreras y la seguridad, la preferencia en las contrataciones con la Administración, a igualdad de condiciones técnicas, hacia empresas que posean en plantilla un número de trabajadores con discapacidad mayor o igual al 2%, la obligación de los órganos de contratación de establecer condiciones especiales de contratación que no sean discriminatorias y que deberán indicarse en el anuncio de licitación, pliego o contrato (se podrán establecer en pliegos o contratos penas por incumplimiento en materia social y consideraciones de tipo social con carácter de obligación esencial), el compromiso del concesionario de definir las prescripciones técnicas de la obra pública teniendo en cuenta criterios de accesibilidad universal de las personas con discapacidad (Ley 51/2003), la existencia de adjudicaciones de contratos que estarán reservados exclusivamente a centros especiales de empleo, con al menos el 70% trabajadores con discapacidad, la preferencia en la adjudicación de contratos a empresas dedicadas a la promoción e inserción laboral de personas en situación de exclusión social, valorándose la contratación de más del 30%.

- Sobre el principio de igualdad de género también son varias las referencias en la legislación administrativa, pues existe la obligación de los órganos de contratación de establecer condiciones especiales de contratación que no sean discriminatorias, con la finalidad de promover en dicho mercado, entre otras consideraciones de tipo social, la eliminación de desigualdades entre el hombre y la mujer. Ello ha sido reforzado por la muy destacable Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que dedica varios de sus preceptos a consagrar este principio en los contratos con las administraciones públicas (artículos 33 y 34).
- En relación a la prohibición de discriminación por razón de nacionalidad, el proyecto de ley obliga a respetar dicho principio de no discriminación al exigir al contratista el contemplarlo en la ejecución del contrato de gestión de servicios públicos.
- También son numerosas las referencias ambientales en la legislación de contratación pública, principalmente en la Ley de contratos de las administraciones públicas, como son la posibilidad de solicitar a los candidatos las obligaciones ambientales derivadas de las disposiciones vigentes en relación a las ofertas lanzadas, la obligación del empresario de acreditar las medidas de gestión medioambiental que se ha comprometido a respetar en los contratos, el establecimiento de condiciones especiales de tipo medioambiental en la ejecución del contrato, la introducción de mejoras que pueden referirse a medidas tendentes a evitar los daños al medio ambiente, la obligación de elaborar un estudio de viabilidad, de forma previa a la decisión de construir una obra pública, que contendrá, entre otras exigencias: un estudio de impacto ambiental cuando así lo exija la legislación vigente, y un análisis ambiental de las alternativas y de las medidas correctoras y protectoras necesarias, así como la exigencia de cuantos sistemas y certificaciones de carácter medioambiental sean necesarias.
- El Proyecto de ley de contratos del sector público, y en relación a este tipo de cláusulas medioambientales, prevé igualmente prohibiciones en la contratación de obras y servicios, cuando exista condena o sanción por sentencia firme por delito o infracción grave, respectivamente, relativos a la protección del medio ambiente, acreditación de solvencia técnica en los contratos de obras, con indicación de las medidas de gestión medioambiental que el empresario podrá aplicar al ejecutar el contrato, aplicación de prescripciones técnicas bajo criterios de sostenibilidad y protección ambiental, compromiso del órgano concesionario de mantener y conservar la obra pública de conformidad con lo que disponga la normativa técnica medioambiental, aplicación de criterios ambientales en la formulación de ofertas: impacto ambiental, uso eficiente del agua y

la energía, coste ambiental del ciclo de vida, generación y gestión de residuos, uso de materiales reciclados o reutilizados o de materiales ecológicos, atención al etiquetado ecológico europeo o nacional cuando lo requiera la obra o servicio, etc.

5.8.2. La Competencia Leal y la RSE

- La competencia desleal implica actos desleales de los empresarios y su consecuente responsabilidad, ya sea ésta legal o social.

En lo que se refiere a la competencia desleal, la realización de actividades de RSE y la reputación que, en su caso, haya podido adquirir una determinada empresa, son circunstancias susceptibles de dar lugar a la comisión de actos desleales. En el ámbito concreto de la RSE, las empresas podrían manifestar las ventajas de sus programas de RSE frente a los programas, en su caso, de otro u otros competidores. De ser inciertas o falsas tales indicaciones, las empresas se hacen acreedoras de las pertinentes acciones legales de responsabilidad.

- La deslealtad es socialmente repudiable y afecta la libre competencia y a los consumidores. La publicidad como correa de transmisión.

La posibilidad de formular un mensaje publicitario cuyo contenido se refiera a un programa de RSE no es el único modo de difundir el conjunto de actividades que atribuye a su titular la condición de "empresa socialmente responsable". De este modo, se facilitará a los diversos stakeholders y al público en general una información amplia y comprensible sobre las actividades concretas de RSE desarrolladas por una empresa, que, por ello mismo, será susceptible de comparación con la que faciliten las restantes empresas activas en dicho campo. Esa homogeneidad, sin embargo, no debe llevarse hasta el extremo de manera que se impida a la empresa en cuestión facilitar toda la información conveniente sobre su específico programa de RSE.

Desde esta óptica, cabe señalar que hay empresas que tienen como estrategia estar siempre en el límite de lo legal en materia de competencia desleal y que lideran los rankings de demandas del Tribunal de Defensa de la Competencia y del Servicio correspondiente del Ministerio de Economía, aunque acaban ganando algunas de ellas. Esta actitud, que puede ser lucrativa en el plano económico, conlleva unos riesgos de reputación y transmite una percepción negativa por parte de los consumidores y usuarios que pueden pensar que dicha actitud no mejora los servicios ni reduce los precios, que son las consecuencias básicas de la competencia.

Estas situaciones son más propias de grandes empresas que provienen de antiguos monopolios y cuyo comportamiento tiende a ser abusivo con respecto a sus consumidores y usuarios. La aplicación de principios de RSE que respeten y protejan a los Grupos de Interés dede ser tenida muy en cuenta en las conductas de competencia desleal que puedan afectar a sus clientes y que, aún dentro de la legalidad, presentan situaciones límite con los consumidores y los competidores.

5.8.3. La RSE y la Defensa de la Competencia

- La Defensa de la Competencia es socialmente positiva.

Actualmente es unánime, entre los estudios y teorías económicas modernas, la aseveración de los efectos sociales positivos de la libre competencia. Dicha aseveración está avalada por análisis económicos empíricos. Por este motivo, la defensa de la libre competencia ha de ser promovida y protegida por la Administración Pública como parte de uno de sus objetivos esenciales: procurar el bienestar económico general. Al mismo tiempo, debe ser aplicada por las empresas por esas mismas razones y, además, porque mejora sus resultados.

Por el contrario, la falta de competencia hace que los beneficios de las empresas no contribuyan al desarrollo social desde el momento en que las rentas que una empresa puede obtener de una condición semimonopólica, o con un poder sustancial y determinante de mercado, repercuten, frecuentemente, de modo negativo en los precios y en la calidad de los productos y servicios.

Entre las afirmaciones básicas que el Tribunal de Defensa de la Competencia ha hecho respecto de los efectos sociales positivos de la libre competencia se encuentran las siguientes:

- la competencia no implica desregulación. Si acaso, una regulación óptima
- la competencia combate los privilegios injustificados
- la competencia incrementa los salarios reales
- la competencia facilita la aplicación de los mecanismos de solidaridad
- la competencia favorece la creación de empleo
- la competencia contribuye al sostenimiento del gasto público social.

- Las empresas deben integrar la RSE como estrategia competitiva, para obtener un plus de diferenciación positiva en el mercado.

La RSE es un concepto que nace de la misma sociedad civil y se dirige como demanda hacia las empresas. Es decir, es un concepto horizontal y ascendente y no vertical y descendente. Es un concepto que nace de la misma interacción empresa-sociedad. Como consecuencia de esto, son las mismas empresas las que deben examinar de qué modo responden mejor a esa demanda, si es real o no, si se pueda evaluar, de qué modo se puede hacer compatible con su actividad y, finalmente, cómo responden los consumidores o usuarios.

Dado el actual grado de competencia nacional e internacional en los mercados, diferenciarse positivamente del resto, con su consecuente beneficio, obteniendo un nicho de mercado, es cada vez es más difícil. Por este motivo, las empresas se verán obligadas, cada vez más, a adoptar una estrategia de RSE que realmente las diferencie del resto.

5.9. Internacional

5.9.1. La RSE en la internacionalización de la empresa

La internacionalización supone ventajas y riesgos no sólo para la empresa que la acomete, si no también para sus grupos de interés, aspecto fundamental para el análisis de este fenómeno desde el punto de vista de la RSE. La internacionalización afecta a:

- Los empleados, que pueden ver aumentar la posibilidad de desarrollar carreras internacionales, pero también se enfrentan al posible desplazamiento de los puntos de producción y venta de la empresa.
- Los consumidores que además de poder acceder a una mayor variedad de productos e incluso a precios inferiores, pueden tener en cuenta al seleccionar los productos criterios diferentes de los meramente económicos, como su valoración sobre el comportamiento de la empresa que los produce.
- Los accionistas, que en la toma de decisión de sus inversiones, además de considerar el mayor potencial posible de rentabilidad financiera de la empresa, puedan también valorar el cumplimiento de algunos estándares laborales y medio ambientales. Así lo atestigua la existencia de ratings como el FTSE4GOOD o el Índice Dow Jones de sostenibilidad, entre otros. De esta forma, si bien la internacionalización constituye una estrategia de crecimiento del negocio y una vía de acceso a mayores oportunidades para la empresa, en el contexto actual, ha de ser capaz de asumir también los retos que supone y exportar buenas prácticas que le permitan contribuir positivamente a la sociedad destino de sus productos y/o inversiones. Para ello, la empresa responsable

puede prestar especial atención a aspectos tales como:

- El seguimiento de sus proveedores. Este aspecto es especialmente relevante en el caso de implantación de los mercados de países en desarrollo y puede aplicarse igualmente en el caso de las empresas importadoras.
- La protección del medio ambiente, especialmente cuando su actividad se desarrolla en determinados sectores como los extractivos o los altamente contaminantes. De esta forma, las empresas pueden con la internacionalización, además de aumentar la eficiencia y abrirse a nuevos mercados, aportar valores a las sociedades a las que acceden.

5.9.2. Los negocios en la base de la pirámide

A lo largo de este epígrafe se han repasado algunas de las falsas creencias que alejan a los empresarios y directivos de la base de la pirámide. Asimismo, se han descrito los principales retos y, a través de ejemplos, se han ido apuntando algunas de las claves para competir con éxito en la BDP. Se trata de demostrar porqué la base de la pirámide puede ser, al contrario de lo que muchos piensan, una gran oportunidad. En la tabla 3 se resumen las principales ideas comentadas en el epígrafe.

Hace doscientos años William Blake escribió los siguientes versos: *some are born to sweet delight, some are born to endless night*. Efectivamente, aunque Blake escribiera sus versos a finales del siglo XVIII, es una descripción de la realidad que sigue estando plenamente vigente. Unos pocos, sin hacer nada para merecerlo, hemos tenido la fortuna de nacer en la opulencia y con todas las oportunidades a nuestro alcance, mientras que la inmensa mayoría de la humanidad, sin hacer tampoco nada para merecerlo, está condenada a la noche sin fin. La entrada decidida de las empresas en los mercados en desarrollo puede ser un factor decisivo para que, por fin, amanezca en la base de la pirámide y los seres humanos, por el simple hecho de serlo, podamos gozar de una vida llena de esperanza.

Las principales conclusiones que cabe extraer del tema de la base de la pirámide son las siguientes:

- La base de la pirámide es un mercado, en buena medida desconocido por la inmensa mayoría de las multinacionales, compuesto por los más de cuatro mil millones de personas que viven con menos de dos dólares al día. Las necesidades insatisfechas de estas personas representan la mayor oportunidad de negocio para las empresas capaces de identificarlas y satisfacerlas.
- El profundo desconocimiento por parte de las empresas sobre la base de la pirámide ha generado numerosos prejuicios y falsas asunciones, entre los que

Tabla 3
La base de la pirámide: principales ideas a recordar

	La base de la pirámide
Prejuicios	• No es un mercado • No supone alicientes para los directivos • Los productos y servicios a comercializar en la BDP son versiones simplificadas de los ofrecidos en los mercados desarrollados
Retos y problemas reales	• Dispersión de la población. Un alto porcentaje vive en zonas rurales. • Deficiencias de las infraestructuras de transporte • Insuficiente desarrollo de servicios básicos (agua, luz, telecomunicaciones, etc.) • Diferente infraestructura social. Predominio de los contratos informales, no legales • Falta de acceso al crédito
Clientes: principales características	• Carecen de bienes y servicios básicos • Ingresos diarios no regulares. Viven al día • Tremenda importancia de la economía informal
Alianzas con socios no tradicionales: beneficios	• Acceso a información y conocimiento • Generar confianza • Proporcionar la formación necesaria • Capacidades relacionadas con la distribución y el marketing
Importancia de la innovación	• En temas organizativos • En modelos de negocio • En productos y servicios • Para el desarrollo de tecnologías disruptivas
Factores de éxito	• Investigación de mercado con mente abierta • Desarrollar modelos de negocio que incluyan alianzas con socios no tradicionales • Ser conscientes de la necesidad de innovar

cabe destacar que no es un mercado, que no ofrece atractivo para los directivos y que los productos y servicios que se comercialicen han de ser versiones simplificadas de los ofrecidos en los mercados desarrollados.

- La base de la pirámide implica numerosos retos de los que las empresas han de ser conscientes. Los principales son la dispersión de la población, las deficientes infraestructuras de transporte, la falta de servicios básicos, la diferente infraestructura social y la falta de crédito.
- Los clientes de la base de la pirámide son muy diferentes a los de los mercados desarrollados. Algunas de las diferencias más notables son su carencia de bienes y servicios básicos, el carácter diario de sus ingresos cuando los tienen y la importancia de la economía informal como forma de subsistencia.

- Operar con éxito en la base de la pirámide suele implicar establecer alianzas con socios no tradicionales como ONGs, organismos multilaterales, etc. Éstos aportan a las empresas acceso a información y conocimiento, ayudan a generar confianza, prestan colaboración en aspectos formativos y permiten adquirir capacidades relacionadas con la distribución y el marketing.
- Al contrario de lo que muchos creen, innovar es fundamental para tener éxito en la base de la pirámide. Las empresas han de innovar en temas organizativos, en modelos de negocio y en productos y servicios. Asimismo, la base de la pirámide es, con frecuencia, la cuna ideal para el desarrollo de tecnologías disruptivas.
- En suma, los principales factores de éxito son ser conscientes de la tremenda importancia de la investigación de mercado, ser capaces de desarrollar modelos de negocio que incluyan alianzas con socios no tradicionales e innovar.

5.10. Acción Social

Se podría decir que la acción social empresarial es el conjunto de actuaciones que lleva a cabo una empresa con sus distintos tipos de recursos, gestionadas con visión estratégica, que facilitan la integración en la sociedad de personas desfavorecidas con lógica tanto para el futuro de su entorno en términos socieoeconómicos como para el de la propia empresa.

La acción social de las empresas tiene que ver con que las empresas tomen la iniciativa frente a los principales retos de la sociedad relacionados con personas desfavorecidas (inmigración, discapacidad, mayores, desarrollo local, educación…). Es decir, está estrechamente relacionada con temas que son a la vez empresariales y sociales. Por ello adquiere su verdadero potencial cuando la empresa integra la realidad social como una parte de su propio concepto de supervivencia y crecimiento.

Como primera reflexión cabe plantear preguntas como las siguientes:

- ¿Es relevante la problemática de los grupos anteriores para las empresas?
- ¿Tiene sentido que una gran empresa permanezca sin tomar la iniciativa frente a ellas con sus distintos tipos de recursos?
- ¿Tiene sentido que los ejes principales de la acción social de las grandes empresas no sean los temas anteriores?
- ¿Qué objetivo tienen algunas de las actuaciones que ahora realizan en relación con las que pueden inspirar las respuestas a estas preguntas?

Teniendo en cuenta la tipología de las diversas actuaciones en que se concreta la acción social de las empresas, las más eficaces y eficientes a medio plazo son las que mejor ayudan al desarrollo de la empresa desde el doble ángulo siguiente:

- Tomar la iniciativa frente a los principales retos sociales de su entorno.
- Utilizar distintos tipos de recursos, principalmente:
  – Productos y servicios, en tanto que ayudan a desarrollar productos y mercados.
  – Capital humano, en tanto que ayuda a mejorar el propio capital humano.
  – Empleo, en tanto que ayuda a mitigar riesgos y aprovechar oportunidades.
  – Trabajo en red, en tanto que ayuda a mejorar mediante el trabajo en equipo.
  – Financiación, en tanto que ayuda a optimizar el uso de los recursos anteriores.

Por lo que respecta a las Cajas de Ahorro, justo es reconocer que existe un antecedente parcial notable en el ámbito de la RSE, tanto a nivel internacional como en España, que es la actividad de las Obras Sociales de dichas Cajas, que se desarrolla desde hace décadas y se desenvuelve con gran potencia en nuestros días.

Figura 2.

La finalidad última de las Cajas de Ahorros es extender a toda la sociedad los beneficios de su actividad como empresa, ya sea en su vertiente estrictamente mercantil o en cuanto a la distribución de los resultados obtenidos de dicha actividad. Es un beneficio que alcanza a toda la población, independientemente del grado de vinculación con la entidad.

Al rendir cuentas ante la sociedad del resultado obtenido, la vinculación con su entorno para lograr el bien común se hace aún más intensa. En primer lugar, por el elevado volumen de los recursos que, por medio de la Obra Social, se destinan a invertir en proyectos que mejoran la vida de todos los ciudadanos y, por otro lado, por su implicación permanente para encontrar soluciones a problemas sociales que afectan a la cohesión social.

Por esta razón, el valor adicional y singular aportado por las Cajas cobra forma con la Obra Social. Concebida como un compromiso libremente adoptado entre la entidad y los ciudadanos con el fin de contribuir al progreso de la sociedad, desencadena un proceso de estrecha colaboración ente ambos para alcanzar mayores cotas de bienestar en la cultura, el medio ambiente, la educación, la investigación, la protección del patrimonio, la asistencia social y la sanidad, entre otros.

5.11. Los informes de RSE: la comunicación de triple cuenta de resultados económica, ambiental y social

- En la década de los 90 se producen los primeros informes sobre aspectos no financieros de las compañías. De manera no integrada se empieza a informar sobre medio ambiente, empleo, salud y seguridad laboral, calidad o aspectos sociales.
- El mayor intento por integrar la información no financiera bajo el esquema de la sostenibilidad y la triple cuenta de resultados lo realiza en 1997 CERES y UNEP con la elaboración de la Guía Global Reporting Initiative.
- Desde esa fecha se ha producido un giro notable: la disminución de los informes de medio ambiente a favor de los informes de sostenibilidad; si en el año 1997 más del 90% de los informes eran de medio ambiente, a partir de esa fecha en que unas pocas empresas introdujeron los primeros informes de sostenibilidad, se ha llegado a la situación actual, en la que más del 70% de las compañías elaboran informes de sostenibilidad o de RSE y solo un 20% informes de medio ambiente.
- La voluntariedad es uno de los fundamentos de la RSE y las empresas prefieren la opción de informes voluntarios, por la flexibilidad que proporciona en plazo o alcance, reconocimiento de ventajas ante competidores y pleno cum-

plimiento de las expectativas de información de las partes interesadas bajo los estándares actuales de informes.

- La Subcomisión del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas recomienda generalizar la práctica de los informes de triple cuenta preferentemente de acuerdo a estándares reconocidos internacionalmente, como el impulsado por GRI y traslada a la CNMV el establecimiento de esta práctica como una exigencia normativa del Código Unificado español de Buen Gobierno.
- La Guía GRI proporciona un conjunto de principios y orientaciones que ayudan a determinar el contenido de los informes así como la calidad y la forma de presentarla. Por su parte, los indicadores permiten medir el nivel de desempeño de 34 aspectos de la sostenibilidad. Existen tambien suplementos específicos para determinados sectores de actividad y protocolos para cada uno de los indicadores de desmpeño.
- La verificación del informe contribuye a la credibilidad de la compañía informante y añade valor al informe. Las normas más utilizadas en el proceso de verificación son la AA1000AS y la ISAE3000. La combinación de ambas normas permite aunar los requisitos de materialidad y de consideración de las partes interesadas que deben seguir los informes de sostenibilidad, con el rigor de las normas internacionales de auditoria y contribuye eficazmente a que los informes aporten una "imagen fiel" de la empresa.

Capítulo 6. La medición y la valoración de la RSE

En los capítulos anteriores se ha presentado el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible y las implicaciones del mismo en el gobierno, estrategia y operaciones de las empresas. El propósito de este capítulo es ir un paso más allá aportando ideas que muestren a las empresas por qué han de avanzar hacia dicho paradigma y herramientas que puedan servirles de ayuda a la hora de evaluar su progreso hacia el mismo.

En el primer epígrafe, los autores revisan los principales trabajos académicos que se han realizado sobre una cuestión de indudable interés: la relación entre la responsabilidad corporativa y los resultados económicos de las empresas. Como veremos, la mayoría de los investigadores consideran que existe una relación positiva o, cuanto menos, neutral entre ambos temas.

En el siguiente apartado, se resumen los principales *ratings* y *rankings* de RSE existentes. El interés de los mismos es doble: por un lado, aportan a las empresas y

grupos de interés información objetiva sobre el nivel de responsabilidad y sostenibilidad de las primeras. Asimismo, ofrecen a las empresas modelos y marcos de gestión que pueden resultar muy valiosos a la hora de evaluar internamente el grado de avance en RSE y elaborar sus planes de mejora en este ámbito.

Con el objetivo de evaluar el desempeño de las compañías en la RSE e introducir la competencia como un valor para la integración de las mismas, han surgido diversas iniciativas tanto a nivel internacional como nacional de carácter privado que evalúan el grado de implicación de las empresas con los principios y prácticas de RSE y premian o castigan a las empresas en función de comportamiento como empresa responsable.

Estas evaluaciones externas, tienen en común que el principal elemento de evaluación es el informe de responsabilidad corporativa, las metodologías empleadas incluyen entre los evaluadores a grupos multidisciplinares constituidos por representantes de todos los grupos de interés implicados (empresas, empleados, sindicatos, administración, inversores, ecologistas, ONGs, etc.) y además los resultados de las evaluaciones son más que una lista de mejores o peores empresas, con informes detallados con puntos fuertes y áreas de mejora.

A partir de las ideas y ejemplos expuestos en el libro, se ha elaborado una lista de recomendaciones cuyo seguimiento puede ayudar a las empresas a acelerar su proceso de avance hacia una forma de gestión más responsable y sostenible. Asimismo, se ha obtenido una lista de indicadores de medición cuyo uso puede facilitar a las empresas y a los grupos de interés la tarea de evaluar la implantación y el rendimiento en RSE de las primeras. La Guía de Recomendaciones y la Lista de Indicadores se ofrecen en los apartados 6.3. y 6.4. respectivamente.

Por último, en el epígrafe 6.5. se presenta una propuesta de carácter más institucional: la creación en España de un Observatorio de RSE dependiente del Consejo Nacional Asesor de RSE y con la contribución técnica de una institución de reconocido prestigio e independiente como es la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

Cabe señalar a modo de conclusión que un ejercicio saludable de la autorregulación voluntaria que se pretende en el ámbito de la RSE y necesario para legitimarla es sin duda el autocontrol. Casi nada existe si no se puede medir, y tampoco podrá sostenerse de forma duradera en el tiempo esa autorregulación si la clase empresarial en primera instancia, y los demás grupos de interés después, no favorecen el establecimiento de mecanismos fiables de autocrítica y autocontrol. Elementos que sirvan para

mejorar y para profundizar en el compromiso con esta nueva Economía de la Empresa, fundamentada en los valores humanistas de las empresas y de los individuos que las dirigen.

Del mismo modo se hace necesario contrastar empíricamente y demostrar científicamente que dichos valores menos economicistas sirven para mejorar el rendimiento de las empresas y de sus accionistas, además de favorecer más y mejor el interés general. Éste es un discurso que hasta las personas con una visión más tradicional de la empresa y sus fines podrán entender y compartir, de ahí la importancia estratégica de las herramientas de medición de la RSE en las que se fundamenta el Observatorio que se propone en este capítulo.

Capítulo 7. Impacto de la RSE en los objetivos de desarrollo mundial

De lo expuesto en este capítulo cabe extraer las siguientes conclusiones:

- Las actividades empresariales han acentuado su impacto en el entorno a lo largo de las últimas décadas a través de la globalización y en la medida en que la facturación de algunas grandes empresas ha ido creciendo hasta llegar a superar el Producto Interior Bruto (PIB) de muchos Estados.
- La complejidad de los principales retos globales (la devastación del VIH/SIDA, el cambio climático, la pobreza extrema, la inmigración o el terrorismo, entre otros) ha puesto en evidencia las carencias de gestión de los Estados y sus Organismos Internacionales.
- Los Organismos Internacionales y las entidades públicas solicitan cada vez más la participación del sector empresarial en el desarrollo para que intervenga de manera activa implicándose en aspectos cómo la promoción de los derechos humanos, garantizar bienes y servicios públicos, la educación primaria universal, el acceso a los servicios sanitarios y la integración de las comunidades rurales, así como en responder a los retos globales aumentando los estándares de vida de los más pobres del mundo.
- La empresa puede beneficiarse de su implicación en el desarrollo a través de los beneficios derivados de utilizar la RSE como herramienta de gestión, y a través de beneficios obtenidos de la mejora de la situación del orden mundial.
- Algunos de los beneficios de utilizar la RSE como herramienta de gestión para el desarrollo son el ahorro de costes, el acceso a financiación, la promoción de la reputación, la motivación laboral, el fomento de la innovación, la creatividad

y el capital intelectual, la gestión de riesgos, y el fortalecimiento de relaciones con las contrapartes locales.

- Algunos de los beneficios de la empresa al mejorar el orden internacional son la ampliación de mercados, la mejora del capital humano, disfrutar de un entorno estable y pacífico, el fortalecimiento institucional, vincular la creatividad local, y la mejora de infraestructuras.
- Es un momento propicio para que las empresas trabajen a través de alianzas para el desarrollo, generando sinergias con grupos estratégicos de interés, sobre todo con gobiernos locales, y valoren de manera cuantitativa cómo sus actividades tienen incidencia en iniciativas globales como la de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de la ONU.
- A pesar de que sólo quedan ocho años para lograr los ODM, está demostrado que estos todavía pueden lograrse, y ello implicaría que 600 millones de personas dejarían de vivir en extrema pobreza, 300 millones dejarían de pasar hambre cada día y 28 millones de niños no morirían antes de cumplir los cinco años de edad.
- Erradicar la pobreza es un objetivo común que beneficia a todos, pero para lograrlo es necesario crear un nuevo de estilo de gobernabilidad y, sobre todo, un nuevo sistema de cooperación entre gobiernos, sociedad civil y sector privado.
- Las alianzas para el desarrollo pueden ser mecanismos importantes para poder gestionar mejor las carencias del mercado y las ineficiencias públicas, de manera que se garanticen los bienes y servicios públicos. No son siempre el sistema más eficaz, ni serán nunca fáciles de implementar. Casi siempre implican altos costes de transacción y son difíciles de gestionar y de hacerlas sostenibles.
- No obstante, ante los retos actuales a los que se enfrenta la humanidad, las alianzas son una herramienta necesaria e imprescindible, ya que no será posible desarrollar un crecimiento sostenible sin crear un nuevo concepto de desarrollo que integre a los agentes principales en el proceso de toma de decisiones y en la formulación de las soluciones necesarias.
- Las empresas con una actitud proactiva son aquellas que lideran el diseño estratégico de la generación de valor en la triple línea de resultados, y fomentan planes de acción orientados a maximizar el valor en las tres áreas. Son empresas que vinculan la eficiencia productiva con la ética y el concepto de "hacer lo correcto" y consideran su implicación con la sociedad, y por lo tanto en el desarrollo, parte estratégica de su mandato y su razón de ser.
- Existen numerosas iniciativas que pueden potenciar el valor generado de la empresa en la sociedad, y para ello es necesario que participe activamente en los programas de ayuda al desarrollo, coordinando sus estrategias con los pla-

nes directores de cooperación de los países donantes y vinculando sus iniciativas con los planes de reducción de pobreza de los países en desarrollo.

- La principal acción que debería desarrollar la empresa es crear una visión estratégica de generación de valor a la sociedad, que sea parte de su misión y de sus valores, para que su contribución a los objetivos de desarrollo esté vinculada a su actividad tradicional de negocio.
- El sector público tiene la principal responsabilidad de crear los marcos favorables y generar los mecanismos para que los bienes públicos, en especial la educación, la salud, un medioambiente saludable y el respeto a los derechos humanos sean accesibles a todos.
- Sin embargo, la implicación de la empresa en el desarrollo es una necesidad latente, que no sólo replantea la relación actual entre la empresa y el conjunto de la sociedad, sino que obliga a reformular la interacción entre los diferentes sectores (público, privado y sociedad civil) para plantear un nuevo modelo de desarrollo y una nueva forma de gobernabilidad.

1.3. Conclusiones generales

- La RSE se conforma por un conjunto de prácticas y actividades responsables que realizan las empresas de forma voluntaria a lo largo de toda la cadena de valor, en los ámbitos económicos, sociales y ambientales, que van mas allá del cumplimiento legal y que pueden mejorar el rendimiento y el valor de las Empresas a medio y largo plazo, asegurando mejor su sostenibilidad en el tiempo.

- La RSE se afirma cada día más, como una potente herramienta de gestión empresarial que comporta una Nueva Economía de la Empresa. Como consecuencia de ello, se abre paso una reformulación del modelo Capitalista Liberal y de la Economía de Mercado que pivota en torno a un nuevo paradigma de Empresa Responsable y Sostenible, como eje fundamental de eficiencia y legitimación entre Capitalismo y Globalización. Por todo ello, esta materia merece ser tratada como disciplina Universitaria, con carácter prioritario, en un futuro no lejano.

- La combinación entre Globalización, Capitalismo, Economía de Mercado y Responsabilidad Social Empresarial, que se explicita a través de la Empresa Responsable y Sostenible, se confirma como una mayor garantía para el mejor desarrollo y bienestar de la humanidad, que aumenta la eficiencia y sostenibilidad del modelo económico en general y de las empresas en particular, y puede acortar las desigualdades existentes.

- Se abre paso a una nueva RSE que incluye dimensiones más amplias que las tradicionalmente contempladas de Medio Ambiente, Relaciones Laborales y Acción Social. Se extiende a nuevas realidades que van mas allá de lo social, que han de conformar el paradigma de Empresa Responsable y Sostenible, y que afectan al Gobierno Corporativo, la Transparencia informativa y contable, el Mecenazgo, la Comunicación, la Prevención de la Corrupción, la Competencia y la Innovación. Todas ellas fundamentan su origen en los Valores y en la Ética, que configuran la Misión y la Visión de la Empresa Responsable y Sostenible y tienen como consecuencia su Reputación y su Identidad de marca, que inciden en la Opinión Pública, los Mercados Financieros y los Medios de Comunicación y, en definitiva, en la percepción de los Grupos de Interés.

- La RSE es responsabilidad directa y esencial, aunque no única, de los empresarios, cuyas decisiones son trascendentales, más que ninguna otra, para la consolidación de este nuevo paradigma empresarial. Pero estas decisiones deben tener en cuenta y ser compartidas con los restantes grupos de interés del ámbito de la empresa.

- Los Gobiernos y las Instituciones Publicas tienen también un papel determinante en la implantación de la RSE, asegurando su promoción y desarrollo por medio de políticas públicas de impulso y divulgación. Para ello, además de sus legítimas atribuciones, los Gobiernos deberían contar con algún órgano asesor de carácter nacional, en el que estén representados todos los Grupos de Interés, en especial los empresarios, y en el que se compartan las estrategias tanto de Políticas Publicas como Privadas para el fomento y la implantación de la RSE en España. Todo ello en un sano ejercicio de cooperación leal entre el Sector Público y la Sociedad Civil.

- La RSE es transversal en el mundo de la empresa porque afecta y se incardina en todas las áreas funcionales a lo largo de la cadena de valor empresarial. Por eso debe ser tutelada desde la más alta instancia de Gobierno empresarial: el Consejo de Administración. También lo es en el ámbito funcional de las Administraciones Públicas con implicaciones en competencias muy diversas, más allá del Ministerio de Trabajo. En efecto, el Medio Ambiente se relaciona con el Ministerio de Medio Ambiente, el Gobierno Corporativo, la Transparencia y la Competencia con el de Economía, el Mecenazgo con el de Cultura o el de Educación, Universidades y Deporte, o la Innovación con el de Industria, a titulo de ejemplo. También es transversal en el ámbito geográfico porque las Autonomías tienen que tener un protagonismo determinante en la extensión del pro-

ceso a las Pymes. Por todos estos motivos, y por la misma razón que en la esfera empresarial se establece su tutela y gobierno estratégico desde el Consejo de Administración, en el ámbito público la RSE debe ser tutelada desde la Presidencia del Gobierno.

- La inclusión de la RSE en la Concertación Social por parte de Empresarios y Sindicatos es un paso que debe valorarse positivamente, pero es insuficiente y representa un factor limitante, por cuanto que para muchos empresarios se identifica con costes irrenunciables y obligatorios, lo que les hace estar a la defensiva frente al proceso. Hay dimensiones de la RSE que pueden ser mas propias de la Concertación Social, pero hay otras muchas y muy relevantes que deben ser objeto de discusión y, eventualmente, de pacto, con otros Grupos de Interés distintos de los Sindicatos.

- El modelo Autorregulatorio de RSE que ha sido consagrado tanto por la Unión Europea como por el Parlamento y el Gobierno de España, y que deja fundamentalmente en manos de los empresarios, de forma voluntaria, la responsabilidad de la definición de estrategias y acciones de RSE en la empresa, debe ser legitimado por medio de un ejercicio leal de autocontrol y, eventualmente, de autocrítica desde la Sociedad Civil privada y, en particular, por los empresarios, que deben asumir el compromiso de establecer mecanismos de evaluación de la implantación y de la eficiencia de la RSE en las empresas.

- Se va confirmando que existe una cierta correlación positiva entre una buena RSE y el incremento del resultado empresarial y el aumento del valor de las empresas. El establecimiento de "benchmarks", Guías de Recomendaciones de principios y prácticas de RSE, así como de Indicadores de medición y valoración, es esencial para avanzar en la contrastación empírica y científica de dicha correlación, además de constituir unas herramientas imprescindibles para afianzar el proceso de autocontrol empresarial.

1.4. Agradecimientos

Para finalizar este primer Capitulo introductorio, y en mi condición de Académico-Director de este Trabajo, quiero agradecer muy especialmente y de manera muy sentida a las personas que de manera más significativa han hecho posible que esta obra viera la luz.

En primer lugar, al Presidente de la RACEF, Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja, por su enorme apoyo en el debate interno que abrió paso, en el seno de nuestra Real Corporación, a la elaboración de este trabajo, y por su colaboración en la realización del mismo.

En segundo lugar a D. Emilio Botín y a D. Juan Roig, Presidentes del Banco Santander y del Instituto de la Empresa Familiar y de Mercadona respectivamente, que aceptaron copresidir el Grupo de Consulta y dieron un importante ejemplo de compromiso empresarial en el proceso.

En tercer lugar, y de forma muy especial, a los colaboradores más directos del Grupo de Trabajo, Juan Alfaro como Coordinador, Miguel Ángel Rodríguez como Redactor, y Manuel Barranco como Secretario Técnico de la Edición, por su incansable entusiasmo y eficacia en el desempeño de su trabajo y por el constante sacrificio y dedicación. También a Alejandra Valero por su entrega y buen hacer en las labores de secretaría.

En cuarto lugar a todos los integrantes del Grupo de Trabajo que han contribuido a la Obra en un tiempo record y con un elevado nivel de excelencia. De entre ellos no puedo evitar destacar a Ángel Ibisate que hizo mucho más de lo que debía y se había comprometido.

Por último, aunque no menos importante, a todos los integrantes del Grupo de Consulta por su participación y apoyo, con una mención especial a la Oficina Económica de la Presidencia del Gobierno, por sus amplias y acertadas contribuciones, y a mis queridos Colegas Académicos que decidieron participar y apoyar la iniciativa con interés y compromiso.

MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ
Director de Responsabilidad y Sostenibilidad, S.L.

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

El propósito fundamental de este capítulo es explicar qué es una empresa responsable y sostenible; es decir, qué es una empresa que, gracias a comportarse de una forma responsable, consigue perdurar en el tiempo. Para ello, en primer lugar se explica brevemente cuál es la concepción tradicional de la empresa. Posteriormente, se comentan los principales motivos por los que dicha concepción es hoy en día insuficiente. Los retos económicos, medioambientales y sociales que ha de afrontar la humanidad no tienen nada que ver con los existentes cuando la empresa nace y se consolida. Asimismo, se comentan los valores y visión del mundo, que están en la base de la concepción tradicional de la empresa y de su relación con el entorno físico y social, y las razones de su obsolescencia. Tras ello se explica la influencia tremenda que están teniendo las nuevas tecnologías y la subsiguiente globalización del mundo empresarial y de la sociedad civil.

En el último y más extenso apartado se exponen en detalle las principales características del nuevo paradigma empresarial emergente. Se concluye que el propósito de la empresa responsable y sostenible es perdurar en el tiempo colaborando en la mejora y progreso del entorno natural y social en que opera. Finalmente, se introducen los cinco fundamentos que constituyen la base del nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible: la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora, la consideración del largo plazo y la creación de valor.

2.1. Qué es una empresa: concepción tradicional

El diccionario de la Real Academia Española da la siguiente definición de empresa: "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos." Esta definición contiene las tres ideas básicas que podemos encontrar en cualquier texto especializado: "organización", "desarrollo de actividades" y "ganar dinero"; también, aunque sea de forma implícita, incluye las de "mercado" y "cliente", "propietario" o "accionista" y "eficiencia". Y éstas son las ideas que, en buena medida, conforman el paradigma empresarial todavía vigente.

- **Organización**. Aunque legalmente cabe hablar de sociedades unipersonales, en la inmensa mayoría de las ocasiones las empresas están formadas por una pluralidad de individuos. De aquí surge la necesidad de organizar el trabajo que prestan los mismos para que, en definitiva, el todo sea más que la suma de las partes.
- **Desarrollo de actividades**. Una empresa se constituye para producir bienes o prestar servicios.
- **Ganar dinero**. La venta de los bienes o servicios ha de posibilitar la generación de un beneficio.
- **Propietario o accionista**. La creación de una empresa implica la necesidad de un capital aportado por una o varias personas que esperan conseguir una compensación económica.
- **Mercado y clientes**. Los bienes o servicios se producen porque existe un mercado y unos clientes que los demandan.
- **Eficiencia**. Para que los clientes estén satisfechos con el precio que han de pagar por los productos y servicios de la empresa, y los propietarios o accionistas con la rentabilidad que obtienen por su inversión, la organización empresarial ha de ser eficiente; es decir, ha de aportar un valor económico añadido.

Todos estos ingredientes de la concepción tradicional de la empresa continúan teniendo plena vigencia. No está en cuestión la necesidad de generar valor añadido, de poner bienes y servicios en el mercado, de tener clientes, de compensar a los accionistas o de organizarse adecuadamente. Pero, como se decía al comienzo del capítulo, y sin entrar en si alguna vez esta concepción de la empresa ha sido suficiente, resulta hoy en día totalmente limitada. En el siguiente apartado veremos las principales razones de ello.

2.2. Por qué estamos asistiendo a un cambio de paradigma empresarial

Aunque en el apartado 7.1 de este libro se describirán en mayor detalle los principales retos económicos, sociales y medioambientales a los que nos enfrentamos, a continuación se presenta un resumen de los mismos. Para entender por qué necesitamos, y está emergiendo, otro paradigma de empresa, es necesario ser consciente de este estado de las cosas y, como veremos más adelante, de las implicaciones empresariales de un fenómeno tan formidable como la globalización.

2.2.1. Principales retos económicos, sociales y medioambientales

Aunque haya una cierta tendencia a considerarlos por separado, los problemas medioambientales, sociales y económicos están íntimamente relacionados, y tienen su raíz en una determinada visión del mundo. A continuación se describen de forma panorámica dichos problemas para, a continuación, comentar los elementos más sobresalientes del paradigma cultural que los ha originado.

La constatación de que nuestro planeta está inmerso en un proceso de calentamiento global por causas antropogénicas está hoy en día fuera de toda duda[1] y es bien conocida gracias a la última obra del exvicepresidente de Estados Unidos Al Gore[2]. Lo mismo puede decirse de otros problemas como la desertización, la deforestación, la pérdida de biodiversidad, etc. Un indicador que resume adecuadamente el uso que hacemos de los recursos naturales es la huella ecológica, una herramienta que sirve para medir y analizar el consumo de naturaleza que implica la forma actual de generar riqueza. En otras palabras, se trata de una evaluación cuantitativa del área productiva biológica requerida para producir los recursos (alimento, energía, materiales, etc.) y absorber los desechos de un individuo, un país o la humanidad en su conjunto. Según los últimos datos[3], los seres humanos estamos usando un 39% de recursos naturales más que los ofrecidos por el planeta. Es decir, estamos consumiendo capital natural en lugar de vivir con los réditos del mismo. En resumen, actualmente necesitaríamos 1,39 planetas Tierra para que nuestro consumo de naturaleza fuera sostenible. Además, dicho consumo no es equitativo: por

[1] Véase *Climate Change 2007: The Physical Science Basis,* United Nations Environment Program and World Meteorological Organization, 2007. http://www.ipcc.ch

[2] Gore, Al.: *Una verdad incómoda,* Editorial Gedisa, 2007.

[3] Véase *Ecological Footprint of Nations 2005 Update*, Redefining Progress, 2005. http://www.rprogress.org/publications/2006/Footprint%20of%20Nations%202005.pdf

ejemplo, un norteamericano consume, por término medio, unas diez veces más recursos naturales y un español unas cinco veces más que un hindú.

Aunque en la práctica parezca que se ignore, sin los servicios que prestan los ecosistemas la actividad económica sería imposible. En el trabajo que el World Resources Institute dirigió en 2005 para evaluar el estado de los ecosistemas de la Tierra, se evidencia la interrelación entre la problemática medioambiental, social y económica[4]. Sus autores afirman que los tres principales problemas relacionados con la gestión de los ecosistemas terrestres son los siguientes:

- Aproximadamente el 60% (15 de 24) de los servicios que prestan los ecosistemas están siendo degradados o usados de forma insostenible. A menudo, los costes de esta actuación recaen sobre poblaciones que no son responsables de los mismos o se difieren sobre las generaciones futuras.
- Aunque de forma no completa, se observan evidencias de que las variaciones a las que están sometidos los ecosistemas están incrementando la probabilidad de que se produzcan cambios no lineales en los mismos (incluyendo cambios abruptos, acelerados y potencialmente irreversibles) que causarían importantes consecuencias en el bienestar humano.
- Los efectos dañinos de la degradación de los servicios que prestan los ecosistemas están recayendo de forma desproporcionada en los más pobres, están contribuyendo a las crecientes desigualdades entre los grupos humanos y en ocasiones son la principal causa de la pobreza y del conflicto social.

Aprender del pasado puede ayudarnos a superar los problemas del presente. En 2005, Jared Diamond, biólogo evolucionista, fisiólogo, biogeógrafo y ganador del Premio Pulitzer por su obra *Armas, gérmenes y acero*[5], publicó *Colapso: por qué unas sociedades perduran y otras desaparecen*[6]. Como su título indica, en ella explica, de forma documentada y amena, las razones por las que algunas sociedades han desaparecido (por ejemplo, la maya o la vikinga en Groenlandia), por qué se produjo el reciente genocidio de Ruanda, por qué en una única isla conviven dos

[4] Millennium Ecosystem Assessment, 2005. *Ecosystems and Human Well-being: Synthesis*. Island Press, Washington, D.C., 2005. http://www.maweb.org/en/index.aspx

[5] Diamond, Jared: *Guns, Germs and Steel: The Fates of Human Societies,* Norton, 1997. Hay traducción al castellano.

[6] Diamond, Jared: *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed,* Penguin, 2005. Hay traducción al castellano.

realidades tan diferentes como Haití y la República Dominicana o el "misterio" de la Isla de Pascua. Asimismo, también analiza los motivos por los que otras sociedades han conseguido prosperar. En definitiva, hay tres causas subyacentes e íntimamente relacionadas: el medio ambiente, el crecimiento de la población y los valores compartidos por la sociedad.

Desde el punto de vista medioambiental, los colapsos que describe Diamond comparten fenómenos como la deforestación, la erosión, la salinización y pérdida de fertilidad de la tierra, la mala gestión del agua, y la caza y la pesca a ritmos que llevan a la desaparición de especies. Es decir, lo mismo que se ha señalado más arriba al describir la situación actual: un consumo de los recursos naturales a un ritmo no sostenible.

Como es obvio, el impacto en el medio ambiente depende del número de componentes de una sociedad. En este sentido, es oportuno poner sobre la mesa un hecho que parece no tenerse en cuenta: pasaron unos doscientos mil años hasta que, coincidiendo aproximadamente con la Revolución Industrial, la población de seres humanos alcanzó la cifra de 1.000 millones; más o menos durante la Segunda Guerra Mundial se llegó a los 2.000 millones; y sólo unas generaciones más tarde los habitantes del planeta somos alrededor de 6.500 millones. ¡Doscientos mil años para llegar a 1.000 millones y sólo medio siglo para añadir 4.000 millones a la población mundial! El cerebro humano parece no estar preparado para comprender la naturaleza de los crecimientos exponenciales como el descrito y, por lo tanto, le cuesta prever las consecuencias y actuar.

Como señala Diamond, diferentes sociedades tuvieron que enfrentarse a problemas similares. Las respuestas de algunas les llevaron al colapso, mientras que otras supieron encontrar las claves de su supervivencia. En último término, los valores culturales son la base sobre las que las sociedades toman sus decisiones y construyen su presente y su futuro. En la actualidad, nuestro medioambiente está en la situación indicada más arriba. Además, más de dos terceras partes de los habitantes del planeta han de subsistir con menos de dos dólares al día (la mitad de ellos con menos de un dólar diario). Como es incuestionable, también estos seres humanos tienen derecho a mejorar su nivel de vida. Pero está claro que si lo hacen siguiendo nuestra misma trayectoria, ya no necesitaríamos 1,39 planetas Tierra para que nuestro modelo fuera sostenible, sino tres.

Pero, ¿por qué hemos llegado a esta situación? La respuesta está en nuestra visión del mundo, todavía anclada en el racionalismo cartesiano, y en los valores

que se derivan de la misma. En este sentido, resulta oportuno comentar brevemente dos implicaciones del racionalismo que están directamente ligadas a la situación que vivimos: el dualismo y el reduccionismo.

El racionalismo conlleva una concepción dual del mundo. Para el racionalismo, la mente y el cuerpo son realidades separadas; sin embargo, como prueba de que esta concepción del mundo está cambiando, en un tema tan conocido por todos como la enfermedad hoy en día se impone cada vez con más fuerza la importancia de lo psicosomático. Otra consecuencia es la relación dual que establece entre razón y emoción: el pensamiento es una cualidad de la mente que no tiene nada que ver con las emociones, que residen en el cuerpo; de esta forma, para el racionalismo, cuanto más libre de emoción esté la razón, mejores serán nuestras decisiones. Hoy en día, sabemos que ello es, simple y llanamente, imposible. Como afirma Antonio Damasio, premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica del año 2005 y candidato al Premio Nóbel, es imposible separar razón y emoción. La idea central de su libro *El error de Descartes: emoción, razón y el cerebro humano*[7], es que sin emoción simplemente no es posible tomar una decisión, ni simple ni compleja. Asimismo, la metodología científica está todavía en gran medida basada en una visión dualista: el observador (científico) no tiene nada que ver con el fenómeno observado. Sin embargo, incluso en un campo tan incuestionablemente científico como el de la mecánica cuántica se ha visto que dicha separación no es posible: al observar estamos interactuando con el fenómeno observado. Pues bien, la concepción del mundo económico y empresarial como algo separado del mundo natural que está detrás de la problemática apuntada más arriba, es hija del dualismo racionalista.

Aunque ha de admitirse que el reduccionismo ha aportado algunos beneficios, es preciso reconocer que ha tenido un alto coste. El especialismo, una de las formas en que el reduccionismo se manifiesta en la práctica, ha sido el motor del progreso, pero también su precio. Ya Ortega hablaba de "la barbarie del especialismo". En la misma línea que Ortega, Schrödinger, uno de los padres de la mecánica cuántica, decía: "(...) no es que podamos prescindir por entero de la especialización, pues resultaría imposible si queremos que siga el progreso, pero la idea de que ésta no es una virtud, sino un mal inevitable, va ganando terreno."

[7] Damasio, Antonio: *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain,* Avon Books, 1994. Hay traducción al castellano.

La visión reduccionista de la realidad es lo contrario a la visión sistémica de la misma. En pocas palabras, según el pensamiento reduccionista, conociendo con el máximo detalle los elementos de un sistema podemos alcanzar un conocimiento detallado del propio sistema. Esta visión ignora que, al menos en un sistema complejo, como son los naturales o sociales, el todo es más, mucho más que la mera suma de las partes que lo componen. Ignora que los sistemas complejos se caracterizan por promover *propiedades emergentes* que son el fruto no de sus elementos sino de las interrelaciones que se producen entre ellos. Para entender la noción de *emergencia*, pensemos en algo tan cotidiano como el azúcar. Gracias a la química se sabe que el azúcar está compuesto por átomos de carbono, hidrógeno y oxígeno. Sin embargo, ni con el más profundo conocimiento de la composición del azúcar y de cada uno de los elementos que la forman podría predecirse nunca su dulzor. El dulzor es, por tanto, una propiedad emergente del sistema formado por los átomos de carbono, hidrógeno y oxígeno.

Como se ha indicado más arriba, ha de admitirse que esta visión reduccionista del mundo ha reportado indudables beneficios, pero también que es en buena medida la causa de los problemas que hemos de afrontar. Como decía Einstein, no podemos resolver un problema usando la misma forma de pensar que lo ha producido. Por ello, es imprescindible una visión sistémica del mundo. Los sistemas vivos, y los humanos, como es el caso de los empresariales, lo son, son sistemas complejos cuya estructura está basada en numerosos bucles interconectados de retroalimentación. En ellos las nociones causa-efecto se diluyen: la causa es efecto y el efecto es causa; además, la causa y el efecto pueden estar muy alejados en el espacio y en el tiempo. Los bucles de retroalimentación implican crecimientos, o reducciones, de naturaleza exponencial. Asimismo, estos sistemas presentan propiedades emergentes que no pueden explicarse por el conocimiento de las partes por muy pormenorizado que éste sea.

Una última reflexión antes de pasar a las implicaciones empresariales de la globalización. La empresa es, sin duda, una de las instituciones sociales más importantes y con un mayor poder de influir, positiva o no tan positivamente, en el sistema económico, natural y social. En este sentido, no cabe duda de que sobre la empresa recae parte de la responsabilidad de la situación actual de dicho sistema. Pero no podemos colegir de ello que los impactos negativos de la empresa hayan sido conscientes. No podemos culpabilizar a la empresa como institución. Lo que hemos de pensar es que la concepción tradicional de la empresa es hija de su tiempo, es decir, del paradigma cultural predominante. Y este paradigma se genera y prospera en unos momentos en los que, desde una óptica medioambiental, no

había una conciencia de límite porque las señales que el sistema físico nos mandaba sobre los perjuicios a los ecosistemas que la industrialización conllevaba, eran demasiado tenues para que reparáramos en ellas. Es decir, los límites físicos estaban tan lejanos que o bien no se veían o bien podían ignorarse. Asimismo, desde un punto de vista social, el mundo no estaba tan inextricable y evidentemente ligado como el fenómeno de la globalización y los avances de las nuevas tecnologías han puesto de manifiesto hoy en día. Por ello, el papel social de la empresa podía circunscribirse a su impacto en el entorno social inmediato.

Además, de alguna manera, las implicaciones del nuevo paradigma no suponen una ruptura con la concepción tradicional de la empresa. Recordemos que uno de los elementos centrales de dicha concepción es la idea de organización y, en esta idea, está implícita la noción de sistema. En cualquier caso, no ha de minusvalorarse el hecho de que el nuevo paradigma cultural emergente tiene profundas implicaciones para la empresa y convierte en incuestionable la idea de que la permanencia en el tiempo de una empresa está inextricablemente unida a la sostenibilidad del sistema físico-social del que forma parte.

2.2.2. Implicaciones empresariales de la globalización

El nuevo entorno en el que operan las empresas se caracteriza por dos hechos interdependientes: la globalización y el aumento de los requerimientos sociales respecto al papel que las empresas han de jugar en un mundo globalizado. A continuación se comentan los aspectos más destacados de ambos fenómenos.

2.2.2.1 El papel de las nuevas tecnologías

Los avances en las tecnologías de la información y de las comunicaciones han supuesto crecimientos espectaculares en el potencial de las mismas. El gráfico 1 representa la llamada ley de Moore. Alfred Moore, uno de los creadores de Intel, afirmó en 1965 que el número de transistores por circuito integrado se dobla cada año. Aunque en realidad la tendencia es un poco menor (de hecho se dobla cada año y medio), la consecuencia es que, como puede observarse en el gráfico, sólo desde el año 2000 el poder de procesamiento de los ordenadores se ha multiplicado aproximadamente por cien.

El gráfico 2 presenta la evolución del uso de Internet en el mundo durante la última década. Como puede apreciarse en el mismo, en diez años el número de internautas se ha multiplicado por cuarenta.

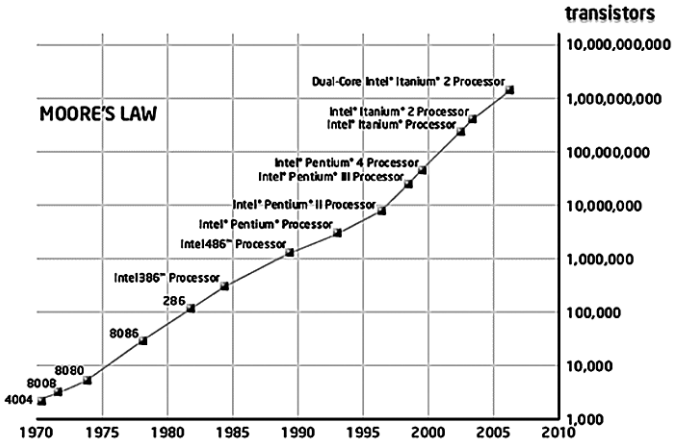


Gráfico 1. Evolución del número de procesadores por circuito integrado.

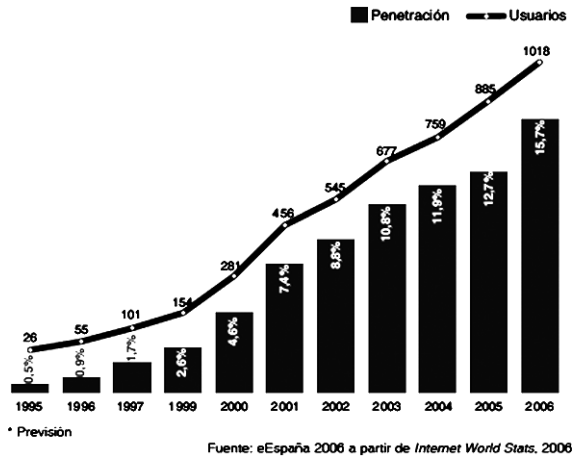
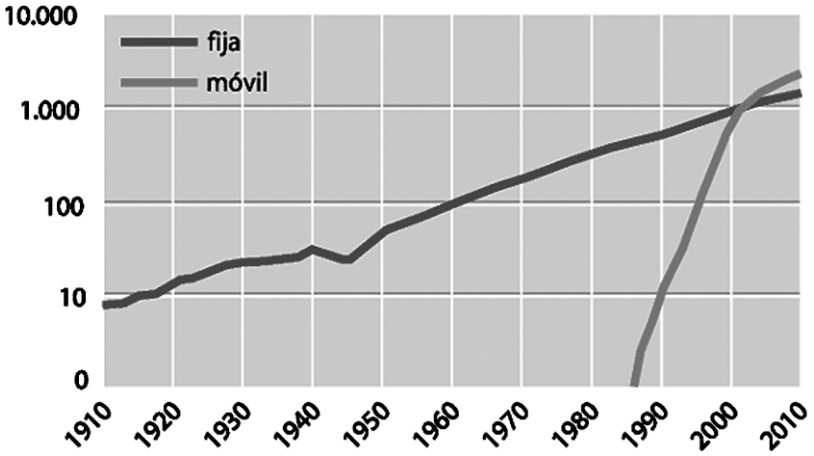


Gráfico 2. Evolución de la penetración de internet (en %) y de su número de usuarios en el mundo (en millones).

El crecimiento de la telefonía móvil es, asimismo, espectacular. Como puede verse en el gráfico 3, en poco más de una década el número de usuarios de teléfonos móviles ha superado a los de telefonía fija.



Fuente: GEO-3, Global Environment Outlook, United Nations Environment Program

Gráfico 3. Crecimiento de los usuarios de telefonía fija y móvil (en millones).

Sin exagerar puede afirmarse que este explosivo crecimiento de las tecnologías de la información y de las comunicaciones ha cambiado el mundo. No es que, como algunos dicen, el mundo sea hoy en día más pequeño. Lo que pasa es que las interrelaciones son más fuertes y más evidentes. Cualquier cosa que pase en el sitio más insospechado puede conocerse en el resto del mundo al instante. Hoy, más que nunca en la historia, el mundo es la aldea global que predijo Marshall Mcluhan.

2.2.2.2. La globalización del mundo empresarial y de la sociedad civil

Algunos han saludado la globalización como el bálsamo de todos los males, mientras que otros la han estigmatizado como el principio del fin. Aunque, como casi todo en la vida, la globalización presenta claroscuros, lo que está claro es que es un fenómeno inevitable. La liberalización de los mercados y el desarrollo de las tecnologías de la información han propiciado el avance imparable de la globalización. El mundo económico y empresarial se ha globalizado. Las cadenas de aprovisionamiento son globales. Los mercados son globales.

Asimismo, parece un hecho incuestionable que el fenómeno de la globalización ha propiciado que mientras diversas parcelas de poder que hasta hace poco

detentaban los estados, y por lo tanto la sociedad civil, se han visto menguadas, las grandes corporaciones han visto cómo su poder *de facto* crecía. Como prueba de ello, valgan estos datos del World Investment Report de la ONU del año 2000: en el mundo operan un total de 63.000 empresas multinacionales que tienen 800.000 filiales y suponen conjuntamente el 35% del PIB mundial; de seguir el ritmo actual de crecimiento, en el año 2010 su contribución al PIB mundial será del 50% del mismo. Más datos: de las cien economías más importantes del mundo, veintinueve son corporaciones; Siemens invierte en I+D+i tanto como España y Portugal juntas; la facturación de Repsol YPF es superior al PIB de un país como Uruguay.

Al igual que han contribuido a la globalización del comercio y de las empresas, las nuevas tecnologías han multiplicado las posibilidades de interrelación entre los miembros más activos de la sociedad civil. La sociedad civil se ha organizado y se ha globalizado. Según un estudio del sociólogo Helmut Anheier[8], en el año 2001 había en el mundo alrededor de 40.000 ONGs internacionales. Si bien el número de empresas multinacionales es mayor, la diferencia no es tanta. Gracias a su número e interrelaciones, el poder de escrutinio y denuncia de estas organizaciones es incuestionable. Como empresas bien conocidas saben, ése es el motivo por el que un mal paso en un rincón del globo puede tener funestas consecuencias en su reputación y en sus operaciones.

En cualquier caso, a pesar de que todavía hoy entre las multinacionales y la sociedad civil predomina el enfrentamiento, éste no ha de ser su única forma de relación. Como veremos en varios capítulos de este libro, las alianzas entre empresas y ONGs son deseables, posibles y fructíferas.

2.2.2.3. Empresas globales: poder y responsabilidad, reto y oportunidad

Desde un punto de vista ético, la consecuencia de esta nueva realidad descrita en las páginas precedentes es evidente: a mayor poder de las empresas, mayor es su responsabilidad sobre el estado del sistema físico-social en el que operan. Y como atestiguan los resultados de los estudios que se presentarán más abajo, la sociedad en su conjunto está exigiendo que las empresas se comporten de acuerdo a dicha responsabilidad.

En el año 1999, Environics International en colaboración con The Prince of Wales Business Leaders Forum y The Conference Board realizó la "Millenium

[8] Anheier, Helmut: *Global Civil Society,* 2001.

Poll on Corporate Social Responsibility" en la que más de veinticinco mil ciudadanos de veintitrés países de todos los continentes fueron entrevistados. Un año más tarde, Market and Opinion Research International (MORI) llevó a cabo otro estudio sobre la misma temática en el que doce mil ciudadanos de doce países europeos fueron entrevistados. Algunos de los resultados más significativos de dichos estudios son los siguientes:

- el 49% de los encuestados afirma que la responsabilidad social es el factor que más influye en la percepción de una empresa
- el 58% de los europeos considera que las empresas no prestan suficiente atención a la responsabilidad social (este porcentaje se eleva al 62% en el caso de España)
- el 25% de los europeos considera muy importante la responsabilidad social de la empresa a la hora de decidir comprar un producto o servicio (en el caso de España el porcentaje es del 47%)

De estos datos cabe extraer dos conclusiones. En primer lugar, parece incuestionable que las empresas están por detrás de las expectativas de los ciudadanos en el tema que nos ocupa; la sociedad en su conjunto espera mucho más de las empresas. Por lo tanto, las empresas se enfrentan a un importante reto.

Por otro lado, podemos plantearnos hasta qué punto representan la realidad o, simplemente, un deseo. Probablemente, la mayoría estará de acuerdo en que se trata más de lo segundo. Sin embargo, a pesar de ello, los resultados continúan atesorando importantes lecciones: parece evidente que a la mayoría de las personas les gustaría comportarse mejor de lo que lo hacen; por otra parte, detrás de una necesidad insatisfecha existe una oportunidad, y las empresas que la perciban y sean capaces de aprovecharla pueden desarrollar sustanciales ventajas competitivas. En cualquier caso, queda fuera de toda duda que la sociedad ya no espera que sean sólo los gobiernos sino también las empresas las que den respuesta a los problemas medioambientales, económicos y sociales, locales y globales, que la globalización, según algunos, ha contribuido a exacerbar, y, según todos, ha contribuido a dotar de un carácter público, innegable y urgente.

Por si todavía pueden quedar dudas de hasta qué punto las empresas han de preocuparse por la problemática medioambiental y social y ocuparse de la misma, es oportuno analizar el pasado y ver cuál suele ser la evolución. Cuando se consideran temas en principio dispares como la producción y uso de los

CFCs, la responsabilidad de los fabricantes sobre sus productos al final de su vida útil, los organismos genéticamente modificados o la emisión de sustancias contaminantes a los medios, es evidente que todos ellos han seguido una trayectoria similar.

Todo suele comenzar con la creación de un estado de opinión a partir de trabajos científicos, su difusión en revistas especializadas, su cuestionamiento por parte de personas y grupos "creadores de opinión" y su llegada a los medios de comunicación de masas. Más que de un proceso lineal, se trata de un proceso con numerosos bucles de retroalimentación entre los diversos actores del mismo. Este estado de opinión va fortaleciéndose más y más, especialmente hoy en día con las posibilidades que aportan las tecnologías de la información, hasta que llega a la esfera política. El resultado suele tomar la forma de nuevas regulaciones promulgadas por las diferentes instancias administrativas.

¿Qué lecciones pueden obtener las empresas de este proceso? Sin duda, fundamentalmente dos: en primer lugar, que una vez que el tema toma cuerpo intentar oponerse al mismo suele ser como nadar contra corriente e incluso, en ocasiones, como intentar ponerle puertas al campo; asimismo, que casi siempre suele resultar más difícil y caro cumplir con la norma cuando no queda más remedio. Efectivamente, suele ser mucho más efectivo adelantarse a la legislación, lo que proporciona a las empresas que lo hacen beneficios de tres tipos: los que proceden de tomar la delantera en el avance a lo largo de la curva de aprendizaje que todos estos temas suelen conllevar; los que provienen de una mejora de la imagen de marca y la reputación; los que se derivan de la legitimidad ganada y, en consecuencia, de poder influir en la actuación de las administraciones. En definitiva, los que se derivan de la ventaja competitiva de ser los primeros. Para poder convertir el reto en oportunidad y actuar, las empresas precisan operar y tomar decisiones de forma coherente con el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible.

2.3. La RSE y el nuevo paradigma empresarial: la empresa responsable y sostenible

2.3.1. La responsabilidad social de la empresa: concepto

Sobre el concepto "responsabilidad social de la empresa" (RSE), que es el que usamos en este libro, existe una cierta confusión terminológica. Queriendo

significar más o menos lo mismo, además de utilizarse "responsabilidad social de la empresa" se habla de "responsabilidad social corporativa", "responsabilidad corporativa" o "responsabilidad empresarial". Incluso en ocasiones se confunde con otros como "desarrollo sostenible", "sostenibilidad" y similares. La Unión Europea y la administración española parecen decantarse por la fórmula "responsabilidad social de la empresa". En cualquier caso, aunque el objeto de este capítulo no es entrar en esta discusión terminológica, sí que es preciso definir el concepto sea cual sea la terminología empleada. Para ello seguiremos los trabajos sobre el tema de la Unión Europea. En el Libro Verde que la Comisión presentó en 2001 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". Ya el propio título de la Comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas de 2002 sobre el tema subraya un hecho importante: la RSE es "una contribución empresarial al desarrollo sostenible". La definición de RSE y su relación con la sostenibilidad de la Unión Europea constituyen un marco apropiado para el paradigma de la empresa responsable y sostenible que se explica a continuación.

2.3.2. La empresa responsable y sostenible

La situación descrita en el apartado 2.2 implica la necesidad de un cambio de paradigma en la concepción de la empresa. El motivo es doble. Por un lado, como se ha sugerido anteriormente, por motivos éticos: la empresa es la institución social que tiene una mayor capacidad de innovación y, por tanto, de contribuir a un cambio positivo en la actual situación económica, social y medioambiental de nuestro planeta; y, como se ha indicado, a mayor poder, mayor responsabilidad. Asimismo, en términos generales puede afirmarse que una empresa es una institución creada para permanecer en el tiempo de forma ilimitada; y la contribución de la empresa a la sostenibilidad del entorno en que compite no sólo no menoscaba sino que, aunque no garantiza, sí que contribuye a la propia sostenibilidad de la empresa. Cabe afirmar que esta nueva concepción de la empresa es la condición *sine qua non* para su legitimidad en nuestros días y, por ende, para la legitimidad del sistema de libre mercado del cual la empresa es la piedra angular.

Antes de entrar en las características principales de la empresa responsable y sostenible, veamos algunos precedentes.

2.3.2.1. Algunos precedentes: la empresa viva y la organización inteligente

La empresa viva

Como explica Arie de Geus en su libro "The Living Company", escrito después de trabajar como alto directivo de Shell, en 1983 esta empresa creó un equipo dirigido por el propio de Geus para analizar en profundidad a las empresas que habían sobrevivido durante más de un siglo y tratar de comprender qué las caracterizaba. Una cosa que sorprendía a de Geus era la tremenda diferencia entre la esperanza de vida y la vida media de las empresas: mientras había compañías como Stora o Sumitomo con más de setecientos y cuatrocientos años de historia respectivamente, la inmensa mayoría desaparecía tras unos pocos años de vida (menos de veinte años o alrededor de cuarenta si eliminaban las empresas que morían en su "primera infancia"). Su conclusión es que "las compañías mueren porque sus directivos se centran exclusivamente en producir bienes y servicios, y se olvidan de que una empresa es una comunidad de seres humanos que está en el mundo de los negocios, cualquier negocio, para permanecer viva."

Después de estudiar las veintisiete empresas europeas, norteamericanas y japonesas centenarias, de Geus y su equipo observaron que todas ellas compartían cuatro rasgos que las asemejaban a sistemas vivos:

- **Sensibilidad al entorno**. Tanto si habían hecho su fortuna con conocimientos o con recursos naturales, permanecían en armonía con el mundo que las

Cuadro 1
Las 4 características de la empresa viva

- Sensibilidad al entorno
- Cohesión y fuerte sentido de identidad y pertenencia
- Tolerancia a las nuevas ideas
- Conservadurismo en temas financieros

Fuente: Arie de Geus, *The Living Company*

[9] De Geus, Arie: *The Living Company*, Harvard Business School Press, 1997.

rodeaba y sabían adaptarse a los cambios que se producían. En suma, sabían reaccionar en el momento oportuno a los cambios en la sociedad en la que estaban inmersas y eran capaces de aprender y adaptarse.

- **Cohesión y fuerte sentido de identidad y pertenencia**. Por muy diversificadas que fueran, sus empleados sentían que todos formaban parte de una única entidad. Sus altos directivos solían ser escogidos entre sus componentes y todos se consideraban gestores de una compañía con una larga historia. Su prioridad era mantener a la empresa en un estado, al menos, tan saludable como en el que la habían encontrado cuando iniciaron su responsabilidad.
- **Tolerancia a las nuevas ideas**. Estas empresas eran especialmente tolerantes a actividades marginales y atípicas, experimentos y excentricidades que les permitían ampliar sus conocimientos y sus posibilidades de aprender. Reconocían que los nuevos negocios podían ser totalmente diferentes a sus negocios actuales, y que no había necesidad de controlar centralizadamente el comienzo de un nuevo negocio.
- **Conservadurismo financiero**. Eran frugales y no arriesgaban innecesariamente su capital. Comprendían el significado del dinero en un sentido tradicional. Eran conscientes de la utilidad de la liquidez, que les permitía invertir en oportunidades cuando sus competidores no podían y sin necesidad de convencer a terceros de su atractivo. En resumen, tener capital propio les permitía gobernar su crecimiento y evolución.

Como hemos visto, De Geus contrasta los valores de la empresa viva, cuya meta básica es la supervivencia y el progreso a largo plazo, con los de la empresa convencional, cuyas prioridades vienen determinadas por criterios financieros estrechos. En la primera, las personas priman sobre todo lo demás; en la segunda, las personas son meras piezas en el engranaje de una máquina para hacer dinero.

La organización inteligente

Peter Senge publicó en 1990 el libro *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*[10], elegido en 1997 por la revista Harvard Business Review como una de las obras más influyentes en gestión empresarial de los últimos setenta y cinco años. En este libro Senge popularizó el concep-

[10] Senge, Peter: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization,* Currency Doubleday, 1990. Hay traducción al castellano.

to "organización inteligente" (*learning organization*) y explicó las cinco disciplinas que una empresa necesita para llegar a serlo.

Según Senge, las organizaciones inteligentes son aquellas en las que sus miembros amplían continuamente su capacidad de crear los resultados que verdaderamente desean, nuevos y expansivos patrones de pensamiento son promovidos, la aspiración colectiva es liberada y las personas aprenden continuamente a ver "el todo" juntos. La necesidad de avanzar hacia tal tipo de organizaciones se debe a que, en situaciones en las que los cambios acaecen y se suceden rápidamente, sólo las que son flexibles, capaces de adaptarse y productivas pueden sobresalir, y para que ello suceda las organizaciones han de descubrir cómo conseguir el compromiso de sus miembros y promover su capacidad de aprender: "cuando preguntas a la gente qué es ser parte de un gran equipo, lo más notable es el sentido, lo significativo de la experiencia. Las personas hablan de formar parte de algo mayor que ellos, de sentirse conectado. Resulta claro que, para muchos, sus experiencias como miembros de grandes equipos sobresalen como los períodos de su vida vividos de la forma más intensa. Algunos pasan el resto de sus vidas buscando formas de recobrar ese espíritu." Para construir organizaciones inteligentes Senge propone cinco disciplinas: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

Pensamiento sistémico

Para Senge, uno de los problemas principales de la gestión empresarial es que modelos demasiado simples se aplican a sistemas complejos. Tendemos a centrarnos en las partes en lugar de en el todo, y no somos capaces de ver una organización como

Cuadro 2
Las 5 disciplinas de la organización inteligente

- Dominio personal
- Modelos mentales
- Construcción de una visión compartida
- Aprendizaje en equipo
- Pensamiento sistémico

Fuente: Peter Senge, *La quinta disciplina*

un proceso dinámico. Por ello, el pensamiento sistémico, la quinta disciplina que da título al libro de Senge, es la piedra angular de la organización inteligente. La habilidad de abarcar y comprender la totalidad, y de examinar las interrelaciones entre sus partes proporciona el incentivo y los medios para integrar las otras disciplinas.

Un problema que el pensamiento sistémico ayuda a entender y gestionar es el hecho de que, aunque los seres humanos aprendemos, sobre todo, de la experiencia, en el contexto empresarial normalmente no experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes. Tendemos a considerar la causa y el efecto como relativamente cercanas en el espacio y en el tiempo. Por ello, cuando hemos de enfrentarnos a un problema buscamos soluciones cercanas al mismo y que produzcan mejoras en poco tiempo. Sin embargo, cuando contemplamos el tema de forma sistémica, las mejoras a corto plazo normalmente suponen costes a largo plazo. También nos resulta difícil ver los bucles de retroalimentación entre las partes de los sistemas complejos y los retrasos que muchas veces se producen. Por ejemplo, si una empresa decide recortar sus costes de publicidad o de I+D, de forma inmediata obtendrá unas mejoras en su cuenta de resultados. Además, durante un tiempo dichas mejoras se mantendrán. Pero, a un plazo más o menos largo, cuando la paulatina pérdida de visibilidad en el mercado o de atractivo de nuestros productos vayan demasiado lejos, los costes de nuestra decisión se pondrán de manifiesto de forma repentina. Es como si hubiéramos estado llenando un gran recipiente con un gas a presión: durante un tiempo el recipiente se habrá ido llenando poco a poco y nada habrá pasado hasta que, de repente, se habrá producido la explosión. La visión sistémica se orienta en general hacia el largo plazo. Por ello son tan importantes los retrasos y los bucles de retroalimentación. A corto plazo pueden, a menudo, ignorarse, no tienen consecuencias. Pero se manifiestan a largo plazo en toda su crudeza.

Dominio personal

Como dice Senge, las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden: "el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizativo, pero sin él, no hay aprendizaje organizativo." El dominio personal (*personal mastery*), otra de las disciplinas propuestas por Senge, consiste en saber "clarificar continuamente nuestra visión personal y profundizar en ella, focalizar nuestras energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad de forma objetiva." Por lo tanto, va más allá del desarrollo de la competencia y habilidades, aunque las incluye. Las personas con un alto grado de dominio personal viven en continuo aprendizaje, nunca llegan al final de este proceso. Son completamente conscientes de su ignorancia,

incompetencia y áreas de crecimiento personal, aunque, paradójicamente, tienen un alto nivel de autoconfianza. Saben que "el viaje es la recompensa." Es decir, no es algo que se posea, sino un proceso, una disciplina que dura toda la vida.

Modelos mentales

Los modelos mentales son supuestos profundamente enraizados, generalizaciones o incluso imágenes que influyen en nuestra comprensión del mundo y en nuestro modo de actuar. Según Senge, dominar esta disciplina supone comenzar por mirar nuestro interior, llevar a la superficie lo que vemos y someterlo a un riguroso escrutinio. También supone la habilidad de mantener conversaciones dirigidas a aprender donde las personas expongan su pensamiento de forma efectiva y lo abran a la influencia de otros. Como afirma Senge, "los modelos mentales inamovibles anulan los cambios que puede promover el pensamiento sistémico." Mover las empresas en la dirección adecuada supone trabajar para superar el politiqueo que domina las organizaciones tradicionales. En otras palabras, "supone promover la apertura."

Construir una visión compartida

Dotarse de una visión de futuro que compartan todos sus componentes es otra de las disciplinas que necesita una organización inteligente. Según Senge, "es la capacidad de tener una imagen compartida del futuro que buscamos crear." Una visión de este tipo tiene el poder de ser inspiradora y de impulsar la experimentación y la innovación. Asimismo, suscita la sensibilidad hacia la importancia del largo plazo, algo fundamental para la quinta disciplina. Cuando comparten una visión genuina las personas aprenden y se superan, pero no porque se les diga que lo hagan sino porque desean hacerlo.

Aprendizaje en equipo

Aprender en equipo es "el proceso de alinear y desarrollar las capacidades de un equipo para crear los resultados que sus componentes desean verdaderamente." El dominio personal y la visión compartida son necesarios en este proceso, pero no suficientes. Las personas necesitan ser capaces de actuar unidas. Esta disciplina comienza con un diálogo real en el que los miembros del equipo dejan a un lado sus asunciones y entran en un genuino proceso de pensar colectivo. Es decir, un diálogo en el sentido etimológico de la palabra: en griego *diá-logos* implica un flujo libre del pensamiento entre las personas que lo mantienen.

Como veremos a continuación, los fundamentos de la empresa que vive y de la organización inteligente son totalmente coherentes con el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible.

2.3.2.2. El nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible

A partir de lo que hemos visto en las páginas anteriores, los fundamentos sobre los que se asienta el nuevo paradigma de empresa responsable y sostenible son los siguientes: apertura y sensibilidad hacia el entorno, sentido de comunidad, capacidad innovadora, consideración del largo plazo y creación de valor.

Apertura y sensibilidad hacia el entorno

En el apartado 2.2.1. se han presentado de forma panorámica los principales retos económicos, sociales y medioambientales a los que ha de enfrentarse la humanidad, además de las raíces culturales que nos han llevado a este estado de las cosas. No ha de responsabilizarse a la empresa por su contribución a esta situación, sino pensar que su parte de culpa se ha debido a la ignorancia. Pero en la actualidad no es posible alegar ignorancia y, en cualquier caso, como hemos visto en el apartado 2.2.2., la sociedad está pidiendo que la empresa colabore en un proceso de cambio positivo. Las empresas, siguiendo el ejemplo de las estudiadas por de Geus, han de abrirse al entorno y sentir su pulso.

La forma de concretar esta apertura es manteniendo un diálogo auténtico con los diferentes grupos de interés. Como veremos en el apartado 5.1.3., las empresas ya no pueden tener en cuenta sólo a los accionistas; o a los accionistas y clientes por la importancia de éstos últimos en la satisfacción de los primeros. Esta capacidad de abrirse y dialogar proporciona a la empresa una visión sistémica, tan importante para contemplar y entender la realidad e interactuar con ella, además de un conocimiento profundo de las necesidades y requerimientos del entorno y de las personas y organizaciones que lo representan. Incuestionablemente, todo ello enriquece a la empresa, aportándole una mayor flexibilidad y capacidad de prever y adaptarse a los cambios continuos y de promoverlos y liderarlos. En definitiva, le permite tanto tener una mayor capacidad de contribuir a la sostenibilidad del entorno como acrecentar sus posibilidades de perdurar en el tiempo.

Sentido de comunidad

Como se ha visto al comienzo del capítulo, la concepción tradicional de la empresa subraya la idea de organización. Pero la organización de una empresa no

puede basarse en el tipo de disposición que encontramos en una máquina, en el que cada pieza hace lo que ha de hacer de forma totalmente previsible. Sin embargo, ésta es la idea que subyace en la concepción de la organización científica del trabajo que Frederick Taylor planteó a finales del siglo XIX[11]. Con el fin de aumentar la productividad, Taylor propuso que las empresas dividieran las distintas tareas del proceso de producción y establecieran claramente lo que cada trabajador tenía que hacer; no se esperaba que pensara, sino que cumpliera con los cometidos que se le asignaban de la manera más fiel posible. Ello trajo consigo el aislamiento del trabajador y su alienación respecto al propósito colectivo de la empresa. Pero la empresa es una organización integrada por seres humanos, no por piezas mecánicas. La concepción de Taylor no es sino la máxima expresión en el campo de la gestión empresarial del paradigma cartesiano reduccionista y mecanicista.

Como dijo el economista y filósofo Charles Handy[12], "si el progreso económico implica que nos convirtamos en engranajes anónimos de una gran máquina, entonces el progreso es una promesa vacía." Para que esta idea vacía de progreso no triunfe y la empresa pueda prosperar y, con ella, sus integrantes y el entorno donde opera, el sentido de comunidad, de que todas las personas que trabajan en una empresa forman parte de un todo con el que se identifican, es absolutamente imprescindible. El sentido de comunidad se asienta en dos pilares: una visión compartida y unos valores compartidos.

Como se ha visto anteriormente, la visión compartida es una de las cinco disciplinas de la empresa inteligente que propone Peter Senge. Sin ella, una empresa es como un barco sin brújula en una noche sin estrellas: ni sabe dónde está ni sabe a dónde se dirige. Estando a la deriva, sus posibilidades de naufragar y de desaparecer son, cuando menos, considerables. Además, como se ha indicado, la visión compartida es lo que une a sus integrantes en torno a un proyecto común y promueve que éstos estén en condiciones y deseosos de aportar todo su saber, potencial y experiencia.

Íntimamente relacionada con la idea de "visión compartida" está la de "valores compartidos". Los valores son principios intrínsecamente valiosos y deseables. Todos tenemos valores. Cuando estamos en un entorno que facilita y permite que

[11] Taylor, Frederick: *The Principles of Scientific Management,* Kessinger, 2004.
[12] Handy, Charles: *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future,* Random House, 1994.

nos comportemos conforme a nuestros valores nos sentimos bien, satisfechos y en armonía. De igual forma, las empresas han de tener unos valores compartidos que se correspondan o sean compatibles con los de todos sus integrantes. Es decir, para que haya armonía, los valores de la empresa y los de las personas que la forman han de ser coherentes. Los valores compartidos actúan como la conciencia de la organización. De esta forma, permiten la descentralización de la toma de decisiones, tan importante en entornos turbulentos como en los que con frecuencia se mueven las empresas, ya que todos los integrantes de la empresa serán conscientes de que sus decisiones habrán de ser coherentes con los valores. Proporcionan guía tanto en épocas de prosperidad como en una situación de crisis. Incluso en este último caso, las personas tomarán decisiones que puedan parecer no beneficiosas a corto plazo desde un punto de vista meramente económico. Para finalizar con este tema: como es evidente, los valores compartidos de la empresa responsable y sostenible han de ser coherentes con los fundamentos del paradigma que se está presentando: apertura y sensibilidad hacia el entorno, sentido de comunidad, capacidad innovadora, consideración del largo plazo y creación de valor.

Capacidad innovadora

Es difícil imaginarse a una empresa compitiendo con éxito en un momento dado con los mismos productos, servicios o capacidades organizativas con los que lo hacía unos años antes. Por lo tanto, podemos decir que innovar es una, al menos, de las razones fundamentales por las que una empresa perdura en el tiempo. Además, desde un planteamiento ético, como institución social con mayor capacidad para hacerlo, innovar es la mayor responsabilidad de una empresa. Ni los gobiernos, ni las organizaciones no gubernamentales, ni los organismos supranacionales gozan de un poder siquiera semejante. Recordemos los problemas económicos, medioambientales y sociales mundiales que se comentaron anteriormente. Por lo tanto, la capacidad innovadora es la clave para que la empresa pueda crear valor para ella y para sus diferentes grupos de interés y, con ello, ser sostenible en la doble acepción de la palabra: contribuir a la sostenibilidad de nuestro planeta y perdurar en el tiempo.

Por otro lado, la innovación está basada en la creatividad, concepto que gira alrededor de la capacidad de relacionar ideas que, *a priori*, no tienen nada en común, de ver la realidad desde perspectivas novedosas, etc. La creatividad es muy sutil y para florecer necesita entornos apropiados. Entornos que favorezcan la iniciativa, la posibilidad de experimentar sin que se castigue el fracaso no negligente, la difusión de conocimiento, la colaboración entre las personas, etc. En últi-

mo término, entornos que no castren la intrínseca capacidad creativa de los seres humanos. Todos somos creativos. Pensemos que, como los últimos avances científicos están demostrando, todos creamos continuamente el mundo a partir de nuestras creencias, valores, etc. Vivir es crear. En este sentido, es oportuno aprender de la vida. La vida, para perpetuarse, ha buscado la diversidad como forma de conseguir flexibilidad y capacidad de adaptación. Y los dos medios principales para promover la diversidad son la reproducción sexual y la simbiosis[13]. Es decir, la combinación y la colaboración entre seres diferentes.

Siguiendo el ejemplo de la vida, la puesta en común de ideas, información y conocimiento tanto entre los integrantes de una empresa como entre éstos y los diferentes grupos de interés son modos fundamentales de promover la innovación. En este sentido, recordemos que, según un estudio reciente del profesor de la escuela de negocios de Harvard Robert Kaplan, en 1929 el 85% del valor de una empresa correspondía a sus activos tangibles, mientras que sólo el 15% dependía de sus activos intangibles. Por ello, dicho 15% podía en la práctica contabilizarse bajo el epígrafe de fondo de comercio. Hoy en día la situación se ha invertido y los intangibles han pasado a suponer, por término medio, cuatro quintas partes del valor de las empresas. Algunos de estos activos intangibles permiten a las empresas desarrollar ventajas competitivas sostenibles; es decir, les permiten diferenciarse de sus competidores de forma duradera. Para ello, estos activos intangibles han de tener, fundamentalmente, una característica: los recursos y capacidades que los constituyen han de ser raros (en el sentido de infrecuentes), no comercializables (es decir, que no puedan adquirirse en el mercado) y difíciles de imitar (es decir, que sus competidores no puedan replicarlos fácilmente). El conocimiento es intangible, pero puede adquirirse en el mercado. Para evitar que esto ocurra el conocimiento ha de residir no en una sino en una pluralidad de personas y equipos y generarse a través de las interrelaciones entre los mismos. Y, como se ha comentado más arriba, cuanta mayor sea la diversidad de opiniones, experiencias, etc. de dichas personas, mayor el potencial creativo y de generar nuevo conocimiento. Éste es otro argumento sobre la importancia del diálogo con los grupos de interés: la diversidad que éstos aportan. Llamaremos activos intangibles complejos a los

[13] Al contrario que en la reproducción por clonación, mediante la reproducción sexual se combinan las características genéticas de dos seres vivos. Mediante la simbiosis, dos o más seres vivos se asocian aumentando sus respectivas posibilidades individuales de vivir y prosperar. En relación con la importancia de la simbiosis en la evolución, considérese que el origen de la célula eucariota es éste y que, tal y como es aceptado por numerosos biólogos, la simbiosis es una vía fundamental en la evolución de la vida.

recursos basados en el establecimiento de relaciones con los grupos de interés, internos y externos, que son capaces de generar nuevos conocimientos, sirven de base a la innovación radical y permiten el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles que no son medibles con parámetros contables o físicos. En el gráfico 4 se representa visualmente la ventaja para las empresas de competir basándose en el uso de activos intangibles complejos sobre la de hacerlo en la utilización de conocimiento o meros activos físicos.

Algunos motivos por los que el conocimiento y, en mayor medida, el conocimiento basado en redes complejas de relaciones da como fruto mayor estabilidad de los rendimientos y posibilita que éstos sean crecientes son los siguientes:

- Reducción del riesgo:
  - Son menos imitables, por tener claras curvas de desarrollo y aprendizaje. Es decir, en su desarrollo influyen el tiempo y la historia.
  - Son menos apropiables, es decir, difícilmente adquiribles en el mercado, por estar muchas personas y equipos de diferentes organizaciones involucrados.
  - Existe una mayor probabilidad de aceptación social de los productos, servicios, soluciones, actuaciones, etc. de la empresa, por la involucración en su desarrollo de los grupos de interés.

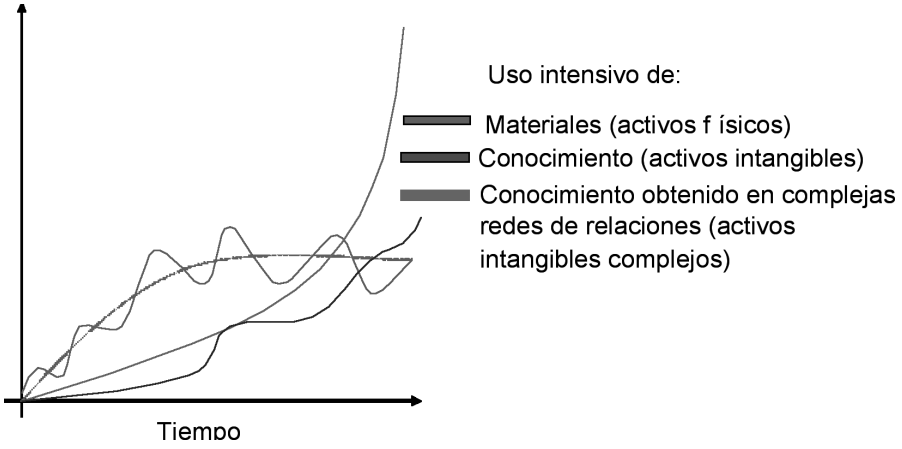


Gráfico 4. Ventajas de competir con activos intangibles complejos.

- Aumento de los beneficios:
  - Generan confianza creciente, lo que reduce los costes de transacción.
  - No son bienes escasos como los activos físicos, sino que, por el contrario, tienen un crecimiento potencial indefinido e ilimitado.
  - Su uso no produce su desgaste, sino que, por el contrario, genera fenómenos de fertilización cruzada.
  - Como afirman los profesores Stuart Hart y Sanjay Sharma[14], las innovaciones más radicales provienen no sólo de los confines de la empresa sino de los del propio sistema. Por ello proponen que las empresas entablen relaciones no sólo con los grupos de interés tradicionalmente considerados sino con otros como los pobres, los marginales, los representantes de culturas diferentes, los adversarios, etc.

En definitiva, en el nuevo paradigma de empresa, la responsabilidad y la sostenibilidad no son, como todavía consideran algunos, cargas que las empresas han de asumir. Por el contrario, son fuentes de inspiración que ayudan a identificar oportunidades y orientar en la dirección apropiada los esfuerzos de innovación.

Consideración del largo plazo

Al igual que sucede en la relación entre un ser vivo y el ecosistema donde prospera, la responsabilidad y la sostenibilidad son procesos basados en ganar-ganar: gana la empresa y gana el entorno. No es posible que uno de los dos medre a costa del otro. Los dos se necesitan. Para que las relaciones se basen en la colaboración el tiempo es fundamental. Una persona puede inclinarse por engañar a otra cuando no espera verla de nuevo. Sin embargo, en relaciones continuadas es imposible que unos consigan siempre todo y los otros siempre nada. Como dijo Abraham Lincoln, "se puede engañar a algunos todo el tiempo y a todos alguna vez, pero no se puede engañar a todo el mundo todo el tiempo." Una de las bases fundamentales de las relaciones continuadas, como la que una empresa ha de aspirar a mantener con su entorno, es la confianza. Y ésta se construye y se consolida con el beneficio mutuo a lo largo del tiempo.

En el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible la noción de largo plazo es crucial. Pensemos en su papel trascendental para el desarrollo de los

[14] Hart, Stuart and Sanjay Sharma: "Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination", *Academy of Management Executive*, 2004, Vol. 18, Nº 1.

fundamentos que hemos comentado hasta ahora. Que una empresa consiga desarrollar la apertura y sensibilidad hacia el entorno no es algo que se consiga de la noche a la mañana. De igual forma, el desarrollo de relaciones con los grupos de interés está basado en la confianza y, como es bien sabido, ésta no se consigue por un simple acto de voluntad sino que requiere tiempo. Lo mismo cabe decir del sentido de comunidad: quizá escribir una visión inspiradora o una lista de valores sea algo sencillo, pero que todos los miembros de la empresa los hagan suyos y los compartan requiere, indudablemente, tiempo. Asimismo, la creación de un entorno que permita y favorezca la creatividad y la innovación requiere, también, su tiempo. Estamos hablando del desarrollo de relaciones, de confianza, de cambios culturales y, para que sean posibles, el mimo y la paciencia y, en consecuencia, la conciencia del largo plazo, son absolutamente vitales.

En definitiva, la responsabilidad y la sostenibilidad son procesos creativos que requieren desaprender y aprender. Y todos sabemos lo difícil que es prescindir de hábitos y rutinas y sustituirlos por otros nuevos, el esfuerzo que ello conlleva. Para embarcarse en una tarea como ésta es imprescindible tener tiempo y visión a largo plazo.

Creación de valor

El propósito de la empresa responsable y sostenible es perdurar en el tiempo; para ello, ha de crear valor para sí misma y para su entorno. Ésta es una concepción que choca con la visión tradicional de la empresa. Según ésta, la empresa ha de crear valor para sus accionistas haciéndolo de acuerdo con las leyes. Cualquier otra consideración evita que la empresa maximice su capacidad de crear valor. Aunque haya hecho fortuna, se trata de una visión miope. No tiene en cuenta que la creación de valor, incluso circunscrita a los accionistas, es mutidimensional. A continuación, para ver cómo la sostenibilidad influye en la creación de valor, se desarrolla este tema siguiendo las ideas de los profesores Hart y Milstein[15].

La creación de valor para el accionista requiere un adecuado rendimiento en varias dimensiones. Por un lado, todas las empresas excelentes experimentan una tensión creativa entre la necesidad de competir de forma exitosa en el presente y la de prepararse para seguir compitiendo con éxito en el futuro. Indudablemente, esta

[15] Hart, Stuart L. and Mark Milstein.: "Creating Sustainable Value", *Academy of Management Executive*, 2003, Vol. 17, Nº 2.

tensión les lleva a tener que tomar decisiones que satisfagan a un tiempo la exigencia imperiosa de crear valor con las capacidades que poseen (procesos, productos, tecnologías, conocimiento, etc.) y la de invertir recursos en el desarrollo de las capacidades que les permitirán seguir creando valor a medio y largo plazo. De igual forma, las empresas excelentes han de tener en cuenta la importancia de proteger en su interior sus capacidades estratégicas para evitar que sus competidores las puedan imitar y, al mismo tiempo, la incuestionable necesidad de abrirse al exterior para estar prestas a descubrir y aprovechar las necesidades insatisfechas, los requerimientos, la información y el conocimiento que pueden obtener fuera de sus fronteras. Saber convivir con dichas tensiones (hoy-mañana, interno-externo) faculta a las empresas a saber desplegar las estrategias necesarias para compaginar necesidades tan diversas y, quizá a primera vista, contrapuestas, como las que se derivan de mantener una estructura de costes adecuada, minimizar posibles riesgos, mantener su reputación, innovar y reposicionarse, y seguir una saludable trayectoria de crecimiento. Queda claro, por lo tanto, que la creación de valor es multidimensional. Como puede apreciarse en la figura 1, los retos que implica la necesidad de avanzar hacia un modelo de desarrollo más sostenible son también variados y afectan a todas las dimensiones que las empresas han de tener en cuenta para poder crear valor de una forma permanente en el tiempo.

Como se representa en la figura 1, cabe hablar de cuatro grandes tipos de motores relacionados con la responsabilidad y la sostenibilidad. El primero de

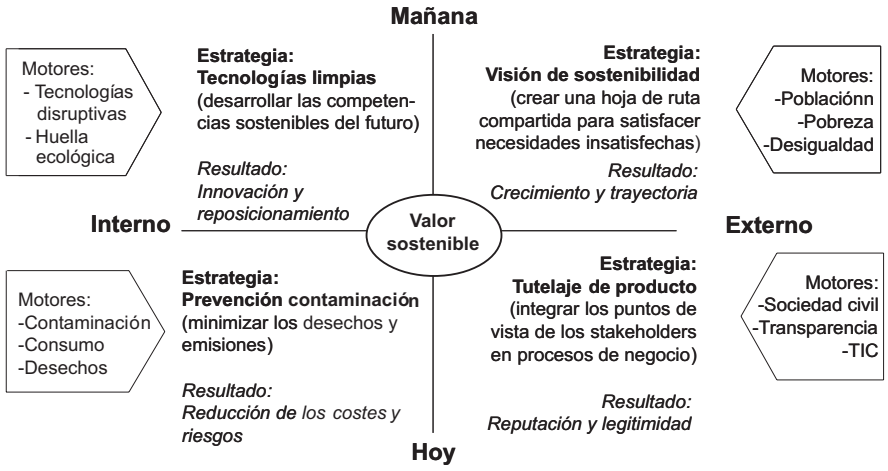


Figura 1. Creación de valor sostenible. (*Fuente*: Hart and Milstein.)

ellos engloba todos los efectos colaterales de carácter medioambiental de nuestro modelo industrial, con su consumo de materias primas no renovables, la producción de desechos y la contaminación del aire, las aguas y los suelos. El segundo atañe a la proliferación de organizaciones sociales y otras partes interesadas crecientemente interconectadas gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, y a sus requerimientos de transparencia y comportamiento medioambiental y socialmente sostenible. El tercer motor lo constituyen las tecnologías emergentes sostenibles que, dado su potencial disruptivo, pueden convertir en obsoletas algunas de las industrias y tecnologías actuales en un futuro más o menos próximo. Finalmente, la pobreza y desigualdad actuales constituyen el cuarto motor; revertir la actual situación de injusticia y desesperación es la premisa ineludible para conseguir un desarrollo realmente sostenible.

La creación de valor sostenible exige que las empresas respondan a los requerimientos que se derivan de los cuatro motores. Efectivamente, las empresas pueden crear valor reduciendo el nivel de consumo de materiales y de emisiones a los diferentes medios de desechos, con la consiguiente reducción de los riesgos de todo tipo (legales, de imagen, etc.) que dichos consumos y emisiones conllevan. También pueden crear valor siendo más transparentes y manteniendo unas enriquecedoras relaciones con las partes interesadas, mediante la mejora de la reputación y de la capacidad de innovar que ello les puede reportar. Asimismo, pueden crear valor mediante el desarrollo o adopción de tecnologías sostenibles disruptivas, es decir, que tengan el potencial de reducir en órdenes de magnitud el impacto medioambiental de las actividades empresariales y humanas en general, y puedan sustituir con ventaja desde todos los puntos de vista las tecnologías actuales. Por último, como algunas empresas pioneras están demostrando y se tratará en el apartado 5.9.2. de este libro, pueden crear valor mediante el desarrollo de negocios dirigidos a satisfacer las ingentes necesidades insatisfechas de los cuatro mil millones de personas que forman la base de la pirámide social mundial; en éste, como en tantos otros temas, las ventajas asociadas a ser el primero pueden tener un tremendo valor estratégico.

En resumen, hemos visto cómo la creación de valor es de carácter multidimensional y cómo los conceptos de responsabilidad y sostenibilidad y de creación de valor están íntimamente relacionados y pueden considerarse, en último término, como sinónimos. Aunque no lo garantice, esta visión de la empresa multiplica las posibilidades de que éstas creen valor de forma sostenida y, en consecuencia, puedan perdurar en el tiempo.

2.4. Resumen y conclusiones

En este capítulo se han considerado los fundamentos del nuevo paradigma de empresa (véase la figura 2). Sin embargo, conviene aclarar que la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora, la consideración del largo plazo y la creación de valor son condiciones básicas pero no suficientes. Como es lógico, las empresas necesitan integrar estos fundamentos en su gobierno, estrategia, procesos y sistemas. En varios capítulos de este libro se considera de qué manera han de hacerlo.

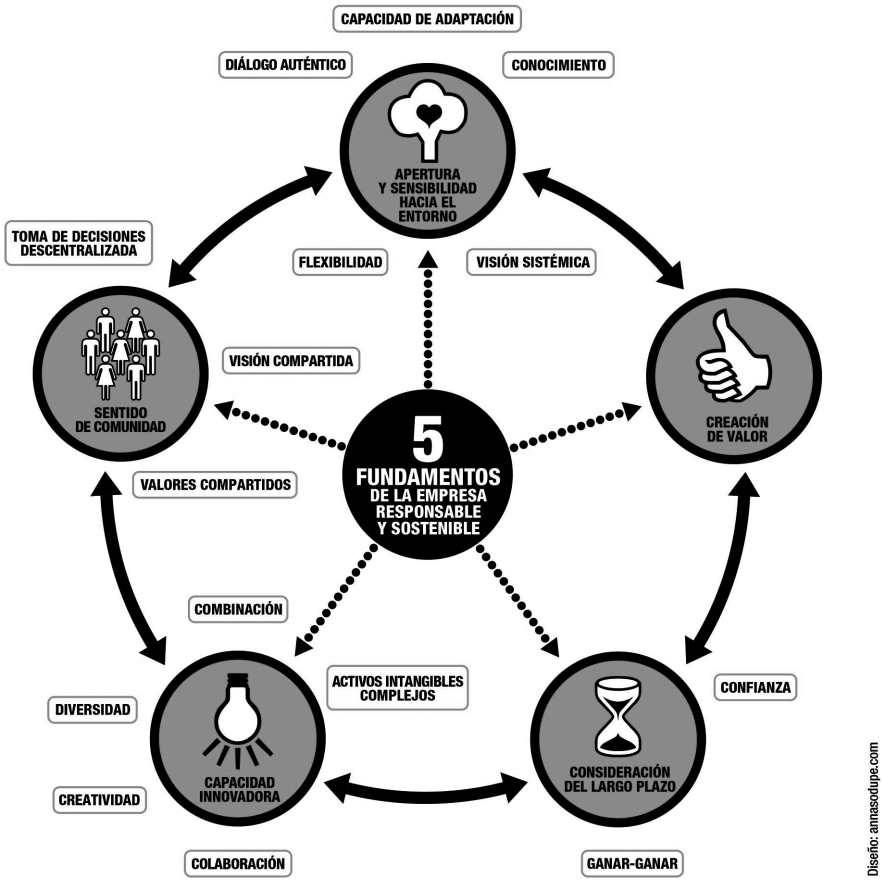


Figura 2. Los 5 fundamentos de la empresa responsable y sostenible

El paradigma de la empresa responsable y sostenible que se ha presentado supone un reto considerable que, como casi siempre suele ocurrir, implica grandes oportunidades. Afrontar este reto supone cambios. Mientras que en algunos los retos despiertan lo mejor de sí mismos, en otros la incertidumbre y el miedo al cambio provocan actitudes de resistencia o ciega ignorancia. Todos sabemos que los cambios dan respeto. Pero mientras el respeto puede ser positivo, paralizarnos de miedo y no cambiar puede ser la mejor forma de condenarnos. Efectivamente, muchas de las actividades actuales han de cambiar. Otras, incluso, han de desaparecer: como dijo Franz Grillparzer, "la cuna del futuro es la tumba del pasado." Lo que es evidente es que la problemática económica, social y medioambiental del mundo no puede mantenerse. Se necesitan innovaciones que contribuyan a su solución. Se necesitan cambios. Vivir es un proceso en el que la creatividad y el aprendizaje son esenciales. De esta forma ha perdurado y evolucionado la vida en nuestro planeta desde su aparición hace tres mil millones de años. De esta forma han perdurado las empresas vivas que ha analizado de Geus. De esta forma perdurarán las empresas que sigan el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible. Ello supone ciertas dosis de humildad y de coraje, de curiosidad y de compasión. El premio es mantenerse en el tiempo con la satisfacción de estar contribuyendo al bienestar y al auténtico progreso del mundo en que vivimos. Como dijo Eric Hoffer, "en tiempos de cambio los que aprenden heredan la tierra, mientras que los que todo lo saben se encuentran perfectamente equipados para lidiar con un mundo que ya no existe".

De lo expuesto en este capítulo cabe extraer las siguientes conclusiones:

- La problemática económica, social y medioambiental existente en nuestro planeta y las consecuencias de la globalización hacen que la concepción tradicional de la empresa resulte, hoy en día, insuficiente.
- Desde un punto de vista ético, el mayor poder de las empresas fruto del fenómeno de la globalización conlleva una mayor responsabilidad sobre el estado del sistema físico-social en el que operan. Asimismo, la sociedad en su conjunto, apoyándose en las posibilidades que les aporta el desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, está exigiendo que las empresas se comporten de acuerdo a dicha responsabilidad.
- Una empresa es una institución creada para permanecer en el tiempo de forma ilimitada; en este sentido, la contribución de la empresa a la sostenibilidad del entorno en que compite no sólo no menoscaba sino que, aunque no garantiza, sí que contribuye a la propia sostenibilidad de la empresa. Esta nueva concepción de la empresa es la condición *sine qua non* para su

legitimidad en nuestros días y, por ende, para la legitimidad del sistema de libre mercado del cual la empresa es la piedra angular.

- La empresa es, sin duda, una de las instituciones sociales más importantes y con un mayor poder de influir, positiva o no tan positivamente, en el sistema económico, natural y social. En este sentido, no cabe duda de que sobre la empresa recae parte de la responsabilidad de la situación actual de dicho sistema. Pero no podemos pensar que los impactos negativos de la empresa hayan sido conscientes ni culpabilizar a la empresa como institución. Lo que hemos de pensar es que la concepción tradicional de la empresa es hija de su tiempo, es decir, del paradigma cultural predominante.
- El nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible tiene unos claros antecedentes que es conveniente tener en cuenta. En este capítulo se han destacado dos: la empresa viva y la empresa inteligente.
- La concepción de la empresa viva surge del análisis en profundidad de empresas centenarias de todo el mundo. Según dicho estudio éstas comparten cuatro características: sensibilidad al entorno; cohesión y fuerte sentido de identidad y pertenencia; tolerancia a las nuevas ideas; y conservadurismo en temas financieros.
- La concepción de la empresa inteligente nace de la necesidad de que la empresa y, por tanto, sus integrantes sean capaces de aprender para poder tener éxito de forma permanente en el tiempo. Las disciplinas que ha de dominar la empresa inteligente para que ello sea posible son las siguientes: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.
- El propósito de la empresa responsable y sostenible es perdurar en el tiempo; para ello, ha de crear valor para sí misma y para su entorno.
- Los cinco fundamentos que constituyen la base del nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible son la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora, la consideración del largo plazo y la creación de valor.

JOAQUÍN GARRALDA
Vice Decano del Instituto de Empresa
ÍÑIGO SAGARDOY
Socio de Sagardoy y Asociados
MARIANO CARBAJALES
Doctor en Derecho Administrativo Económico

3. INICIATIVAS MUNDIALES, EUROPEAS Y ESPAÑOLAS. POLÍTICAS PÚBLICAS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Los retos a los que se enfrenta la humanidad y el consenso creciente en que la empresa debe desempeñar un importante papel a la hora de abordarlos, ha propiciado la aparición de numerosas iniciativas, a todos los niveles, dentro del ámbito de la responsabilidad corporativa. El propósito de este capítulo es presentar las principales.

Joaquín Garralda explica en detalle las iniciativas internacionales en el campo de la RSE más notables, justifica su carácter voluntario, y comenta cómo se originan en un contexto en que las empresas multinacionales han ido ganando poder y superando al de muchos estados e instituciones supranacionales. En primer lugar, presenta las Directrices de la OCDE, centradas en temas medioambientales, sociales y de buen gobierno de las empresas. Tras ello, comenta las Convenciones de la OIT, que tienen como eje los aspectos laborales. Por último, elabora en más detalle la considerada, por muchos, iniciativa internacional más significativa: el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y el importante desarrollo que está teniendo en España.

En los dos subcapítulos posteriores, Íñigo Sagardoy trata en detalle las principales iniciativas europeas y españolas en RSE. En el primero comenta cómo las instituciones europeas han adoptado un papel sobresaliente en la difusión del tema en Europa desde la publicación del Libro Verde en 2001 y el énfasis que han puesto en cómo la RSE puede contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas y a la cohesión social. Asimismo, explica las numerosas y novedosas iniciativas que muchos paí-

ses de la UE han puesto en marcha y el apoyo por parte de la Comisión en 2006 a la constitución de una Alianza Europea para la Responsabilidad Social Corporativa.

En el subcapítulo dedicado a las iniciativas españolas, Íñigo Sagardoy explica cómo, aunque quizá con cierto retraso respecto a otros países europeos, en los últimos años en nuestro país se están produciendo muchas iniciativas de gran calado. Comenta en detalle los principales desarrollos habidos a nivel nacional y resume los propiciados a nivel autonómico y local.

En el último subcapítulo, Mariano Carbajales resume el trabajo conjunto de la Fundación de Estudios Financieros, el Club de Excelencia en Sostenibilidad, la Fundación Empresa y Sociedad, la Fundación Entorno-BCSD España, DIRCOM y APIE: *La Responsabilidad Corporativa: una propuesta hacia un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido*, cuyo informe final se ofrece como anexo.

3.1. Iniciativas mundiales en Responsabilidad Social de la Empresa: Pacto Global, líneas Directrices de la OCDE, Príncipios de la OIT.

Joaquín Garralda

Desde el primer cuarto del siglo XX, se han sucedido una serie de épocas en las que las críticas al poder de las empresas multinacionales han ido evolucionando adquiriendo distintos matices. Si bien en sus comienzos los argumentos de estas críticas eran básicamente políticos y muy asociados a las ideas "imperialistas" de los países de origen de las empresas -en especial de los Estados Unidos-, posteriormente los argumentos han ido evolucionando hacia consideraciones más económicas y medioambientales, aunque indudablemente siempre con un trasfondo político.

La lógica de las críticas parte de la gran dimensión de las empresas transnacionales -muchas veces con ingresos muy superiores al presupuesto público del país donde operan- y de su capacidad de influencia política en los países donde radica la matriz de la corporación. Según sus críticos, estas dos premisas les permiten aprovecharse de los países pobres con legislaciones más permisivas -o menos exigentes- y con instituciones sociales débiles. En estas circunstancias obtienen ahorros máximos, ya fuera por sus bajos salarios y escasas exigencias laborales y ambientales, como por la dureza de las negociaciones en la compra de sus materias primas.

En dos períodos distintos este clima de críticas ha alcanzado un fuerte impacto en amplios foros políticos internacionales, con el resultado de la publicación -por parte de los organismos supranacionales- de directrices de comportamientos deseables.

El primer período en que las críticas se trasladaron de los reductos de algunos partidos políticos, departamentos universitarios y movimientos estudiantiles a declaraciones formales por parte de organismos supranacionales, fue en los años 60 y 70 del siglo pasado. En entornos políticos internacionales se debatieron en profundidad el impacto que estas grandes empresas tenían sobre las sociedades locales donde se establecen y se discutieron los posibles mecanismos que pudieran equilibrar su poder.

El resultado de esta corriente de opinión generalizada -que exigía una intervención equilibradora- fueron dos documentos, provenientes de diferentes instituciones: OCDE y OIT. Estos documentos establecían unas directrices que deberían ser las que orientaran a los organismos reguladores de los países a la hora de establecer normas y políticas de fomento; a la vez que también situaran a las empresas multinacionales sobre los comportamientos que se consideraban propios de unos ciudadanos del mundo. En el siguiente apartado, se comentan las iniciativas de las instituciones mencionadas. Tras ello, se explicará el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la influencia que está teniendo en España.

3.1.1. Instituciones supranacionales: la OCDE y la OIT

3.1.1.1. La OCDE[16]

La OCDE agrupa a 30 países miembros comprometidos en promover la democracia y la economía de mercado, a los que se han adherido otros 70 países, con el objetivo global de impulsar el buen gobierno tanto en el sector público, como en las empresas radicadas en esos países. Se han incorporado a los debates internos una serie de organizaciones del Tercer Sector que exponen sus puntos de vista y recomendaciones, para que se tengan en cuenta en los documentos publicados por este organismo.

Su capacidad de influencia es fundamentalmente a través de sus análisis, exposición de perspectivas y trabajos estadísticos sectoriales, que orientan a los reguladores de esos países sobre los comportamientos más deseables en un entorno democrático de libre mercado. Los principios que guían sus trabajos en los temas que afectan a la Responsabilidad Corporativa son:

En temas de Medioambiente

- Utilizar los mecanismos del mercado para mejorar la calidad del medio ambiente

[16] Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, en inglés: OECD "Organisation for Economic Co-operation and Development". Los temas tratados se han obtenido de www.oecd.org.

- Hacer uso de la ciencia y la tecnología para el beneficio de todos
- Reducir los desechos y la contaminación

En temas de Cohesión Social
- Garantizar el acceso a la educación para todos
- Promover sistemas de salud efectivos y accesibles
- Luchar contra la exclusión social y el desempleo
- Reducir la brecha digital entre ricos y pobres

En temas de Buen Gobierno
- Promover el buen desempeño de las administraciones públicas
- Fomentar mejores prácticas de desempeño empresarial
- Asegurar la transparencia de los sistemas impositivos
- Incitar la justa competencia
- Luchar contra la corrupción y el lavado de dinero
- Promover altos niveles éticos
- Estimular la participación ciudadana en la toma de decisiones y el diseño de nuevas políticas

El resultado de su labor se aprecia en acuerdos internacionales, decisiones y recomendaciones, de entre las que destacan para los efectos de este apartado:

- Convenio de Lucha Contra la Corrupción
- Principio de "Quien Contamina-Paga"
- Principios de Buen Gobierno Empresarial
- Directrices Generales para Empresas Multinacionales

La capacidad de influencia de estos acuerdos reside en el esquema de trabajo: diálogo con las partes interesadas; consenso en la toma de decisiones; y la presión y supervisión de los "iguales" para lograr su cumplimiento.

La estructura ejecutiva de este organismo está fundamentada en el Consejo, formado por representantes de los países miembros y las Comisiones creadas para temas específicos. Su sede está en Paris y cuenta con más de 1500 empleados.

3.1.1.2. La OIT[17]

La Organización Internacional del Trabajo es un organismo especializado de las Naciones Unidas que procura fomentar la justicia social y los derechos humanos y

[17] Organización Internacional del Trabajo, en inglés: ILO "Internacional Labour Organization". Los temas tratados se han obtenido de www.ilo.org.

laborales internacionalmente reconocidos. Fue creada en 1919, fruto del Tratado de Versalles, el cual dio origen a la Sociedad de Naciones; y en 1946 se convirtió en el primer organismo especializado de las Naciones Unidas.

La OIT formula normas internacionales del trabajo, que revisten la forma de convenios y de recomendaciones, por las que se fijan unas condiciones mínimas en materia de derechos laborales fundamentales: libertad sindical, derecho de sindicación, derecho de negociación colectiva, abolición del trabajo forzoso, igualdad de oportunidades y de trato, así como otras normas por las que se regulan condiciones que abarcan todo el espectro de cuestiones relacionadas con el trabajo.

Su estructura ejecutiva se basa en un sistema tripartito -estados miembros, agrupaciones empresariales (empleadores) y organizaciones sindicales (trabajadores)- que en igualdad de condiciones tratan de alcanzar el consenso en la redacción de sus documentos -Convenios y Recomendaciones- que luego trasladan a las administraciones de los países para su seguimiento. Esta estructura tripartita se refleja en sus órganos de gobierno:

- *La Conferencia Internacional del Trabajo*, que se celebra en Ginebra cada mes de junio, tiene una función muy importante: establece el texto de las normas internacionales del trabajo; a la vez que sirve de foro en donde se debaten cuestiones sociales y laborales de importancia para todo el mundo.
- *El Consejo de Administración,* es el órgano ejecutivo de la OIT y se reúne tres veces por año en Ginebra. Adopta decisiones acerca de la política de la OIT y establece el programa y el presupuesto que presenta a la Conferencia para su adopción. También elige al Director General de la Oficina Internacional del Trabajo. Está integrado por 28 miembros gubernamentales, 14 miembros empleadores y 14 miembros trabajadores.
- *La Oficina Internacional del Trabajo,* es la secretaría permanente de la Organización Internacional del Trabajo y tiene la responsabilidad primordial de las actividades que prepara con la supervisión del Consejo de Administración y la dirección del Director General. La Oficina cuenta con unos 1900 funcionarios, en su sede de Ginebra y en cuarenta oficinas repartidas en todo el mundo. La Oficina también actúa en calidad de centro de investigación y documentación; y como casa editora, publica una amplia gama de estudios especializados, informes y periódicos.

3.1.1.3. Las medidas que conciernen a las empresas multinacionales

En 1976 la OCDE estableció las Directrices para Empresas Multinacionales (conocidas como: las “Directrices” o “The Guidelines” en inglés) para garantizar que

las actividades de estas empresas se desarrollasen en armonía con las políticas públicas y fortaleciesen así la confianza mutua entre las empresas y las sociedades donde operasen. El estilo de estas "directrices" es muy coherente con los objetivos fundacionales de la OCDE, el de protección de la igualdad de las inversiones entre países, el del impulso del comercio y el del fortalecimiento de la libre competencia.

En 1977, la OIT definió las cuatro Convenciones Fundamentales (de entre las 185 convenciones que había ido estableciendo a lo largo de su existencia) que deberían ser la base de los comportamientos adecuados de las empresas multinacionales en materia de derechos del trabajo. Estas Convenciones, junto con unas Recomendaciones complementarias, conforman los Principios de la OIT. Así mismo, su estilo es muy coherente con sus objetivos fundacionales: la protección del trabajador ante el poder de las grandes compañías.

Si bien estas directrices y principios comparten la característica de ser de cumplimiento voluntario por parte de las empresas, difieren en otros aspectos como consecuencia de las instituciones que las impulsan. Las "Directrices" obligan a los países que conforman la OCDE y son los estados los que mediante su capacidad reguladora y de fomento, se esfuerzan en influir en las empresas para su cumplimiento. Los "Puntos Focales Nacionales" creados en cada país y que forman parte de la estructura de la OCDE, actúan de receptores de datos y denuncias, tratando de resolverlas en función de la normativa legal pertinente o mediante su capacidad de influencia y diálogo.

En el caso de los "Principios", dado el carácter tripartito de la organización -gobiernos, asociaciones empresariales y sindicatos-, la representatividad de su estructura favorece el seguimiento e influencia sobre del comportamiento de las empresas multinacionales, en todos los países firmantes de los convenios. Sin embargo, la crítica de muchos grupos del Tercer Sector, se basa en que su capacidad de imponer sus recomendaciones reside únicamente en su fuerza moral.

Hacia el año 2000, se volvió a producir una corriente de críticas y debates a nivel mundial -donde el movimiento denominado "antiglobalización" tuvo una gran influencia- respecto a los potenciales peligros de la globalización de los mercados, sobre los países menos desarrollados. Es debido a esta segunda ola de críticas mundiales -con una recepción favorable en los países desarrollados- cuando estos dos organismos deciden actualizar sus directrices y convenciones, para hacerlas más adecuadas a las condiciones económicas mundiales de los años del comienzo del siglo XXI.

En este sentido, tanto las "Directrices" de la OCDE, como las "Convenciones" de la OIT, experimentan en el año 2000 sendas actualizaciones de sus textos, incluyendo aspectos recientes y simplificando sus principios, para adaptarse más a las condiciones económicas de las empresas multinacionales.

Una de las críticas recurrentes que diversas instituciones siguen haciendo a estas guías de comportamiento de las multinacionales, es el carácter voluntario en el cumplimiento de las medidas. Aquellas administraciones de los países que firmen los Convenios de la OIT, o de aquellos que formen parte de la OCDE, deberán controlar a las empresas de su territorio para impulsar su cumplimiento, pero no podrán ser la fuente de las penalizaciones económicas, ni la vía que deben seguir las denuncias para lograr sus objetivos.

Es también en esa época, cuando surge en 1999 una nueva iniciativa de la mano del Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, quien propuso una nueva vía de influencia sobre las empresas para lograr los Objetivos del Milenio. En vez de utilizar el mecanismo tradicional indirecto de la presión sobre los gobiernos de los países donde estuvieran radicadas las empresas multinacionales, para que éstas respondieran, el Secretario General utilizó la vía más directa de enviar un mensaje a estas empresas apelando a su cooperación voluntaria. En su propuesta les invitaba firmar un "Pacto" por el que se comprometían a respetar unos principios derivados de los Derechos Humanos, los Convenios Laborales y las políticas de respeto por el Medioambiente, que ya habían sido aceptados por los gobiernos en anteriores convenios y acuerdos.

Este nuevo planteamiento fue posible gracias al cambio que se había producido en muchos foros. Al enfoque "demonizador" de las actividades de las multinacionales por parte de algunas ONG de denuncia, le sucedió un enfoque más comprensivo e inclusivo con su comportamiento, como resultado de la idea utilizada en muchos foros de que si bien las multinacionales son parte del problema, también son parte de la solución.

3.1.2. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (United Nations Global Compact) es una iniciativa de carácter internacional, que propugna la implantación de Diez Principios básicos de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y lucha contra la Corrupción (introducido éste último más tarde, en el año 2004), en la estrategia y las operaciones diarias de la empresa

La iniciativa persigue, por medio de la creación de una ciudadanía corporativa global, la conciliación de las demandas de la sociedad civil, del tercer sector, de los sindicatos y de las instituciones educativas, con los intereses y procesos de la actividad empresarial.

3.1.2.1. Origen de la iniciativa

La idea de un Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) en materia de responsabilidad social de las empresas, fue lanzada por el Secretario General de la ONU, Kofi Annan, ante el World Economic Forum en Davos, el 31 de enero de 1999. Su fase operativa comenzó el 26 de julio de 2000, cuando el mismo Secretario General hizo una llamada a los líderes y responsables de las compañías para que se unieran a un gran Pacto que llevara a la práctica el compromiso de sincronizar la actividad y las necesidades de las empresas con los Principios y objetivos de la acción política e institucional de Naciones Unidas, de las organizaciones laborales y de la propia sociedad civil. A finales del año 2006, la red del Global Compact estaba formada por más 3.500 entidades distribuidas en 100 países de todo el mundo.

3.1.2.2. Los Diez Principios del Pacto Mundial

Los Diez Principios del Pacto Mundial son el eje sobre el que se articula la iniciativa del Pacto. Su validez global se fundamenta en las Declaraciones y Convenciones Universales sobre las que se estructura:

3.1.2.3 El Pacto Mundial en España

En España, gracias al esfuerzo de la Fundación Rafael del Pino, se pone en marcha la iniciativa del Global Compact en el año 2002, bajo el nombre de "El Pacto Mundial". Casi doscientas entidades se adhieren a la iniciativa desde sus orígenes. A su vez, para facilitar el proceso de implantación de los Principios en España, se crea un Comité de Coordinación que da forma a la plataforma del Global Compact en España y cuyas funciones fueron transferidas posteriormente a la Asociación Española del Pacto Mundial tras su creación. Para la consecución de sus objetivos, la Plataforma del Pacto Mundial de Naciones Unidas en nuestro país pone en marcha una serie de instrumentos y herramientas de trabajo como son la Mesa Cuadrada, los Casos de Implantación, los Grupos de Trabajo o el Informe de Progreso.

El día 15 de noviembre de 2004, la Plataforma nacional del Pacto Mundial en España modifica su estructura organizativa. Desaparece entonces el Comité de Coordinación que articulaba la iniciativa hasta ese momento y se crea la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM) con el objetivo de dotar de una mayor operativi-

Derechos Humanos (Declaración Universal de los Derechos Humanos)
1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
Trabajo (Declaración de la OIT sobre Principios fundamentales y Derechos Laborales)
3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
Medio Ambiente (Declaración de Río sobre Medioambiente y Desarrollo)
7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Lucha contra la Corrupción (Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción)
10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

dad y solidez al Pacto. Se estructura un Comité Ejecutivo con representantes de distintas entidades firmantes del Pacto Mundial, como órgano facultado para la toma de decisiones relacionadas con el Pacto, sus miembros firmantes y sus miembros asociados La red Española se convierte a partir de ese momento en una de las primeras plataformas nacionales de esta naturaleza y características.

3.1.2.4. Objetivos de ASEPAM

Las acciones que lleva a cabo la Asociación Española del Pacto Mundial están dirigidas a la consecución de los objetivos estratégicos marcados:

- Seguir fomentando la incorporación de los Diez Principios en la visión estratégica de las empresas de nuestro país y en sus prácticas de funcionamiento diario.
- Continuar ofreciendo un servicio de aprendizaje a las empresas, sobre la base de la experiencia de las entidades participantes. Se pretende que el progreso se consiga de forma interactiva, orientado a la adopción de medidas que faciliten el progreso a los miembros de la Asociación.

- Celebrar foros de diálogo para abordar problemáticas sobre los que las empresas, en colaboración con las ONG y otros interesados, formulen recomendaciones destinadas a lograr un cambio significativo.
- Hacer que las empresas, los organismos de Naciones Unidas, el mundo laboral, las ONG, los gobiernos y los grupos comunitarios colaboren para crear y ejecutar proyectos que fomenten los Principios y beneficien especialmente a los más necesitados.

3.1.2.5. Actividades de ASEPAM

Las actividades de ASEPAM, refuerzan los objetivos perseguidos por la oficina de las Naciones Unidas para la iniciativa del Global Compact. En esta línea las principales actividades son: La Mesa Cuadrada; los Casos de Implantación; los Grupos de Trabajo; y la ayuda en la realización de los Informes de Progreso.

La Mesa Cuadrada

Foro de diálogo *multistakeholder* puesto a disposición de la Asociación Española del Pacto Mundial y de las entidades adheridas, para promover la implantación de los Diez Principios del Pacto. Mediante la celebración de reuniones periódicas, se discute y analiza el nivel de implantación de los Principios en las entidades firmantes, se estudian las iniciativas planteadas por los miembros para su puesta en marcha, se comparten las dificultades encontradas, los compromisos que se desean asumir, etc.

La Mesa Cuadrada recibe ese nombre debido a que cada uno de sus lados está ocupado por uno de los cuatro grupos de interés que engloban el Pacto Mundial**:** empresas, ONGs, entidades educativas e instituciones públicas o sociales. Como **instrumento de diálogo** que es, y para dar cumplimiento al objetivo *multistakeholder*, se busca siempre que prevalezca el equilibrio entre los diferentes grupos de interés que participan.

La Presidencia de la Mesa corre a cargo del Presidente de ASEPAM, quien en colaboración con la Secretaría, instrumentan el desarrollo de las Mesas Cuadradas. Por otro lado, el Comité Ejecutivo es el encargado de establecer el calendario de la Mesa y los diferentes temas a tratar, manteniendo siempre presente el objetivo de hacer extensivas tanto las líneas de acción del Global Compact como las iniciativas propias. La fórmula de la Mesa Cuadrada ha despertado un gran interés a nivel mundial, siendo hoy objeto de estudio y de posible emulación por parte de países tan diversos como China, Francia, Egipto o Turquía.

Casos de Implantación

Los casos de implantación -como **instrumento de aprendizaje**- tienen como objetivo que las empresas participantes muestren al resto de entidades los progresos que han alcanzado en la implantación de los Diez Principios del Pacto. Por medio del análisis de un ejemplo formativo concreto desarrollado por alguna entidad adherida, se acerca la experiencia al resto de entidades de modo que dicho ejemplo pueda servir a otros como camino de acercamiento a la implantación de los Principios.

Estos casos han sido presentados en las distintas jornadas que se vienen celebrando periódicamente en Madrid y Barcelona. Todos ellos figuran en la página Web del Pacto Mundial (www.pactomundial.org).

Grupos de Trabajo

Los grupos de trabajo son foros de aprendizaje propuestos por los diferentes miembros del Pacto Mundial en España, con el objetivo de profundizar en el estudio de algún área concreta relacionada con los Principios del Pacto. Estas sesiones tienen como meta la **publicación de unas conclusiones finales** que se distribuyen entre todos los firmantes del Pacto en nuestro país para que, en la medida de lo posible, puedan servir de ayuda a todas las empresas firmantes.

El Informe de Progreso

El Informe de Progreso es un documento elaborado por las entidades firmantes del Pacto, con el que se pretende analizar y compartir con el resto de grupos de interés, los avances en la implantación de los Diez Principios. No se trata en ningún caso de una auditoría, sino que pretende ser un instrumento de ayuda -una **herramienta de dirección**- en la consecución de los objetivos marcados.

El Informe de Progreso persigue un doble objetivo. Por un lado, se busca que las entidades firmantes identifiquen sus avances en las materias del Pacto como sistema de auto evaluación. De esta forma, el Informe de Progreso busca todos aquellos datos que ilustren avances con respecto a momentos anteriores en el tiempo. Por otro lado, el Informe de Progreso persigue dotar de una mayor transparencia y credibilidad a la iniciativa, dado que sólo mediante el compromiso real y constante de las entidades firmantes del Pacto Mundial, se conseguirá hacer del movimiento una solución de futuro.

Con el fin de facilitar la elaboración del Informe de Progreso, se presentó en Junio de 2006 una aplicación informática, con la cual se pretende aumentar el número y perfilar calidad de los Informes de Progreso presentados por las empresas españolas. Para más información: www.pactomundial.org/informeprogreso/login.asp.

3.1.2.6. El Compromiso de los Miembros

De una manera sinóptica el compromiso de las entidades firmantes se articula en las siguientes tareas:

- Integrar el Pacto Mundial y sus Diez Principios en el programa de desarrollo y formación de la empresa
- Informar a los empleados, los accionistas, los clientes y a los proveedores
- Reflejar la adhesión al Pacto Mundial en el informe anual de la empresa y otros documentos públicos
- Hacer comunicados de prensa para dar a conocer el compromiso
- Presentar una vez al año un ejemplo concreto de los avances logrados o de la experiencia adquirida en al ejecución de los Principios a través del Informe de Progreso
- Participar en las distintas actividades organizadas por ASEPAM para contribuir al diálogo entre un grupo de empresas y otras organizaciones
- Presentar el Informe de Progreso con los avances realizados por la entidad en la incorporación de los Diez Principios, una vez cumplidos dos años como miembros

3.1.2.7. Mecanismos de refuerzo de los comportamientos deseados

Para trata de impulsar los comportamientos coherentes con los diez Principios, la oficina del Global Compact en Nueva York, ha establecido la norma de que aquellas empresas que pasados dos años no envíen su Informe de Progreso a la oficina del Pacto en las Naciones Unidas, pasarán a la categoría de "Non communicating" (sin comunicación), incluyéndoles en una lista pública específica. Si transcurrido un año más, siguen sin enviar el Informe de Progreso, serán considerados "Inactivos", dándoles de baja del Pacto Mundial y por tanto no podrán utilizar el logo del Pacto Mundial en sus comunicaciones.

Se utiliza el mecanismo de "nombrar y avergonzar" para que sea la presión de los "iguales" ("peer pressure") la que expulse a las empresas no cumplidoras o las haga reconsiderar sus actuaciones sobre todo en medidas de transparencia. Sin embargo, sigue sin ser esta institución la vía adecuada para hacer demandas de responsabilidades económicas o de perseguir comportamientos específicos de las empresas firman-

tes. En ningún caso esta iniciativa puede considerarse como un auditor o controlador o denunciador de los comportamientos de las empresas que han firmado su compromiso con el Pacto Mundial.

3.1.3. El Proyecto de las Normas de las Naciones Unidas

En un movimiento contrario al carácter voluntario de estas iniciativas, en el año 1999, la Comisión de Derechos Humanos asignó a un grupo de trabajo un mandato para estudiar el impacto de las empresas transnacionales en el terreno de los Derechos Humanos. Este estudio, dio pié a un documento denominado las "Normas de las Naciones Unidas para las empresas Multinacionales", que si bien fue aprobado por consenso por las personas que conformaban este grupo de trabajo, no fue aprobado por el organismo de las Naciones Unidas que lo encargó, argumentando que se había excedido en sus atribuciones en el cumplimiento del mandato.

Su carácter de "Normas" -y por tanto "obligatorias"- que deberían estar controladas y auditadas por organismos externos a las empresas, paralizó su aprobación en la Comisión de Derechos Humanos. Por otra parte, este documento tampoco tuvo mucho apoyo en las organizaciones sindicales al considerar que se les incluía como un "grupo de interés" ("*stakeholder*") más, cuestión que no aceptaron al considerar que su representatividad era mayor, lo que les daba mayor legitimidad en sus demandas que las otras entidades incluidas en el documento.

Unas organizaciones no gubernamentales, tratan de impulsar su aprobación por las Naciones Unidas; sin embargo, en el año 2005, la Comisión de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, solicitó al Secretario General que asignara a un representante especial para que en un plazo de dos años realizara un trabajo sobre el tema de los Derechos Humanos y las organizaciones transnacionales. El Secretario General, Kofi Annan, mediante este mandato asignó para este trabajo al Profesor John Ruggie de la Universidad de Harvard.

El resultado ha sido un documento publicado en marzo de 2007 en el que aceptando sus limitaciones, considera que el mercado es el mejor mecanismo para conducir a las economías hacia las soluciones más equilibradas en lo que se refiere a los temas de Derechos Humanos. A este documento se añade como anexo, un estudio de campo en base a una encuesta realizada en el año 2006, donde se comprueba que una parte importante de las grandes empresas ya están utilizando los estándares existentes sobre Derechos Humanos que se han citado en este epígrafe. No obstante, también se destaca en el informe que en general las empresas no comprendían claramente cuál era su responsabilidad en este campo, ni cómo debían proceder.

3.1.4. Resumen y conclusiones

- Al ser las empresas transnacionales organismos que se mueven entre legislaciones distintas según los países donde operen, parece lógico que debería existir una institución supranacional que las controlase, ante la enorme influencia que pueden tener en algunos países en desarrollo. Evidentemente, esta institución tendría muchas dificultades para poder actuar de una manera punitiva internacionalmente, por las reticencias de los países a perder parte de su soberanía; coincidiendo además que las matrices de estas empresas multinacionales suelen estar radicadas en los países más desarrollados y poderosos.
- Dado lo problemático que sería impulsar directrices supranacionales de índole punitivo, es consecuente el carácter voluntario de las iniciativas internacionales que ha habido hasta la fecha, y también que esta voluntariedad sea la fuente de las críticas de las organizaciones más combativas con los comportamientos de las empresas multinacionales. No obstante, no se debe dejar de lado el gran beneficio que supone su carácter orientador y de transparencia, que propicia un desarrollo armónico de la Sociedad.
- Las empresas multinacionales utilizan en gran medida los principios que emanan de las tres iniciativas mencionadas en este capítulo -OCDE; OIT; Global Compact- como se ha podido comprobar en un estudio realizado a partir de una encuesta sobre una muestra extraída de la lista de las empresas más grandes incluidas en el Fortune 500.
- Una conclusión de la utilización de uno u otro (o varios) de estos estándares, es que la elección depende de la zona de origen de la empresa y del sector donde tenga su actividad. En cualquier caso, es relativamente elevado el número de empresas que hacen referencias sobre el tema de los Derechos Humanos en sus informes públicos de Sostenibilidad.
- Desde un punto de vista pragmático, para las empresas transnacionales es muy útil que existan principios orientadores como los vistos en este capítulo, ya que los pueden utilizar como fundamento legítimo de sus comunicaciones y de los diálogos con las organizaciones del Tercer Sector. Al apoyarse en argumentos internacionalmente aceptados y al aplicar estándares que se pueden justificar por la legitimidad de las entidades que los proponen, las empresas multinacionales están avanzando con más confianza en la línea que les permite mantener sus objetivos de creación de valor para la empresa y para la sociedad en general.

3.2. La dimensión de la RSE en la Unión Europea

Íñigo Sagardoy

3.2.1. Introducción

La RSE está adquiriendo una gran importancia en el ámbito empresarial y político europeo, implantándose en las empresas como un elemento más de gestión. De esta manera se está creando un modelo empresarial que no sólo se limita a cumplir con las previsiones recogidas en las leyes, sino que presta atención al entorno donde opera y se preocupa por el mismo.

La RSE, como se sabe, es de aparición relativamente reciente surgiendo como un concepto indeterminado y en ciertas ocasiones confuso, en el que diversas opiniones y actuaciones se han entremezclado, motivo por el cual la Unión Europea, en su lógica preocupación por lograr los beneficios que una gestión responsable pueda derivar, está liderando una serie de actuaciones tendentes a su promoción desde hace varios años. En este sentido, la primera iniciativa importante por parte de la Comisión de las Comunidades Europeas surgió con la publicación del Libro Verde presentado en 2001, sobre *"Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas"* tras el cual se ha seguido trabajando por parte de las Instituciones Europeas emitiendo comunicaciones, formulando propuestas y apoyando iniciativas, con el claro objetivo de fomentar la RSE en el ámbito europeo. Por todo ello, se intentará exponer durante los siguientes apartados del presente trabajo, las iniciativas más transcendentes llevadas a cabo tanto desde la Unión Europea así como en el ámbito interno de una serie de países europeos, que por su tradición y trayectoria en este sentido merecen la pena destacar.

3.2.2. Inicios de la RSE en el ámbito europeo

La RSE en el ámbito europeo se configura como un concepto ciertamente nuevo, trazándose una línea muy importante en su difusión e importancia, así como en la preocupación por parte de las instituciones públicas europeas en su fomento, a raíz del llamado Libro Verde para "*Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas"* de la Comisión en 2001, tal y como se tendrá la oportunidad de exponer más adelante. No obstante lo anterior, podemos encontrar ciertas iniciativas europeas anteriores al año 2001 en este campo que ya hacían presagiar la importancia y trascendencia que adquiriría años después la RSE en toda la Unión Europea.

Así, una de las primeras manifestaciones públicas provenientes de la Comisión Europea se remonta a 1993, cuando su presidente Jacques Delors incitó abiertamente

a que las empresas europeas tomaran una actitud encaminada a conseguir mejorar la integración social, luchando de esta manera por erradicar la exclusión social y laboral. Este llamamiento, provocó que muchas empresas europeas se organizaran, movilizaran y crearan redes empresariales con este objetivo, lo cual supuso un gran éxito en el ámbito de la actuación empresarial responsable.

No obstante, esta tímida e incipiente preocupación por la RSE desde la Unión Europea dejó paso al enunciado de unos objetivos más concretos y algo más orientados hacia lo que entendemos actualmente por RSE. Así, en el año 2000, la Cumbre de Lisboa se marcó el objetivo de crear una economía competitiva en Europa capaz de un crecimiento económico sostenible, abogando por llamar al sentido de responsabilidad social de las empresas intentando que las mismas elevaran los niveles de desarrollo social, respeto al medioambiente y de los derechos humanos.

De esta manera y tras la creciente preocupación por parte de la Unión Europea, se decidió avanzar sobre esta materia de cara a su estudio y fomento, por lo que posteriormente se inició un proceso de diálogo abierto a través del mencionado Libro Verde.

3.2.3. El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas para "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas"

El Libro Verde de la Comisión supuso un hito en el ámbito de la RSE en Europa debido a que expresamente se reconocía por las Instituciones Comunitarias la importancia de la responsabilidad social como medio para mejorar la calidad de vida, no sólo en el ámbito europeo, sino en cualquier país del mundo en donde las empresas europeas actuasen. Expresamente se reconocía en el texto que la RSE podría contribuir de manera muy importante a alcanzar el objetivo estratégico marcado en la Cumbre de Lisboa del año 2000 relativo a crear una economía competitiva capaz de conseguir un crecimiento económico sostenible, con mejores empleos y una mayor cohesión social.

En este contexto, es necesario tener en cuenta que las empresas son para la Comisión el motor del crecimiento económico, la creación de empleo y la innovación; por tanto, son agentes fundamentales para lograr los objetivos de Lisboa y el desarrollo sostenible. Europa precisa de empresas que hagan aquello que hacen mejor: suministrar productos y servicios que den valor añadido a la sociedad y desplegar el espíritu empresarial y la creatividad para crear valor y empleo. Pero no necesita de empresas sin más, sino empresas socialmente responsables, que asuman su cuota de responsabilidad en la

marcha de los asuntos europeos. Según la Comisión, las empresas pueden contribuir a través de sus buenas prácticas en RSE a lograr varios objetivos políticos como:

- Mercados laborales más integrados y mayor cohesión social.
- Inversión en el desarrollo de capacidades, aprendizaje permanente y la empleabilidad.
- Mejoras en la sanidad pública fruto de iniciativas voluntarias de las empresas en áreas como la comercialización y el etiquetado.
- Más rendimiento de la innovación.
- Utilización más racional de los recursos naturales y menores niveles de contaminación.
- Mejor imagen de las empresas y los empresarios en la sociedad que intenten suscitar actitudes más favorables hacia el espíritu empresarial.
- Mayor respeto a los derechos humanos, la protección del medio ambiente y unas normas laborales básicas, sobre todo en los países en desarrollo.
- Reducción de la pobreza y avance hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Ante el estado latente ante el que se encontraba la RSE en aquel momento, la propia Comisión decidió, a través del Libro Verde, generar un período de debate a escala comunitaria que permitiese precisamente recabar toda la información posible, no sólo de empresas, sino de diversos organismos públicos y privados, así como de organizaciones sindicales que desembocaran en el establecimiento de un marco para el fomento de la RSE en las empresas europeas.

Ante la incertidumbre sobre el propio concepto de RSE y de los elementos que la integran y el ámbito en el que se desarrolla, la propia Comisión plasmó en el texto del Libro Verde una serie de elementos básicos que ayudasen a hacer más sencilla la consulta propuesta y que sentaran unas bases sobre el concepto de la RSE y su contenido. Estos elementos se pueden resumir de la siguiente forma:

- La RSE se vincula siempre al concepto de voluntariedad. Si en algo coinciden las numerosas definiciones vertidas en este aspecto, es la integración voluntaria de la RSE por parte de las empresas. No existirá responsabilidad social si se impone su adopción, debido a que cuando hablamos de RSE nos movemos en el ámbito de los compromisos éticos.
- La RSE va más allá del mero cumplimiento de las leyes, situándose en el estadio más avanzado de máximo respeto por los propios trabajadores, clientes, consumidores, medio ambiente, etc.

- La RSE no se ciñe únicamente al ámbito de las grandes corporaciones, sino que debe ser promocionada y promovida especialmente en las PYMES, las cuales representan la mayoría de empresas en la Unión Europea. Como bien apunta la Comisión, la RSE se ha venido ciñendo exclusivamente a corporaciones multinacionales. No obstante, resulta necesario para consolidar la RSE su extensión a las PYME.
- La RSE se compone de un doble ámbito o dimensión, una interna y otra externa. La primera de ellas hace referencia a las prácticas responsables en relación a la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo, la adaptación al cambio (entendida como la gestión de las reestructuraciones empresariales desde un punto de vista socialmente responsable) y la disminución del consumo de recursos y contaminación generada por la propia empresa. El segundo ámbito o dimensión externa, se basa en las relaciones que la empresa mantiene con agentes externos a la misma, ya sea con las comunidades en donde se sitúa, suministradores, proveedores, consumidores, así como por la especial observancia de los derechos humanos y del medio ambiente. En este sentido, la RSE exige la implicación de las empresas con los agentes locales, tales como autoridades públicas y ONG, de cara al desarrollo y sostenimiento de las comunidades en las que se integra. Asimismo, afectará a las relaciones que mantenga con sus suministradores y socios comerciales extendiendo sus prácticas responsables a ellos. Este doble ámbito resulta necesario en donde, a juicio de Amparo Merino Segovia, *"una empresa difícilmente podrá ser considerada socialmente responsable cuando en lo laboral opera con cuestionable responsabilidad al conculcar los derechos de los trabajadores"*[18]

Por supuesto y, con base en todo lo anterior, la Comisión plasmó en su Libro Verde un concepto de RSE que sirviera de guía o de base para su estudio del tema, si bien fue cauta en su definición limitándose a recoger, como así reconoce en su propio texto, la opinión mayoritaria en este sentido. En consecuencia, la voluntariedad se convirtió en el eje central de la RSE, algo que a día de hoy se encuentra comúnmente admitido. Así, la Comisión definió 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"*. Esta descripción guarda

[18] Merino Segovia, Amparo: "Responsabilidad social corporativa: su dimensión laboral", *Revista Documentación Laboral* nº 75, 2005.

alguna imprecisión a juicio de algunos autores, aunque recoge los puntos clave de la RSE, esto es, la voluntariedad y la iniciativa empresarial.[19]

Partiendo de los anteriores elementos, el Libro Verde se propuso invitar *"a las autoridades públicas de todos los niveles, incluidas las organizaciones internacionales, las empresas (desde las PYME hasta las multinacionales), los interlocutores sociales, las ONG y a cualquier parte afectada o persona interesada a expresar su opinión sobre la manera de establecer una asociación para crear un nuevo marco destinado a fomentar la responsabilidad social de las empresas, teniendo en cuenta los intereses tanto de las empresas como de las distintas partes involucradas"* y por supuesto promover el debate sobre la RSE en las empresas.

3.2.4. Comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas relativa a "la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible"

Fruto de las respuestas obtenidas por la Comisión a raíz de la invitación contenida en el Libro Verde, ésta publicó un año después, en 2002, una Comunicación en la que analizaba las propuestas, ideas y opiniones aportadas por diversas empresas, organismos e instituciones europeas, para finalmente elaborar una propuesta de estrategia de promoción de la RSE en la Unión Europea. La llamada al debate se pudo calificar como un éxito, debido a que la Comisión recibió más de 250 respuestas provenientes de organizaciones, asociaciones e instituciones de muy variada índole y procedencia, lo cual sin duda supuso un estímulo para que desde la Unión Europea se siguiese invirtiendo en esta materia. Así, aunque bien es cierto que más de la mitad de aquellas respuestas procedieron de organizaciones empresariales y empresas (algo lógico por otra parte si se tiene en cuenta la propia naturaleza de la RSE), también quisieron participar sindicatos, asociaciones de consumidores, organizaciones de variado ámbito, etc.

La primera conclusión que la Comisión arroja en la Comunicación del año 2002 es, con independencia de la actitud positiva con que en general se acoge a la RSE por parte de la sociedad europea y la voluntad favorable a una acción de la propia Unión Europea en este ámbito, es la divergencia sobre, no sólo la naturaleza de la RSE sino la forma de promoverla. De esta manera, mientras que para las empresas prevalecía

[19] Alonso Soto, Francisco: "Estrategia europea de la responsabilidad social de las empresas", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Derecho Social Internacional y Comunitario* nº 62, 2006, pp. 79-107.

sobre todo la naturaleza voluntaria de la RSE, considerando como contraproducente cualquier intento de regulación, los sindicatos apostaban por la creación de un marco reglamentario que marcara una serie de preceptos de mínima observancia y un mecanismo de responsabilidades ante las consecuencias sociales y medioambientales de sus acciones. También se reconocía por los participantes la necesidad de adoptar la RSE como un elemento muy importante de la gestión empresarial y como herramienta de adaptación a la globalización, mejorar la imagen y prestigio y la productividad empresarial.

En cuanto a la estrategia de promoción comunitaria de la RSE, la Comisión basó la misma en las siguientes acciones:

- Dar a conocer el impacto de la RSE en relación al éxito comercial de la empresa a largo plazo, al entender la mayoría de las empresas participantes que la RSE conllevaría una mayor implicación de los trabajadores en la empresa y mejores resultados en innovación.
- Fomentar el intercambio de experiencias en materia de RSE entre empresas que permita ampliar el conocimiento de la materia entre ellas, familiarizarse con el mismo y reducir los costes que la implantación de la RSE podría suponer.
- Asimismo, al igual que se debe fomentar el intercambio de experiencias entre empresas, se apuesta por hacer lo propio entre los Estados miembros, que permitan avanzar hacia conceptos homogéneos de RSE.
- La educación se convierte en pieza clave, a juicio de la Comisión, de cara a promocionar la RSE en las empresas. Una correcta formación en este ámbito, no únicamente de los directivos, sino de los empleados y de sus agentes y colaboradores podrá facilitar la correcta implantación de la RSE.
- Otorgar a las PYME una especial relevancia en la labor de fomento de la RSE debido a que, contrariamente a lo que se pensaba tradicionalmente, la responsabilidad social no debe quedar limitada a las empresas multinacionales.
- Motivar la transparencia de las prácticas empresariales que permitan conocer a terceras partes el nivel de implicación de las empresas en el ámbito social y medioambiental. Para ello, la utilización de medios como los códigos de conducta, elaboración de informes sobre los resultados empresariales en estos ámbitos, y los premios o etiquetas comerciales que reconozcan la labor de las empresas en materia de RSE, serían enormemente positivos a juicio de la Comisión.
- Integración de la RSEen las políticas de la Unión Europea, especialmente las políticas de empleo y asuntos sociales, medioambientales, protección de los consumidores, contratación pública, etc.

- Creación de un Foro Multilateral Europeo sobre la RSE, que ayude a aunar criterios, alcanzar soluciones y adoptar una política de RSE lo más común posible en el ámbito de la Unión Europea.

3.2.5. Creación del Foro Multilateral Europeo sobre la RSE

Como se ha indicado, este Foro fue propuesto *"con el objeto de promover la transparencia y la convergencia de las prácticas y los instrumentos de responsabilidad social"* en palabras de la propia Comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas de 2002. Este Foro fue presidido por la propia Comisión, teniendo como objetivos básicos:

- Mejorar el conocimiento sobre la relación entre la RSE y el desarrollo sostenible a través del intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Estudiar la conveniencia de marcar principios comunes en cuanto a las prácticas relacionadas con la RSE, tomando en consideración las iniciativas provenientes de la Unión Europea y la legislación existente sobre la materia.

El Foro se estructuró en cuatro mesas de trabajo, de cara a poder ofrecer sus conclusiones sobre el tema tratado antes del verano de 2004 a la Comisión Europea, las cuales estuvieron compuestas por representantes de sindicatos, ONGs, empresarios y asociaciones empresariales, así como por observadores internacionales provenientes de las Instituciones Europeas y de otras organizaciones internacionales como la Organización Internacional del Trabajo. Cada una de las citadas mesas de trabajo se especializaron en las siguientes áreas:

- Mejorar el conocimiento sobre la RSE y facilitar el intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Implementar la RSE en las PYME.
- Búsqueda de herramientas y prácticas para mejorar la diversidad, convergencia y transparencia en la RSE.
- Mejorar y desarrollar aspectos de la RSE.

Consecuencia del estudio y de las conversaciones desarrolladas durante el transcurso del Foro, en el año 2004 se plasmaron los resultados finales y las conclusiones a través de informe publicado el 29 de enero, llegándose a un cierto acuerdo sobre la definición de RSE, utilizando para ello la ofrecida por la Comisión en su Libro Verde de 2001, y que se resume en, *"la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus*

relaciones con sus interlocutores" Con independencia del consenso en lo que significa la RSE, el Foro arrojó una serie de conclusiones sobre lo que deberían ser los ejes de la política de RSE en Europa, que si bien no aportan muchas novedades, sí se puede apreciar la consolidación de ciertos criterios y tendencias ya pronunciados por el Libro Verde de la Comisión en 2001:

- Incrementar la concienciación y el conocimiento sobre la RSE. Para ello, resultaría clave que tanto las autoridades públicas como todos aquellos grupos o partes implicadas que puedan tener un interés en este tema (*stakeholders*) efectúen una labor de concienciación, pudiendo utilizar para ello códigos de conducta, convenios colectivos, acuerdos, etc. De igual manera, los grupos de interés deberían contribuir a recopilar, difundir e intercambiar toda la información útil y de relevancia en relación a la RSE, haciéndola pública de la manera más fácil y cómoda posible, usando preferiblemente un portal en Internet, así como cualquier otra vía o canal próximo a las compañías. Por último, el Foro recomendaba intensificar la investigación sobre la RSE, no únicamente en sus aspectos generales, sino también sobre aspectos específicos de la misma como las nuevas pautas, prácticas reales en el mundo empresarial, su impacto en la competitividad de la empresa y por supuesto en el ámbito social y medioambiental, etc.
- Mejorar la capacidad de las empresas en entender e integrar la RSE en su gestión. Para ello, el Foro recomendó la cooperación entre las distintas empresas, organizaciones patronales y los grupos de interés en desarrollar la educación en este ámbito, incrementando a su vez la accesibilidad en la información, así como aconsejar en la implantación de la RSE en todos los niveles de la empresa. Resulta muy destacable como desde el Foro se recomienda a todos los Estados miembros, de cara fomentar esta educación, el estudio de la RSE a través de su introducción como asignatura a impartir en universidades y escuelas de negocios, permitiendo a estudiantes graduados y futuros directivos tener un conocimiento sobre la RSE que facilitase su adopción en la empresa.
- Crear un entorno propicio para el desarrollo de la RSE, para lo que las Instituciones de la Unión Europea y los distintos gobiernos nacionales unan sus esfuerzos hacia una mayor coordinación en las políticas de RSE, asegurándose de la existencia de unas condiciones económicas y sociales adecuadas que permitan a las empresas adaptar un modelo de gestión responsable. Como complemento a lo anterior, las Instituciones Europeas y los gobiernos nacionales deberán tomar la iniciativa en aras de alcanzar la meta del desarrollo sostenible creando un contexto favorable a la RSE. De igual manera, desde estas Instituciones se deberá asistir y ayudar a otros países a ratificar e implementar trata-

dos internacionales en protección de los derechos humanos y medio ambiente. Finalmente, se incita a la Unión Europea y sus Estados Miembros a efectuar una evaluación sobre cómo usar los fondos públicos de una manera eficiente y responsable, tomando en consideración los aspectos económicos, sociales y medioambientales.

Como se puede observar, el trabajo del Foro fue positivo, aunque según la opinión predominante, estas conclusiones no pudieron ser consideradas como un avance importante en el campo de la RSC pues, tal y como sostienen algunos autores, *"no hay especiales novedades en el Informe, ya que se recogen ideas y conceptos de las dos comunicaciones de la Comisión, eso sí, ahora, refrendados por la representatividad de los actores sociales"*[20] Así las cosas, el testigo volvió a ser tomado por la Comisión y el Consejo Europeo, consolidando la apuesta firme por la RSE como medio de alcanzar los objetivos de impulsar una economía competitiva y en definitiva asentar en Europa una gestión empresarial que descanse sobre un desarrollo sostenible:

- Consejo Europeo marzo 2005: *"Con el fin de fomentar las inversiones y crear un marco atractivo para las empresas y los trabajadores, la Unión Europea debe llevar a término su mercado interior y dotarse de un entorno jurídico más favorable a las empresas, que, por su parte, deben desarrollar su responsabilidad social"*
- Comunicación de la Comisión al Consejo Europeo de marzo de 2005: *"la RSC puede desempeñar una función clave a la hora de contribuir al desarrollo sostenible y reforzar al mismo tiempo el potencial innovador y la competitividad de Europa"*
- Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo en 2006 con la intención de *"Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: Hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas"*

3.2.6. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo de 2006

Esta Comunicación, emitida en el año 2006, vino a resumir, en palabras de la propia Comisión, el trabajo iniciado en 2001 a través del Libro Verde, el cual inci-

[20] Soto, Francisco.: "Estrategia europea de la responsabilidad social de las empresas", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Derecho Social Internacional y Comunitario* nº 62, 2006, p. 62.

tó a empresas, agentes sociales, sindicatos y demás partes interesadas a iniciar un diálogo y debate en relación a la RSE, tal y como se ha venido indicando. De esta manera, destaca ya la firme determinación de la Comisión por fomentar la RSC como reflejo de la defensa de valores comunes y sentido de la solidaridad y cohesión europeas. Se puede apreciar como la Comisión apuesta por involucrarse en la RSC no a través de medios coactivos, debido a que la idea asociada a la voluntariedad en este campo parece ya completamente clara, sino por el cauce de ayudas y apoyo a las empresas, así como por el fomento de la educación y concienciación. No obstante, la Comisión en 2006 dirige su política específicamente hacia las siguientes direcciones:

- Aumento de la sensibilización de la RSE en empresas de todos los tamaños, en colaboración con asociaciones empresariales, autoridades públicas y demás partes interesadas, entendiendo como básica la promoción de adopción de acciones en pro del medio ambiente.
- Cooperación entre los diferentes Estados miembros con el objetivo de alcanzar unos criterios comunes sobre la naturaleza y características de la RSC.
- Potenciar la investigación sobre la RSE, en especial de la relación entre ésta con la competitividad y el desarrollo sostenible, así como sobre la eficacia de la RSC para alcanzar objetivos sociales y ambientales.
- Extender el conocimiento de la RSE a través de la educación y de la implantación de una asignatura sobre esta materia en escuelas de negocios, universidades y otros centros educativos que permitan a los futuros ejecutivos, gerentes y empleados de empresas contar con una base de conocimiento que convierta a la RSE en una práctica de gestión habitual en las compañías.
- La RSE no se debe entender como algo exclusivo de las grandes compañías multinacionales, sino que ésta puede jugar un papel muy importante en las PYME para contribuir al crecimiento, empleo y desarrollo sostenible en Europa. Debido a la propia naturaleza de las PYME, se precisa de un apoyo más específico por parte de organismos y autoridades públicas, proponiéndose la Comisión como objetivo facilitar el intercambio de experiencias sobre el mejor modo de fomentar la RSE en las pequeñas y medianas empresas.
- Creación de una Alianza Europea para la RSE, la cual se configurará como la cobertura política para las iniciativas de la RSE tanto de las grandes empresas como de las PYME y sus interlocutores.
- Fomentar la RSE fuera de Europa, asumiendo la Comisión un papel de liderazgo en la promoción del medio ambiente y fomentar el respeto de los derechos humanos y laborales en el mundo a través de la utilización de incentivos comerciales.

Una vez expuesto lo anterior, se puede comprobar como en esta Comunicación, la Comisión sigue fielmente las recomendaciones efectuadas por el Foro Multilateral Europeo en su informe final de 2004, aunque la misma va más allá, apoyando y promoviendo la creación de una alianza que englobe a diversas entidades y organismos que convierta a Europa en un *"polo de excelencia"* sobre la RSE.

3.2.7. La Alianza Europea para la Responsabilidad Social de la Empresa

El apoyo de la Comisión a la creación de una Alianza que concentre las ideas y propuestas sobre RSE de diversas organizaciones y países europeos es firme y está basada en la intención de consolidar la responsabilidad de las empresas en Europa de una manera definitiva y unitaria. Esta Alianza se crea con la intención de estar abierta a todas las empresas europeas independientemente de su tamaño, sin ningún tipo de requisitos formales u obligaciones y con el objetivo de convertirse en un vehículo de intercambio de información sobre la RSE, sus prácticas y sus estrategias. Es por tanto coherente esta iniciativa con el espíritu de la propia RSE la cual prescinde de cualquier elemento de coactividad para articularse bajo las directrices de la voluntariedad, entendiendo igualmente que la RSE *"puede contribuir al desarrollo sostenible al mismo tiempo que refuerza el potencial innovador y la competitividad en Europa, contribuyendo también a la empleabilidad y a la creación de empleo"*, tal y como la Comisión asevera.

No obstante, la Alianza responde a unos criterios básicos, los cuales se han ido fraguando a través de los últimos años por medio de la labor de consulta iniciada por la Comisión. Las tres áreas de actividad de la alianza se concentran en:

- Sensibilizar sobre la RSE y fomentar su conocimiento
- Ayudar a implementar la RSE en las empresas
- Crear un entorno favorable que incite y promueva la adopción de la RSE

Como se deduce de lo expuesto, esta Alianza nace con la loable pretensión de crear un órgano de impulso y fomento de la RSE de carácter permanente, superior a las consultas y contestaciones que se habían producido hasta el momento. Asimismo, estamos ante una Alianza viva, con un sistema de funcionamiento que implicará reuniones frecuentes, informes y balances de estudio para su posterior comunicación, lo cual ayudará sin duda a convertir efectivamente a la RSE en un sistema adoptado y extendido en una gran parte de las empresas europeas.

3.2.8. Iniciativas públicas de algunos países comunitarios

A consecuencia de la iniciativa promovida por las Instituciones Europeas incitando a fomentar e implementar la RSE en el ámbito empresarial, han surgido diversas proposiciones y programas (políticas públicas, en definitiva) desde los Estados miembros, liderados por las propias administraciones públicas correspondientes. Asimismo y, tal y como se verá, la tradición en RSE viene de lejos para algunos países comunitarios, habiéndose convertido en auténticos pioneros en este campo. Por tanto, se analizarán aquí algunas de las políticas de los países más destacados en este ámbito.

Alemania

Se ha creado una mesa redonda sobre códigos de conducta empresariales con la pretensión de mejorar las condiciones laborales y sociales en los países en desarrollo donde las empresas alemanas estén interviniendo. Otras iniciativas a destacar serían las siguientes:

- En 2002, se adoptó una estrategia para el desarrollo sostenible, en la cual, un consejo asesor compuesto por representantes del gobierno, empresa, trabajadores, ONGs, etc., se encarga de ayudar al Gobierno en esta materia. De igual forma, un Comité para el desarrollo sostenible ayuda a implementar esta área en todas las políticas del gobierno.
- También en 2002, se firmó una declaración conjunta sobre la protección internacional de los derechos humanos y actividades comerciales por representantes del Gobierno Federal, la Federación de industrias alemanas, la Confederación de empresarios alemanes y la Federación sindical alemana, así como por el Foro de derechos humanos y diversas ONGs.

Bélgica

Bélgica ha sido uno de los países europeos que más iniciativas ha propuesto y medidas ha llevado a cabo en relación a la RSE en los últimos años extendiéndose a varios ámbitos o frentes:

- En 1991, la Ley de protección e información a los consumidores prohibió la publicidad engañosa respecto a las empresas y sus productos y los efectos en el medio ambiente.
- En 2001 el Ministerio de Trabajo y Turismo lanzó la iniciativa "Trivisi pioneering enterprise for people, the enviroment and society", la cual reunió a repre-

sentantes empresariales, sindicatos, académicos, ONGs y al propio gobierno con la pretensión de estudiar distintos aspectos de la empresa sostenible.
- El Gobierno Federal creó el Consejo Federal para el desarrollo sostenible, el cual se encarga de aconsejar en la política del gobierno sobre el desarrollo sostenible y la implementación de compromisos tales como la Agenda 21 y la Convención sobre el cambio climático. Asimismo, este Consejo actúa como foro para fomentar el debate sobre el desarrollo sostenible.

Dinamarca

Este Estado miembro es sin duda alguna el que cuenta con una mayor tradición en el fomento y promoción de la RSE en todo el espacio de la Unión Europea. Entre sus numerosas iniciativas destacan:

- El lanzamiento de la campaña en 1994 "Our common concern, the social responsability of the corporate sector" con el objetivo de concienciar a los ciudadanos de que el bienestar social no debe ser únicamente responsabilidad del sector público, sino que se extiende a toda la sociedad, incluyendo a empresas, ciudadanos, comunidades locales, etc.
- Desde 1995, una orden ministerial obliga a las industrias más contaminantes a realizar informes sobre sus actuaciones medioambientales.
- En 1996 se fundó una red nacional de ejecutivos, reuniendo a 16 líderes empresariales del sector público y privado que actúan como asesores del ministro de asuntos sociales y promocionan actividades de integración.
- En 1998, se creó el "Centro Copenhague", centrado en crear asociaciones voluntarias entre empresas privadas, administraciones públicas y distintos sectores de la sociedad que permitan alcanzar la cohesión social.
- En 2000 se creó el índice social por el Ministerio de Asuntos Sociales, el cual evalúa la implicación de las compañías en RSE.
- Desde 2006, el Instituto Danés de Estudios Sociales está llevando a cabo un estudio a gran escala en relación al desarrollo de la RSE en Dinamarca.

Francia

Francia es quizás uno de los ejemplos destacados en el ámbito europeo por contar con mayor regulación.

- En mayo de 2001, Francia se convirtió en el primer país que obliga a que las empresas reflejen en su informe anual los aspectos sociales y medioambientales de sus actividades. Así, dichos informes deberán contener datos como la

plantilla con la que cuenta la empresa, tipos de contratos laborales llevados a cabo, organización y horas de trabajo, salarios, igualdad de género, seguridad y salud en el trabajo, etc. Por otro lado y en relación a aspectos medioambientales, el informe anual deberá contener aspectos relativos al consumo de recursos naturales como agua, materias primas, energía, las medidas tomadas en limitar el daño al medio ambiente, formación e información de los trabajadores en este sentido, etc.

- Por otra parte, en 2003 Francia inició la llamada estrategia nacional para el desarrollo sostenible y fundó el Instituto nacional para el desarrollo sostenible, el cual es responsable de la elaboración de dicha estrategia, componiéndose de 90 miembros provenientes de diferentes sectores de la sociedad. Asimismo, un grupo de alto nivel fue creado con la misma pretensión.
- Para finalizar y también desde 2001, la Ley de contratación pública francesa incluye entre los criterios y condiciones a tener en cuenta para la concesión de contratos públicos, aspectos sociales y medioambientales.

Holanda

Al igual que los países anteriores, Holanda está jugando un papel muy activo en el desarrollo de la RSE, principalmente por las siguientes medidas:

- En 2002, el gobierno holandés creó el "Knowledge and Information Centre on CSR" el cual nació con la pretensión de impulsar el conocimiento sobre la RSE a través del diálogo y asociaciones entre empresas y ONG, administraciones públicas locales y ciudadanos. Asimismo, el ministerio de asuntos económicos junto a la Iniciativa Nacional sobre el desarrollo sostenible, ha puesto en marcha un estudio sobre la RSE, diseñado para coordinar las distintas iniciativas en investigación sobre RSE que se llevan a cabo en las universidades holandesas. Este mismo Ministerio junto al Ministerio de Cooperación al Desarrollo trabajan juntos en una estrategia de reducción de la pobreza en países en vías de desarrollo, así como de la promoción de la RSC en los mismos.
- También se están trabajando en otras áreas tales como la concesión de premios y reconocimientos a la estimulación de la RSE para el sector agrícola y alimentario.

Irlanda

Es otro de los países con más proyección en RSE desde hace años, destacando las numerosas colaboraciones entre entidades públicas y privadas con el objetivo común de promover un desarrollo sostenible:

- En 1993, el gobierno instauró el Foro nacional económico y social de cara a crear un mayor consenso en iniciativas y políticas económicas y sociales.
- Desde 1994, el Ayuntamiento de Dublín y la Cámara de Comercio de la misma ciudad vienen otorgando los premios "Guinness Living Dublin Awards" los cuales premian a todas aquellas entidades o particulares que trabajen por mejorar la calidad de vida en la ciudad.
- Es de destacar también el apoyo por parte del gobierno irlandés de la Fundación "For investing in Communities and business in community" la cual tiene como meta promover la RSE en las prácticas empresariales.

Por último, merece la pena destacar la publicación de la nueva estrategia sobre desarrollo sostenible y RSE.

Suecia

Las iniciativas más importantes de este país en RSE durantes los últimos años han sido:

- Crear el "Swedish partnership for global responsibility (Global Ansiar)" invitando a participar a la comunidad empresarial. Esta asociación trata de animar a las empresas a que hagan de embajadores de los derechos humanos, de la lucha anticorrupción, la protección del medioambiente y las condiciones sociales y laborales dignas en todo el planeta.
- También se ha promovido la concienciación del consumidor en la RSE a través de la educación y formación y la organización de mesas de debate.
- Desde 1999 las compañías de cierta dimensión son requeridas a incluir en sus cuentas anuales información sobre el impacto ambiental de sus actividades.
- La RSE también es fomentada en el propio sector público, en donde se promueve una conducta empresarial responsable en las compañías participadas por el estado. En cuanto a las agencias gubernamentales, éstas tienen la obligación de integrar sistemas de gestión medioambiental e informar anualmente sobre sus progresos en esta área.

Reino Unido

Una de las medidas más contundentes puestas en marcha por el Reino Unido en el campo de la RSE es el nombramiento en el año 2000 del Ministro para la RSE, el cual tiene como funciones básicas las de elevar la concienciación en este campo, establecer unas líneas básicas de desarrollo y trabajar por promover un consenso sobre buenas prácticas, tanto a nivel nacional como internacional.

No obstante, situándonos años atrás, en 1998, el Departamento para el Desarrollo Internacional lideró una iniciativa sobre ética comercial, constituyéndose como una alianza entre compañías, sindicatos y ONG en su labor por mejorar las condiciones de trabajo de los trabajadores de compañías suministradoras de empresas británicas.

Avanzando de nuevo hacia una época más reciente, en 2001 se llevaron a cabo dos importantes acciones. La primera de ellas fue la emisión de un informe por el Gobierno en RSE incluyendo iniciativas atractivas para su adopción, especialmente por las PYME, fomentar las buenas prácticas, promover la RSE internacionalmente y coordinar esta materia dentro del propio gobierno. Debido a la especial relevancia de estos informes, se han venido emitiendo anualmente desde el 2001. La segunda acción iniciada en 2001 fue la de efectuar tres estudios sobre RSE en las empresas públicas, privadas y ONG en el potencial valor añadido que conlleva la adopción de la RSE, la manera de animar a las PYME a adoptarla así como sobre la inversión empresarial en los mercados en vías de desarrollo.

De igual forma, se puede ver el interés de las instituciones británicas en el fomento de la RSE a través de su apoyo a diversas organizaciones que trabajan por fomentarla, tales como la organización "Business in the Community" o del apoyo al proyecto SIGMA el cual pretende desarrollar un marco de actuación para una gestión empresarial sostenible, la cual incluye herramientas y principios para el personal directivo.

3.2.9. Resumen y conclusiones

- Las instituciones públicas europeas han adoptado un papel predominante y líder en la difusión y fomento de la RSE en Europa, de manera especial desde la publicación del llamado Libro Verde para *"Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas"* de la Comisión en 2001.
- Tras el necesario período de consulta a los sectores europeos con interés directo o indirecto en este tema iniciado con el Libro Verde, se ha querido pasar a implementar una política más activa que se base en dar a conocer el impacto de la RSE en relación al éxito comercial de la empresa a largo plazo, fomentar el intercambio de experiencias en materia de RSE entre empresas y entre países comunitarios y, fomentar la educación en este concepto.
- En relación a la educación, se considera a ésta como pieza clave para la correcta asimilación y adopción de la RSE proponiendo para ello el estudio de la RSE a través de su introducción como asignatura a impartir en universidades y escuelas de negocios, permitiendo a estudiantes graduados y futuros directivos tener un conocimiento sobre la RSE que facilite su adopción en la empresa.

- Por último, el apoyo por parte de la Comisión en 2006 a la constitución de una Alianza Europea para la Responsabilidad Social Empresarial supone la intención de consolidar la responsabilidad de las empresas en Europa de una manera definitiva y unitaria, siendo un órgano de impulso y fomento de la RSE de carácter permanente, superior a las consultas y contestaciones que se habían producido hasta el momento y, con un sistema de funcionamiento, que implicará reuniones frecuentes, informes y balances de estudio para su posterior comunicación a los sectores interesados.

3.3. Iniciativas públicas nacionales en RSE

Íñigo Sagardoy

Para analizar las distintas iniciativas públicas en España en torno a la RSE nos debemos referir a tres grupos:

- Políticas públicas de ámbito nacional o gubernativas
- Políticas públicas de ámbito autonómico
- Políticas públicas de ámbito local

En las próximas páginas nos detendremos a ver cada una de ellas.

3.3.1. Las iniciativas a nivel nacional o central

Hasta fechas recientes, que coinciden con la consolidación del Gobierno socialista en el poder, el Gobierno español no había tomado una dirección muy decidida en temas de RSE. Una visión generalizada de la historia de la RSE en nuestro país demuestra que muchas de las iniciativas ligadas a este concepto se han iniciado desde ámbitos empresariales[21], y el papel gubernativo ha consistido en diversas actuaciones, más o menos importantes, que han acompañado a las actividades privadas de las grandes empresas en esta materia. Quizás el elemento motor más trascendental y decisivo para incorporar a la RSE en la agenda política de nuestras instituciones públicas fue la publicación por parte de la Unión Europea del Libro Verde (2001), visto en el punto anterior, y las dos Comunicaciones de la Comisión Europea sobre RSE (2002 y 2006). Y es solamente a partir de ese momento cuando se puede hablar de un impulso decidido de nuestra Administración Pública a la RSE, aunque en estos últimos meses se está notando una fuerte aceleración y compromiso positivo con el proceso.

[21] A modo de ejemplo, el Foro de Reputación Corporativa, creado en el último trimestre del 2002 con empresas como BBVA, Agbar, Repsol YPF, Telefónica, Ferrovial, Iberia y otras, o el Club de Excelencia en Sostenibilidad, creado en septiembre de 2002 por numerosas empresas (Alston, Amena, Basf, Cemex, Cepsa, Iberdrola, etc…)

Siguiendo a LOZANO[22], España se enmarca, junto a países como Italia, Portugal y Grecia, en el denominado modelo "Ágora" denominación ésta que define una forma de desarrollar y aplicar las políticas públicas de RSE de una forma típica. Dicho modelo tendría como rasgo común el hecho que estos países no han participado (al menos directamente) en el debate abierto por la Unión Europea a partir del Libro Verde y solamente a partir de fechas muy recientes, y con cierto retraso, han empezado a consolidar un proyecto público de RSE. Como luego se verá más en detalle, al analizar las diversas iniciativas públicas del Gobierno español, existen unas líneas maestras de actuación (propias también de los otros países "Ágora") que se pueden resumir de forma generalizada en las siguientes:

- Se pone el acento en "voluntariedad" de las actuaciones empresariales en materia de RSE. Siguiendo las pautas y directrices europeas analizadas anteriormente, no existe una voluntad política de imposición de unas determinadas prácticas de RSE. Las empresas deben ser libres en su actuar a la hora de implantar un determinado modelo de RSE. El papel de las Administraciones Públicas está, por lo general, en incentivar, promocionar y apoyar medidas de RSE pero nunca en imponerlas. El Gobierno español ha abandonado la tesis normativa que un sector del partido socialista abanderaba con la elaboración de un Anteproyecto de Ley en materia de actividades y contenido de RSE, para centrarse solamente en normas que regulen la promoción, desarrollo y divulgación de la RSE.
- Se crean comisiones o grupos de trabajo con participación de todos los agentes interesados (*multistakeholder*) y afectados para desarrollar conjuntamente una política nacional en materia de RSE. España tiene una tradición de búsqueda de consenso social en la mayoría de sus ámbitos políticos, económicos, laborales y sociales y en el área de la RSE no encontramos la excepción. En nuestro país, incluso, la creación de estas comisiones o grupos de trabajo con participación de diversos agentes sociales (sindicatos, empresas, ONGs) es anterior a cualquier definición de un modelo nacional de RSE. Es el propio consenso el que determina el protagonismo de la Administración Pública, y la ubica en su lugar.
- Importancia de los temas de buen gobierno corporativo y acción social de las empresas como ejes determinantes de una mayor acción pública en materia de RSE. Por determinadas circunstancias sociales y económicas propias de nuestro país y entorno[23], el mayor énfasis público que se ha dado hasta la fecha en

[22] Lozano et altri: *Los gobiernos y la responsabilidad de las Empresas,* ESADE, Ed. Granica, Madrid, 2005, pp. 211 y ss.
[23] Sobre todo a raíz de los escándalos financieros americanos.

materia de RSE ha sido la necesidad de codificar el buen gobierno corporativo[24] y regular la transparencia de la actuación empresarial tanto en su gestión directiva (Consejos de Administración) como en su gestión financiera (Auditorías). Igualmente, debido a determinados condicionantes sociales y de tradición religiosa, no cabe duda de que la acción social de las empresas o la "ética empresarial" ha estado muy presente como elemento central en el desarrollo de la RSE en nuestro país, si bien centrada ésta última en la filantropía o apoyo económico a determinadas actividades derivadas fundamentalmente del tercer sector y no necesariamente en lo que debería estar más vinculada a su actividad económica o empresarial (reestructuraciones empresariales, reforma del tejido empresarial, etc.).

- Finalmente, se ha dado un escaso peso al llamado desarrollo sostenible. No hay gran tradición en nuestro país de otorgar excesiva importancia al desarrollo sostenible a salvo de determinadas (y escasas) iniciativas de sanción de los daños medioambientales, y ello a pesar de la importante Directiva 2004/35/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 21 de abril, sobre Responsabilidad Medioambiental en relación con la prevención y la Reparación de daños medioambientales. Bien es cierto que el Consejo de Ministros aprobó en el mes de marzo de 2007, para su remisión a las Cortes Generales, el Proyecto de Ley de Responsabilidad Medioambiental y con ello se pueda dar un avance significativo en esta materia.[25]

De lo visto con carácter general hasta el momento, se puede por tanto, extraer como conclusión general del modelo de políticas públicas español de RSC que se trata de un modelo basado en la voluntariedad, socialmente consensuado y con incidencia en la promoción de actuaciones de transparencia empresarial y filantropía social. Un modelo similar a los de los países de nuestro entorno pero con déficits en algunos aspectos como posteriormente se verá. A continuación se señalan los hitos más importantes a nivel nacional en temas de RSC.

---

[24] A través de los llamados Informes Olivencia y Aldama, tratados en otros apartados de este libro, y que fueron la semilla de la Ley de Transparencia de las Sociedades Anónimas Cotizadas (Ley 23/2003, de 17 de julio).

[25] Los principios de "quien contamina paga" y de "prevención" inspiran esta futura Ley. Se obliga a que los operadores reparen el daño causado al medio ambiente aún cuando no se haya cometido ninguna infracción administrativa y de modo respetuoso con la normativa medioambiental. Igualmente, se repararán en su integridad los daños del medio ambiente y se devolverán los recursos naturales al estado original en el que se encontraban antes del daño. Finalmente, para asegurar que las empresas disponen de los recursos económicos necesarios para hacer frente a su responsabilidad, la Ley les exige que cuenten con una garantía financiera, que se introducirá de forma gradual a partir de 2010.

Iniciativas de Partidos Políticos Españoles

Siguiendo a LOZANO[26] en este punto, de nuestra reciente historia política caben distinguir dos etapas legislativa diferenciadas que han tenido una cierta incidencia en la RSC· a partir de la publicación del Libro Verde de la Unión Europea (2001).

- La primera es la que transcurre hasta el año 2004 bajo el Gobierno del Partido Popular. En esta etapa la RSC no tiene realmente un papel primordial dentro de las distintas iniciativas gubernamentales o legislativas, quizás al amparo de la concepción del partido gobernante de una aproximación voluntaria y flexible a la RSC, dónde son las empresas las que deben adoptar por sí solas los compromisos que estimen convenientes para ir más allá de las estrictas obligaciones normativas[27].

  No obstante lo anterior, existe en esta etapa un hito fundamental como lo fue la presentación por parte del grupo socialista (PSOE) en el Congreso de la Proposición de ley sobre RSC[28] dónde se establecía que los poderes públicos "deben impulsar el establecimiento de buenas prácticas de RSC y justificar su intervención identificando sus aspectos más relevantes y ofreciendo estímulos necesarios para que se desarrollen en nuestra estructura económica definiendo un entorno uniforme para el desarrollo de prácticas socialmente responsables"[29]. No conviene detenerse en exceso en el contenido de esta Proposición de ley dado que finalmente no vió la luz por diversas circunstancias, pero no cabe duda de que constituía un paso decidido a una regulación de la RSC en todos sus ámbitos y hubiera supuesto una regulación normativa de cierta importancia

[26] Lozano et altri: *Los gobiernos y la responsabilidad de las Empresas…,* op. cit., p. 233

[27] El propio PP en la Proposición no de ley 162/000607, BOE núm. 455, de 13 de diciembre de 2002 sobre este tema señalaba que "la actuación pública también desempeña un papel fundamental a la hora de crear una mayor sensación de responsabilidad social colectiva y de establecer un marco por el que las empresas deban integrar consideraciones ambientales y sociales en sus actividades. La principal contribución del enfoque consistiría en aportar valor añadido a las acciones ya existentes, como sería la necesidad de establecer y apoyar planteamientos de buenas prácticas, por cuanto respecte a su evaluación y verificación independiente, garantizando así su eficacia y credibilidad".

[28] Proposición de Ley 122/000210, núm. 235-1, de 10 de mayo de 2002.

[29] El Proyecto se justificaba porque la "RSC constituye un compromiso de integración voluntaria de gestión de las obligaciones reglamentarias y convencionales en un marco de buenas prácticas que concilie intereses en un enfoque global de calidad y viabilidad.
(…) El concepto de responsabilidad social se aplica desde el respeto al diálogo social, la empleabilidad, la adquisición de calificaciones, la igualdad de oportunidades y la previsión y gestión del cambio. Representa un compromiso de conducta voluntaria más allá de la rentabilidad económica inmediata, pero puede tener un valor económico directo y por ello debe considerar la RSC más como una inversión que como un gasto".

en esta materia, alejando a nuestro país de las prácticas habituales de otros países europeos como hemos visto anteriormente.

- La segunda etapa política digna de mencionar comienza a finales de la legislatura 2000-2004 y coincide con el inicio del mandato del PSOE en la actual legislatura. El punto de inflexión a destacar en este periodo en el ámbito de iniciativas de partidos políticos que venimos analizando, lo constituyen los Programas electorales de los diferentes partidos que concurrían a las elecciones generales del 2004. A destacar de todos ellos es que por primera vez, en dichos Programas, se recogían alusiones directas y detalladas a la RSE, cada cual haciendo énfasis en sus ideas al respecto. Así, a modo de ejemplo:
  - PSOE: propugnaba la creación de un órgano administrativo estatal que coordinara todas las tareas de RSE a nivel político. Promovía la creación de un Consejo Estatal de RSE que actuara como foro de todos los sectores de interés. Se promovían ideas en el ámbito financiero mediante la creación de incentivos para las empresas que se comprometan con una política de transparencia informativa, o mediante el impulso de gestores de inversión que promuevan la implantación de la RSE en las empresas globales españoles.
  - PP: Favorecer la adopción por parte de las empresas de Código de RSE, a través de la difusión e intercambio de buenas prácticas y experiencias a escala nacional e internacional.
  - CIU: Impulso de un nuevo marco legal y una política que estimulen y promuevan la responsabilidad social, especialmente entre las pequeñas y medianas empresas. Sensibilizar a los agentes sociales y económicos. Incentivar que las empresas elaboren sus memorias anuales teniendo en cuenta criterios de RSE. Apoyar las iniciativas y los proyectos realizados con las llamadas "finanzas éticas".

Como consecuencia de estas iniciativas programáticas, es en la actual legislatura dónde se han realizado un mayor número de iniciativas de carácter público en materia de RSE (que iremos viendo a continuación), consolidando en este momento el inicio de un movimiento decidido de involucración de las Administraciones Públicas en este ámbito.

El Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Este Foro fue constituido a iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales el 17 de marzo de 2005, y se formó por 47 miembros de los siguientes ámbitos:

- Distintos grupos empresariales que vienen realizando actividades de RSE
- Conjunto de organizaciones que defienden el medio ambiente, los derechos humanos y al consumidor.

- Diversos expertos procedentes del mundo académico y de la investigación.
- Ministerios de Trabajo y Asuntos Sociales, de Economía y Hacienda, de Industria, Turismo y Comercio, de Medio Ambiente, de Sanidad y Consumo, de Administraciones Públicas, de Exteriores y de Cooperación.

Este Foro se ha reunido en numerosas ocasiones y ha alcanzado diversos Acuerdos plasmados en varios documentos. El documento alcanzado después de las tres primeras sesiones de trabajo ha sido titulado "El contexto de la Unión Europea en materia de RSE, como marco de las políticas y normas que se establezcan en España"[30]. En dicho documento se establecen las pautas iniciales de trabajo para el debate de las políticas públicas que puedan establecerse en España en RSE tanto en el nivel de la Administración Central como en el ámbito de las competencias de los gobiernos autonómicos y de las corporaciones locales. En este documento se da una definición de la RSE combinando los conceptos de voluntariedad y obligatoriedad al señalar:

"*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, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones*".

Igualmente en este primer documento se afirma que el papel de los poderes públicos es el facilitar "el buen desarrollo de un proceso de diálogo teniendo en cuenta las empresas y organizaciones por un lado y las partes interesadas de la sociedad por otro".

En la IV Sesión del Foro de Expertos se debatió sobre la importancia de que las empresas elaboren un Informe sobre RSE y que lo recogido en él sea verificable. Se afirma que la Administración Pública es partidaria de la máxima información objetiva y verificable sobre políticas y prácticas de RSE, y por ello, quiere promover la estandarización de la información básica de las organizaciones en materia de RSE, que variará según las circunstancias concretas de su actividad. Esta información servirá de base para posibles políticas de fomento y promoción de la RSE.

[30] En el documento se citan la Cumbre Europea de Lisboa del año 2000, la Agenda Social adoptada en la Cumbre de Niza de diciembre de 2000, el Libro Verde de julio de 2001, la Comunicación de la Comisión de julio 2002, la Agenda Social de febrero de 2005, y las conclusiones del Foro Multistakeholder y del Grupo de Alto Nivel de Representantes de los Gobiernos y del Parlamento Europeo.

Finalmente, La V Sesión del Foro de Expertos de RSE analizó el nivel de desarrollo de la Responsabilidad Social de las Empresas en España concluyendo que se considera el carácter progresivo del desarrollo de las prácticas y políticas de Responsabilidad Social en España, ya que aunque el debate público sobre la RSE llegó a España algunos años más tarde que a otros países europeos, a partir del 2003 el número de iniciativas promovidas por las empresas y las más diversas organizaciones e instituciones ha sido extraordinario. Ese desarrollo se ha dado además en la práctica totalidad de las Comunidades Autónomas. Este Foro de Expertos ha servido de base, como luego veremos, para encauzar las recientes iniciativas del Gobierno en esta materia.

Diálogo social sobre "Competitividad, empleo estable y cohesión social (julio 2004)

Aunque este tema será objeto de desarrollo en otro apartado de este trabajo, sí conviene siquiera hacer una breve mención al mismo dada la intervención gubernativa en este documento. Como se sabe, la declaración para el Diálogo social ("Competitividad, empleo estable y cohesión social") firmada en julio de 2004 por el Gobierno, las organizaciones empresariales y sindicatos, hace frecuente referencias a la RSE en materia del mercado del trabajo. En concreto, se afirma que es un objetivo común que la sociedad española alcance unos mejores niveles de desarrollo económico, de calidad en el empleo, de bienestar social, de cohesión territorial y de sostenibilidad ambiental, ilustrado de manera equívoca esta responsabilidad sobre el futuro que es necesario que el sector privado de la economía comporta en las instituciones y poderes públicos. Como consecuencia de la citada declaración, ya han surgido una serie de acuerdos procedentes del Diálogo Social, entre ellos, en las siguientes materias: para la mejora del crecimiento y del empleo, de formación profesional para el empleo, sobre medidas en materia de Seguridad Social, para la mejora de la protección del desempleo de trabajadores agrarios, así como, en relación con la inmigración, el Plan estratégico de ciudadanía e integración. Recientemente, al hilo de este diálogo social ha quedado también constituida la Mesa de Diálogo Social sobre RSE.

La Subcomisión de RSE del Congreso de los Diputados[31]

La Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Congreso de los Diputados, quiso tomar el relevo a nivel nacional de la Comisión de las Comunidades Europeas (que adoptó una actitud dinámica impulsando y fomentando la RSE a través de su Libro

[31] El contenido de las Conclusiones de este Informe puede analizarse en el Anexo al presente libro.

Verde, cuyo objetivo básico era instaurar el "debate" en el seno de la Unión Europea sobre esta materia) creando una Subcomisión para potenciar y promover la RSE, cuyo fruto se manifiesta en su Informe titulado "Para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las empresas" aprobado por unanimidad de la misma en su reunión de 27 de junio de 2006. Esta Subcomisión, que fue creada a instancia del Grupo Parlamentario Catalán de Convergència i Unió e integrada por representantes de los Grupos Parlamentarios y bajo la Presidencia de D. Ramón Jáuregui (diputado del grupo socialista), ha contado con 61 comparecencias, entre ellas las de importantes representantes de instituciones públicas, agentes económicos y sociales, ONGs, fundaciones, empresas e incluso grupos de comunicación. El magnífico número de comparecientes, la importancia de los mismos y la extensión del informe, el cual cuenta con 120 páginas, nos da certera cuenta de que el tema que se trata fue analizado con profundidad y que, basándose en un análisis serio y detenido sobre la situación actual de la RSE, la Subcomisión se aventura a proponer, a modo de conclusiones, un conjunto de recomendaciones enfocadas a consolidar y desarrollar la RSE.

Antes de esbozar un breve comentario sobre el contenido del Informe, merece la pena lanzar una breve observación que surge de la misma existencia del citado Informe. No se puede considerar que el objetivo de la Subcomisión sea la consolidación de ideas o propuestas de cara a su posterior implementación a través de un texto legal sino que, tal y como queda sentado en el propio Informe, su base es el estudio de la situación actual de la RSE con el fin de proponer un conjunto de medidas al Gobierno con el objeto de potenciar y promover la citada responsabilidad. No obstante y aunque ello es así, sí que se aprecia un nuevo modelo o tendencia al recomendarse la promoción de la RSE tanto a empresas privadas como a instituciones públicas, y en general al conjunto de la sociedad, configurándose como una cultura de exigencia mutua entre las empresas, la sociedad y sus instituciones.

El Informe parte de la base de que la RSE no es, ni mucho menos, una moda pasajera sino que es una herramienta que impulsa la mejora y fomento del estado del bienestar, así como la eficiencia y productividad de las entidades que lo asumen. Por este motivo, la RSE abandona su limitación tradicional que la restringía al mero cumplimiento de las leyes y convenios colectivos por parte de las empresas englobando también "la integración voluntaria en su gobierno y su gestión, en su estrategia política y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones", definición acuñada por el Foro de Expertos convocado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y utilizada por el Informe. Partiendo de

esta sólida base, la Subcomisión constata que, a pesar de la unánime aceptación de este sistema y de lo mucho avanzado últimamente por las empresas españolas en su implantación, las mismas se encuentran en cierta desventaja con respecto a los países de nuestro entorno sobre todo en lo que a la inversión sostenible y responsable respecta. Es por ello por lo que el Informe apuesta por un modelo de educación global que comprenda no únicamente una actuación empresarial en consonancia, sino una sensibilización social impulsada especialmente por las instituciones públicas, e incluso por los diferentes medios de comunicación.

En consecuencia de dicha "acción global" en la promoción de la RSE, el Informe cree firmemente en medidas enfocadas, naturalmente, en la propia actuación empresarial, tales como la cooperación al desarrollo, la transparencia en sus prácticas, el impulso de la igualdad entre trabajadores y trabajadoras, la creación de grupos de trabajo para el análisis de la RSE en los específicos sectores, y una mayor inversión en I+D+innovación, así como la exigencia a sus proveedores (que en muchos casos suelen ser PYMES) de un mínimo de actuación en este respecto, lo cual propiciaría que el fomento de la RSE se extendiese a empresas de todas dimensiones. No obstante y conscientes que este nivel de actuación no es suficiente, se anima a la Administración a que fomente este campo a través de bonificaciones empresariales a la Seguridad Social, deducciones fiscales y ayudas a las empresas socialmente responsables, promoviendo la difícil tarea de educar a la sociedad en este sentido y en general, impulsando la RSE en el seno de las Administraciones Públicas. Por último, deja en manos de los consumidores y en especial de las asociaciones de consumidores, el fomento del consumo responsable asesorando a aquéllos y fomentado entre otras medidas, el comercio justo y el reconocimiento de las empresas certificadas como responsables.

Como se puede observar, la redacción de este Informe y su propio contenido suponen un claro avance y a la vez, una apuesta institucional en el ámbito legislativo para promover la RSE en nuestro país y realmente servirá de guía para empresas y Administraciones Públicas de las iniciativas de RSE que se adopten en España en los próximos años.

Las Propuestas del Gobierno para el fomento y desarrollo de la RSE en España (marzo de 2007)

Finalmente y como hito fundamental que resume el estado actual de la situación del enfoque del poder público en materia de RSE, debemos referirnos al documento elaborado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo) el pasado

marzo de 2007. En este documento se hace una primera valoración de lo que ha sido la historia de la iniciativa pública de nuestro país en materia de RSE básicamente encauzada a través de las conclusiones del Foro de Expertos del propio Ministerio de Trabajo, para acabar justificando, desde diversos puntos de vista, la necesaria participación de los poderes públicos en la consecución de comportamientos más responsables por parte de los agentes económicos del país.

Se dice que "los aspectos de la responsabilidad social deben ser considerados de interés público y no exclusivamente privados ya que las decisiones sobre el uso, consumo y deterioro del capital natural, social y humano, afectan a toda la sociedad presente y venidera (…). El sentido más importante del concepto de RSC es la exigencia cívica de una mayor corresponsabilidad de las distintas instituciones y del conjunto de los actores económicos, políticos y sociales con los objetivos de construcción de una sociedad más próspera, con mayores niveles de justicia y equidad y con un medio ambiente más limpio y seguro". Posteriormente, el contenido fundamental del documento se centra en desarrollar unas "Propuestas para el fomento y desarrollo de la RSC en España" que resumimos a continuación por ser el eje fundamental de las políticas públicas a promover por el Gobierno.

a) Información y sensibilización de los actores de la RSE

i) Campañas informativas
- Mejorar la comprensión del concepto de RSE, organizando actividades informativas y de sensibilización de los ciudadanos, las empresas y el conjunto de los actores sociales.
- Creación de un portal en Internet que facilite la difusión de la información significativa sobre la RSE, el conocimiento de las iniciativas y experiencias más relevantes, tanto de carácter nacional, como procedentes de la Unión Europea y países terceros, así como conexiones con otros portales similares.
- Apoyar, las iniciativas de los distintos actores sociales e institucionales que favorezcan el mejor conocimiento de la RSE.

ii) Por un consumo responsable
- Fomentar la integración de los principios de responsabilidad en las políticas de consumo.
- Promover la información dirigida a los consumidores sobre el consumo cívico o responsable.

– Apoyar las iniciativas de fomento de la RSE realizadas por las organizaciones e instituciones de defensa de los derechos de los consumidores.

b) Participación, conocimiento, implicación y corresponsabilidad

i) Promoción de los objetivos y filosofía del desarrollo sostenible de responsabilidad en la gestión de la actividad económica.

– Fomentar la investigación sobre la RSE y el desarrollo sostenible.
– Promover una visión de la actividad económica y de la gestión de las organizaciones orientada por los principios del desarrollo sostenible y de la responsabilidad.
– Incluir el estudio de los principios de responsabilidad y el desarrollo sostenible en la educación.
– Promover en las enseñanzas universitarias, especialmente en las materias relacionadas con el estudio de las organizaciones, la economía, la comunicación y la administración y gestión de empresas, la incorporación de la formación en materia de RSE.

ii) Promoción de las capacidades y competencias de los interlocutores sociales para el desarrollo de la RSE

– Apoyar el desarrollo de las capacidades de gestión de las políticas de RSE por parte de las empresas y los sindicatos.
– Fomentar la educación y formación en materia de RSE de los cuadros directivos de las empresas, los representantes de los trabajadores y los responsables de las distintas organizaciones sociales.
– Favorecer el conocimiento y el intercambio de experiencias y buenas prácticas en materia de RSE entre las empresas.

c) Las Administraciones Públicas, la RSE y el Desarrollo Sostenible

i) Fomento de la RSE y del desarrollo sostenible

– Integración de los enfoques de RSE y de los principios del desarrollo sostenible en los sistemas de gestión de lo público, impulsando dentro del Estado, en todas sus actividades económicas, empresas públicas y organismos públicos, las mismas pautas de conducta responsable. En este sentido, en el caso de aprovisionamientos públicos, implicaría la exigencia de determinados requisitos en términos de RSE en la ejecución de los contratos con la Administración. Aprobación de códigos de conducta para los empleados públicos.

- Fomentar la Inversión Socialmente Responsable (ISR) como palanca positiva de cambio en este nuevo desarrollo de las empresas. En este sentido, la Administración podría gestionar sus fondos de pensiones y el de reserva de la Seguridad Social a través de los mercados financieros contemplando criterios de RSE además de los estrictamente financieros.
- Incluir 1a RSE como criterio informativo en la ejecución de las ayudas públicas concedidas a los distintos sectores empresariales, lo que resulta de especial relevancia con respecto a las empresas que acceden a ayudas y planes dirigidos a la internacionalización de la empresa a través de organismos tales como CESCE, ICEX o COFIDES, así como solicitar información sobre prácticas de RSE a las empresas que opten a la adjudicación de contratos financiados con créditos FAD y a aquellas que pretendan participar de operaciones de conversión de deuda por inversiones.
- Desarrollo de políticas de promoción e incentivos de la RSE aplicados no sólo a grandes empresas sino también a las PYMES.
- Establecimiento de prioridades de políticas públicas congruentes con los objetivos de la Agenda de Lisboa en materia de RSE, así como con las propuestas para fomentar las prácticas de RSE contenidas en la Comunicación de marzo de 2006 de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo: "Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: Hacer de Europa un polo de Excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas".

ii) Estímulo a las empresas para el informe de prácticas de RSE

Teniendo en cuenta las conclusiones a las que se llegaron en la IV sesión de trabajo del Foro de Expertos en RSE, en relación a propiciar la información de las empresas sobre las prácticas que en materia de RSE vienen llevando a cabo y considerando las propuestas realizadas para promover la estandarización de la información en materia de RSE, se propone que:

Los poderes públicos pongan en marcha una política pública de promoción del Informe de RSE que tenga en consideración los siguientes aspectos:

- Apoyo técnico a las empresas
- Catálogo de herramientas de información
- Buenas prácticas de información
- Perfil de empresas e instituciones incluidas en la política de promoción
- Temas e indicadores de medida susceptibles de ser incluidos en el Informe de RSE.
- Verificadores y el rol de su labor de verificación.

d) Las PYMES en materia de RSE

Fomento de la RSE en las PYMES

- Recepción de información clara y útil sobre procesos de RSE diseñados específicamente según necesidades de la PYME. Por ejemplo, a través de folletos informativos, como los que ya ha ido proponiendo la UE.
- Apoyo en procesos de integración de la RSE en los momentos de inicio, resolviendo las dudas y dando respuesta a las controversias que puedan surgir.
- Reconocimiento de los pasos dados en la incorporación de criterios de RSE de manera progresiva.

e) Responsabilidad, diálogo y cooperación

La participación de las empresas en el desarrollo

- Fomentar un mayor interés y compromiso de las empresas por el desarrollo, así como la participación de la comunidad empresarial en los proyectos y programas de desarrollo sostenible.
- Facilitar la participación de los interlocutores sociales en el desarrollo de las políticas sociales impulsadas por los poderes públicos locales, autonómicos y estatales.
- Creación de foros, redes y otras formas de articulación de la cooperación para hacer frente a los principales problemas de desarrollo a los que se enfrenta España, como la regeneración de zonas en declive, el fomento del empleo y la inclusión social, el desarrollo de la formación y la economía del conocimiento o la investigación y la innovación.
- Creación del Consejo Estatal de RSE, en el que participen representantes de las organizaciones empresariales, los sindicatos, otras organizaciones representativas de las distintas sensibilidades existentes en la sociedad y las Administraciones Públicas, con el objetivo de constituirse como un órgano asesor y consultivo del Gobierno.

f) El Consejo Estatal de RSE

El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales promueve la creación del Consejo Estatal de RSE, como un órgano colegiado, asesor y consultivo del Gobierno, encargado de impulsar y fomentar las políticas de RSE, de acuerdo con las conclusiones de la IV sesión de trabajo del Foro de Expertos.

Los objetivos del Consejo Estatal de RSE son:
- Constituir el marco de referencia para el desarrollo de la RSE en España.
- Fomentar las iniciativas sobre RSE, proponiendo al Gobierno medidas que vayan en ese sentido.
- Informar en su caso sobre las regulaciones de ámbito empresarial y sectorial desde la perspectiva de la RSE.
- Proponer y promocionar los estándares y características de las memorias de sostenibilidad o del reporte.
- Evaluar e informar sobre el desarrollo de la RSE en España, y sobre las actuaciones en materia de RSE de las empresas españolas en el ámbito internacional.
- Participar en los foros nacional e internacional constituidos para tratar temas de RSE.

El Consejo estará compuesto por miembros procedentes de las partes interesadas, integrado, por lo tanto, por representantes de las organizaciones empresariales, de las organizaciones sindicales, de las ONGs (entre éstas, defensa del medio ambiente, derechos humanos y consumidores y usuarios), representantes de la economía social, y de las Administraciones Públicas.

En cumplimiento de los objetivos establecidos, el Consejo Estatal de RSE tendrá las funciones de emitir dictámenes de carácter facultativo, elaborar estudios a solicitud del Gobierno o por propia iniciativa, elaborar y elevar una memoria anual al Gobierno, constituirse como Observatorio de la RSE en España, promover y fomentar iniciativas de Responsabilidad Social de las Empresas, así como colaborar y cooperar con otros Consejos análogos a nivel internacional, autonómico o local.

3.3.2. Políticas públicas de ámbito autonómico

En el presente apartado, se analizarán las iniciativas que desde la Comunidades Autónomas se están implantando de cara a fomentar la RSE. Como se ha visto anteriormente, a nivel Comunitario y Estatal se está estudiando y al mismo tiempo promocionando la adopción de modelos de RSE a través de diversos medios y acciones. No obstante, las Comunidades Autónomas están jugando de igual forma un papel muy importante en este sentido, conocedoras de su estratégica posición y su mayor cercanía a los ciudadanos y las empresas, especialmente a las PYMES.

Como se verá, muchas son las iniciativas puestas en marcha en este nivel autonómico aunque cabe apuntar que dichas iniciativas no guardan relación, en un gran

número de ocasiones, entre las diversas Comunidades Autónomas existiendo una cierta descoordinación. Tampoco coinciden el número de proyectos puestos en marcha y en su entidad, caracterizándose algunas Comunidades por contar con numerosas actuaciones mientras que en otras su número es mucho menor. Por todo ello y, para una mejor comprensión, se hará una breve referencia a cada una de las 17 Comunidades Autónomas en relación a sus más destacadas iniciativas en RSE.

Comunidad Autónoma de Andalucía

La Comunidad Autónoma Andaluza cuenta en la actualidad con varios medios de promoción y fomento de la RSE sobresaliendo entre los demás los que se explican a continuación.

Actuación de la Fundación Andaluza de Servicios Sociales como instrumento de apoyo para la puesta en funcionamiento de la RSE en Andalucía a través de la difusión y participación en proyectos de RSE, todo ello con la intención de que la RSE se integre en el ámbito empresarial.

Entrega del Premio Andaluz a la Excelencia Empresarial a aquellas empresas que consigan potenciar la cultura de la calidad en Andalucía, la innovación y la RSE.

Estudio de la creación de un "Índice Andaluz de Responsabilidad Social" que permita evaluar el grado de adaptación de la RSE en la empresa a través de indicadores como la estabilidad en el empleo, la integración de la mujer, seguridad laboral, asistencia social, etc. Asimismo, el Parlamento Andaluz trabaja para definir estrategias de RSE e implantarlas en las empresas andaluzas.

Comunidad Autónoma de Aragón

Una de las medidas con más importancia y trascendencia en el fomento de la RSE desde Aragón es el "Premio Aragonés a la Responsabilidad Social Corporativa" el cual celebra en 2007 su tercera edición. A través de este premio, el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de Aragón pretende reconocer y recompensar a las empresas y organizaciones que trabajan por implementar la RSE en su gestión a fin de contribuir al desarrollo sostenible desde el punto de vista social, ambiental y económico.

Como complemento a lo anterior, numerosas ayudas puestas en marcha por la Dirección General de Industria son destinadas a las empresas aragonesas orientadas a

incentivar la productividad y la competitividad, así como la innovación en materia de calidad y cooperación en pro del intercambio de prácticas y estrategias.

Destaca de igual manera el "Programa Empresa" cuyo objetivo es mejorar la competitividad de las empresas ofreciendo un conjunto de iniciativas que les permitan conocer, asimilar e implantar los mejores instrumentos y modelos innovadores de gestión empresarial.

Comunidad Autónoma de Asturias

Esta Comunidad Autónoma cuenta con un sistema de subvenciones destinadas a las actividades de promoción de la economía social, la responsabilidad social de la empresa y el autoempleo, las cuales fueron aprobadas para lo que al año 2007 se refiere por la resolución de 28 de noviembre de 2006, de la Consejería de Industria y Empleo. Los beneficiarios de estas subvenciones serán fundamentalmente las entidades asociativas, cooperativas, sociedades laborales, autónomos de carácter intersectorial, así como universidades y entidades sin ánimo de lucro en su labor de formación y difusión de la economía social.

Comunidad Autónoma de Baleares

El enfoque sobre RSE de esta Comunidad se ha centrado básicamente en difundir y fomentar la defensa y protección del medio ambiente. Así, a través del programa ECOTUR, se quiere promocionar la adopción por parte de las empresas de la Comunidad de instrumentos voluntarios para la mejora del medio ambiente. Este programa incluye varias iniciativas, destacando la publicación de guías de buenas prácticas ambientales, subvenciones y asesoramiento, información y coordinación de los sectores implicados.

Comunidad Autónoma de Canarias

Desde 1996 el Gobierno de Canarias, a través de la Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente, viene entregando el Premio "César Manrique de Medio Ambiente" con el objetivo de impulsar actividades en defensa del medio ambiente. El premio va destinado a instituciones, empresas, asociaciones y grupos de carácter público o privado, así como a personas físicas que destaquen por su contribución a la mejora del medio ambiente.

Comunidad Autónoma de Cantabria

A través de SODERCAN, Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria participada por el Gobierno de Cantabria, Caja Cantabria, y la Cámara de Comercio de Cantabria, se pretende mejorar la competitividad de las empresas cántabras mediante la implantación de sistemas de innovación y calidad. Fruto de esta aspiración, se celebró en Santander en marzo de 2007, la jornada "Responsabilidad social corporativa en las pequeñas y medianas empresas" en el que acudieron más de 80 asistentes, entre ellos el Consejero de Industria, Trabajo y Desarrollo tecnológico de Cantabria.

Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha

Dos importantes proyectos se desarrollan en esta Comunidad en el ámbito que ahora se trata, el proyecto Equal Relanza y el proyecto In Itinere, si bien por estar este último restringido a la localidad de Alcázar de San Juan, se expondrá cuando se pasen a estudiar las iniciativas locales en RSE.

El Proyecto Equal Relanza se encuentra concebido para fomentar una cultura empresarial socialmente responsable. Para ello, se inició una campaña de visitas a han un gran número de empresas manchegas informando sobre la RSE. Asimismo, se han celebrado jornadas informativas y mesas de trabajo sobre el fomento de la RSE en las empresas de la comarca.

Debemos destacar también la importancia en la celebración de jornadas incidiendo en la educación y formación en RSE. Una de las más recientes ha sido el Encuentro Interempresarial organizado en enero de 2007, el cual se centró en el análisis y estudio del concepto de RSE, básico para la correcta implantación de la misma en las empresas.

Comunidad Autónoma de Castilla y León

La Junta de Castilla y León ha querido fomentar la RSE principalmente a través de dos mecanismos, la creación de un Plan de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres de Castilla y León, y el desarrollo de un modelo de gestión de la empresa socialmente responsable.

La primera medida ha sido regulada por medio del Decreto 1/2007 de 12 de enero y uno de sus pilares básicos es lograr la igualdad entre mujeres y hombres en el acceso, permanencia y promoción en el trabajo. Para ello, reconoce el propio Plan la

importancia de instaurar criterios de género en los procesos de evaluación de la calidad empresarial como puede ser la RSE.

La segunda de las actuaciones es el desarrollo de un modelo de empresa familiarmente responsable que implique un modelo de gestión adaptado a la realidad de las PYME.

Comunidad Autónoma de Cataluña

Se debe comenzar por resaltar la específica mención a la RSE que se hace en el nuevo Estatuto de Autonomía de Cataluña. Es en su artículo 45.5 relativo al ámbito socioeconómico, en donde se dispone que *"la Generalitat debe favorecer el desarrollo de la actividad empresarial y el espíritu emprendedor teniendo en cuenta la responsabilidad social de la empresa"*. Este artículo resulta ciertamente importante a lo que la RSE se refiere, pues está reconociendo expresamente la obligación de las Administraciones Públicas catalanas a tener en cuenta la responsabilidad social de la empresa al impulsar el desarrollo de la actividad empresarial. Asimismo, el artículo 46 del mismo texto reconoce la obligación de los poderes públicos de proteger el medio ambiente a través de políticas de desarrollo sostenible y solidaridad colectiva e intergeneracional.

En otro ámbito, se llevó a cabo por el Departamento de Cultura de la Generalidad de Cataluña en 2006, un estudio sobre cultura y sostenibilidad con el objetivo de que las políticas sectoriales de la Generalidad de Cataluña contribuyan al desarrollo de un futuro sostenible.

Por último, destacar el "V Plan de acción y desarrollo de las políticas de mujeres en Cataluña" el cual pretende convertirse en *"una herramienta transversal para la aplicación de las políticas de mujeres del Gobierno de la Generalitat"* estructurándose en 6 ejes, 95 objetivos, 519 medidas y 961 actuaciones. Su objetivo es múltiple, pero descansa sobre la base de conseguir una verdadera transversalidad en el diseño y desarrollo de las políticas del Gobierno de la Generalidad, así como incrementar y aumentar la presencia de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad.

Comunidad Autónoma de Extremadura

Esta Comunidad cuenta con ciertas subvenciones a la competitividad e innovación empresarial en fomento, fundamentalmente, de la implantación de sistemas de calidad y de gestión medioambiental en las empresas.

Comunidad Autónoma de Galicia

El fomento del desarrollo sostenible cobra una gran importancia en las políticas públicas de esta Comunidad. Así, se han llevado a cabo acciones de fomento y educación dirigidas a integrar el concepto de desarrollo sostenible en la sociedad, tales como la creación de un observatorio para la educación en desarrollo sostenible, organización de jornadas educativas sobre este campo y la instauración de un plan de acción contra el cambio climático.

Comunidad Autónoma de La Rioja

Una de las acciones más importantes de la Comunidad Autónoma de La Rioja en este ámbito es la creación, en el contexto del *"Plan estratégico para el impulso de la responsabilidad social corporativa en las empresas"* del Foro riojano *multistakeholder*, el cual tiene encomendada una importante labor de difusión y fomento de la RSE. En consecuencia y, como una forma de difusión de aquélla, se celebró en el pasado mes de abril de 2006 el I Congreso Europeo de Responsabilidad Social que tuvo como objetivos básicos los de concienciar a las empresas a conseguir un desarrollo social y económico sostenible, generar el debate y difundir las políticas en materia de RSE, todo ello con especial atención a las PYME.

También resulta importante la labor de esta Comunidad en el fomento de la RSE a través de préstamos para la realización de proyectos e inversiones en materia de responsabilidad social. Para ello, destaca la concesión a las empresas radicadas en La Rioja de préstamos sin interés que tengan como destino la realización de proyectos e inversiones que integren la RSE en el ámbito de las mismas.

Por último, apuntar la importante creación de grupos de trabajo, dentro del Consejo Riojano de Relaciones Laborales y del Consejo Riojano para la seguridad y salud en el trabajo con el fin de impulsar la RSE a través de la negociación colectiva, así como la guía presentada para implementar la RSE en las PYME.

Comunidad Autónoma de Madrid

En esta Comunidad son también numerosas las iniciativas que pretenden la difusión y la adopción de la RSE por las empresas. Resalta en un primer ámbito el I Foro de la Empresa Socialmente Responsable, celebrado en Madrid en febrero de 2007, patrocinado por la Comunidad de Madrid, cuyos objetivos eran reflexionar sobre el marco conceptual de la RSE e identificar las claves que deben tener en cuenta las

empresas socialmente responsables, conocer que políticas públicas de promoción de la RSE se implementan en la Comunidad de Madrid y profundizar en las mejores prácticas empresariales.

Juega un papel importante a la hora de prestar apoyo y ayuda a las empresas madrileñas en su búsqueda de la excelencia, la Fundación Madrid por la Excelencia cuyos valores se basan en la excelencia en gestión, RSE y la confianza de los consumidores. Asimismo, sus objetivos son impulsar la innovación, la calidad y el compromiso de estas empresas con su futuro y el de la Comunidad de Madrid para lo cual organiza los Premios a la Confianza de los Clientes, los cuales premian a las mejores empresas de la Comunidad por su excelencia en la gestión y la confianza de sus clientes.

Otra iniciativa relevante es la creación del primer índice de evaluación de excelencia de las empresas madrileñas por la anteriormente citada Fundación Madrid por la Excelencia. Con este índice, se pretende objetivar y cuantificar el nivel de excelencia entre todas las empresas de la Comunidad ayudando a fomentar la cultura de la excelencia, la RSE y la calidad.

Comunidad Autónoma de Murcia

La Región de Murcia centra su compromiso con la RSE en el desarrollo sostenible. Por esa razón, la Consejería de Industria y de Medio Ambiente concede la etiqueta identificativa de "compromiso con el desarrollo sostenible" a todas las empresas que se adhieran al *"Protocolo general entre la Consejería de Industria y de Medio Ambiente y organizaciones representativas de la actividad económica y social de la Región para fomentar la responsabilidad ambiental y el desarrollo sostenible en el marco del pacto social por el medio ambiente"* y en base a la declaración jurada del responsable legal de la empresa, organización o colectivo del cumplimiento del compromiso de responsabilidad.

Con la misma pretensión se han creado recientemente los Premios de Desarrollo Sostenible, los cuales tienen como objetivo reconocer públicamente el esfuerzo de organizaciones y colectivos sobre desarrollo sostenible, al tiempo que se pretende difundir estas experiencias a otras empresas.

Comunidad Autónoma de Navarra

El Foro de Responsabilidad Social Empresarial de Navarra ha propuesto la creación de un observatorio en RSE que cree unas directrices públicas de fomento y faci-

lite el diálogo entre los diferentes grupos de interés. Este Foro data del año 2004 y está coordinado por el Centro de Recursos Ambientales de Navarra y la Fundación Gaztelán. Se integra por más de 50 organizaciones y empresas y pretende aunar esfuerzos en el campo de la RSE y permitir la difusión de aquélla.

Al mismo tiempo, se llevan a cabo proyectos como el de "Sensibilización empresarial hacia la responsabilidad familiar" el cual pretende fomentar políticas de responsabilidad familiar, de conciliación familiar y laboral como medio de mejorar la calidad en el empleo, organizándose seminarios sobre RSE como los llevados a cabo por el Centro de Recursos Ambientales de Navarra cuyo objetivo principal es la promoción del concepto de RSE.

Comunidad Autónoma Vasca

La Comunidad Autónoma Vasca ha implantado dos proyectos con relevancia en este tema.

En primer lugar, se ha querido instaurar un "Plan para la incorporación de personas con discapacidad al mercado laboral ordinario de la Comunidad Autónoma del País Vasco" para los años 2004-2006 por el que se pretende garantizar que la información, el asesoramiento y la orientación laboral lleguen a todas las personas con discapacidad, así como sensibilizar a los agentes sociales y económicos sobre la necesidad de incorporar al mercado de trabajo personas con discapacidad.

Otro proyecto presentado es el titulado "Un horizonte para la calidad de los sistemas de empleo y formación de la CAE" presentada por la "Red Kideitu" la cual se integra por diversas entidades como la Dirección de Empleo y Formación del Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco, el Instituto Vasco de la Mujer y la Asociación de Agencias Vascas de Desarrollo, entre otras. Este proyecto se estructura en seis ejes de actuación dirigiéndose fundamentalmente a desarrollar y crear modelos y protocolos de implantación práctica de la igualdad de género.

Con independencia de estos dos proyectos, el Departamento de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio, ha creado una página web (www.ingurumena.net) dedicada al desarrollo sostenible, en donde se contienen un buen número de iniciativas, planes y estrategias en este campo. Entre ellos y, por su importancia, se debe señalar la "Estrategia Ambiental Vasca de Desarrollo Sostenible (2002-2020)" y el primer "Programa Marco Ambiental (2002-2006)" sobre equilibrio territorial, gestión responsable de los recursos naturales y actuaciones ante el cambio climático.

Comunidad Autónoma de Valencia

La Consejería de Bienestar Social junto con el Consejo de Cámaras de Comercio de la Comunidad Valenciana ha creado el portal Empresa Solidaria (www.empresasolidaria.gva.es) para difundir el concepto y las ventajas de la RSE entre las empresas de la Comunidad Valenciana y ofrecer información y recursos para que éstas incorporen la acción social como parte de su actividad. Para ello, también se pondrán en funcionamiento una serie de jornadas informativas y la difusión de buenas prácticas empresariales.

3.3.3. Políticas públicas de ámbito local

Se pondrán de relieve en este apartado, una serie de iniciativas relacionadas con la RSE de ámbito local ya que en este nivel también se pueden observar las acciones de fomento de la gestión responsable. No obstante y debido al muy elevado número de entidades locales que existen en España, se hará referencia a algunas de las iniciativas con más interés.

Alcázar de San Juan (Ciudad Real)

Con el objetivo de aumentar la competitividad de sus empresas y conseguir la inserción laboral de colectivos con dificultad en el acceso al empleo, ha nacido en el ámbito geográfico de Alcázar de San Juan el proyecto "In Itinere". Las vías para conseguir sus objetivos pasan por fomentar la cultura de la RSE básicamente en las PYME, difundiendo su concepto y ayudando a implantar buenas prácticas de gestión.

Badalona (Cataluña)

La organización sanitaria municipal Badalona Serveis Assistencials ha conseguido recientemente obtener la certificación de la norma SA8000 en materia de RSE gracias al esfuerzo llevado a cabo por esta entidad municipal en su mejora en la calidad de la gestión, condiciones laborales de sus trabajadores y respeto de los derechos humanos y del medio ambiente.

Comarca del Alt Penedés (Cataluña)

La Fundación Pro Penedés, que aglutina a representantes de entidades locales, empresarios y sindicatos, ha creado el proyecto "Plan Estratégico Comarcal" el cual tiene como eje la difusión y fomento de las buenas prácticas empresariales que faciliten el progreso de la comarca hacia un territorio socialmente responsable.

Granada (Andalucía)

El Ayuntamiento de Granada, a través del Centro de Iniciativas Empresariales, ha publicado en fechas recientes una guía destinada a las empresas granadinas, en el esfuerzo por difundir y acercar el concepto de la RSE y las buenas prácticas en igualdad, medio ambiente, calidad, etc. Asimismo, se pondrán en marcha una serie de galardones y premios para todas aquellas empresas que tras asistir a talleres sobre RSE pongan en marcha los conocimientos adquiridos.

Irún (Guipúzcoa)

Desde 2002, el Ayuntamiento de este municipio ha venido aplicando en su gestión criterios de eficiencia, ahorro energético e implantación de energías renovables en todas las actuaciones del municipio. Así, se han efectuado auditorías energéticas, talleres para la formación de técnicos, etc.

Vitoria (Álava)

Esta ciudad ha obtenido en 2007 el premio "a la ciudad más sostenible" por aplicar políticas de desarrollo sostenible y sostenibilidad en su gestión. Este premio fue otorgado por el Salón del Equipamiento para las Ciudades y el Medio Ambiente "Ecocity" que se celebró en Barcelona.

3.3.4. Resumen y conclusiones

Las políticas públicas en RSE se han incrementado de manera importante durante los últimos años.

- Destacan la creación del Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales así como el Informe de la Subcomisión Parlamentaria sobre RSE.
- De igual manera, se ha publicado en fechas recientes el Documento Público elaborado por la Dirección General de la Economía Social, de Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo a través del cual se marcan pautas futuras de las políticas públicas de fomento y desarrollo de la RSE en España.
- La labor de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales está siendo muy positiva, demostrando su preocupación por el fomento de la RSE entre las empresas y muy especialmente entre las PYMES.
- Las medidas adoptadas son de toda índole, si bien viene predominando la promoción del medio ambiente y el desarrollo sostenible y la ayuda a través de

subvenciones a todas las empresas que destaquen por la implementación de sistemas de gestión responsable.

- No obstante lo anterior, se puede observar como las políticas que llevan a cabo las diferentes comunidades autónomas no son uniformes, adoptando directrices que difieren en gran medida con las propias en otras Comunidades. Por ello, sería deseable una mayor coordinación entre las Comunidades Autónomas que facilitase este cometido.
- En el ámbito municipal, conocedoras las entidades locales de su mayor proximidad con las PYMES, se están promoviendo un buen número de proyectos y medidas tendentes a la adopción de la RSE. Es por ello por lo que muchos de los municipios españoles, con independencia de su tamaño, están invirtiendo un gran número de sus recursos para hacer llegar, fundamentalmente, el concepto de RSE a las empresas.

3.4. Hacia un nuevo modelo público de RSE

Íñigo Sagardoy

3.4.1 El papel de las Administraciones en la RSE

A la vista de la información presentada en los capítulos anteriores, se infiere preguntar lo que muchos gobiernos han estado debatiendo a lo largo de varios años: ¿qué modelo político y social se debe adoptar en nuestro país? ¿se precisa una legislación concreta en materia de RSE para promover definitivamente el impulso de este tema entre las empresas?

Coincidiendo con LOZANO[32] estas preguntas no pueden resolverse de forma independiente a la propia visión de empresa y de país que se tenga en un momento determinado. Por tanto, antes de dar respuesta a las mismas se deberán analizar cuidadosamente cuáles son las políticas nacionales concretas sobre el mundo empresarial y la forma de entender el papel que la empresa juega en una sociedad. Solamente a través de un debate serio con todos los agentes implicados, podrá determinarse qué modelo público se quiere construir en torno a la RSE, sin precipitaciones y sin caer en decisiones oportunistas que no necesariamente pueden ser beneficiosas para la estructura social y económica de una nación.

[32] Lozano et altri: *Los gobiernos y la responsabilidad de las Empresas*, ESADE, Ed. Granica, Madrid, 2005, pp. 211 y ss.

Se habla de "ventaja competitiva de las naciones" (Porter), o de "riqueza ética de las naciones" (Donaldson) dando a entender que la RSE no es un exclusivo patrimonio de las grandes empresas sino que afecta también a iniciativas de carácter público, donde los gobiernos de turno no pueden huir de forma generalizada a adoptar alguna postura en temas tan importantes como el medio ambiente, acción social, etc. Precisamente, el reto y la dificultad del papel de los poderes públicos es la clara contradicción de incentivar la aceptación de reglas éticas y asunción de las políticas de RSE, pero a la vez bajo un estricto régimen de voluntariedad de dichas prácticas dentro del propio país, con respeto a la cultura empresarial y a las iniciativas voluntarias de las propias empresas. Es claramente este necesario enfoque voluntario de la RSE, su punto fuerte y débil, y de ahí la dificultad de la relación entre los gobiernos y la RSE.

En los capítulos anteriores hemos podido comprobar que existe en nuestro país y en el entorno europeo un debate abierto en torno a establecer reglas jurídicas uniformadoras, vinculantes y sancionadoras jurídicamente o, por el contrario, inhibirse del establecimiento de cualquier regla obligatoria. Los gobiernos se debaten en adoptar alguno de los cuatro roles clásicos de políticas públicas en materia de RSE (Howard): el preceptivo (*mandating*), el facilitador (*facilitating*) el de aliado o patrocinio (*partnering*) o el de respaldo o simplemente apoyo (*endorsing*), y debe ser cada país el que decida situarse en un rol de mayor regulación y vinculación (*mandating*) o en uno de simple promoción y patrocino (*facilitating* o *endorsing*), pero no cabe duda que en el momento actual existe un cierto consenso público de que un gobierno virtuoso en materia de RSE (Rodríguez Piñero)[33] debería adoptar el siguiente papel:

- Crear un marco jurídico político que haga posible y no obstaculice las prácticas de RSE.
- No tener una intensa regulación legal que pueda ser entendida como punitiva por parte de la empresa.
- Promoción de cambios de conducta y comportamiento mediante el fortalecimiento de la cultura cívica de las empresas y la promoción de acciones voluntarias.
- Dar ejemplo en la propia Administración Pública en materia de RSE.

En definitiva, se trata de buscar un equilibrio entre legislación y voluntariedad, y siempre bajo un prisma de una nueva regulación social que motive al cambio empresarial pero sin olvidar que es la empresa el principal protagonista e impulsor de estas actividades. Y todo ello, sazonado de incentivos financieros y de mayores reconocimientos públicos con la involucración de todos los sectores (financiero, social y laboral).

España tiene un reto en este sentido y podrá alcanzar los objetivos marcados por la estrategia europea siempre y cuando vaya en estas líneas apuntadas y consiga una verdadera política racional y coordinada en todos los ámbitos administrativos y geográficos. Solamente así se podrá hablar de una excelencia pública en materia de RSE.

3.4.2. La necesaria creación de un Consejo Asesor de RSE a nivel nacional

Como hemos visto en el capítulo 3.3., tanto en el ámbito autonómico como local se está poniendo en marcha numerosas iniciativas. Las Comunidades Autónomas están llevando a cabo una labor muy importante de fomento y promoción de la RSE en España. Se debe resaltar de manera especial la decidida apuesta de futuro que han llevado a cabo las Comunidades Autónomas en este campo y que está facilitando enormemente la labor tanto comunitaria como estatal en RSE.

Las medidas adoptadas son de toda índole, si bien se ha puesto un especial énfasis por la promoción del medio ambiente y el desarrollo sostenible, premiando y ayudando a través de subvenciones a las empresas radicadas en su ámbito autonómico que destaquen por la implementación de sistemas de gestión respetuosos con el medio ambiente. También resulta importante el esfuerzo relativo a la celebración de jornadas y conferencias que permitan extender el concepto de RSE al tejido empresarial, así como los foros y la difusión de buenas prácticas tendentes a implementar la RSE en la empresa.

No obstante todo lo anterior, se puede observar como las políticas que llevan a cabo las diferentes Comunidades Autónomas no son uniformes y en muchas ocasiones no guardan ningún tipo de relación entre sí, adoptando algunas de ellas planes y directrices a la hora de incorporar la RSE en las empresas que difieren en gran medida con las propias en otras Comunidades. Por ello, sería deseable una mayor coordinación entre las Comunidades Autónomas que facilitasen este cometido.

En el ámbito municipal, conocedoras las entidades locales de su mayor proximidad con las PYMES, las cuales representan la mayoría de las compañías españolas, desde las mismas se están promoviendo un buen número de proyectos y medidas tendentes a la adopción de la RSE. Estas acciones son especialmente importantes pues suponen una interacción más directa con las empresas y en cierta medida pueden ser incluso más efectivas. Es por ello por lo que muchos de los municipios españoles, con independencia de su tamaño, están invirtiendo un gran número de sus recursos para hacer llegar, fundamentalmente, el concepto de RSE a las empresas.

El Gobierno central y el propio Parlamento Español han avanzado notablemente en los últimos años en iniciativas públicas en materia de RSE. A destacar se encontrarían los impulsos de la creación del Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y el Informe de la Subcomisión Parlamentaria en materia de RSE, ya desarrollado en páginas anteriores. Estos son los dos hitos fundamentales en este ámbito, sin olvidarnos del reciente Documento Público elaborado por la Dirección General de la Economía Social, de Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo, que marca las pautas futuras de las políticas públicas de fomento y desarrollo de la RSE en España.

Las conclusiones que se extraen de un análisis detenido de estas iniciativas públicas es que se está yendo por el buen camino enmarcado por la estrategia europea analizada en el capítulo 3.2. Se siguen pautas de promoción de la RSE bajo el prisma de la voluntariedad empresarial, si bien es cierto que se apuntan algunas iniciativas de carácter legal (medioambiente, igualdad) que puedan ir más allá de principios voluntarios.

Igualmente, se echa claramente en falta una política pública coordinada (gobierno central, autonomías y entidades locales) en materia de RSE. Para ello, se hace precisa la creación de un Consejo Asesor de RSE a nivel nacional, que sea una iniciativa mixta en colaboración con la sociedad civil. Dicho Consejo debería auspiciarse y ampararse por la Presidencia del Gobierno, dada sus competencias en todos los ámbitos administrativos por la repercusión de la RSE en diferentes departamentos ministeriales. Este Consejo debería actuar como un órgano colegiado, asesor y consultivo del Gobierno, encargado de impulsar y fomentar las políticas de RSE, siendo el marco de referencia para el desarrollo de la RSE en España.

Para ello se precisa de una composición multidisciplinar, con miembros procedentes de todas las partes privadas interesadas (organizaciones empresariales, organizaciones sindicales, ONGs, etc.) y una representación de las Administraciones Públicas centrales y autonómicas, pero siempre bajo regla de una composición mayoritaria de las entidades de carácter privado que son las principales destinatarias de cualquier política de RSE. Para cumplir sus objetivos el Consejo Asesor podrá emitir dictámenes, elaborar estudios, y realizar una memoria anual para cooperar en todos los ámbitos (incluido el legislativo) en esta materia. Igualmente se podrá constituir un Observatorio de RSE en España, en la que la RACEF pudiese, eventualmente, participar desde el punto de vista técnico, para colaborar y cooperar con el Consejo o con otros Consejos análogos a nivel internacional, autonómico o local. Asimismo, de este Consejo podría depender un Instituto para el Desarrollo de la RSE a nivel nacional y europeo, con especial énfasis en Iberoamérica. Se entiende que con la creación de este Consejo Asesor se sitúa a la Administración Pública en el papel que le corresponde.

3.4.3. Resumen y conclusiones

La Administración Pública debe participar sin duda en esta materia, buscando siempre un equilibrio entre la voluntariedad propia de la RSE y la actuación a través de medidas de fomento e incentivos, de manera especial para las PYME.

Por su importancia, resultarán clave las medidas como los premios o reconocimientos públicos a las empresas responsables y la creación de foros de debate.

Asimismo, resultaría del todo punto aconsejable la creación de un Consejo Asesor de RSE a nivel nacional que integrase a todos los Grupos de Interés y que actuase como órgano asesor y consultivo del Gobierno y coordinase la política llevada a cabo desde las administraciones públicas de todos los ámbitos. Este Consejo podría contar con un Observatorio de seguimiento y un Instituto para la promoción y desarrollo de la RSE.

3.5. La visión del sector privado: trabajo conjunto de la Fundación de Estudios Financieros, Club de Excelencia en Sostenibilidad, Fundación Empresa y Sociedad, Fundación Entorno-BCSD España, DIRCOM y APIE

Mariano Carbajales

A finales del año 2006, la Fundación de Estudios Financieros, bajo la dirección de Aldo Olcese, publicó un documento multidisciplinar titulado: *La Responsabilidad Corporativa. Una propuesta hacia un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido*. El objetivo de este epígrafe es explicar los principios que lo animaron y resumir algunos de los aspectos más significativos de dicho estudio, cuyo resumen se incluye como anexo al final del presente trabajo.

El estudio de la Fundación de Estudios Financieros se realizó en el marco de un acuerdo de colaboración con relevantes instituciones del sector privado dedicadas a la RSE, que pretendían dar una visión de la problemática desde el sector privado, asumiendo un compromiso real, desde la sociedad civil económico-financiera, con un nuevo paradigma empresarial.

La dirección y publicación, por parte de la Fundación de Estudios Financieros, de un trabajo de esas características, respondía a la ingente demanda de la sociedad a las empresas de su compromiso social, tanto a nivel nacional como internacional. Su objetivo era revisar el concepto de Responsabilidad Corporativa y su aplicación por las

empresas haciéndolo compatible con el concepto de empresa moderna. Esta concepción conlleva considerar la interacción de la empresa con el resto de la sociedad, procurando integrarla en el nuevo contexto social en el que tiene que desarrollarse. Esta integración se convierte en fundamental para el futuro de la empresa española que tiene que competir en un marco internacional cada vez más exigente

El estudio de la Fundación de Estudios Financieros tiene un carácter multidisciplinar, tanto desde el punto de vista subjetivo como objetivo, y constituye una visión integradora del sector privado sobre la materia como se podrá comprobar con su lectura (ver resumen completo de sus conclusiones en el Anexo de este libro). Los temas en él abordados van desde el concepto de la Responsabilidad Corporativa, con un crítico análisis del mismo, pasando por el buen gobierno corporativo, la transparencia informativa, las finanzas, la competencia, los aspectos sociales y medioambientales, las cuestiones éticas, hasta llegar a aspectos relativos a la comunicación y la reputación de la empresa

Otro de los objetivos fundamentales del estudio de la Fundación de Estudios Financieros fue eliminar cualquier tipo de carga ideológica que el concepto de Responsabilidad Corporativa pueda llevar implícito y que puede deducirse de algunos trabajos, publicaciones y estudios de diversa índole que aún hoy pueden leerse.

El trabajo de la Fundación apunta a un enfoque amplio de la RC, basado en una triple cuenta de resultados de la empresa: la social, la económica y la medioambiental. Pero lejos de quedarse en esta base, se extiende mucho más allá y añade otras dimensiones no menos relevantes para la RC y que lo serán cada vez más a medida que el concepto vaya evolucionando.

El estudio parte de la premisa fundamental de que la RC no es incompatible con el libre mercado y con un moderno Estado de Bienestar, sino que ambos son, no sólo complementarios, sino también necesarios. Uno no puede funcionar sin el otro y viceversa. Si así fuera, o se estaría errando o en el concepto de RC o en rol que al Estado Moderno le toca a jugar en la sociedad actual.

Del mismo modo, entender que la RC es incompatible con el concepto de empresa, implica que se estaría errando en el concepto de ésta o en su estrategia en el actual entorno empresarial nacional e internacional. En una palabra, es necesario que la empresa sea responsable si quiere mantener su nivel de competitividad. Partiendo de esta premisa, el estudio de la Fundación de Estudios Financieros desarrolla a lo largo de sus 15 capítulos todos los aspectos que influyen en el buen desarrollo de la empresa. En cada uno de ellos, se procura concluir con una serie de recomendaciones prácticas.

El estudio concluye con la unanimidad de todos sus integrantes en la necesidad de entender a la RC como un nuevo modelo de gestión de la empresa o nuevo paradigma empresarial. Entre las características esenciales de este nuevo modelo o paradigma se encuentran: la valoración de los bienes o valores «intangibles» como la reputación, la consideración de la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, y una nueva relación no sólo con los accionistas sino con todas las partes interesadas o vinculadas a la actividad de la empresa (*stakeholders*), desde los trabajadores, pasando por los proveedores, hasta llegar a los consumidores.

Esta nueva relación se ha traducido en una mayor transparencia y en una mejor comunicación de la empresa hacia los distintos colectivos sociales que se ven afectados, de alguna manera, por la actividad de ésta y que se va extendiendo, poco a poco, hacia la sociedad en general a través de la protección del medio ambiente, relaciones laborales más transparentes e integradoras, y una «acción social» de la empresa que se inserte radicalmente en su estrategia de negocio mediante los patrocinios y mecenazgos o actos de responsabilidad socio-culturales. De este modo, las nuevas relaciones de la empresa con la sociedad se van convirtiendo en un mayor compromiso ético en el ejercicio de la libertad económica, que es la clave de todo el proceso.

Finalmente, el estudio de la Fundación destaca la coincidencia de sus autores en las importantes e indelegables funciones de dirección y conducción de la Alta Dirección de la empresa, de forma responsable, cuidando no sólo los beneficios económicos, que es su primera obligación, sino la forma o el modo en que estos beneficios se obtienen y cómo se distribuyen considerando las relaciones de la empresa con todos los grupos de interés; asimismo coinciden en que la RC va más allá del cumplimiento estricto de la ley.

Por otro lado, entre las cuestiones en que se pone de manifiesto la existencia de diferencias entre los diferentes ponentes son las relativas a la voluntariedad u obligatoriedad que debe regir la RC o, en otros términos, la necesidad o no de la aprobación de una ley; la relativa a la supervisión y control del ejercicio de la RC, es decir, sobre quién debe recaer esta responsabilidad, si en los mismos órganos de dirección de la empresa o en el Estado, y en la falta de una clara definición de quiénes deben formar parte de los grupos de interés con los que la empresa se relaciona y a los cuáles tiene que tener en cuenta para diseñar su política de RC. Es de esperar que el presente trabajo resuelva ahora estas diferencias de opinión de entonces.

NURIA VILANOVA
Presidenta de Inforpress

JUAN ALFARO
Secretario del Club de Excelencia en Sostenibilidad

JAVIER LÓPEZ-GALIACHO
Director de Responsabilidad Corporativa de FCC

MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ
Director de Responsabilidad y Sostenibilidad, S.L

ANTONIO ARGANDOÑA
Académico Numerario de la RACEF, Titular de la Cátedra "La Caixa"
de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo,
IESE Business School, Universidad de Navarra

4. EL GOBIERNO DE LA EMPRESA Y LA RSE

Como se ha visto en el capítulo 2, la Responsabilidad Social de la Empresa implica una nueva concepción de la empresa. Por lo tanto, no es sorprendente que tenga un impacto en la forma en que las empresas son gobernadas. El objetivo de este capítulo es considerar esta estrecha interrelación entre RSE y gobierno de la empresa.

En el primer subcapítulo Javier López-Galiacho expone en primer lugar qué significa el buen gobierno de la empresa, los principales sistemas existentes y su estructura jurídica. Tras ello, explica las iniciativas que ha habido en España en los últimos años en el campo del buen gobierno (Comisión Olivencia e Informe Aldama) y las recomendaciones y normas a que han dado origen. Finalmente, presenta extensamente la situación actual del tema en España tras la publicación del Código Unificado de Buen Gobierno. En el subapartado 4.1.5., Juan Alfaro, tras exponer las implicaciones de la RSE en la composición, estructura, tareas y funcionamiento de los máximos

órganos de gobierno de las empresas, presenta una lista de recomendaciones para integrar la RSE en los mismos, entre las que destaca la propuesta de crear una Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo.

En el subcapítulo siguiente Miguel Ángel Rodríguez trata el tema de los códigos de conducta, herramienta de gestión fundamental para el buen gobierno. Tras explicar qué es un código de conducta y para qué sirve, comenta la temática que suelen abarcar estos documentos y la tremenda importancia que tienen los procesos de elaboración, implantación y aseguramiento de su cumplimiento. Asimismo, distingue entre la diferente aproximación al tema de las empresas tradicionales y las más avanzadas en RSE.

En el último subcapítulo, Antonio Argandoña profundiza sobre la corrupción y el incuestionable impacto negativo que tiene en los países, las empresas y las personas. Explica qué es, sus diferentes tipos y las numerosas iniciativas de gobiernos y diferentes instituciones internacionales para su erradicación. Asimismo, detalla cómo las empresas pueden luchar contra esta lacra. Termina con un breve comentario sobre las relaciones entre la empresa y los partidos políticos.

4.1. El Buen Gobierno Corporativo

Javier López-Galiacho

4.1.1 Introducción al Buen Gobierno Corporativo

4.1.1.1 Antecedentes

Desde finales de la década de los años ochenta, el tema del *Corporate governance* o Gobierno Corporativo (en adelante, GC), comenzó a atraer la atención del hombre de negocios y del profesional académico. En la prensa general o en la especializada, en foros universitarios o institutos empresariales de conocimiento, el tema del GC se comenzó a discutir con un interés creciente, sobre todo a partir de la aparición en los mercados anglosajones de escándalos financieros que han convulsionado los mercados financieros hasta nuestros días.

La preocupación por el GC se remonta, sin embargo, al nacimiento mismo, hace 400 años, de la propia compañía mercantil, y a la conciliación, desde ese momento, entre los intereses de la propiedad y los de la dirección de la sociedad. Como dato histórico de apoyo señalar que ya en el siglo XVII encontramos las primeras fusiones entre las compañías holandesas y las inglesas que operaban en las Indias, al igual que

la decisión empresarial de crear un consejo de administración, con 17 miembros, incluso con la introducción más tarde de una especie de comisión que recordaría al consejo de supervisión o vigilancia de las sociedad anónimas alemanas de hoy en día.[34]

Más allá de la evolución jurídico-económica sufrida desde entonces por las sociedades mercantiles y de algún pionero estudio sobre la materia[35], es cierto que tanto los escándalos empresariales vividos en las dos últimas décadas como la privatización de empresas públicas en numerosos países, han hecho del GC, su investigación y análisis, una cuestión de supervivencia del propio modelo de empresa.

Quién no recuerda el caso Enron que entró en quiebra empresarial al revelar pérdidas significativas en sus estados financieros. El asunto WorldCom en la cual se ocultaron perdidas por US$4 billones, la mayor bancarrota de la historia en los Estados Unidos; la desaparición de la firma de auditoria Arthur Andersen, como consecuencia de su intervención en estas quiebras; investigaciones profundas en firmas gestoras de fondos (J.P. Morgan, Citigroup y Canary Investment Managment LLC); la renuncia del Presidente de la Bolsa de New York envuelto en un escándalo por un posible conflicto de interés por la compra de acciones del gigante asegurador AIG, además de los excesivos beneficios laborales o su cuantioso salario; el despido del director general de Boeing Co. por problemas éticos; Ahold, la tercera cadena de supermercados del mundo que se vio obligada a vender algunos de sus mejores activos al revelarse irregularidades contables; el derrumbe del gigante Parmalat por presuntos fraudes; el caso Vivendi en Francia que dejó un agujero de 42 mil millones de euros; o en España la crisis de Banesto, o los escándalos financieros como Eurobank, Gescartera, o recientemente los de Afinsa y Forum Filatélico.

Es momento de preguntarse por qué sucedieron estos hechos. Una primera respuesta estaría relacionada con la creencia para algunos que en el mundo de los negocios la codicia constituye el único móvil. En Wall Street miles de millones de dólares cambian de manos a diario. La estructura del mercado financiero siempre ha influido en el comportamiento de los directivos, de manera que las exigencias de la organiza-

[34] Sobre esta visión histórica, véase Olcese Santonja, A.: *Teoría y práctica del buen gobierno corporativo*, Madrid, Marcial Pons, 2005, pp. 23 y ss.

[35] Olcese (ob. cit., p. 24) señala que las cuestiones relativas al gobierno corporativo cobran especial importancia a partir de los estudios en 1932 de Berle-Means acerca de la separación de la propiedad y el control de las empresas, y más tarde con los de Jensen-Meckling en 1976.

ción y la forma de resolver los conflictos de intereses en un marco competitivo de la economía son sin duda unos gérmenes en incubación permanente.

Milton Friedman anotó en alguna ocasión: "*La responsabilidad social del negocio es aumentar sus beneficios"*. Y ante esta provocación sólo cabe preguntarse el aumento de quién: ¿de los accionistas?, ¿de los directivos? Si a ello se le une, por una parte, la habitual remuneración de directores y administradores con opciones sobre acciones, y, por otra, la conducta 'ponciana' asumida por el mercado ante un largo período de altos rendimientos, nos da como resultado un conjunto de factores que inciden en el desencadenamiento de estas crisis. Durante mucho tiempo, y por aquel sistema de remuneración con opciones sobre acciones, varios ejecutivos falsearon resultados y ocultaron información con el fin de impedir la caída libre de las cotizaciones de sus empresas, al tiempo que mantenían el valor de una acción de la que dependía parte de su remuneración y consiguiente lucro.

Esos postulados de la avaricia y el egoísmo, implican la vuelta al liberalismo del XIX y a la economía perfecta de Adam Smith donde la eficiencia económica prevalece sobre el *interés social*. Sin embargo, de admitir esta tendencia sería la amenaza más grande para el capitalismo financiero, razón por la cual los mercados han encontrado que por más competitiva que pueda ser un área de negocios, siempre se basa en un núcleo de intereses comunes y normas de conducta fijadas por el Estado y convenidas mutuamente por los agentes del mercado.

A lo largo de estos últimos años se ha empezado a reaccionar, y en todo el mundo ha ido creciendo la preocupación sobre la forma en que las grandes empresas son gobernadas por sus responsables. Esta preocupación por el comportamiento de los directivos no se refiere tanto al cumplimiento de las normas legales, a lo que es legal o ilegal, que está claramente explicitado en las leyes, sino más bien a lo que es correcto o incorrecto, a lo que afecta a las actitudes, los valores, la ética en suma. Y esta preocupación ha encontrado respuesta en la forma de códigos de recomendaciones o "normas blandas" que promueven el buen gobierno de las empresas.

Coincidimos con BORGES cuando apunta que el debate actual en torno al GC "*se centra mucho más en la importancia del Gobierno Corporativo dentro del marco de la Economía de Mercado, tanto para impulsar unos mejores resultados económicos como para proteger los derechos de los inversores*".[36]

[36] Borges, A.M. en prólogo al libro de Olcese Santonja, A.: *Teoría y práctica del buen gobierno corporativo*, Marcial Pons, 2005.

Pero es OLCESE quien pulsa, a nuestro juicio, el fondo de la finalidad última del buen gobierno corporativo cuando lo sitúa en el terreno de la responsabilidad corporativa de las empresas. En tal sentido, OLCESE apunta que lo primero que hay que considerar es "la motivación que los empresarios tienen para actuar de modo ético. Estas motivaciones cobran una importancia vital ante eventuales conflictos de intereses, cada vez más frecuentes en los Consejos de Administración de las empresas. Si los directivos tienen motivos morales (y no sólo económicos o financieros) y suficiente competencia profesional, tomarán decisiones que armonicen las exigencias de los diversos participes de la empresa -no sólo de los accionistas- teniendo en cuenta los resultados a largo plazo. Es aquí donde la "autorregulación" pasa a jugar un papel vertebral en la sociedad y es aquí donde radica, a nuestro entender, la hoy tan en boga 'responsabilidad corporativa de las empresas' ". [37]

Creemos que para evitar que el GC sea, como tantas otras, una mera moda pasajera, habrían de cumplirse dos premisas. La mayor su adscripción definitiva en el concepto más amplio de sostenibilidad o responsabilidad corporativa. De ahí el acierto de instituciones internacionales de prestigio como el *Global Reporting Iniciative* de requerir en el estándar de elaboración de las Memorias de Sostenibilidad o Responsabilidad Corporativa, el que se informe sobre los progresos en el buen gobierno corporativo de las compañías.

Pero de nada serviría este esfuerzo interno y externo, si a la vez los empresarios no son conscientes que el buen gobierno de las empresas implica unos costes asociados como son el control de sus directivos y, por ende, el cumplimiento de normas éticas, que en muchos casos reducen las expectativas de beneficios a corto y medio plazo. Pero a pesar de estos inconvenientes a corto plazo en su implantación, los empresarios también deben saber que el GC se convierte en un elemento dinamizador de la eficiencia empresarial y, como consecuencia de ello, llega a afectar positivamente al resultado y al incremento de valor de la empresa a medio y largo plazo.

¿Tiene la empresa un fin meramente lucrativo? ¿Tiene la empresa un fin social además del estrictamente económico? Es ahí, en el convencimiento ético de los propietarios y directivos de las compañías, dónde el GC no sólo se juega su futuro sino también la legitimidad del modelo capitalista para los próximos años.

---

[37] Olcese: ob. cit., p. 28. También de este autor vide el interesante planteamiento que sobre el fin social de la empresa hace en esta obra (ob. cit., pp. 28 y ss.).

El buen GC de las empresas es beneficioso para aumentar su valor; un buen gobierno tiene incidencia directa en la eficiencia y en la competitividad de las compañías. Esto lo han entendido los mercados creando *ratings* nacionales e internacionales que valoran la gestión en GC y ofrecen guías para la toma de decisión en la inversión en grandes compañías.

Igualmente, el movimiento internacional pro buen gobierno corporativo, que ha abierto una reforma profunda en el derecho de sociedades en casi todos los países occidentales, ha logrado una conciencia crítica en la gestión de la empresa que antes no existía o por lo menos no rendía cuenta pública, sino que dependía, en palabras de Mateu de Ros[38], "de la intuición moral y del sentido de responsabilidad personal -siempre volubles- de los administradores".

Además, España es campo propicio para que arraigue el buen gobierno corporativo. Nuestro país goza de unas condiciones estructurales que favorecen el liderazgo internacional en el gobierno corporativo. Por un parte disponemos de un marco legislativo flexible pero con un "suelo" firme y exigente para los actores del derecho de sociedades, administradores y directivos. Por otra, presentamos una tasa de concentración de capital muy elevada[39].

4.1.1.2 Concepto

Como apunta Olcese[40], el GC se encuentra en la intersección entre el Derecho mercantil o societario y la regulación de los mercados financieros, pues de él depende, en gran medida, el pilar fundamental en el que se asientan estos últimos: *la transparencia informativa.*

Desde este punto de vista jurídico, el buenGC comprendería la publicación y la información a los accionistas de las decisiones relevantes que los directivos toman en el seno de la empresa; los derechos de los accionistas ejercidos a través de su poder de voto (derechos políticos); la regulación del funcionamiento de las juntas de accionistas y del consejo de administración, y los procedimientos para la toma de decisiones; su objeto social; las relaciones del socio con la empresa (derechos y obligaciones); la forma de liquidación o disolución de la misma. Es decir, desde este concepto extensi-

[38] Mateu de Ros Cerezo, R.: *El código unificado de gobierno corporativo*, Thomson Aranzadi, Navarra, 2006, p. 14.
[39] En el mismo sentido se expresa Mateu de Ros: ob. cit., pp. 20 y 25.
[40] Ob. cit, p. 35.

vo el buen GC comprendería multitud de aspectos relativos a la empresa, como sociedad o persona jurídica.

Sin embargo, se cometería un craso error si se abordara la parcela que nos ocupa exclusivamente desde un punto de vista jurídico; es más, indudablemente estamos en presencia de un campo empresarial multidisciplinar cuyo concepto dependería de la ciencia o del punto de vista específico desde el cual se aborde su análisis. Para entender mejor qué es el GC es necesario distinguir entre un concepto extenso y otro más restringido del mismo[41]. Así:

- Concepto extenso del GC. Desde un sentido amplio, el GC abarcaría los elementos que sostienen las decisiones de una empresa: el derecho de control que corresponde a los accionistas, los convenios contractuales y las facultades o poderes sobre la insolvencia que tienen los acreedores de la empresa, las obligaciones con los empleados, clientes y proveedores las regulaciones emitidas por los entes reguladores, o el cumplimiento de las leyes. Pero, como señala OLCESE[42], también desde una óptica amplia del GC, éste podría definirse como "aquel gobierno que promueve la equidad, la transparencia y la responsabilidad de las empresas".
- Concepto estricto de GC. En un sentido estricto, el GC comprendería el conjunto de métodos y procedimientos que adoptan las empresas para asegurar que sus actuaciones, especialmente las de sus directivos, se dirigen a cumplir los fines de los accionistas. En esa metodología se definiría de forma clara, precisa, y concreta, cuál ha de ser el objetivo de los directivos. Esta perspectiva del GC, que podríamos llamar "financiera", lo convierte en un sistema de resolución de conflictos entre los diferentes partícipes en el marco de la empresa en general, como son los accionistas, consejeros y directivos, pero también frente a clientes, empleados, etc.
- Concepto institucional. Además de esta apuntada doble visión del GC, podría añadirse otra concepción, que podría denominarse "institucional", en el sentido de GC como sinónimo de democracia participativa en la empresa de los accionistas. Desde este punto de vista, el GC podría entenderse como un conjunto de medios por el cual los proveedores de financiación de las empresas se aseguran la rentabilidad esperada de sus inversiones.

[41] Olcese: ob. cit., p. 37.
[42] Ob. cit., pp. 37 y ss.

Por último y como caracteres que definen el concepto del buen GC, pueden señalarse:

- El buen GC implica legalidad: cumplir la ley.
- El BGC se ejecuta desde la autorregulación: los principios se adoptan de forma voluntaria. En este punto coincidimos con OLCESE cuando señala estar convencido "firmemente de que el buen gobierno corporativo legitima el sistema capitalista liberal en el que creemos y que el principio de autorregulación debe ser el eje sobre el cual gire el gobierno empresarial"[43]. Hoy en día asistimos a un intento de regular el nervio central de las empresas que es su gobierno corporativo. Cierto es que los recientes sucesos financieros incitan a la sospecha y a la prevención del regulador sobre los mercados, pero sería un error y una simplificación excesiva "creer que la autorregulación es la principal causa de estos escándalos"[44].
- El BGC se construye desde la transparencia: suministrar al mercado información precisa y fiable.

4.1.1.3 Los diferentes sistemas internacionales de Gobierno de la empresa

El estudio del buen GC no puede desentenderse del contexto cultural, político social y económico en el que la empresa se asienta. A continuación se presentan los principales enfoques e iniciativas existentes.

La perspectiva anglosajona: Ley Sabarnes-Oxley, USA, 2002, y el Código combinado de buen gobierno británico

Comenzando por **EE.UU.** como el país con más peso en este ámbito, debe destacarse la aprobación el 30 de julio de 2002 de la Ley Sabarnes-Oxley, de carácter federal y conocida así por los dos senadores que la impulsaron. Esta Ley modificó las normas sobre el funcionamiento de las sociedades cotizadas en Estados Unidos (SEC, *Security Exchange Commission*), e instó a adoptar medidas y procedimientos en diversas cuestiones después de los escándalos financieros vividos en EE.UU. (Enron, WorldCom, Tycon, etc.).

Es una Ley que ha tenido repercusión en otros países, no sólo porque sus grandes empresas cotizan en la SEC, sino por su influencia en prácticas y recomendaciones de

[43] Olcese: ob. cit., p. 17.
[44] Olcese: ibidem.

buen GC, como recientemente ha ocurrido en España con la inclusión de alguna de ellas en el Código Unificado de Buen Gobierno (2006).

La Ley Sabarnes-Oxley pretende mejorar la protección a los accionistas a través de una serie de medidas, muy exigentes, que afectan a los diferentes agentes que participan en los mercados públicos de empresas. Así, la Ley influye, de manera muy significativa, entre otros, en los Consejos de Administración, en los directivos de estas empresas, en los bancos de inversión, en los analistas financieros, y también, de un modo importante en la actividad y regulación de los auditores de cuentas. Las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los que intervienen en las sociedades cotizadas en el mercado americano, se hacen más explícitas; se acompañan de un mayor seguimiento y se penalizan de manera significativa cuando se incumplen. Se puede concluir que la Ley Sarbanes-Oxley supuso un primer e importante paso en la buena dirección de la reforma del gobierno corporativo de las sociedades cotizadas y de la actividad auditora.

Por su parte el **Reino Unido** presenta una gran tradición en el impulso al llamado buen GC, sobre todo, como ocurrió en EE.UU., tras otra serie de escándalos financieros: la quiebra del Bank of Credit and Comerce Internacional o el ya apuntado affaire Maxwell.

Este plan de impulso del buen GC ha hecho que el Reino Unido, a día de hoy, sea uno de los países más desarrollados en la comunicación de información a los accionistas, en la celebración de las juntas generales de accionistas, y en el alto nivel de *free float* de sus compañías. Y en ello tuvo mucho que ver la elaboración de una serie de informes o recomendaciones que han estructurado el alto nivel de exigencia del buen GC en Reino Unido, como fue el Informe Cadbury (1992), aprobado por un Comité de ética que, presidido por Sir Adrian Cadbury, y que tuvo por misión estudiar la situación existente en ese momento y regular a través de un código deontológico la actividad financiera y contable de las sociedades. El Informe, modelo de buen GC para muchos países europeos, recoge las opiniones y las experiencias de los protagonistas de los mercados financieros, y tiene una gran importancia por recoger muchas recomendaciones de carácter voluntario y no obligatorio.

El objetivo del Informe Cadbury no fue otro que fortalecer la unidad de los consejos e incrementar así su efectividad basándose en la transparencia. El Informe definió el buen GC como ese sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas, y en el que se establece una política financiera y un control en la implementación de las políticas de buen GC. El Informe se basaba en tres principios: *transparencia, integridad y responsabilidad.*

Más tarde, el Informe Greenbury (1995) se dedicaría al estudio de la remuneración de directivos. Por su parte, el Informe Hampel (1998) recogía, en lo que se llamó *Código Combinado en Gobierno Corporativo* (reformado en 2003) una serie de recomendaciones, muchas de ellas se han convertido hoy en requisitos imprescindibles para cotizar en la Bolsa de Londres.

Por su parte el Informe Higgs (2003) fue encargado por el Gobierno británico en enero de ese año con el fin de analizar el papel de los consejeros no ejecutivos. Este Informe pone de relieve que los Consejos deberían seleccionar un mayor número de consejeros no ejecutivos, a ser posible con mayor participación femenina; así, concluye, se acabarían constituyendo consejos de administración más diversos, caracterizados por ser más efectivos y activos.

El Informe Winter de la Comisión Europea

Los códigos de buen GC que en los últimos años se han elaborado en Europa toman principalmente como base no sólo las directrices de la OCDE que se verán más adelante, sino muy especialmente las de la Unión Europea que aprobó en 2002 el conocido como ***Informe Winter***, al ser el presidente de su comisión redactora el holandés Jaap Winter. Este Informe fue elaborado a instancia de la Comisión Europea, y trata sobre todo de cuestiones acerca del buen GC de las empresas, con especial atención a los accionistas y a los consejeros independientes. Persigue como objetivos principales:

- Mejorar la información sobre las prácticas de gobierno empresarial: funcionamiento de la Junta General de accionistas; composición y funcionamiento del Consejo de Administración y comisiones; los derechos de los accionistas; vínculos directos o indirectos de los accionistas; operaciones importantes; existencia y naturaleza de un sistema de gestión; referencia a un código de gobierno corporativo de nivel nacional.
- Especial referencia al control de la auditoria de la sociedad.
- Reforzar los derechos de los accionistas.
- Modernizar el Consejo de administración respecto a la composición, la responsabilidad de los administradores, y la remuneración, en dicho punto se debe apreciar una relación entre los resultados y los salarios de sus dirigentes.
- El derecho de los accionistas a solicitar una investigación judicial.
- Coordinar los esfuerzos de los estados miembros para mejorar el gobierno corporativo.
- Impulso a la figura de los consejeros independientes (sin relación con la compañía o el resto de consejeros), mediante su definición, por exclusión, como

haber sido empleados de la compañía en un periodo anterior de 5 años a su nombramiento, o haber sido remunerados por la sociedad en su condición de consultor o asesor de la misma.

Las iniciativas de los países de la UE

En el entorno europeo no existe un código unificado que aúne las mejores prácticas para todos los países, pero sí que se ha intentado garantizar una mejora de las prácticas de buen gobierno, llegando a un proceso de unificación de legislaciones y prácticas de gobierno en todos los países de la Unión Europea. Países tan destacados como Alemania, Francia e Italia, han dado pasos adelante en la elaboración de normas sobre el buen GC.

- **Alemania** publicó el 21 de mayo de 2003 su Código de buen gobierno *(Deutscher Corporate Governance Kodex*, cuya última versión es de junio de 2006) dirigido a sociedades cotizadas, sin perjuicio de su recomendación a empresas que no lo son. Incluye desde disposiciones legales de obligado cumplimiento hasta recomendaciones que pueden seguir o no las sociedades bajo el principio de "*cumplir o explicar*". Estas recomendaciones se centran en la importancia de pequeños accionistas e inversores al proteger sus intereses mediante obligaciones de información. El fomento del buen GC en Alemania encuentra su punto central en el sistema dualista que presenta su derecho sociedades con un Consejo de Vigilancia que supervisa a la Dirección.
- **Italia** en el año 1999, y posteriormente con una revisión en 2002, alumbra el *Código de autodisciplina para las sociedades cotizadas italianas,* en cuyas medidas recomendadas cabe resaltar: número significativo de independientes, comité de control interno para la fiabilidad de la información financiera, estructura transparente del consejo de administración, separación presidente y primer ejecutivo, comité de remuneración, información de operaciones vinculadas, facilitar la máxima transparencia a los analistas, etc.
- En **Francia,** el Informe Vienot -elaborado en 1995 por un comité de la patronal francesa- acometió el estudio de los consejos de administración de las sociedades cotizadas: composición, atribuciones, modos de funcionamiento, etc., destacando una Carta del administrador con sus derechos y obligaciones. En octubre de 2003 se aprobaron los Principios del Gobierno de las Empresas que siguen la línea de reforma ya experimentada en Gran Bretaña y Alemania. Dichos Principios insisten en el papel de los consejeros independientes (entre un tercio y la mitad) y prevé la participación en las reuniones del Consejo de administración, pero con carácter consultivo, de al menos dos miembros en

representación de los trabajadores. Incluso se deja abierta la posibilidad de establecer en el futuro el sistema dual (dirección y consejo de vigilancia) en las sociedades (sólo un 3% de las compañías francesas lo han implantado).
- **Luxemburgo**, desde septiembre de 2006, dispone un código de buen gobierno: "The Ten Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange". El código entró en vigor el 1 de enero de 2007.

Realizando un ejercicio comparativo entre los diversos códigos de BGC de los tradicionales países de la UE (así lo hizo la Comisión en 2002) se observa:

- Un gran interés en articular principios generalmente aceptados de prácticas de buen GC.
- Las diferencias más importantes afloran como consecuencia del papel que deben jugar los empleados en el control societario. Mientras en países como Alemania, Suecia, Dinamarca, Austria, o Luxemburgo, los empleados tienen el derecho de elegir sus representantes en el órgano de control (en Finlandia o Francia los estatutos pueden permitirlo), en otros como España, Reino Unido o Italia son los accionistas quienes eligen exclusivamente los miembros del Consejo.

Principios de la OCDE

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) también elaboró en 1999 una serie de principios de buen GC (que serían reformados sucesivamente hasta 2004) para asistir a los gobiernos de sus países miembros -y no miembros- en sus esfuerzos para evaluar y mejorar la actividad legal, institucional y normativa sobre buen GC, así como para proporcionar sugerencias a las Bolsas, las sociedades, los inversores en aras de lograr las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Esos Principios redactados por la OCDE se elaboraron según los criterios que se dicen comunes del "buen gobierno", y se destinaron no sólo para las sociedades cotizadas, sino también para las empresas en general, huyendo, como hizo el Informe Winter, de apostar por el modelo monista o dual de estructura de buen GC.

Los Principios cubren seis apartados: las garantías de un marco eficaz de gobierno corporativo; los derechos de los accionistas; tratamiento equitativo de los accionistas; la función de los grupos de interés social en el gobierno de las sociedades; comunicación y transparencia informativa; y las funciones y responsabilidades del consejo de administración.

El gobierno corporativo en Iberoamérica

Bajo el auspicio de la OCDE se creó la Mesa redonda latinoamericana sobre gobierno corporativo que elaboró el *White Paper sobre buen GC*, utilizando los Principios de la OCDE como un marco de trabajo conceptual para su análisis y discusión, entre ellos una acción/un voto; simplificación de la información financiera; transparencia; refuerzo de la Junta; consejeros independientes y consejeros suplentes o alternos.

4.1.2 Estructura jurídica del Gobierno Corporativo

La estructura del buen GC pasa por distinguir entre el llamado sistema monista y el dualista. En el sistema monista, típicamente británico, las funciones de gobierno y administración de la sociedad se unifican en un único órgano: el Consejo de Administración, que se convierte así en el principal mecanismo de control y supervisión de la dirección que está representada por el Comité de Dirección.

Para evitar la concentración de poder de los directivos que al mismo tiempo son consejeros, el modelo británico crea la figura del consejero independiente, un profesional ajeno a la empresa, cuya misión se centra en supervisar la labor de los consejeros ejecutivos. Su tarea se facilita creando una o varias comisiones, integradas mayoritariamente por consejeros independientes, a la que se encomiendan las funciones y decisiones especialmente sensibles (revisión de las cuentas o auditoría-control, retribuciones, nombramientos).

En el sistema dual, típicamente societario alemán, el Consejo de Vigilancia, integrado por consejeros independientes y empleados, es el encargado de gobernar, es decir, convalida las grandes decisiones estratégicas, asesora, vigila, nombra y destituye. El Consejo de Dirección o Junta Directiva, por el contrario, constituido exclusivamente por directivos, está encargado de administrar la sociedad.

Tanto en uno como en otro sistema reina la Junta de Accionistas que controla y supervisa el ajuste de la administración de la sociedad a los intereses de los accionistas o grupo de accionistas.

La oposición entre uno y otro sistema es tan grande, que no ha permitido a la Unión Europea sacar adelante una propuesta de Código unificado de recomendaciones en Buen Gobierno para todos sus países miembros. En la Unión Europea más del 50% de sus países miembros apuestan por el sistema dualista, un 36 por el monista, y el resto admiten los dos.

4.1.2.1 El Consejo de Administración

Es el máximo órgano colegiado de administración, control, dirección y supervisión de la compañía, cuyos miembros deben ser elegidos o ratificados (caso de elección por cooptación o reelección) por la Junta General de accionistas. Sus competencias pueden clasificarse en:

- Misiones: aumentar el valor y el rendimiento de la empresa, asegurar la viabilidad y competitividad de la empresa, defender los intereses de los accionistas, orientar y controlar la empresa.
- Tareas: establecer políticas, estrategias y presupuesto; dirigir la acción de la dirección, establecer normas para el buen funcionamiento, y autoevaluarse.
- Responsabilidades: orientar la política de la empresa; controlar las instancias internas de gestión de la sociedad, y establecer una unión con los accionistas.

Por su parte los Consejeros quedan sujetos a una serie de responsabilidades y deberes como son, entre otras, obligación de confidencialidad; obligación de no competencia; obligación de abstención e información en los casos de conflicto de interés; obligación de no hacer uso de los activos sociales; y obligación de no aprovechar en beneficio propio las oportunidades de negocio.

4.1.2.2 El Comité de Dirección

El Comité de dirección está formado por personas que ocupan los primeros puestos jerárquicos en la toma de decisiones de la empresa. A veces incluso pueden ser consejeros internos o ejecutivos y directivos a la vez. La estructura del "equipo directivo" quedaría así:

- Por una parte el Presidente ejecutivo de la sociedad o, en su caso, el Consejero Delegado si es el primer ejecutivo del consejo de administración; además, y junto con los consejeros internos o ejecutivos, el equipo estaría formado por directivos de la empresa en los más altos niveles, dichos directivos se denominan Altos Directivos no consejeros, quienes están encargados y son responsables directos de la gestión social.
- Los consejeros ejecutivos son aquellos que forman parte del órgano de vigilancia sobre la gestión y también la dirigen, es decir son consejeros que poseen funciones ejecutivas o directivas en la sociedad o en algunas de sus sociedades participadas. En cuanto a la responsabilidad de los consejeros ejecutivos, en la ley no hay distinción alguna entre la responsabilidad de ellos como encargados de la gestión y de la vigilancia, y la de los consejeros externos que sólo asumen tareas de vigilancia.

- Junto con los consejeros ejecutivos también están los directivos de la sociedad. La distinción entre uno y otro radica en que los consejeros ejecutivos están relacionados con la sociedad por una especial y autónoma relación jurídica de administración y de desempeño de las tareas de administración societaria. Por otro lado, los directivos no llegan a asumir funciones en el ámbito societario-corporativo y son sometidos jerárquicamente respecto de quienes forman parte del consejo en el plano de la gestión. La elección de estos directivos corresponde al órgano de administración, aplicando los sucesivos informes que sobre la configuración del equipo directivo se delegan en la Comisión de nombramientos y retribuciones.

Como ya se ha apuntado, algunos países continentales como es el caso de Alemania presentan frente al sistema monista (sólo consejo de administración) la llamada gestión dual de la sociedad. Por una parte está la Junta Directiva que dirige la empresa bajo responsabilidad propia. De otra, se contempla el llamado Consejo de Vigilancia.

El Consejo de Vigilancia nombra, controla y asesora a la Junta Directiva y esta directamente involucrado en la toma de aquellas decisiones que sean de importancia fundamental para la empresa. El Presidente del Consejo de Vigilancia coordina el trabajo del mismo.

Los miembros del Consejo de Vigilancia son elegidos por los accionistas en la Junta General de Accionistas. En el caso de empresas con más de 500, o en su caso, 2000 trabajadores en el territorio nacional, éstos también están representados en el Consejo de Vigilancia, de forma que un tercio o, en su caso, la mitad del Consejo de Vigilancia está compuesto por representantes elegidos por los trabajadores. En el caso de empresas con más de 2000 trabajadores, el Presidente del Consejo de vigilancia, que prácticamente siempre es un representante de los accionistas, tiene un voto dirimente en la toma de decisiones. Los representantes de los accionistas, elegidos por los mismos, y los representantes de los trabajadores están comprometidos de igual manera con los intereses de la empresa.

En España la reciente publicación de la llamada Ley de Sociedad Anónima Europea domiciliada en nuestro país permite a esta clase de sociedades adaptarse al llamado sistema monista (consejo de administración) o al sistema dualista (junta directiva y consejo de vigilancia o control)[45].

[45] Ley 19/2005, de 14 de noviembre (véase Disposición adicional tercera y cuarta).

4.1.2.3 La Junta General de Accionistas y los derechos de los accionistas minoritarios

Actualmente la Junta General de Accionistas se encuentra en una profunda crisis que ha abierto numerosos debates, que en muchos casos constituyen un verdadero movimiento "pro junta" que logre revitalizarla. La propia Comisión Europea ha fijado en la Junta unos de los primeros objetivos del gobierno corporativo al ser un órgano de decisión y control de la vida de la sociedad y la tutela de los intereses de los accionistas[46].

Este movimiento "pro junta" persigue una promoción del activismo accionarial que haga frente a la apatía típica de los pequeños accionistas de las grandes sociedades anónimas y en ese fín pueden resultar determinante la facilidad para el voto electrónico o la aparición de foros o asociaciones de pequeños accionistas.[47]

Como señala la *Guía de Buenas Prácticas para el Desarrollo de la Junta General*[48], la dispersión de los accionistas propia de las sociedades abiertas, la propia pasividad y desinterés por participar en la marcha de los asuntos sociales, la falta de incentivos para votar en la junta general y, sobre todo, la intencionada condición de inversores pasivos, únicamente preocupados por la rentabilidad de su inversión y en la fácil obtención de liquidez mediante la transmisión de sus acciones en un mercado oficial de valores han sido los argumentos utilizados para explicar la pérdida de influencia de la junta general en la vida social. Por ello, se venía afirmando que el instrumento que tenían y utilizaban los accionistas de las sociedades cotizadas para censurar la gestión social de los administradores era la venta de sus acciones.

Los objetivos de impulso a la Junta de Accionistas pueden resumirse en:

- Como órgano social soberano a través del cual se articula el derecho del accionista a intervenir en la toma de decisiones esenciales de la sociedad, la Junta debe posibilitar del modo más eficaz esa participación, facilitándose la representación del accionista que no concurre a la misma y la expresión de sus intereses a través del derecho de voto, garantizando que la expresión del mismo respete el sentido de su voluntad.

---

[46] Mateu de Ros (ob. cit., p. 16) señala que es un "órgano obsoleto y destinado a desaparecer" tal y como hoy lo entendemos.
[47] Sobre este activismo accionarial, véase Cuadernos Forética, nº 7.
[48] Fundación de Estudios Financieros, Colección "Papeles de la Fundación" Nº 6, 2004, p. 13.

- Se recomienda que la adecuación de los criterios de gobierno corporativo a las nuevas líneas de actuación se lleve a cabo mediante la elaboración y difusión por las sociedades de Reglamentos específicos para las Juntas Generales, que se sometan a su aprobación y que regulen la convocatoria, preparación, información, concurrencia, desarrollo y ejercicio de los derechos políticos, en tanto la propia Junta no los modifique, siempre de acuerdo con la Ley y con los Estatutos.
- Con ocasión de la celebración de la Junta General y desde su convocatoria, la sociedad debería informar del contenido íntegro de todas las propuestas de acuerdo que se vayan a someter a la Junta, utilizando para ello la propia página *web*, con independencia de cualquier otro procedimiento legal o voluntario de que se dote la sociedad.
- Para cada una de las propuestas de acuerdo se debería expresar y publicar su justificación, en términos no sólo precisos, sino claros, inteligibles y útiles para valorar la decisión que se propone y formar criterio en orden a la definición de la voluntad social.
- Los anteriores puntos y, en general, todo lo relativo a los procedimientos de puesta a disposición de los accionistas de la información, sea a su requerimiento o por iniciativa de la sociedad, se deberían contener en el Reglamento de la Junta General a que se hace referencia posteriormente.
- Como se ha indicado anteriormente, es de la máxima importancia que el Consejo, previo informe de la Comisión de Auditoría y Control o, en su caso, de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones o de una Comisión *ad hoc*, elabore un Informe anual sobre la estructura y prácticas de gobierno corporativo de la sociedad.
- El Reglamento de la Junta debería regular, del modo más adecuado a los intereses y características de cada sociedad, el régimen de desarrollo de la Junta: presidencia; información a facilitar durante la Junta y contestación a preguntas formuladas por escrito; duración, orden y número de intervenciones; asistencia e intervención del auditor externo y de los Presidentes de las Comisiones especializadas del Consejo, y forma del Acta, entre otros puntos.

4.1.2.4. Protección de los derechos de los accionistas minoritarios en la Junta General

Nuria Vilanova

Respecto a la participación en las Juntas Generales de Accionistas de empresas del Ibex-35, el Foro del Pequeño Accionista, promovido por la escuela de negocios

IESE y la consultora Inforpress, realiza anualmente un estudio que pretende demostrar en qué medida se tienen en cuenta y se respetan sus derechos, y se les facilita el acceso a la toma de decisiones en el seno de la empresa.

Entrando en las consideraciones del estudio relativo a las Juntas celebradas en el año 2006, tras analizar las convocatorias, aconseja el establecimiento de la fecha de celebración de forma clara e inequívoca en primera y segunda convocatoria, y la fijación de aquella en que se prevé su celebración. Por otro lado, realiza un examen de los derechos contenidos en la convocatoria a nivel informativo, y llega a la concusión de que no en todos los casos esos derechos están recogidos.

Así por ejemplo, uno de los puntos más interesantes en lo que se refiere a la capacidad de intervención del minoritario en la marcha de la sociedad, es la posibilidad de introducir puntos en el orden del día cuando los soliciten un número de accionistas que representen el 5% del capital social. Se trata de un instrumento muy interesante que permite un mayor poder de decisión al minoritario, ya que se puede llegar a incluir, votar, y eventualmente aprobar, temas propuestos por él. Sin embargo, la existencia de esta prerrogativa, no se recoge de forma explícita en todas las convocatorias de juntas.

El principio de "una acción, un voto" sólo se cumple en el 17% de las compañías del Ibex-35. Sólo 6 empresas, de las 35 que componen dicho índice, requieren una sola acción para asistir a ellas; el resto exige un mínimo de acciones que varía entre las diez para asistir a la convocatoria de Metrovacesa, y el uno por mil que exige el Banco Popular. Este uno por mil significa que para acudir a una junta de esta entidad es necesario ser poseedor de más de un millón de títulos (concretamente 1.215.432.540). De esta forma, se hace inviable para muchos de sus accionistas asistir por sí mismos a la junta, y ejercer su derecho a intervenir solicitando aclaraciones sobre puntos contenidos en el orden del día, así como votar sobre los mismos. Aunque esto último pueden hacerlo por delegación, bien en el consejo, o en otro accionista con capacidad para asistir por contar con ese "mínimo" de acciones, entre títulos propios y por delegación.

Es posible que las compañías se animen a eliminar este requisito en aras de ir adecuándose a las recomendaciones del Código Unificado de Gobierno Corporativo, aprobado en 2006, que recoge esta petición a las compañías. En este sentido, FCC ya ha manifestado su intención de eliminar el requisito de poseer dos mil acciones para asistir a su junta. Las compañías que no lo hagan así deberán justificar su decisión, en virtud del principio de "cumplir o explicar".

Se puede decir que la capacidad de intervenir en las juntas es bastante utilizada entre los accionistas de las compañías analizadas por este estudio, ya que en un 82% de los casos se ha hecho uso de esta facultad. Sin embargo, hay que destacar que, en algunos casos, se introdujeron aspectos ajenos al orden del día, aprovechando este derecho para hacer interpelaciones a los miembros del consejo sobre aspectos laborales o de otro tipo, que no deberían ser objeto de tratamiento en ese foro. En otras ocasiones, se trataba de meras felicitaciones al consejo o consideraciones, y no preguntas solicitando informaciones concretas. El informe no observó limitaciones en el ejercicio del derecho de información, aunque en algunas ocasiones, se solicitó a los intervinientes un uso adecuado del tiempo.

Desde el Foro del Pequeño Accionista se prestó especial atención a la forma de ejercitarse el derecho al voto. Las recomendaciones en materia de buen gobierno sobre este tema, indican que no se deben mezclar temas distintos en un mismo punto del orden del día, y que éstos se deben votar por separado. Además, cuando se trate de modificación de artículos de los estatutos, o de nombramiento o reelección de consejeros, igualmente se deben votar de forma independiente, para salvaguardar este derecho. El informe desveló que se permitía votar de forma separada las modificaciones de artículos de los estatutos en veintiuna ocasiones y que once compañías del Ibex-35 realizaron la votación de consejeros de forma conjunta, lo que impidió que el accionista pudiera manifestar el sentido de su voto para cada uno de forma diferenciada.

Debido a la dispersión geográfica que puede existir entre el accionariado de las compañías, especialmente en aquellas con un *free float* más elevado, o en compañías con participación de fondos de inversión internacionales, parece aconsejable implantar sistemas que faciliten la participación de estos a través de medios telemáticos. Según el estudio antes mencionado, de las 35 compañías analizadas, dieciséis proporcionaban la asistencia remota a la junta, a través de la web corporativa, mientras que había trece que no lo permitían. Se da la circunstancia además, de que en muchos casos, esta conexión era "en abierto", es decir, no era necesario registrarse o identificarse como accionista para poder hacer uso de esta posibilidad. Cualquier persona con las herramientas adecuadas (ordenador, conexión a Internet y el programa adecuado) podía asistir desde el lugar que eligiese. Hubo tres compañías que decidieron hacer una apuesta más avanzada tecnológicamente, permitiendo a los accionistas debidamente acreditados, y con todos los requisito de seguridad necesarios para el caso, ejercer su derecho al voto en tiempo real durante la celebración de la junta. Otra herramienta para facilitar el acercamiento del accionista minoritario a la sociedad, es el voto electrónico, que está disponible en 24 compañías de Ibex-35[50].

[50] Composición del Ibex-35 a mayo de 2006.

Uno de las aspectos a los que parece darle mayor importancia el Código Unificado de Gobierno Corporativo, es la recomendación de no limitar el número máximo de votos que se pueden emitir por un mismo accionista, ni permitir otras restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado. Las limitaciones estatutarias del derecho al voto, en la mayoría de los casos de un 10%, todavía son una práctica en algunas compañías españolas. Estos blindajes, tienen el objetivo de protegerse frente a posibles OPAS y evitar la entrada de accionistas "no deseados" por el consejo de administración.

En resumen, del estudio se desprende que si bien las compañías van adecuándose progresivamente a las exigencias de buenas prácticas en materia de gobierno corporativo, todavía hay aspectos a mejorar, algunos de ellos de gran calado, como las limitaciones al derecho al voto, los llamados blindajes anti-opa y la posibilidad de pronunciarse sobre los puntos del orden del día de forma separada. Será interesante ver en qué medida se van adecuando las compañías a estos requerimientos, hechos por las instituciones y por los propios accionistas minoritarios, tan propietarios, en definitiva, con el resto.

4.1.3 El Buen Gobierno en España. Antecedentes

4.1.3.1. La Comisión Olivencia

España ha participado del proceso de transición hacia un sistema centrado en las mejores prácticas de buen GC. En este proceso de transición se sitúa la actuación de la Comisión Olivencia, creada por el Gobierno español en 1997 y presidida por el catedrático Manuel Olivencia.

Dicha Comisión elaboró un Informe, hecho público en febrero de 1998, que preveía, como probable y deseable, la incorporación de buena parte de la tradición anglosajona de las prácticas de buen gobierno a las empresas cotizadas y los mercados de capitales en España; enfatizaba la responsabilidad de la dirección y de los Consejeros de Administración ante los accionistas de la sociedad.

El Informe de la Comisión Olivencia abocó a una serie de recomendaciones, precisas y ponderadas, que constituyó un Código de Buen Gobierno, de adopción voluntaria por parte de unas empresas que se deberían comprometer o bien a cumplir el código, o bien a explicar por qué no lo hacen, en la expectativa de que los mercados, a los que llegará esta información, probablemente recompensaran las prácticas de buen gobierno y sancionaran negativamente su incumplimiento.

El objetivo del Código Olivencia fue aumentar la credibilidad y la confianza en las sociedades, y para ello centró su propuesta en:

- Reformulación del Consejo: su misión, composición y competencia del Consejo, facultades indelegables, creación de valor para el accionista no a cualquier precio, introducción del consejero independiente, proporción entre consejeros dominicales externos e independientes en relación a la estructura de la propiedad, tamaño del consejo, reconsideración de la figura del presidente, creación de comisiones delegadas (ejecutiva, auditoria, remuneración , cumplimiento, etc.) formadas por consejeros externos y no más de tres.
- Aumento del control societario.
- Transparencia informativa a los accionistas y a los inversores.

4.1.3.2. El Informe Aldama

Con fecha 8 de enero de 2003 se presentó el Informe de la Comisión especial creada por el Gobierno español para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades, conocido como Informe Aldama, al estar presidida por Enrique Aldama. Este documento, a diferencia del Olivencia, formuló recomendaciones generales y no propuestas concretas de normas que fraguasen en un código de buen gobierno. De dicho Informe cabe destacar:

- Las sociedades deben informar al mercado de si cumplen con las prácticas del Código y de la razón por la que no las cumplen.
- Reforzamiento de la transparencia y al desarrollo del deber de lealtad de los administradores: se transmite al mercado toda la información de forma simétrica para los inversores; que debe ser correcta y veraz; de forma ética y equitativa, y en tiempo real.
- Las reglas de funcionamiento de la Junta de accionistas deben ser pública. La empresa debería publicar las políticas seguidas en cuanto a la delegación de voto y el desarrollo de las reuniones de la Junta, incluyendo asistencia presencial, informaciones, preguntas, o quejas.

4.1.3.3. La normativa española sobre transparencia del mercado: la obligación de los Informes anuales de Buen Gobierno

A raíz de la publicación del *Informe Winter* de la Comisión europea, los países miembros de la UE se pusieron a "hacer los deberes" en materia de gobierno corporativo. España no quedó al margen de las iniciativas legislativas tenidas ya en Alemania, Francia o Italia.

Además de constituirse la Comisión que daría lugar al conocido Informe Aldama, nuestro país dictó una serie de reformas legislativas tendentes a la protección del inversor, del accionista y en general de los terceros que contratan y se relacionan con las empresas. A continuación se tratan las principales normas.

La Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero

Esta norma recoge una serie de medidas tendentes a mejorar la información financiera al señalar nuevos requisitos para la actividad contable: se reguló un comité de auditoría para las sociedades emisoras de valores cuyas acciones u obligaciones estuvieran admitidas a negociación en mercados de valores (artículo 47); se reforzó los mecanismos para la efectiva independencia de los auditores (artículo 51), y se adaptó la Ley del Mercado de Valores a la Directiva «Market Abuse», estableciéndose un régimen exigente en materia de comunicación de la información relevante al mercado (artículos 37 y siguientes).

La Ley 26/2003, de 17 de julio, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas

Esta destacada normativa trajo consigo una serie de medidas de modernización de nuestro derecho de sociedades en materia de BGC que pueden resumirse en: Publicidad de los pactos parasociales y de otros pactos que afecten a una sociedad cotizada; aprobación de un reglamento específico para la Junta General. En dicho reglamento podrán contemplarse todas aquellas materias que atañen a la junta general, con respeto de las materias reguladas en la ley y los estatutos. Imposibilidad de consejeros con representación de accionistas de votar determinados puntos del orden del día en conflicto con intereses propios. Publicación de las operaciones vinculadas de consejeros con la sociedad. Abstención de operar sobre valores de la compañía cuando disponga de información privilegiada. Reglamento del consejo. Derecho de información para accionistas. Creación de una web corporativa con información para inversores y accionistas. Deberes de diligencia, lealtad, fidelidad, secreto y responsabilidad. Cabe destacar la obligación de hacer público con carácter anual el informe de gobierno corporativo, con la estructura y contenido mínimo, de las sociedades anónimas cotizadas.

La obligación de los Informes anuales de Buen Gobierno

Según la citada Ley 26/2003 de transparencia del mercado de valores, "dicho informe deberá ofrecer explicación detallada de la estructura del sistema de gobierno

de la sociedad y de su funcionamiento en la práctica y en todo caso (…) el grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones".

La información que debe suministrarse en el Informe anual de gobierno corporativo comprendería una serie de cuestiones. El objeto del Informe es asegurar la mejor calidad de la información basándose en una motivación y explicación de las reglas de gobierno y de su grado de efectivo cumplimiento. Se trata de introducir en nuestra práctica el principio conocido como "cumplir o explicar". Por lo tanto la exigencia de la motivación significa evaluar regularmente las propias prácticas de gobierno y ofrecer un juicio sobre su grado de observancia aportando datos y soportes que puedan acreditarse.

La Ley 6/2007, de 12 de abril, de reforma de la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, para la modificación del régimen de las ofertas públicas de adquisición y de la transparencia de los emisores

Esta Ley tiene por objeto modificar la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, para incorporar parcialmente a nuestro ordenamiento dos Directivas comunitarias. Se trata de la Directiva 2004/25/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 21 de abril de 2004 relativa a las ofertas públicas de adquisición (Directiva de OPAS) y la Directiva 2004/109/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de diciembre de 2004, sobre armonización de los requisitos de transparencia relativos a la información sobre los emisores cuyos valores se admiten a negociación en un mercado regulado y por la que se modifica la Directiva 2001/34/CE (Directiva de Transparencia).

Ambas Directivas forman parte del Plan de Acción de los Servicios Financieros aprobado por la Comisión Europea en 1999, con la finalidad de impulsar la construcción de un mercado único financiero para la Unión Europea. La primera persigue fomentar un mercado de control empresarial eficiente a la par que protege los derechos de los accionistas minoritarios de las sociedades cotizadas.

4.1.4. Situación actual del Buen Gobierno Corporativo en España: El Código Unificado de Buen Gobierno (CNMV)

El Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) aprobó con fecha 19 de mayo de 2006 el Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (en adelante CUBG), presentado por el grupo de trabajo creado en septiembre de 2005 para redactarlo y aprobarlo, y presidido por el Presidente de la CNMV, Manuel Conthe.

Las sociedades cotizadas deberán tomar como referencia el Código al presentar -en el primer semestre de 2008- el Informe anual de gobierno corporativo 2007. Con dicho Código se armonizan y actualizan las recomendaciones sobre gobierno corporativo existentes en España hasta la fecha (a saber, las contenidas en los citados "*Código Olivencia*" (1998) y el "*Informe Aldama*" de (2003)). Debe advertirse, sin embargo, que ni es una mera refundición de los informes de buen gobierno preexistentes, ni una mera transposición de las Recomendaciones de la Comisión europea de 14 de diciembre de 2004 (retribución de administradores) y de 15 de febrero de 2005 (administradores ejecutivos).

Aunque el CUBG ha recibido críticas generalizadas durante su discusión, coincidimos con Mateu de Ros al señalar que posiblemente "sea uno de los documentos de gobierno corporativo mejor construido entre los aprobados en los últimos años"[51]. Presenta, en palabras del citado autor, "un esfuerzo innovador más imaginativo que el de sus predecesores y haber sido capaz de sintetizar el 'estado del arte' del buen gobierno a nivel europeo promoviendo sin duda la mejora de esta dimensión de las sociedades cotizadas de nuestro país".

A título meramente expositivo, pues excedería del ámbito y alcance de esta obra compiladora, a continuación se señalan las principales recomendaciones que el CUBG contiene, así como unos breves comentarios, allí donde procedan[52].

Recomendaciones sobre la Junta General

Ausencia de limitaciones (Recomendación 1)

Acerca de la Junta General, se recomienda la ausencia de limitaciones estatutarias al número máximo de votos que pueda emitir un accionista o de restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado (caso de reforzamientos de quórums).

Es la primera recomendación del Código Unificado, pero ni en España, ni en el resto de Europa, es de las tendencias de buen gobierno más seguidas por las empresas. El Código recoge en este punto el espíritu de la directiva europea de 2004 sobre esta materia. Sin embargo, a falta de ver lo que sucederá con el seguimiento del Código, algunas sociedades cotizadas, ya han anunciado que no eliminarán la limitación de los

[51] Mateu de Ros: ob. cit., p. 14.
[52] Para un análisis pormenorizado del CUBG, véase Mateu de Ros: ob. cit., pp. 75 y ss.

derechos de voto. El argumento utilizado es el de defender los derechos de los accionistas minoritarios. Según el último informe de gobierno corporativo publicado por la CNMV, 23 compañías mantienen en sus estatutos límites al derecho a voto.

Pero las empresas españolas no son las únicas reacias a hacer desaparecer de sus estatutos los distintos blindajes con que se protegen de la irrupción de capital no deseado. Según un informe de la Comisión Europea, la tendencia a mantener los blindajes estatutarios es prácticamente general en todos los países de la UE. Es más, la CE ha detectado que en lugar de eliminarse las barreras a las tomas de control se han creado nuevas limitaciones. Demasiados Estados miembros están poco dispuestos a levantar las barreras existentes, y algunos de ellos incluso han permitido a las empresas un mayor poder para poder frustrar las opas.

De acuerdo con los datos del Observatorio de Gobierno Corporativo y Transparencia elaborado por la Fundación de Estudios Financieros, la mayor parte de las medidas de blindaje se basan en cláusulas de garantía a favor de los miembros de la alta dirección (54,2%), los quórums reforzados (14,2%) y la limitación de derechos de voto de los accionistas (15%).

La finalidad de esta recomendación, orientada a fomentar la existencia de un mercado de control activo en el ámbito de las sociedades cotizadas, se alinea con la posición tradicional de considerar las limitaciones estatutarias como un factor de desequilibrio y conflicto de interés en la estructura orgánica de las sociedades, a través de las cuales y, para preservar la posición de los administradores, se evita que se someta a la valoración de los accionistas y del mercado la decisión sobre los cambios de control corporativo.

La insistencia con la que esta recomendación se ha formulado habitualmente en el gobierno corporativo se deriva, entre otras circunstancias, de las disfunciones que la ausencia de una regulación legal específica de las sociedades cotizadas planteaba en esta materia. El ordenamiento societario no contiene ninguna disposición relativa a las cláusulas de blindaje estatutario, que en la práctica, y paradójicamente, se han configurado a través de los mecanismos establecidos con carácter general en la Ley de Sociedades Anónimas para la protección de los derechos políticos de los socios minoritarios. Entre ellos, la limitación del número máximo de votos o el establecimiento de un quórum y mayorías reforzados.

De hecho y frente a la posición tradicional en esta materia, el propio Código Unificado reconoce que, en ocasiones y aunque de forma excepcional, el establecimiento o mantenimiento de las cláusulas de blindaje puede estar justificado (en particular,

cuando ya existieran en el momento de salida a bolsa o hubieran sido aprobadas posteriormente por una mayoría significativa) o responder a razones de eficiencia, lo que incluye la protección de inversiones específicas o el reforzamiento del poder de negociación de los accionistas en caso de opas no pactadas.

La nueva normativa, que acaba de reformar la Ley del Mercado de Valores y que transpone al ordenamiento jurídico español dos directivas europeas, obliga a lanzar opas por el cien por cien de una compañía cuando alguno de sus accionistas haya nombrado a la mitad de los consejeros, así como a todo aquel que supere el 30% de los derechos de voto de una empresa.

También estarán obligados a presentar opas totales los accionistas que, cuando entre en vigor, tengan entre el 30 y el 50% del capital e incrementen su participación en más de un 5% en un solo año; cuando sobrepasen la mitad de los derechos de voto o cuando tras comprar participaciones adicionales lleguen a controlar la mitad del consejo de administración.

Así, las opas obligatorias pasarán a ser *a posteriori*, es decir, cuando ya ha tomado el control de la compañía, en lugar de *a priori*, como ocurre en la actualidad, opción que pasará a ser voluntaria. La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) podrá dispensar a un accionista de la obligación de lanzar una opa cuando haya otro con más poder en la empresa. Las ofertas de compra tendrán que presentarse a un precio que, al menos, iguale el máximo pagado para hacerse con el control de la empresa. La CNMV podrá modificar este precio cuando el precio más elevado se fije por acuerdo entre el comprador y el vendedor, si los precios de mercado de los valores han sido manipulados o se han visto afectados por acontecimientos excepcionales, y si se pretende favorecer el saneamiento de la sociedad.

Con la nueva normativa, los Consejos de Administración podrán defenderse de opas de compañías extranjeras con las mismas armas legales que éstas. Sin embargo, los órganos de administración y dirección tendrán que ser autorizados por la junta de accionistas antes de emprender cualquier acción para impedir el éxito de la oferta, con la excepción de la búsqueda de otras opas, y, en particular, antes de iniciar una emisión de valores que obtenga el control de la sociedad. Sobre los blindajes societarios, las firmas opadas podrán decidir si los mantienen, aunque deberán ser aprobados por la junta de accionistas.

La norma introduce la figura de la compraventa forzosa en el caso de opas lanzadas por todo el capital, de forma que cuando el accionista mayoritario haya alcanzado

el 90% de los derechos de voto, podrá obligar al minoritario a venderle sus acciones y viceversa.

Competencia de la Junta (Recomendación 3)

El sometimiento a Junta General de decisiones que entrañen una modificación estructural de la sociedad, en particular la transformación de sociedades cotizadas en compañías holding, adquisición o enajenación de activos esenciales cuando impliquen modificación efectiva del objeto social y operaciones equivalentes a la liquidación de la sociedad.

Deber de información previa (Recomendación 4)

El CUBG prevé la publicación de las propuestas de acuerdo sometidas por el Consejo a la Junta General con carácter simultáneo a la publicación de la convocatoria, con información complementaria cuando se trate de nombramiento o ratificación de Consejeros.

Votación separada de asuntos independientes (Recomendación 5)

En particular, el nombramiento ratificación o cese de Consejeros será objeto de aprobación individual, y en el caso de modificación estatutaria, cada artículo o grupo de artículos que sean sustancialmente diferentes serán votados por separado.

Fraccionamiento del voto (Recomendación 6)

Posibilidad de que los intermediarios financieros que aparecen como accionistas puedan emitir votos distintos por cada cliente, según sus instrucciones.

Votación consultiva por la Junta General de la política de retribuciones (Recomendación 40)

Previsión de que el Consejo someta a votación consultiva y separada de la Junta, un informe sobre política de retribuciones de Consejeros, poniéndose dicho informe a disposición de los accionistas de forma separada o de cualquier otra forma, centrándose el informe en el año en curso y en años futuros (salvo si es información comercial sensible), destacando los cambios sobre el ejercicio pasado respecto del que se incluirá un resumen en global e informando, además, del papel desempeñado en la elaboración de la política de retribuciones por la Comisión de Nombramientos y si se han utilizado asesores externos, indicando éstos.

Recomendaciones sobre el Consejo de Administración

La mayor parte de las recomendaciones del CUBG van dirigidas a lograr el mejor gobierno del órgano de administración de las sociedades cotizadas.

Interés social (Recomendación 7)

En cuanto a los criterios a aplicar por el Consejo de Administración para el desempeño de sus funciones, se señala la necesaria unidad de propósito, independencia de criterio, paridad de trato a socios e interés social entendido como maximación, de forma sostenida, del valor económico de la empresa. Además, se deberá respetar las leyes y reglamentos en la relación de la empresa con grupos de interés, cumplir las obligaciones y contratos, respetar los usos y buenas prácticas y observar los principios adicionales de responsabilidad social corporativa.

Competencias del Consejo (Recomendación 8)

Se señala como núcleo esencial de la función del Consejo, aprobar la estrategia de la compañía y la organización precisa para su puesta en práctica, así como supervisar y controlar que la dirección cumple los objetivos marcados y respeta el objeto e interés social, y a tal fin reserva al "pleno" del Consejo la aprobación de: a) las políticas y estrategias generales de la sociedad (plan estratégico o de negocio; objetivos de gestión y presupuestos anuales; política de inversiones y financiación; definición de la estructura del grupo; política de gobierno corporativo; política de responsabilidad corporativa; política de retribuciones y evaluación de altos directivos; política de control y gestión de riesgos, y seguimiento de los sistemas internos de información y control; política de dividendos y de autocartera), b) determinadas decisiones (nombramiento y cese de altos directivos, así como sus cláusulas de indemnización; retribución de Consejeros, incluida la adicional de los ejecutivos por sus funciones ejecutivas; información financiera pública periódica; operaciones que por su cuantía o características sean estratégicas; creación o toma de participación en sociedades de propósito especial) y c) operaciones vinculadas (fijando las condiciones para que no sea precisa la autorización del Consejo). La Comisión Ejecutiva sólo podrá decidir por razones de urgencia respecto de las materias mencionadas en las letras b) y c), con posterior ratificación por el Consejo en pleno.

Tamaño del Consejo (Recomendación 9)

Que su dimensión sea la precisa para un funcionamiento eficaz y participativo, siendo aconsejable que su tamaño sea de entre cinco y quince miembros.

Estructura funcional del Consejo (Recomendación 10)

Que los Consejeros externos (dominicales e independientes) constituyan amplia mayoría del Consejo y que el número de Consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario (teniendo en cuenta la complejidad del grupo y el porcentaje de participación de los Consejeros ejecutivos).

Otros Consejeros (Recomendación 11)

Si existiera algún Consejero externo que no pueda ser considerado ni dominical ni independiente, la sociedad deberá explicar dicha circunstancia y sus vinculaciones con la sociedad, sus directivos o sus accionistas.

Proporción entre Consejeros dominicales e independientes (Recomendación 12)

Que dentro de los Consejeros externos, la relación entre el número de Consejeros dominicales y el de independientes refleje la proporción existente entre el capital representado por los Consejeros dominicales y el resto del capital, si bien se recogen dos circunstancias que permitirían atenuar el criterio de proporcionalidad referido (existencia de participaciones no significativas pero de elevado valor absoluto y pluralidad de accionistas representados en el Consejo pero sin vínculos entre sí).

Número suficiente de Consejeros independientes (Recomendación 13)

Que el número de Consejeros independientes represente al menos un tercio del total de los Consejeros.[53]

Explicación del carácter de cada Consejero (Recomendación 14)

Que el carácter de cada Consejero se explique por el Consejo ante la Junta General que deba efectuar o ratificar su nombramiento, y que dicho carácter se confirme o, en su caso, revise anualmente en el IAGC, previa verificación por la Comisión de Nombramientos. Asimismo, el IAGC también deberá explicar las razones por las cuales se hayan nombrado Consejeros dominicales a instancia de accionistas

[53] Téngase en cuenta, aunque se advierte al final de este capítulo, que el CUBG establece con carácter vinculante qué se entiende por consejero independiente y los requisitos que habrán de reunir para ser calificados como tales.

cuya participación accionarial sea inferior al 5% del capital, exponiéndose, además, las razones por las que no se hubieran atendido, en su caso, peticiones formales de presencia en el Consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial sea igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado Consejeros dominicales.

Diversidad de género (Recomendación 15)

La sociedad deberá explicar los motivos e iniciativas frente al escaso o nulo número de Consejeras, debiendo velar la Comisión de Nombramientos para que no existan sesgos en los procesos de selección y se busquen e incluyan deliberadamente mujeres entre los potenciales candidatos.

En este punto debemos referirnos a la previsión hecha en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, cuyo artículo 75 establece la participación necesaria de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles al señalar que "Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley.

Lo previsto en el párrafo anterior se tendrá en cuenta para los nombramientos que se realicen a medida que venza el mandato de los consejeros designados antes de la entrada en vigor de esta Ley".

Presidente del Consejo (Recomendación 16)

Destaca la responsabilidad del Presidente sobre el funcionamiento eficaz del Consejo, debiendo asegurar información suficiente a los Consejeros y estimulando el debate y participación de los mismos, salvaguardando su libertad en cuanto a la toma de posición y expresión de opiniones, organizando y coordinando la evaluación periódica del Consejo y, en su caso, del Consejero Delegado o primer ejecutivo.

Presidente del Consejo (Recomendación 17)

Cuando el Presidente sea a su vez el primer ejecutivo de la sociedad, se prevé que se faculte a un Consejero independiente para solicitar la convocatoria del Consejo o incluir puntos en el orden del día, así como para coordinar y hacerse eco de las preocupaciones de los Consejeros externos y dirigir la evaluación del Presidente por el Consejo.

Secretario (Recomendación 18)

Se delimitan las funciones del Secretario en orden a que las actuaciones del Consejo se ajusten al ordenamiento jurídico y a las normas corporativas de las sociedad, debiendo tener presente también las recomendaciones de buen gobierno, proponiéndose, asimismo, que su nombramiento y cese sean informados por la Comisión de Nombramientos y aprobados por el pleno del Consejo, debiendo constar en el Reglamento del Consejo el procedimiento de nombramiento y cese.

Desarrollo de las sesiones del Consejo (Recomendación 19)

Que el Consejo se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones, siguiendo un programa de fechas y asuntos establecidos al inicio del ejercicio, pudiendo cada Consejero proponer nuevos puntos del orden del día inicialmente no previstos.

Desarrollo de las sesiones del Consejo (Recomendación 20)

La inasistencia de los Consejeros debe limitarse a casos indispensables cuantificados en el IAGC. La representación de los Consejeros debe limitarse a los casos en que sea imprescindible y con instrucciones

Desarrollo de las sesiones del Consejo (Recomendación 21)

Constancia en el acta de las preocupaciones del Secretario o de cualquier Consejero sobre alguna propuesta, o sobre la marcha de la compañía, siempre que dichas preocupaciones no queden resueltas en el Consejo y se solicite por quien haya manifestado la preocupación que se deja constancia de la misma en el acta.

Evaluación periódica del Consejo y de sus Comisiones (Recomendación 22)

El Consejo en pleno ha de evaluar una vez al año su propio funcionamiento, el desempeño de sus funciones por el Presidente y primer ejecutivo de la compañía previo informe de la Comisión de Nombramientos y el propio funcionamiento de las distintas Comisiones a partir del informe que éstas mismas eleven al Consejo.

Información de los Consejeros (Recomendación 23)

Derecho de los Consejeros a recabar la información adicional que juzguen precisa sobre asuntos que sean competencia del Consejo a través del Presidente o Secretario.

Información de los Consejeros (Recomendación 24)

Derecho de los Consejeros a obtener de la sociedad el asesoramiento interno o externo preciso para el cumplimiento de sus funciones, arbitrando la sociedad los cauces adecuados para ello.

Información de los Consejeros (Recomendación 25)

Que la sociedad establezca un programa de orientación que proporcione a los nuevos Consejeros un conocimiento rápido y suficiente de la empresa y sus reglas de gobierno, así como programas de actualización al respecto.

Dedicación de los Consejeros (Recomendación 26)

Que la sociedad exija a sus Consejeros la dedicación en tiempo y esfuerzo necesaria para el desempeño eficaz de sus funciones, debiendo informar los Consejeros a la Comisión de Nombramientos de otras obligaciones profesionales que puedan interferir en su dedicación, estableciendo la sociedad el número de Consejos de los que puedan formar parte.

Selección, nombramiento y reelección de Consejeros (Recomendación 27)

Que la propuesta de nombramiento o reelección de Consejeros que se eleve por el Consejo a la Junta, así como su nombramiento por cooptación, se apruebe por el Consejo a propuesta de la Comisión de Nombramientos respecto de los Consejeros independientes y previo informe de dicha Comisión respecto de los restantes Consejeros.

Información pública sobre Consejeros (Recomendación 28)

Que las sociedades hagan pública a través de la página *web* y mantengan actualizada, la información sobre sus Consejeros (perfil profesional y biográfico; otros Consejos a los que pertenezcan; categoría o clase de Consejero, señalando, en el caso de los dominicales, el accionista al que representen o con quien tengan vínculos; fecha de primer nombramiento y de los posteriores; acciones y opciones sobre acciones de la compañía de las que sea titular).

Rotación de Consejeros independientes (Recomendación 29)

Los Consejeros independientes no deberán permanecer como tales durante un periodo continuado superior a 12 años.

Cese y dimisión de Consejeros dominicales (Recomendación 30)

Los Consejeros dominicales deben dimitir cuando el accionista a quien representen venda íntegramente su participación accionarial. También, pero en el número que corresponda, si reducen su participación accionarial.

Cese y dimisión de Consejeros independientes (Recomendación 31)

El Consejo de Administración no debe proponer el cese de ningún Consejero independiente antes del cumplimiento del período estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo justa causa, apreciada por el Consejo previo informe de la Comisión de Nombramientos. No obstante, también puede proponerse el cese de Consejeros independientes de resultas de OPAS, fusiones u otras operaciones societarias similares que supongan un cambio en la estructura accionarial cuando tales cambios vengan propiciados por el criterio de proporcionalidad señalado en la Recomendación 12 entre capital representado por los Consejeros dominicales y el resto del capital.

Cese y dimisión de Consejeros perjuicio sociedad (Recomendación 32)

Deben establecerse reglas que obliguen a los Consejeros a informar y, en su caso, dimitir, en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito o reputación de la sociedad, y en particular, les obliguen a informar de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como sus posteriores vicisitudes procesarles. Asimismo, si un Consejero resulta procesado o se dicta en su contra auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos de art. 124 de la LSA, el Consejo debe examinar el caso tan pronto sea posible y decidir sobre su continuidad o no en el cargo. De todo ello, el Consejo debe dar cuenta, de forma razonada, en el Informe Anual de Gobierno Corporativo

Dimisión de Consejeros por desacuerdo (Recomendación 33)

Los Consejeros deben expresar claramente su oposición a propuestas que puedan ser contrarias al interés social, particularmente en supuestos de conflicto de intereses en decisiones que puedan perjudicar a accionistas no representados en el Consejo. Si el Consejero formula serias reservas a decisiones significativas o reiteradas y opta por dimitir, deberá explicar las razones en carta dirigida a todos los Consejeros, alcanzando esta obligación también al Secretario aunque no sea Consejero.

Cese y dimisión de Consejeros (Recomendación 34)

Necesidad de que el Consejero cuando abandone el cargo, ya sea por dimisión u otro motivo, antes del término de su mandato, explique las razones en una carta que remitirá a todos los miembros del Consejo. Y que, sin perjuicio de que dicho cese se comunique como hecho relevante, del motivo del cese se dé cuenta en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Retribuciones de Consejeros: régimen de aprobación y transparencia (Recomendación 35)

Contenido mínimo de los pronunciamientos de la política de retribuciones que deberá aprobar el Consejo de Administración.

- Componentes fijos.
- Conceptos retributivos de carácter variable incluyendo, en particular, las clases de Consejeros a que se aplique, los criterios de evaluación de resultados en conceptos retributivos referenciados a acciones, los parámetros y fundamentos de sistemas de *bonus* o primas y la estimación del importe absoluto de las retribuciones variables.
- Principales características de los sistemas de previsión (con estimación de su importe o coste anual equivalente).
- Condiciones a respetar en los contratos de quienes ejerzan funciones de alta dirección como Consejeros ejecutivos.

Retribución de Consejeros: Criterios orientadores (Recomendación 36)

Circunscribir a los Consejeros ejecutivos determinados conceptos o sistemas retributivos (remuneraciones en acciones o equivalentes, retribuciones variables ligadas al rendimiento de la Sociedad y sistemas de previsión).

Retribución de Consejeros: criterios orientadores (Recomendación 37)

Que la remuneración de los Consejeros sea la necesaria para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad de su cargo, sin que lo elevado de la retribución pueda comprometer su independencia.

Remuneración de Consejeros: Criterios orientadores. (Recomendaciónes 38 y 39)

Que la remuneración basada en resultados tome en cuenta las salvedades expresadas en el informe de auditoría externa que minoren los resultados. Las retribuciones

variables deben contener cautelas técnicas precisas para asegurar que guarden relación con el desempeño profesional de sus beneficiarios y no deriven de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la compañía o circunstancia similares.

Transparencia de retribuciones individuales (Recomendación 41)

La Memoria deberá detallar las retribuciones individuales de los Consejeros durante el ejercicio incluyendo desglosadamente todo tipo de concepto o sistema retributivo (dietas, fijo, primas, participaciones en beneficios, planes de pensión, aportación a los mismos, indemnizaciones pactadas o pagadas, remuneraciones de otras sociedades del grupo, retribuciones por funciones de alta dirección o cualquier otra), además de eventuales entregas de acciones, opciones o instrumentos referenciados a acciones (igualmente con un amplio desglose) e información sobre la relación entre retribución de Consejeros ejecutivos y los resultados en el ejercicio pasado u otras medidas de rendimiento de la sociedad.

Comisión Delegada o Ejecutiva (Recomendaciones 42 y 43)

Que la estructura de participación en la Comisión Ejecutiva de las distintas clases de Consejeros sea similar a la del Consejo y su Secretario sea el del Consejo. Que el Consejo conozca los asuntos tratados y las decisiones de la Comisión Ejecutiva, recibiendo todos los Consejeros copias de sus actas.

Comisiones de supervisión y control (Recomendación 44)

Que el Consejo constituya en su seno, además del Comité de Auditoría, una Comisión, o dos separadas, de Nombramientos y Retribuciones, designando sus miembros con conocimientos, aptitudes y experiencias adecuados a los cometidos de cada Comisión, estando integradas por un mínimo de tres miembros que sean Consejeros externos siendo el Presidente Consejero independiente, pudiendo asistir a sus reuniones Consejeros ejecutivos o altos directivos según los temas a tratar y contar con asesoramientos externos, levantándose acta de sesiones cuyas copias se remitirán a todos los Consejeros, debiendo el Consejo deliberar sobre sus propuestas e informes, dándose cuenta al Consejo de sus reuniones en la sesión siguiente del Consejo y respondiendo las Comisiones ante el Consejo por su actividad.

Comisiones de supervisión y control (Recomendación 45)

Una Comisión *ad hoc* o el Comité de Auditoría o Comisión de Nombramientos, deberá asumir la supervisión del cumplimiento de los Códigos internos de conducta y reglas de gobierno corporativo.

Comité de Auditoría: composición (Recomendación 46)

Idoneidad de sus miembros, particularmente de su Presidente, en función de sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgo.

Comité de Auditoría: auditoría interna (Recomendaciones 47 y 48)

La sociedad dispondrá de una función de auditoría interna, quien presentará al Comité de Auditoría su plan anual de trabajo, le informará de posibles incidencias y, asimismo, de sus actividades al final de cada ejercicio.

Comité de Auditoría: competencias (Recomendaciones 49 -50- 51)

Concreción de qué aspectos deben como mínimo identificarse dentro de la política de control y gestión de riesgos (riesgos a que se enfrenta la sociedad incluyendo entre los financieros económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance; fijación del nivel de riesgo aceptable; medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos; sistemas de información y control interno para gestionar los riesgos). Asimismo, concreción de las funciones del Comité de Auditoría en relación con la supervisión de los sistemas de información y control internos y relaciones con el auditor externo, teniéndose en cuenta sobre esto último la posible existencia de un grupo de empresas; establecimiento de un mecanismo que permita a los empleados comunicar confidencial o anónimamente irregularidades de potencial trascendencia. El Comité puede convocar a empleados o directivos de la sociedad, incluso sin presencia de otro directivo.

Comité de Auditoría: información al Consejo (Recomendación 52)

El Comité de Auditoría informará con carácter previo al Consejo respecto de cualquier decisión de éste sobre informaciones financieras periódicas, creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial y operaciones vinculadas (salvo que respecto de éstas últimas se haya atribuido a otra Comisión).

Comité de Auditoría: presentación de cuentas (Recomendación 53)

El Consejo habrá de procurar presentar las cuentas anuales a la Junta General sin reservas ni salvedades en el informe de auditoría, y si existen debe explicarse su alcance y contenido tanto por el Presidente como por el auditor.

Comité de Nombramientos: composición (Recomendación 54)

Mayoría de Consejeros independientes.

Comité de Nombramientos: funciones (Recomendación 55)

Además de las señaladas en otras recomendaciones, deben ser funciones de la Comisión de Nombramientos: a) evaluar las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el Consejo y definir las funciones y aptitudes necesarias de los candidatos a Consejero, evaluando el tiempo y dedicación precisos de los mismos; b) examinar y organizar, en su caso, la sucesión del Presidente y primer ejecutivo para que se produzca de forma ordenada y bien planificada; c) informar los nombramientos y ceses de altos directivos propuestos por el primer ejecutivo al Consejo; y d) informar sobre la diversidad de género a que alude la recomendación 14.

Comité de Nombramientos: consulta Presidente y CEO (Recomendación 56)

Esta Comisión consultará al Presidente y al primer ejecutivo, especialmente cuando trate de materias relativas a los Consejeros ejecutivos y, asimismo, que cualquier Consejero pueda solicitar de la Comisión que tenga en consideración potenciales candidatos para cubrir vacantes de Consejero.

Comité de Retribuciones: funciones (Recomendación 57)

Junto a las demás funciones previstas en otras recomendaciones, corresponderá a la Comisión de Retribuciones el proponer al Consejo la política de retribución de los Consejeros y altos directivos, la retribución individual de los Consejeros ejecutivos y las demás condiciones de sus contratos, y las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos, debiendo velar además por la observancia de la política retributiva de la sociedad.

Comité de Retribuciones: consulta Presidente y CEO (Recomendación 58)

La Comisión de Retribuciones consultará al Presidente y al primer ejecutivo, especialmente cuando se trate de materias relativas a Consejeros ejecutivos y altos directivos.

Definiciones vinculantes

En el apartado III del Código Unificado se recogen definiciones de Alto Directivo, Participaciones significativas, Consejeros ejecutivos, Consejeros dominicales y Consejeros independientes, advirtiéndose que las mismas son vinculantes para las sociedades cotizadas en el sentido de que al informar sobre si cumplen o no las recomendaciones del Código Unificado deberán respetar el significado que dicho Código atribuye a los conceptos referidos.

Principio de cumplir o explicar

Existen dos grandes enfoques sobre gobierno corporativo:

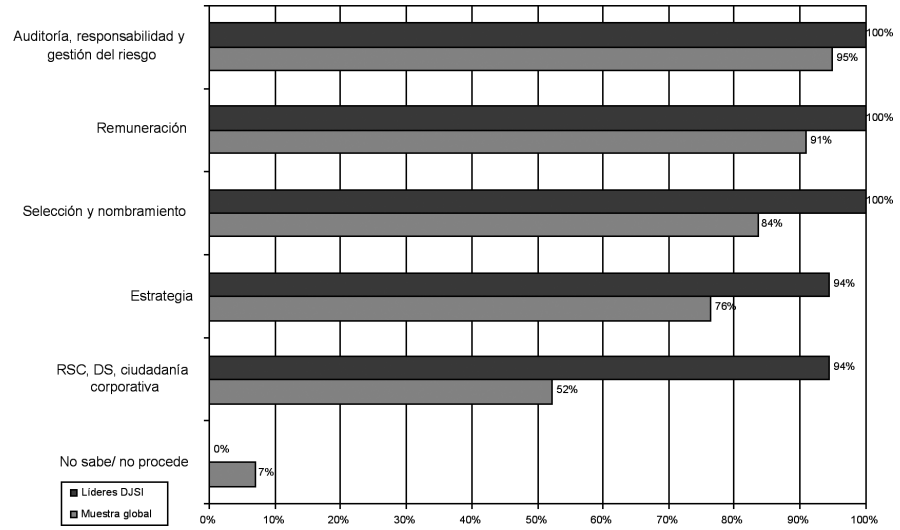
- Enfoque estadounidense: Principios de Buen Gobierno como condición de admisión a negociación impuesta por las Bolsas de Valores. Se complementan con las disposiciones imperativas de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002.
- Enfoque británico-EU: Los Códigos de Buen Gobierno no son de cumplimiento obligatorio, pero cuando una sociedad cotizada no sigue alguna de sus recomendaciones, tiene que explicar públicamente los motivos ("principio de cumplir o explicar").

Este principio está consagrado por artículo 116 de la LMV, y reflejado igualmente en las sucesivas Recomendaciones de buen gobierno: Informe Olivencia (1997), Informe Aldama (2003) y especialmente en este Código Unificado (2006). Las explicaciones de las sociedades cotizadas, y la calidad de sus IAGC, deben ser evaluadas libremente por "el mercado", y no por la CNMV.

4.1.5. La Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo

Juan Alfaro

Como puede deducirse de lo que hemos visto en el apartado anterior, el buen gobierno de una empresa depende, en buena medida, de aspectos como la composición, la estructura, las tareas y la forma de funcionar de su máximo órgano de gobierno. Como es obvio, la diversidad de experiencias, conocimientos y características personales de los consejeros se reflejarán en su capacidad de contribuir a la buena marcha de la sociedad. La creación de comisiones del Consejo refleja la importancia de que determinados temas tengan un tratamiento y un seguimiento diferenciados. Asimismo, las normas de funcionamiento tienen una influencia decisiva en la capacidad del Consejo y de sus miembros de desempeñar las tareas de su incumbencia. El propósito de este capítulo es explicar de qué forma el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible incide en todos



Fuente: SAM Research

Gráfico 1. Responsabilidades formales del Consejo de Administración.

estos aspectos. Para ello, en primer lugar repasaremos lo que las empresas líderes en responsabilidad y sostenibilidad están haciendo para integrar estos temas en sus máximos órganos de gobierno.[54] Tras ello, y con el fin de ayudar a aquellas empresas que quieran avanzar en este tema, daremos algunas recomendaciones prácticas.

4.1.5.1. Implicaciones de la RSE en la composición, estructura, tareas y funcionamiento del Consejo de Administración

La mayoría de los autores y códigos de buen gobierno opinan que temas como la gestión del riesgo, la estrategia o la selección de los primeros ejecutivos son responsabilidades ineludibles del Consejo de Administración. En el gráfico 1 se resumen las opiniones sobre este tema de las empresas líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (IDJS) y de la población de empresas evaluadas por Sustainability Asset Management para elaborar dicho índice.

Como puede apreciarse en el gráfico 1, la inmensa mayoría de las compañías, tanto líderes como no, afirma que temas como la gestión del riesgo, la retribución, la

[54] Ricart, J. E., Rodríguez, M.A., Sánchez, P. y Ventoso, L.: *La empresa sostenible: aprendiendo de los líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI*), Fundación BBVA, 2006.

selección y nombramiento de los primeros ejecutivos o la estrategia son responsabilidades formales de sus máximos órganos de gobierno. En donde se manifiesta una mayor diferencia entre las empresas más avanzadas y la población de empresas en general es en el tema de la RSE: mientras que el 94% (es decir, todas menos una) de las empresas líderes lo integran en las responsabilidades de sus consejos, sólo la mitad de las empresas analizadas por SAM afirma hacerlo. Como es obvio, lo que más ha de interesarnos es el comportamiento de las líderes ya que nos muestran prácticas emergentes que pasarán a ser estándar en un futuro cercano. A continuación, vamos a ver cómo esta consideración de la RSE como responsabilidad formal del Consejo de Administración se manifiesta en la composición y estructura del mismo.

En la abundante literatura sobre la composición de los máximos órganos de gobierno de las empresas se subrayan aspectos como el tamaño (número de consejeros), los tipos de consejero (por ejemplo, consejeros internos y externos), la representación de minorías (por ejemplo, diversidad de nacionalidades y sexo) y la trayectoria de los consejeros (formación académica, valores y experiencia). Especialmente, la perspectiva teórica de la "dependencia de recursos" (*resource dependence*) ha recalcado la relevancia de este tema porque considera que los consejeros constituyen un canal básico para la obtención de recursos esenciales a través de sus conexiones con el entorno. En esta misma línea, algunos académicos han hecho hincapié en que por su prestigio en sus comunidades y profesiones, los consejeros ayudan a potenciar la legitimidad de la empresa en la sociedad. Asimismo, otros autores han visto una relación positiva entre la composición del consejo de administración (por ejemplo, relación entre consejeros internos y externos o proporción de mujeres o minorías étnicas) y acciones de responsabilidad social o de filantropía corporativa, mientras otros han observado que las empresas modifican estratégicamente la composición de su consejo de administración para responder a cambios significativos en su entorno.

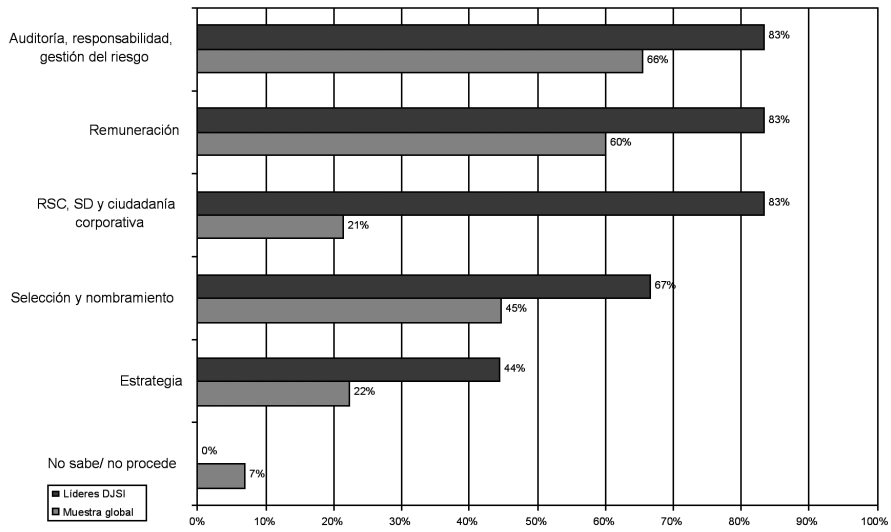
Dada la creciente importancia que la RSE tiene para la buena marcha y el futuro de las empresas y el carácter complejo de este tema, parece razonable pensar que éstas deberían incluir consejeros que gracias a su conocimiento y experiencia puedan aportar la información, buenas prácticas, relaciones y puntos de vista esenciales sobre el mismo. Efectivamente, catorce de las dieciocho empresas líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (IDJS) han incorporado a sus consejos de administración uno o más consejeros con experiencia acreditada en RSE.

En la literatura sobre el gobierno de la empresa se entiende por estructura del Consejo de Administración el número y tipo de comités, la composición de dichos comités y el flujo de información entre estos comités y el Consejo en su conjunto. Para

proteger los derechos de los accionistas, los investigadores de la teoría de la agencia y, como hemos visto en los apartados precedentes, la mayoría de los códigos de buen gobierno que se han desarrollado en los últimos años, han propuesto la creación de comités de auditoría, nombramientos y retribuciones presididos por consejeros externos para asegurar una supervisión real y eficaz.

Como proponíamos en relación al tema de la composición del Consejo, parece razonable esperar que la relevancia que la RSE tiene para las empresas se concrete en la creación de comités que se encarguen específicamente del tema. Como puede apreciarse en el gráfico 2, esto se confirma en el caso de las empresas líderes.

Del gráfico 2 podemos obtener dos conclusiones principales. En primer lugar, la creación de comités en general es una práctica notablemente más extendida entre las empresas líderes que entre las empresas en general; por ejemplo, mientras todas excepto tres empresas líderes han creado comités de auditoría y remuneración, sólo seis de cada diez empresas lo han hecho. El dato más destacable es que la mayor diferencia entre el comportamiento de las empresas en general y las líderes se da en el caso de los comités de RSE: mientras que, al igual que en los temas de auditoría y remune-



Fuente: SAM Research

Gráfico 2. Formación de comités del Consejo de Administración.

ración, el 83% de las empresas líderes han establecido dicho tipo de comité, sólo una de cada cinco de la muestra global lo ha hecho; de ello puede deducirse el alto nivel de importancia que conceden las empresas líderes a la RSE. En cualquier caso, es destacable el que en un área emergente como la RSE el 21% de las empresas haya dado el paso de crear un comité de su máximo órgano de gobierno dedicado al tema. El estudio *Corporate Governance in Europe: What's the outlook?*, realizado en 2005 por Heidrick and Struggles, sin duda una de las consultoras líderes en temas de gobierno corporativo, avala esta tendencia entre las empresas. Según dicho estudio, un 22% de las empresas británicas, un 8% de las holandesas y un 5% de las francesas que cotizan en los mercados de capitales han creado un Comité de Ética y RSE dependiente del Consejo de Administración; en Europa lo han hecho por término medio el 4% de las empresas cotizadas.

Las principales tareas del Consejo de Administración atañen a las áreas de estrategia, control, servicio y recursos. En este sentido, las tareas que llevan a cabo estos comités de RSE son las siguientes:

- **Estrategia**. Asegurar la integración de la RSE y la sostenibilidad en la formulación de la estrategia.
- **Control**. Considerar, revisar, evaluar y supervisar el seguimiento de las políticas relacionadas con la RSE y la sostenibilidad (medioambientales, sociales, éticas, de recursos humanos, etc.) y los resultados obtenidos en estos ámbitos.
- **Servicio**. Promover en la empresa la interiorización de los valores relacionados con la responsabilidad y la sostenibilidad y asesorar al Consejo de Administración sobre estos temas.
- **Recursos**. Promover en la empresa el diálogo con los grupos de interés y participar activamente en el mismo.

Las normas de funcionamiento del Consejo de Administración, como la confección del orden del día de las reuniones del Consejo, la distribución de material con antelación a las reuniones, el acceso a asesores independientes, la definición de las responsabilidades de los consejeros, etc., son fundamentales para que éste pueda desempeñar efectivamente sus tareas. Como en el caso de la composición, la estructura y las tareas, puede afirmarse que la responsabilidad y la sostenibilidad han de tenerse en cuenta en dichas normas. Aunque la frecuencia varía entre una y cuatro veces al año, en la práctica totalidad de los casos, las empresas líderes del IDJS incluyen formalmente la RSE y la sostenibilidad en las agendas de las reuniones del Consejo de Administración. Asimismo, sus comités de RSE se reúnen entre dos y cuatro veces al año. Tras dichas reuniones envían un informe al resto de los miembros del Consejo. Los

órdenes del día de las reuniones del Consejo y del Comité de RSE se establecen con un mes de antelación, y se envía información a sus miembros con al menos una semana de antelación. En cualquier caso, varias empresas líderes afirman que la RSE y la sostenibilidad son temas de conversación informal frecuente o permanente en las reuniones del Consejo, porque está integrada en su forma de hacer negocios y constituye la base de la estrategia de su empresa. Asimismo, la mayoría de ellas invitan a expertos externos cuando lo consideran conveniente para hablar sobre temas como el calentamiento global, la inversión responsable, el gobierno corporativo etc., o para recibir asesoramiento sobre políticas y diferentes herramientas de gestión responsable.

A partir de los datos que hemos dado anteriormente, parece razonable afirmar que las empresas deberían reflexionar sobre este estado de la cuestión. No es sólo que las líderes muestren claramente cuál es el futuro cercano, sino que el desarrollo del tema entre las empresas en general indica que se están sacudiendo los cimientos de la visión tradicional sobre gobierno corporativo. A fin de proporcionar algunas pautas a las empresas que desean avanzar en la integración de la RSE en su gobierno, en el siguiente apartado ofrecemos de forma resumida algunas recomendaciones.

4.1.5.2. Recomendaciones para integrar la RSE en el Consejo de Administración de las empresas

A partir de lo visto en el apartado anterior y de nuestros conocimientos sobre el tema, a continuación ofrecemos algunas recomendaciones para integrar la RSE en los máximos órganos de gobierno de las empresas mediante la creación de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno corporativo.

Composición, estructura y funcionamiento

1. Incluir uno o varios consejeros con experiencia acreditada en RSE en el Consejo de Administración.
2. Establecer una Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo, con dicha denominación o la que resulte oportuna dada la cultura de la empresa, del mismo nivel que las comisiones de auditoría, nombramientos o retribución.
3. La Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo en empresas cotizadas debería estar presidida por un consejero independiente con experiencia acreditada en RSE y formada por entre tres y cinco consejeros con experiencia acreditada en alguna de las dimensiones de la RSE. En las reuniones de la comisión pueden participar los expertos en RSE que se requiera en cada caso, los cuales no formarán parte de la Comisión. En las sociedades no cotizadas no será necesario que los integrantes de la Comisión de Responsabilidad y

Gobierno Corporativo sean consejeros de la empresa aunque se mantiene la recomendación de que el presidente de la Comisión sea un consejero independiente con experiencia en RSE.

4. Los miembros de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo deberían tener experiencia contrastada en las siguientes áreas de actividad:
   - Gestión estratégica de la RSE.
   - Políticas públicas de RSE.
   - Buen Gobierno.
   - Inversión socialmente responsable.
   - Gestión responsable de recursos humanos.
   - Activos intangibles.
   - Gestión del diálogo con grupos de interés.
   - Gestión del patrocinio y mecenazgo.
   - Acción Social.
   - Comunicación y marketing responsable
5. Además de los conocimientos mencionados, los miembros de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo deberían ser personas con una buena reputación y destacada experiencia en responsabilidad y gobierno corporativo en los diferentes ámbitos de actuación donde hayan desarrollado sus actividades empresariales, institucionales, fundacionales, políticas o académicas.
6. La Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo se reunirá con la periodicidad necesaria para cumplir con sus tareas y reportará sistemáticamente al Consejo de Administración. En este sentido, parecen necesarias un mínimo de dos reuniones anuales.

Tareas de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo

1. Proponer la estrategia y la política de responsabilidad y gobierno corporativo al consejo de administración.
2. Revisar y analizar las expectativas de los grupos de interés y asegurar su consideración en la formulación de la estrategia.
3. Asesorar al Consejo de Administración sobre el cumplimiento y los efectos de las políticas públicas puestas en marcha en los diferentes países en los que la empresa opere para promocionar la responsabilidad corporativa.
4. Evaluar los anteproyectos legales en materia de responsabilidad y gobierno corporativo y actividades conexas (igualdad, variables sociales y ambientales en contratos del estado, etc.) y sus posibles efectos sobre las actividades de la empresa.

5. Evaluar la posible influencia en la empresa de directivas europeas y legislaciones a nivel nacional, autonómico y local en materia de responsabilidad y gobierno corporativo.
6. Evaluar iniciativas voluntarias y documentos de recomendaciones en materia de responsabilidad y gobierno corporativo que se produzcan en el mercado.
7. Asesorar sobre políticas de inversión relacionadas con índices de sostenibilidad y fondos de renta fija, mixta y variable en inversión socialmente responsable.
8. Asesorar sobre la redacción y actualización de los Códigos de Conducta de la empresa.
9. Asesorar sobre la gestión responsable de recursos humanos en temas como empleabilidad, satisfacción, diversidad, integración, no discriminación, igualdad, conciliación, accesibilidad y movilidad.
10. Evaluar las últimas tendencias en innovación responsable.
11. Elaborar planes de *benchmarking* y medición sistemáticos para evaluar el posicionamiento de la competencia en materia de responsabilidad y gobierno corporativo.
12. Dar a conocer las últimas tendencias en comunicación y marketing responsable.
13. Dar a conocer las diferentes herramientas de medida y monitores que se estén poniendo en marcha a nivel nacional e internacional en materia de responsabilidad y gobierno corporativo y proporcionar recomendaciones sobre la mejora de posicionamiento en los mismos.
14. Dirigir el informe de responsabilidad y gobierno corporativo de la empresa.
15. Evaluar y proponer la estrategia de acción social de la empresa y los planes de patrocinio y mecenazgo.
16. Asesorar sobre informes de hábitos de consumo y compras a nivel nacional e internacional.
17. Evaluar las políticas de contratación de proveedores.
18. Promover la inclusión de elementos de mejora en la gestión de activos intangibles como reputación, imagen de marca, capital intelectual, internacionalización, transparencia y ética.
19. Evaluar las contingencias ambientales, sociales y económicas de la empresa.

4.1.6. Resumen y conclusiones

Dado el valor del Buen Gobierno Corporativo como mejora de la eficiencia empresarial y como exigencia del mercado, cabe extraer las siguientes consideraciones:

- Aunque fue a finales de la década de los años ochenta cuando la preocupación por el *Corporate governance* o Gobierno Corporativo (en adelante, GC) comenzó a atraer la atención del hombre de negocios y del profesional académico, sin embargo su existencia misma se remonta al nacimiento hace 400 años de la propia compañía mercantil, y a la conciliación, desde ese momento, entre los intereses de la propiedad y los de la dirección de la sociedad.
- Más allá de la evolución jurídico-económica sufrida desde entonces por las sociedades mercantiles, es cierto que tanto los escándalos empresariales vividos en las dos últimas décadas (Enron, Wordcom, Parmalat, etc.) como la privatización de empresas públicas en numerosos países, han hechoen cierto modo del GC, su investigación y análisis, una cuestión de supervivencia y reformulación del propio modelo de empresa.
- A lo largo de estos últimos años se ha empezado a reaccionar, y en todo el mundo ha ido creciendo la preocupación sobre la forma en que las grandes empresas son gobernadas por sus responsables. Esta preocupación por el comportamiento de los directivos no se refiere tanto al cumplimiento de las normas legales, a lo que es legal o ilegal, que está claramente explicitado en las leyes, sino más bien a lo que es correcto o incorrecto, a lo que afecta a las actitudes, los valores, la ética en suma. Y esta preocupación ha encontrado respuesta en la forma de códigos de recomendaciones o "normas blandas" que promueven el buen gobierno de las empresas.
- A nuestro juicio se acierta en la finalidad última del buen gobierno corporativo cuando se sitúa en el terreno de la responsabilidad social de las empresas: lo primero que hay que considerar es "la motivación que los empresarios tienen para actuar de modo ético. Estas motivaciones cobran una importancia vital ante eventuales conflictos de intereses, cada vez más frecuentes en los Consejos de Administración de las empresas. Si los directivos tienen motivos morales (y no sólo económicos o financieros) y suficiente competencia profesional, tomaran decisiones que armonicen las exigencias de los diversos participes de la empresa -no sólo de los accionistas- teniendo en cuenta los resultados a largo plazo".
- Creemos que para evitar que el GC sea, como tantas otras, una mera moda pasajera, habrían de cumplirse dos premisas. La primera, su adscripción definitiva en el concepto más amplio de sostenibilidad o responsabilidad social empresarial. De ahí el acierto de instituciones internacionales de prestigio como el *Global Reporting Iniciative* de requerir en el estándar de elaboración de las Memorias de Sostenibilidad o Responsabilidad Social Empresarial, el que se informe sobre los progresos en el buen gobierno corporativo de las compañías. La segunda es que los empresarios entiendan que, a pesar de los incon-

venientes a corto plazo de su implantación, el GC se convierte en un elemento dinamizador de la eficiencia empresarial y, como consecuencia de ello, llega a afectar positivamente al resultado y al incremento del valor de las empresas a medio y largo plazo.

- Estamos convencidos de que el buen GC de las empresas es beneficioso para aumentar su valor y que tiene incidencia directa en la eficiencia y en la competitividad de las compañías. Esto lo han entendido los mercados demandando ratings nacionales e internacionales que valoran la gestión en GC y apreciando el establecimiento de guías para la toma de decisión en la inversión en grandes compañías cotizadas.
- Creemos, igualmente, que el movimiento internacional a favor del buen gobierno corporativo, que ha abierto también una reforma profunda en el derecho de sociedades en casi todos los países occidentales, ha logrado extender una conciencia autocrítica en la gestión de la empresa que antes no existía o por lo menos no rendía cuenta pública, sino que dependía, en palabras del experto Mateu de Ros, "de la intuición moral y del sentido de responsabilidad personal -siempre volubles- de los administradores".
- Además entendemos que España es campo propicio para que arraigue el buen gobierno corporativo. Nuestro país goza de unas condiciones estructurales que favorecen el liderazgo internacional en el gobierno corporativo. Por un parte disponemos de un marco legislativo flexible pero con un "suelo" firme y exigente para los actores del derecho de sociedades, administradores y directivos. Por otra, presentamos una tasa de concentración de capital muy elevada que provoca la existencia de fuertes Grupos de Control que pueden ser los abanderados de este proceso y de su rápida y eficaz implantación.
- El estudio del buen GC no puede desentenderse del contexto cultural, político social y económico en el que la empresa se asienta. En esa dirección existen dos modelos diferenciados de GC: anglosajón y europeo.
- El anglosajón es fruto no sólo de la arraigada tradición por un gobierno corporativo necesitado de transparencia y comportamiento ético al registrar un alto nivel de *free float* (acciones fuera de los Grupos de Control), sino también, en buena medida, para dar respuesta a esa serie de escándalos financieros cuyo epicentro fueron los Estados Unidos o el Reino Unido. La *Ley Sabarnes Oxley* (2002) o el británico *Código combinado en Gobierno corporativo* (2003) son ejemplos de la preocupación de la sociedad anglosajona para someter a las compañías cotizadas al necesario control de transparencia e información.
- El que llamaríamos europeo es un modelo que se ha generado en su inicio más por la internacionalización de los mercados -y también por la alarma producida por los escándalos financieros-, que por un convencimiento real en la sociedad de

atajar la opacidad y el descontrol de ciertas compañías, sin olvidar que a diferencia de muchas compañías británicas, las empresas europeas presentan una cierta concentración de la propiedad en manos de pocos accionistas de control, lo que puede conducir a potenciales conflictos de interés que condicionen un buen GC. Tanto la Unión Europea (donde destaca el *Informe Winter*) como países de la importancia de Francia, Italia, Alemania, Francia o recientemente España, han dictado recomendaciones acerca del mejor gobierno de las empresas.

- A su vez dentro del modelo europeo distinguimos entre los llamados sistemas dualista y monista, ambos unidos bajo el control, más formal que sustancial, de la Junta de Accionistas. El dualista, propio del Derecho alemán pero con extensión en otros países, configura un doble sistema de gobierno de la Empresa al distinguir entre el Comité de Dirección que dirige la compañía y el Consejo de Vigilancia que supervisa y controla el quehacer de aquél. En cambio el sistema monista configura su modelo de gobierno empresarial desde un único órgano: el Consejo de Administración responsable de la dirección (aunque asistido por el Comité de Dirección) y del control de la sociedad.
- España no ha quedado al margen del movimiento internacional de buen gobierno empresarial. En nuestro país ciertas iniciativas legislativas, impulsadas desde las decisiones adoptadas por la Unión Europea, han supuesto un claro avance en esta materia. Es el caso de la Ley del Mercado de Valores (1988) o de la Ley de transparencia del mercado de valores (2003), la cual, entre otras obligaciones para fomentar la transparencia en la información, impuso a las sociedades cotizadas la necesidad de elaborar un Informe Anual de Gobierno Corporativo.
- Recientemente cabe también destacar, por una parte, el Decreto de abuso de mercado 1333/2005, que ha dictado una serie de normas para combatir el uso de información privilegiada en materia de mercado de valores; y, por otra, la reforma de la Ley del Mercado de Valores por Ley 6/2007 de 12 de abril, en materia de opas y transparencia, y que persigue, entre otros fines, dar mayor protección a los accionistas minoritarios.
- Pero consideramos que el gran avance del GC en España ha llegado tras la aprobación por la Comisión Nacional del Mercado de Valores del Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (2006), que codifica en régimen de "cumplir o explicar" las mejores prácticas de gobierno corporativo recogidas no sólo en anteriores intentos de armonización en España como lo fueron el Código Olivencia (1998) o el Informe Aldama (2003), sino también las acordadas por la Unión Europea y la OCDE.
- El Código Unificado de buen GC español contiene 58 recomendaciones (en relación con la estructura de la propiedad, Junta, Consejo, miembros del mismo

y su remuneración, sus Comisiones, etc.) dirigidas al GC de las sociedades cotizadas que, a partir de 2008, y respecto al año 2007, tendrán ya que informar si las siguen o no, en cuyo caso deberán explicar por qué se apartan de ellas. Siguiendo la línea marcada por algunas de las grandes empresas multinacionales se va consolidando la idea de crear nuevas Comisiones Delegadas del Consejo en materia de Responsabilidad y Gobierno Corporativo.

4.2. Códigos de Conducta

Miguel Ángel Rodríguez

Una de las tareas fundamentales del máximo órgano de gobierno de una empresa es (o debería ser) asegurarse de que todos los integrantes de la misma se comportan de la forma apropiada. En este apartado veremos el papel que los códigos de conducta, también llamados códigos éticos, desempeñan en este tema. Tras explicar brevemente qué es un código de conducta, su importancia y a quién va dirigido, comentaremos los temas que debe considerar. Posteriormente, describiremos qué ha de tenerse en cuenta a la hora de elaborarlo, comunicarlo y asegurarse de que cumple con su función. Para ello nos basaremos en lo que las empresas están haciendo en este tema. Los resultados que obtuvimos en un trabajo en que se estudió en profundidad a las dieciocho empresas líderes de los sectores considerados en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI) mundial, servirán para comentar e ilustrar de qué manera están abordando este tema tanto las empresas más avanzadas como la población de compañías analizadas por la organización Sustainability Asset Management para elaborar dicho Índice[55]. Asimismo, presentaremos los resultados de un reciente estudio del Club de Excelencia en Sostenibilidad (CES) sobre la RSE en España[56] en el que, entre otros temas, se ha analizado la vigencia de los códigos de conducta entre las grandes empresas españolas.

4.2.1. Código de conducta: concepto, importancia y destinatarios

Un código de conducta es una herramienta de gestión por la que el máximo órgano de gobierno de una empresa comunica a todos sus miembros el comportamiento que éstos han de seguir en sus relaciones con los diferentes grupos de interés de la compañía. Supone una concreción respecto a la declaración de valores, principios y

[55] Ricart, J.E., Rodríguez, M.A., Sánchez, P. y Ventoso, L.: *La empresa sostenible: aprendiendo de los líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI),* Fundación BBVA, 2006.

[56] *El estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa española,* Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2007.

creencias de una empresa. Como se ha comentado en el capítulo 2, los valores compartidos de una empresa actúan como la conciencia de la organización y permiten la descentralización de la toma de decisiones. Sin embargo, resulta conveniente que los directivos e integrantes en general de una empresa tengan una guía que les indique de una forma más explícita qué han de hacer, o no hacer, en determinadas circunstancias. En este sentido, un código de conducta permite concretar qué es lo que la organización espera de sus miembros en diferentes temas o situaciones en los que éstos han de actuar y tomar decisiones. En resumen, es un instrumento necesario para marcar las pautas de actuación que los componentes de una empresa han de seguir. Asimismo, los códigos de conducta tienen una gran importancia en el proceso de interiorización de los valores de una empresa por todos sus componentes.

Un indicador claro de la importancia del código de conducta es el altísimo nivel de implantación de esta herramienta en las empresas. En el trabajo sobre los líderes del DJSI se comprobó que todas las empresas líderes tenían código de conducta. Por otro lado, sólo el 16% de la población de grandes empresas analizada por SAM carecía del mismo. En el caso de España (véase nota ii), los porcentajes son del 89% de las grandes empresas más avanzadas en RSE y del 80% en el de la población de grandes empresas.

Como se sugiere más arriba, los destinatarios principales del código de conducta son los directivos y personal en general de una empresa. Sin embargo, no son los únicos. Como veremos en el apartado 5.6.1., las empresas líderes en responsabilidad y sostenibilidad están usando diferentes mecanismos para promover en sus proveedores un comportamiento responsable y acorde con el espíritu y los contenidos del código de conducta relevantes para ellos. Una de las conclusiones del trabajo sobre las empresas líderes del DJSI es que, mientras la práctica totalidad de las empresas más avanzadas tiene en cuenta en sus políticas de compras al menos alguno de los temas más relevantes desde el punto de vista de la RSE, sólo la mitad de las grandes empresas analizadas por SAM lo hace. Podemos concluir, por tanto, que esta extensión de la RSE a la cadena de valor es una de las señas de identidad de las empresas más avanzadas.

4.2.2. Principales temas que ha de considerar un código de conducta

En los últimos años, al tiempo que aumentaba su importancia para las empresas como herramienta clave en la interiorización de los valores organizativos, los códigos de conducta han ido ampliando su alcance temático. A continuación, veremos qué temas incluyen en sus códigos las grandes empresas españolas y mundiales. En ambos casos tendremos la oportunidad de diferenciar entre las empresas líderes y la mayoría de las empresas.

Recientemente, el Club de Excelencia en Sostenibilidad, con la colaboración del Ministerio de Trabajo, ha realizado un estudio sobre la RSE en las grandes empresas españolas. Una de sus conclusiones es que los contenidos considerados en los códigos de conducta de la "mayoría de empresas" son muy pobres (véase la tabla 1). Es de destacar que menos de la mitad incluyen temas como los productos y servicios que ponen en el mercado (47%), las relaciones con sus competidores (45%), la violencia y el acoso en sus centros de trabajo (41%), la igualdad (47%) o el uso de recursos (35%). En realidad, sólo hay dos temas que gozan de una consideración suficientemente extendida: la corrupción y sobornos (78%) y los conflictos de intereses (73%). Incluir de manera generalizada sólo estos dos temas, lógicamente ligados a los escándalos empresariales ocurridos en el pasado reciente, parece ser una prueba de la actitud reactiva con el que han sido elaborados estos códigos, fruto de una visión de la RSE exclusivamente legalista y centrada en los accionistas.

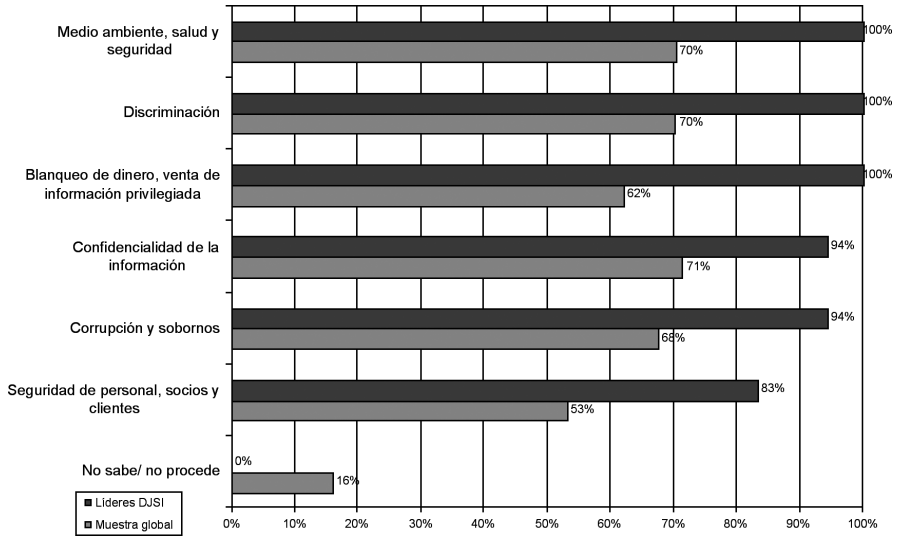
Por el contrario, las compañías españolas líderes se han dotado de códigos de conducta que, en general, incluyen todos los temas importantes desde el punto de vista de la RSE. El único tema que todavía parece no haber alcanzado suficiente predicamento entre las empresas españolas más avanzadas es el uso de recursos: sólo el 55% de las "empresas líderes" lo incluye en sus códigos de conducta.

Tabla 1
Temas considerados en los códigos de conducta por las empresas líderes (LID) y la mayoría de las empresas (ME).

Los campos tratados en el código ético son:	**LID**	**ME**
Corrupción y sobornos	81%	78%
Discriminación	97%	69%
Confidencialidad de la información	97%	57%
Productos/servicios	87%	47%
Relaciones con la competencia	68%	45%
Conflictos de intereses	81%	73%
Seguridad y salud laboral	94%	53%
Violencia/acoso	81%	41%
Igualdad	90%	47%
Entorno de trabajo	81%	51%
Uso de recursos	55%	35%
Otros	16%	18%

Como puede apreciarse en el gráfico 1, aunque los temas considerados por SAM para elaborar los Índices Dow Jones de Sostenibilidad no coinciden exactamente con los del estudio del CES, puede decirse que la situación a nivel mundial es parecida a la española en el caso de las empresas más avanzadas y algo mejor en la población de empresas en general. Todas o la inmensa mayoría de las grandes empresas consideradas líderes de los DJSI incluyen en sus códigos de conducta el medio ambiente, la salud y la seguridad; la no discriminación; los temas de blanqueo de dinero y venta de información privilegiada; la confidencialidad de la información; la corrupción y los sobornos; y la seguridad del personal, de los socios y de los clientes.

Por el contrario, cuando consideramos la situación en la mayoría de las grandes empresas a nivel mundial, la situación no es tan halagüeña. Todavía aproximadamente tres de cada diez no considera suficientemente importantes el medio ambiente, la salud y la seguridad, la discriminación, la confidencialidad de la información y la corrupción y sobornos; cuatro de cada diez ignora en sus códigos de conducta el blanqueo de dinero y la venta de información privilegiada; y casi la mitad algo tan trascendental desde cualquier punto de vista como la seguridad del personal, socios y clientes.



Fuente: SAM Research, 2003

Gráfico 1. Temas considerados en los códigos de conducta.

Además de los vistos más arriba, los códigos de conducta de numerosas empresas incluyen también todos o algunos de los temas siguientes:

- Un mensaje del Presidente del Consejo de Administración o del Consejero Delegado.
- Los motivos por los que se ha redactado el código y los objetivos del mismo.
- Misión, visión, valores, principios y creencias de la empresa.
- Las limitaciones del código. Es decir, qué no incluye o no puede incluir.
- Quiénes han de seguirlo.
- Qué hacer en caso de duda.
- Qué hacer en caso de sospecha, o certidumbre, de violación de las normas del código.
- Derechos de los empleados, clientes, proveedores y otros grupos de interés, y normas de comportamiento que han de seguirse en el trato con los mismos.
- Normas a seguir en caso de participación en política.
- Tratamiento de activos, propiedad intelectual, etc. de la compañía.
- Una sección con preguntas frecuentes y sus correspondientes respuestas.

Vemos, por tanto, que el propio texto del código de conducta puede servir de ayuda en los procesos de comunicación y de aseguramiento de su cumplimiento que veremos a continuación.

4.2.3. Procesos de elaboración y difusión, y sistema de aseguramiento del cumplimiento del código de conducta

La elaboración del código de conducta es responsabilidad del máximo órgano de gobierno de la empresa. Normalmente, se forma un grupo de trabajo, con frecuencia asesorado externamente, que se encarga de la redacción del documento bajo la atenta supervisión de los directores y primeros ejecutivos de la compañía. Una práctica emergente es la involucración de otros componentes de la organización en el proceso de elaboración o revisión del código. Con ello se obtiene un triple beneficio: una mayor garantía de que los contenidos y forma de presentación son comprensibles y pueden cumplirse; una mayor seguridad de que los temas relacionados con los derechos y preocupaciones de los empleados son incluidos; y una aceleración del proceso de implantación del código. En este sentido, el 22% de las empresas líderes del DJSI invita a sus empleados a participar en los procesos de revisión del código de conducta. Asimismo, algunas compañías están yendo más allá y están buscando la opinión de otros grupos de interés, bien en la fase de elaboración del código o cuando se procede a su revisión. Sin duda, la integración de los grupos de interés internos y externos en este proceso

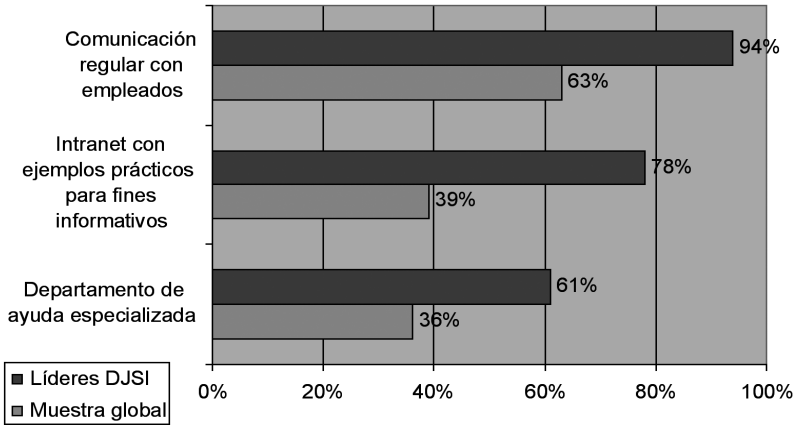
resulta oportuna ya que, como se ha señalado en el apartado anterior, buena parte de los contenidos se refieren a las prácticas y normas de comportamiento que la empresa va a seguir en sus relaciones con ellos. Sea cual sea el proceso de elaboración, el código de conducta ha de recibir siempre la aprobación del consejo de administración o máximo órgano de gobierno antes de su anuncio formal y de su distribución a todos los empleados.

Una vez elaborado y aprobado por el máximo órgano de gobierno, es muy importante que las empresas presten la atención debida y dediquen los recursos necesarios para asegurarse de que todos sus miembros lo conocen, lo entienden y lo cumplen. El análisis de las empresas líderes del DJSI muestra que los mecanismos más usados en el proceso de difusión del código de conducta pueden clasificarse en los siguientes tipos: programas de comunicación y sensibilización, integración en los sistemas de gestión de recursos humanos, y procedimientos y departamentos de ayuda para solucionar problemas y dudas relacionados con los códigos de conducta. Estos últimos suelen incluir políticas de puertas abiertas, líneas telefónicas de ayuda, sistemas confidenciales de correo electrónico, o herramientas en línea. Menos frecuente es invitar a los empleados a expresar sus opiniones en los procesos de revisión del código de conducta o establecer premios para conductas y prácticas éticas o medioambientales excepcionales. Algunos de los resultados más interesantes del mencionado estudio son los siguientes:

- El 94% de las empresas líderes tienen políticas de comunicación para reforzar la comprensión de los valores y principios declarados en el código de conducta de la empresa.
- El 78% tienen programas en intranet para potenciar la comprensión del código de conducta a través de ejemplos prácticos y sesiones formativas.
- El 61% tienen departamentos de ayuda para resolver dudas sobre el código de conducta.

En el gráfico 2 se compara de forma agregada el diferente grado de implantación de estas prácticas en las empresas líderes del DJSI y en el universo de empresas analizado por SAM.

Como puede apreciarse en el gráfico 2, el uso de sistemas para facilitar la implantación e interiorización del código de conducta en toda la organización se encuentra en una fase mucho más avanzada de desarrollo en las empresas líderes del DJSI que en las empresas corrientes. La diferencia en el grado de implantación de estos sistemas es superior al 30% por término medio. Se trata de resultados importantes porque, a no ser



Fuente: SAM Research, 2003

Gráfico 2. Procedimientos usados para la implantación del código de conducta.

que existan sistemas claros para implantar el código de conducta, este documento puede tener un impacto muy limitado en la conducta de directivos y empleados.

Es interesante comparar alguno de estos resultados con los obtenidos en un reciente estudio de The Conference Board[57], prestigioso *think tank* en temas de gestión empresarial. Esta organización lleva 20 años realizando estudios sobre el grado de implantación de la ética en las empresas de Estados Unidos. En el último estudio, del año 2006, participaron 225 compañías de diverso tamaño, el 71% de las cuales tenía operaciones fuera de Estados Unidos. Uno de los resultados del 2006 es que el 70% de las empresas da formación a sus empleados en el código de conducta y en ética en general, mientras que en el año 87 este porcentaje era del 44%. Como puede verse en el gráfico 3, el 70% de las empresas incluía en sus programas de formación a la inmensa mayoría de sus empleados. En el gráfico 4 puede apreciarse el nivel de empleo de plataformas de aprendizaje electrónico en esta formación.

Los procesos de implantación y aseguramiento del cumplimiento del código de conducta son responsabilidad de las unidades de negocio o de las divisiones. Normalmente, el primer ejecutivo de cada unidad de negocio asume la responsabilidad y crea la estructura adecuada. Además, todos los ejecutivos y directivos deben confirmar mediante su firma que conocen el código de conducta y se comprometen a promoverlo entre sus colaboradores.

[57] The Conference Board, *Universal Conduct: An Ethics and Compliance Benchmarking Survey,* 2006.

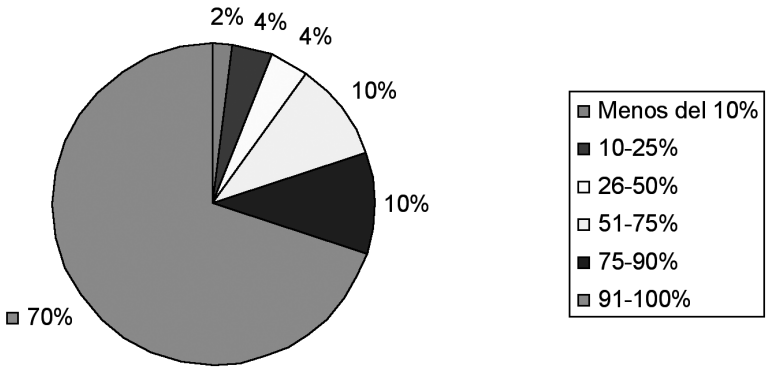


Gráfico 3. Porcentaje de empleados formados en el código de conducta.

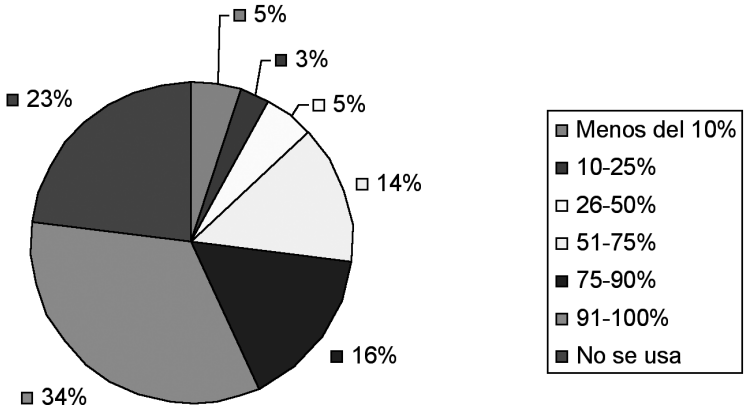


Gráfico 4. Uso de plataformas de aprendizaje electrónico en la formación sobre el código de conducta.

En el estudio de las empresas líderes del DJSI observamos que algunas empresas han creado un comité corporativo de cumplimiento o han nombrado un responsable de cumplimiento para supervisar la implantación del código de conducta y su cumplimiento en todas las divisiones y unidades de negocio. Dichos directivos y comités deben rendir cuentas regularmente al máximo órgano de gobierno o al Comité de Auditoría del Consejo de Administración. Además, la mayoría de las empresas aplican medidas sancionadoras en caso de violación del código de conducta. La investigación de The Conference Board ofrece algunos detalles interesantes:

- Seis de cada diez empresas han nombrado a un alto ejecutivo, normalmente con dependencia directa del consejero delegado, responsable del sistema de aseguramiento.
- Como puede verse en el gráfico 5, en una de cada dos empresas dicho responsable informa al máximo órgano de gobierno cada trimestre o mensualmente.
- En el gráfico 6 puede observarse el número de personas que trabajan en los programas de aseguramiento (recordemos que el estudio de The Conference Board incluye empresas de tamaño diverso).

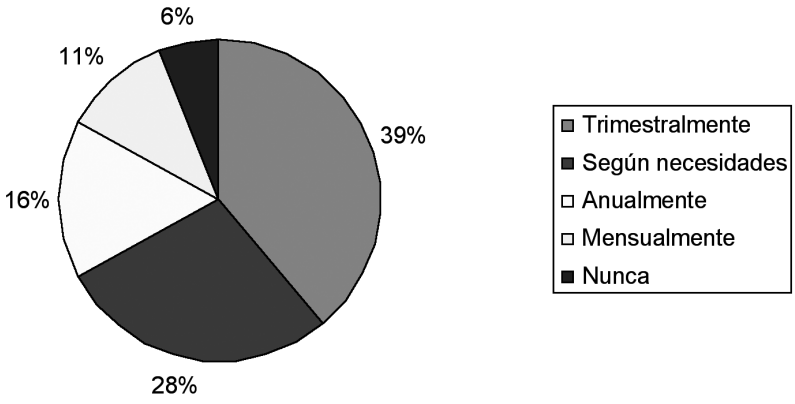


Gráfico 5. Comunicación con el máximo órgano de gobierno.

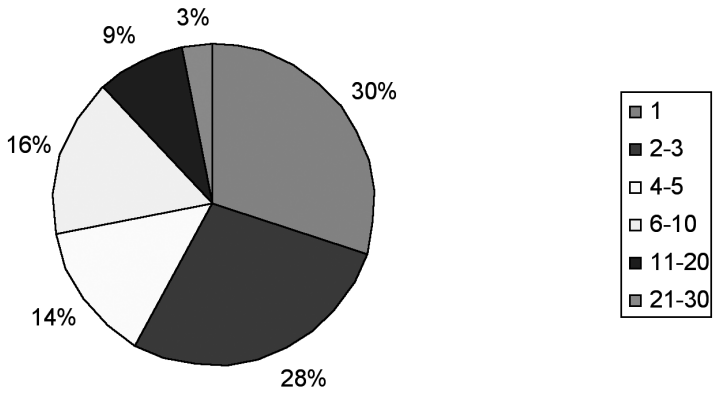


Gráfico 6. Número de empleados dedicados al programa de aseguramiento.

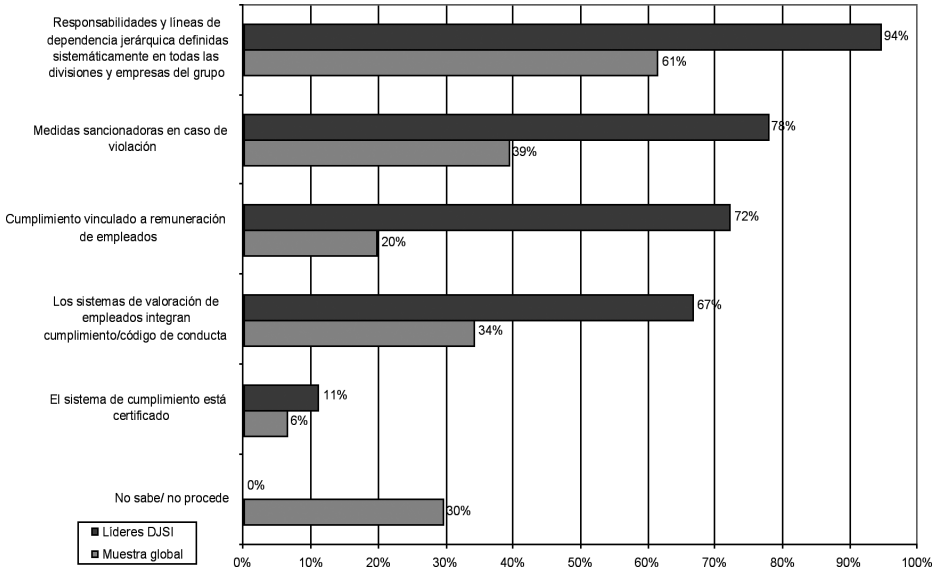
Es de destacar que el 72% de las empresas líderes del DJSI vincula la remuneración de empleados y directivos al cumplimiento del código de conducta. Asimismo, el 67% de las empresas líderes ha integrado el cumplimiento del código de conducta en su sistema de valoración del rendimiento de su personal. Por otro lado, estas empresas suelen emplear las encuestas regulares a empleados para medir el nivel de asunción por parte de éstos de los principios y valores de la empresa.

Entre las prácticas emergentes destacan las auditorías de Conducta y Ética Empresarial en todas las unidades de negocio y filiales; los resultados se comunican al Comité de Auditoría del Consejo de Administración que, a su vez, los comunica al máximo órgano de gobierno de la empresa. Otra práctica emergente es la inclusión de un indicador en el cuadro de mando para hacer el seguimiento de los progresos en el conocimiento de los principios de la empresa por parte de los empleados. Los porcentajes concretos de empresas líderes que han adoptado las prácticas mencionadas son los siguientes:

- El 94% dispone de sistemas de gestión y de rendimiento de cuentas internos para asegurar el cumplimiento de los principios y valores plasmados en el código de conducta.
- El 78% aplica medidas sancionadoras en caso de violación de las normas del código de conducta.
- El 72% vincula el código de conducta con la remuneración de sus empleados y directivos.
- El 67% ha integrado el cumplimiento del código de conducta en sus sistemas de valoración del rendimiento.
- El 39% lleva a cabo auditorías internas de Conducta y Ética Empresarial.
- El 17% tiene un indicador en su cuadro de mando sobre el nivel de conocimiento de los principios y valores de la empresa entre sus empleados.

En el gráfico 7 se compara el nivel de adopción de algunos de los procedimientos de implantación y aseguramiento del cumplimiento del código de conducta que se acaban de explicar en las empresas líderes del DJSI y en el universo de empresas analizado por SAM.

Al comparar los resultados entre estos dos grupos de empresas, se observa que las empresas líderes del DJSI se encuentran en una fase mucho más avanzada que las empresas corrientes. Como podemos ver, la definición de las responsabilidades y las líneas de dependencia jerárquica constituyen el sistema más común para implantar el código de conducta, ya que es utilizado por el 94% de las empresas líderes del DJSI y el 61% de las empresas corrientes. En algunos casos concretos, como la vinculación



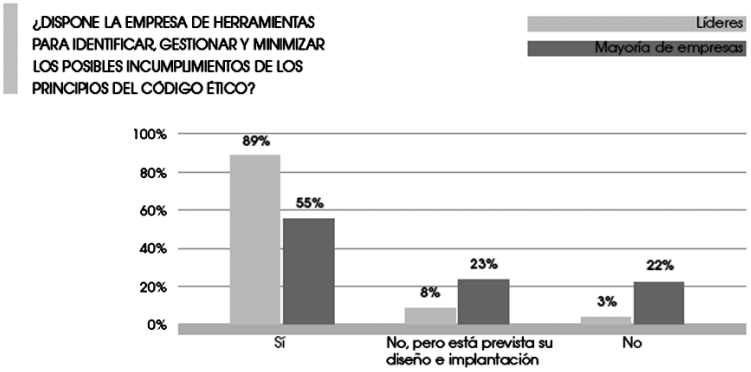
Fuente: SAM Research, 2003

Gráfico 7. Procedimientos de implantación y aseguramiento del cumplimiento del código de conducta.

del cumplimiento del código de conducta a la remuneración de los empleados, la diferencia entre ambas llega a ser de más del 50%. Al ser todavía una práctica emergente incluso entre las empresas líderes, el campo de certificación de los sistemas de aseguramiento del cumplimiento es en el único donde los resultados y las diferencias no son demasiado importantes. Es importante resaltar que el 30% de las empresas analizadas respondieron "no sé/no procede". Teniendo en cuenta que, como vimos anteriormente, el porcentaje de empresas analizadas por SAM que no tiene un código de conducta es el 16%, podemos deducir que el 14% de las empresas que tienen un código de conducta no posee ningún sistema o procedimiento para implantarlo y que, por lo tanto, dicho documento es probablemente papel mojado.

En el caso de las empresas españolas, en el gráfico 8 podemos ver que casi la mitad carece de procedimientos para asegurar la efectiva implantación y seguimiento de sus códigos de conducta. Por el contrario, nueve de cada diez empresas líderes dispone de algún tipo de herramienta o procedimiento para dicho fin.

Disponer de sistemas que permitan denunciar de forma anónima posibles violaciones del código de conducta es absolutamente necesario. En caso contrario, los



Fuente: SAM Research, 2003

Gráfico 8. Procedimientos para asegurar el cumplimiento del código de conducta.

empleados podrían temer represalias y, en consecuencia, se perdería un importante procedimiento de aseguramiento del cumplimiento del mismo. En el estudio de The Conference Board se ha analizado este tema y nos permite conocer su evolución: mientras que en 1998 el 52% de las empresas había establecido sistemas anónimos de denuncia, en 2006 el porcentaje era del 91%.

Una práctica que todavía está muy poco extendida entre las empresas españolas es la gestión externa de las denuncias de posibles transgresiones al código de conducta. Como puede apreciarse en el gráfico 9, sólo un tercio de las empresas líderes espa-

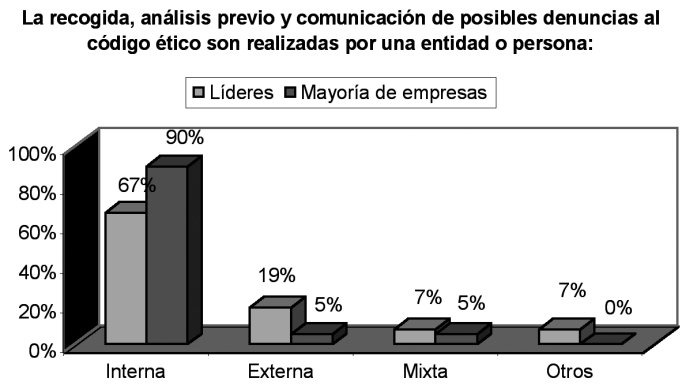


Gráfico 9. Naturaleza del sistema de gestión de denuncias en las empresas españolas.

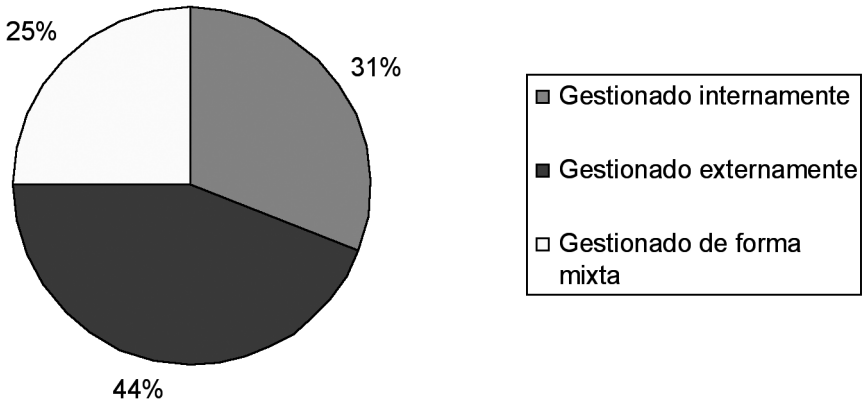


Gráfico 10. Naturaleza del sistema de gestión de denuncias en las empresas norteamericanas.

ñolas y un testimonial 10% del total de empresas participantes en el estudio del Club de Excelencia en Sostenibilidad lo hace.

Sin embargo, en Estados Unidos las empresas han avanzado considerablemente en este tema. Según el estudio de The Conference Board, siete de cada diez empresas tiene un sistema de gestión de denuncias gestionado externamente o interna y externamente (véase el gráfico10).

4.2.4. Resumen y conclusiones

En este apartado se describe la implantación de los códigos de conducta en las empresas, la importancia que tienen para promover la interiorización de los valores y alinear los comportamientos de todos sus componentes, los diferentes temas que parece conveniente considerar en los códigos y los procedimientos seguidos para conseguir su efectiva implantación y cumplimiento. En la tabla 1 se comparan de forma esquemática la que podríamos considerar visión tradicional del código de conducta y la visión de la empresa responsable y sostenible.

De lo visto en este apartado podemos extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- El código de conducta es una herramienta de gestión muy extendida que contribuye a la interiorización de los valores organizativos y a concretar las pautas

Tabla 1
Código de conducta: visión tradicional y visión avanzada

Código de conducta		**Visión tradicional**	**Visión avanzada**
Audiencia		interna	interna y externa
Contenidos		reactivos: evitar problemas	proactivos y coherentes con cultura organizativa
Proceso de elaboración		sin involucración de empleados	involucración de empleados y otros grupos de interés
Proceso de implantación	**Difusión**	mera comunicación	sensibilización, formación y coherencia de los sistemas de gestión
	Estructura	• poco desarrollada • las responsabilidades no están bien definidas • escasa involucración del Consejo de Administración	• nombramiento de un Responsable Corporativo, dependiente del Consejo de Admón. o Consejero Delegado, y creación de un departamento de ayuda • el Responsable Corporativo informa regularmente al Consejo • la responsabilidad de la implantación en las unidades de negocio recae en los primeros ejecutivos de éstas
Sistema de aseguramiento del cumplimiento		• poco desarrollado • cuando existe, canal de denuncia anónimo gestionado internamente	• auditorías regulares • indicador en cuadro de mando • sanciones en caso de incumplimiento • canal de denuncia anónimo gestionado externamente

de comportamiento que han de seguir los integrantes de una empresa en sus relaciones con los diferentes grupos de interés de la compañía y respecto a algunos temas especialmente sensibles.

- Los destinatarios principales del código de conducta son los directivos y personal en general de una empresa. Conscientes de su responsabilidad sobre su cadena de creación de valor y la importancia de ésta en su comportamiento responsable y sostenible, las empresas más avanzadas están extendiendo el ámbito de aplicación de sus códigos de conducta a sus proveedores.

- El alcance temático de un código de conducta depende, en buena medida, de la actitud con que éste es elaborado. En este sentido, muchas empresas incluyen con carácter exclusivo temas relacionados con recientes escándalos financieros como la corrupción y sobornos, y los conflictos de intereses, lo que es indicativo de una actitud reactiva. Por el contrario, conscientes de la importancia de esta herramienta para promover un comportamiento responsable, las empresas líderes tienden a considerar en sus códigos de conducta todos los temas relacionados con la responsabilidad social empresarial.
- Una práctica emergente entre las empresas líderes es la integración de los grupos de interés internos y externos en el proceso de elaboración o revisión de sus códigos de conducta. Sin duda, se trata de una práctica oportuna y que, probablemente, se extenderá en el futuro entre otros motivos porque buena parte de los contenidos del código se refieren a normas de comportamiento que la empresa va a seguir en sus relaciones con ellos.
- Los mecanismos más usados en el proceso de difusión del código de conducta pueden clasificarse en los siguientes tipos: programas de comunicación y sensibilización; integración en los sistemas de gestión de recursos humanos (retribución, evaluación del rendimiento, promoción, etc.); y procedimientos y departamentos de ayuda para solucionar problemas y dudas relacionados con los códigos de conducta.
- Los procesos de implantación y aseguramiento del cumplimiento del código de conducta son responsabilidad de las unidades de negocio o de las divisiones. Asimismo, muchas empresas han creado un comité corporativo de cumplimiento o han nombrado un responsable de cumplimiento para supervisar la implantación del código de conducta y su cumplimiento en todas las divisiones y unidades de negocio. Dichos directivos y comités rinden cuentas regularmente al máximo órgano de gobierno o al Comité de Auditoría del Consejo de Administración. Por último, es básico ofrecer un canal anónimo para la presentación de denuncias sobre posibles transgresiones; en las empresas más avanzadas este canal es gestionado externamente.
- Dos prácticas emergentes son: la realización de auditorías de Conducta y Ética Empresarial en todas las unidades de negocio y filiales, cuyos resultados se comunican al Comité de Auditoría del Consejo de Administración que, a su vez, los comunica al máximo órgano de gobierno de la empresa; y la inclusión de un indicador en el cuadro de mando para hacer el seguimiento de los progresos en el conocimiento de los principios de la empresa por parte de los empleados.

4.3. La prevención de la corrupción

Antonio Argandoña

La corrupción es un grave problema humano, social, político, económico y ético, sobre todo en los países en vías de desarrollo. La lucha contra la corrupción es, pues, un imperativo de la RSE de las empresas: una responsabilidad interna, en primer lugar, que afecta a la rentabilidad de la empresa y a su capacidad de supervivencia, a sus accionistas, directivos y empleados, a sus clientes y proveedores; y también una responsabilidad externa, porque la empresa tiene unos deberes respecto de la sociedad civil y los ciudadanos.

4.3.1. Definición y clases de corrupción

Se suele definir la corrupción como "el abuso de una posición de confianza para la obtención de un beneficio deshonesto". La palabra corrupción sugiere que esas conductas, aunque sean aparentemente inocuas, acaban degenerando los principios por los que se rige una sociedad, con efectos muy perniciosos. Ejemplos de acciones corruptas son el pago a un político para que conceda un contrato público (tanto si se esto es conforme a derecho como si no lo es), o para que presione a un funcionario para que lo otorgue, o a un policía para que perdone una multa. También hay casos de corrupción en el sector privado: por ejemplo, las atenciones al director de compras de una empresa para conseguir un pedido o, simplemente, para tener su ánimo inclinado a concederlo en el futuro (una práctica que no siempre se puede distinguir de la costumbre legítima de hacer regalos para mantener unas buenas relaciones comerciales o sociales).

Más en concreto, la corrupción es "la acción y efecto de dar o recibir algo de valor para que alguien haga (o deje de hacer) algo, burlando una regla formal o implícita acerca de lo que debe hacer, en beneficio del que da ese algo de valor o de un tercero". Una acción u omisión (por ejemplo, no llevar a cabo una denuncia), incluyendo el intento o promesa de hacerla, así como el efecto de esa acción (el pago) y la conducta habitual del corrupto. Incluye a ambas partes de la transacción: dar, ofrecer o prometer y recibir o solicitar. Lo que se da o pide puede ser dinero, bienes, un empleo, o la promesa de obtenerlos. La acción se lleva a cabo para que alguien en el sector público (político, funcionario, juez, etc.) o privado (directivo o empleado) haga o deje de hacer (acción u omisión, incluyendo la inducción y el mandato a un tercero), burlando una regla (ley, contrato, costumbre o código profe-

sional) de acuerdo con la cual el que lleva a cabo la acción debería actuar de acuerdo con los intereses propios de su institución. Puede ser en beneficio del que paga o de un tercero (pariente, partido político, empresa, etc.). Y, por razones obvias, suele llevarse a cabo en secreto.

Las formas de corrupción son muchas, y no muy bien definidas, porque el fenómeno es complejo y cambiante. Las más típicas son el soborno (la iniciativa la toma el que efectúa el pago) y la extorsión (la iniciativa la toma el que lo recibe); algunas formas de comisiones, regalos y favores pueden ser plenamente aceptables, pero pueden ser también catalogarse como corrupción, si llegan a influir en la decisión del que los recibe. El fraude, la malversación y el desfalco no son corrupción, en sentido estricto, pero la acompañan frecuentemente, y suelen incluirse también entre las prácticas corruptas, lo mismo que el nepotismo, el clientelismo, el favoritismo, el uso indebido de influencias, el abuso de poder, la financiación ilegal de partidos políticos y el uso incorrecto de información privilegiada. Por extensión, se aplica también a conductas delictivas que suelen ser consecuencias de la corrupción, como el chantaje, el blanqueo de dinero y algunas formas de crimen organizado y mafias, hasta llegar al Estado cleptómano o depredador, en que el gobernante no distingue entre los bienes públicos y su propiedad privada.

La corrupción admite muchas clasificaciones. Pública, si una de las partes es un funcionario o político, o privada. Extractiva, cuando los fondos fluyen de la sociedad a los que detentan el poder, o distributiva, en sentido contrario. Internacional, si una de las partes pertenece a otro país o el pago se efectúa en otro país o a través de intermediarios de otro país, o nacional. Grande, por su cuantía, o pequeña (los pagos de facilitación: por ejemplo, los que exige un funcionario para expedir un documento). Individualizada, si consiste en acciones aisladas, o sistémica, cuando se crea una estructura que permite la corrupción continuada y a gran escala.

4.3.2. Causas y efectos de la corrupción

La corrupción es el resultado de tres factores: oportunidad, beneficio y riesgo. La concentración de poder de decisión en una persona, sin un control suficiente, crea la oportunidad. El beneficio se deriva de los ingresos que puede obtener el corrupto, que estarán relacionados con los beneficios o costes que puede hacer recaer sobre el que paga. Y el riesgo viene dado por las posibilidades de que la corrupción sea descubierta y por la dureza del castigo.

Pero estas condiciones no son estáticas, sino que, a menudo, el corrupto puede manipularlas, aumentando la discrecionalidad de sus actuaciones (mediante reglas o procedimientos poco transparentes), creando ocasiones de beneficio privado (vendiendo servicios a precios favorables: por ejemplo, la recalificación de terrenos), creando costes artificiales (multiplicando las exigencias de permisos y autorizaciones), reduciendo los costes de recaudación de la extorsión (evitando vías alternativas para la concesión de un permiso, o exigiendo la participación de intermediarios que actúen como recaudadores de la extorsión), o reduciendo las posibilidades de investigación y sus costes (mediante una contabilidad no sometida a las auditorías ordinarias).

La corrupción acaba siempre causando graves daños a las empresas, a los demás políticos y funcionarios y a toda la sociedad. Provoca un uso ineficiente de los recursos, aumenta los costes y precios y reduce la producción, desviándola hacia bienes y factores que no son los más deseados o necesarios, pero que son los más convenientes para los intereses de los corruptos. De ahí resultan, sobre todo en los países emergentes, una menor tasa de crecimiento, insuficiente formación de capital, menor entrada de inversiones extranjeras, una composición del gasto público menos eficiente (en detrimento de la educación y la sanidad, por ejemplo), menor recaudación fiscal, ineficacia de los programas internacionales de ayuda al desarrollo, distribución de la riqueza más desigual, etc. Todo esto perjudica sobre todo a las empresas pequeñas y a las nuevas (probablemente, las más innovadoras), y alienta la economía sumergida. También se producen efectos estructurales profundos: menor competencia en los mercados y transparencia en las instituciones, relajamiento de los controles, obstáculos al libre comercio y pérdida de legitimidad de las instituciones.

En el ámbito socio-político, la corrupción distorsiona los procesos de toma de decisiones, creando oportunidades para unos y costes para otros; reduce el campo de las libertades cívicas; se escapa de los controles políticos y judiciales, y, a la larga, mina la legitimidad del estado de derecho y del sistema democrático. Y, finalmente, la corrupción es también un problema ético: el que lleva a cabo la acción corrupta está incumpliendo sus deberes; el que paga está contribuyendo al menos a una injusticia y, a menudo, la corrupción se difunde, en un complejo aprendizaje moral que impacta negativamente en las conductas de muchas personas.

Las empresas tienen muchas razones para rechazar la corrupción, aunque se lleve a cabo en (presunto) beneficio de la empresa: tiene altos costes directos (desde multas hasta penas de prisión) e indirectos; suele reducir la transparencia (falsedad contable y fiscal); los riesgos que lleva consigo pueden ser grandes y, a menudo, de difícil valo-

ración, porque se escapan de su control. Y, en fin, deteriora la reputación de la empresa y su supervivencia y rentabilidad futuras.

Además, se trata de una estrategia equivocada. La ventaja competitiva que puede adquirir la empresa corrupta (por ejemplo, aumentando sus ventas mediante sobornos) es poco sostenible y muy costosa. Descuidar sus ventajas duraderas, basadas en calidad, innovación o servicio, para pasarse a otras mucho más endebles y cuyo mantenimiento puede ser crecientemente costoso suele ser síntoma de falta de calidad en la dirección. Una conducta que puede ser económicamente rentable cuando se practica por primera vez -por ejemplo, cuando se responde a una extorsión- deja de serlo cuando el juego es repetido -cuando hay que practicar habitualmente la corrupción- y cuando el entorno se adapta a la nueva situación -cuando la extorsión se extiende-.

Sobre todo, la corrupción genera graves problemas sociales y morales. Los empleados que se ven forzados a participar en ella ven lesionada su dignidad y su integridad moral. La confianza se resiente. Algunos querrán aprovecharse (por ejemplo, intentando desviar en beneficio propio algunas de las cantidades que pasan por sus manos, o chantajeando a la dirección); otros manifestarán su disconformidad con actitudes de absentismo, bajo rendimiento, falta de iniciativa, etc., y si la corrupción arraiga, es probable que los mejores abandonen la empresa.

4.3.3. Medidas internacionales y nacionales contra la corrupción

El rechazo generalizado contra la corrupción ha dado lugar a un gran número de medidas para combatirla, tanto en el ámbito nacional (la extorsión y el soborno son delitos en todos los países) como en el internacional (donde se pone especial énfasis en la creación de un terreno de juego equilibrado para todos los competidores).

Probablemente la primera acción legal contra la corrupción internacional fue la *Foreign Corrupt Practices Act* norteamericana (1978), que tipificaba como delito el soborno de funcionarios extranjeros. Le siguieron algunas iniciativas de organismos internacionales, con resultados limitados, hasta la *Convención sobre el soborno de funcionarios extranjeros en transacciones comerciales internacionales* de la OCDE (1997), que fue el primer intento multinacional de introducir en las legislaciones nacionales la penalización de la corrupción con funcionarios extranjeros. En 2003 se aprobó la *Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción*, el primer instrumento realmente global para impulsar y unificar el tratamiento de la lucha contra la corrupción en todos los países. Y hay también otros instrumentos legales, puestos en marcha por las Naciones Unidas (la C*onvención contra la delincuencia organizada*

transnacional, 2000), el Consejo de Europa (*Convenios de derecho penal y civil*, 1999), la Unión Europea (*Convenio relativo a la protección de los intereses financieros de las Comunidades Europeas*, 1995, y los protocolos y acciones que lo desarrollan), la Organización de Estados Americanos (*Convención interamericana contra la corrupción*, 1996) y la Unión Africana (*Convención para prevenir y combatir la corrupción*, 2003).

Además de los anteriores, se han publicado en los últimos años muchos otros documentos internacionales. Algunos son de carácter general, como los *Veinte principios rectores de la lucha contra la corrupción* (Consejo de Europa, 1997), o los *Veinticinco principios para combatir la corrupción* (Coalición Mundial para África, 1999). Otros están dirigidos a los funcionarios, como los códigos de conducta de las Naciones Unidas (1996) y del Consejo de Europa (2000). Otros se dirigen a actuaciones en ámbitos concretos, como las transacciones financieras internacionales y el blanqueo de capitales. Y hay que mencionar también las iniciativas del Banco Mundial, del Fondo Monetario Internacional y de las agencias dependientes de ellos.

Hay, además, numerosas iniciativas, públicas y privadas, orientadas a las empresas, como el Décimo Principio del *Pacto Global de las Naciones Unidas* (2004), que establece un compromiso para las empresas que voluntariamente se adhieren al mismo, así como información, benchmarking y ayudas para cumplirlo. Hay que mencionar también las *Reglas de conducta sobre extorsión y soborno en las transacciones internacionales* (1977, última versión 2005) de la International Chamber of Commerce, la *Extractive Industries Transparency Initiative* (2002), los *Principios del Ecuador para las instituciones financieras* (2005), los *Wolfsberg Anti-Money-Laundering Principles for Private Banking* (2000), el *FIDIC Code of Ethics and Business Integrity Management System* de la International Federation of Consulting Engineeers, y el *Sustainable Development Charter* del International Council on Mining and Metals (2002), los *Business Principles for Countering Bribery* elaborados por Transparency International, la *World Economic Forum's Partnership against Corruption Initiative* (2004), las *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* (revisadas en 2000), etc.

En España, la legislación básica contra la corrupción está contenida en el Código Penal (arts. 419-427 para la corrupción nacional, y art. 445 para la internacional). La lucha contra la corrupción corre a cargo, principalmente, de la *Fiscalía Anticorrupción*; el *SEPBLAC* (*Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias*) se encarga del blanqueo de dinero. La acción pública, tanto preventiva como informativa, formativa y de promoción, es escasa (véase el informe sobre España de la OECD 2006). El capítulo español de *Transparen-*

cia Internacional, puesto en marcha en 2000, está activo en este campo; las asociaciones empresariales desempeñan un papel muy limitado.

4.3.4. La prevención de la corrupción dentro de las empresas

Cuando una empresa se propone desarrollar una estrategia contra la corrupción dentro de su programa de RSE, su punto de partida debe ser el compromiso de la alta dirección de cumplir todas las leyes y oponerse a toda forma de corrupción, activa o pasiva. Pero este tipo de declaraciones puede ser ineficaz, e incluso contraproducente, cuando las acciones de la dirección no se corresponden con sus palabras. Por tanto, es imprescindible que en todas las decisiones se actúe siempre de acuerdo con ese principio.

La pieza clave debe ser la elaboración de una estrategia contra la corrupción, incluyéndola, por ejemplo, en el código ético u otro documento que explicite lo que se espera de la empresa y de su personal. He aquí algunas sugerencias para la elaboración y puesta en práctica de ese documento[58]:

- Delimitación de las responsabilidades: debe quedar claramente definido quién lleva las gestiones y quién asume la responsabilidad en los contratos, permisos, etc.
- Establecimiento de criterios de actuación técnicos, jurídicos y éticos acerca de los problemas que se presenten en relación con la corrupción. Puede ser conveniente que el documento descienda a detalles, dando criterio sobre contribuciones a partidos políticos y donativos; regalos y atenciones hechos en nombre de la empresa y que superen una cierta cantidad o que puedan interpretarse como una violación de la independencia de juicio del que los recibe; aceptación de regalos por el personal; pago de comisiones en operaciones de intermediación; pagos de facilitación; limitaciones a los negocios de directivos o empleados que puedan crear un conflicto de intereses, así como a los contratos y negocios por cuenta de la empresa con parientes, socios, etc.; restricciones a la contratación de parientes, etc.
- Mecanismos para denunciar conductas corruptas en la empresa o intentos de corrupción desde fuera, así como para proporcionar asesoramiento sobre actua-

[58] Lo que aquí se dice complementa las indicaciones de International Chamber of Commerce (2005), Transparency International y Social Accountability International (2003) y World Economic Forum (2005), así como el interesante manual editado por la International Chamber of Commerce (Vincke y Heimann 2003). Véase también Argandoña (1999).

ciones dudosas (consejero ético, "defensor del empleado"). Estos procedimientos deben ser bien conocidos, rápidos y discretos, y respetar los derechos del denunciante o consultante de buena fe y de los implicados.

- Transparencia: todas las operaciones de la empresa que supongan cobros y pagos deben recogerse fiel, ordenada y puntualmente en los registros contables. Y se deben establecer criterios para la identificación y denuncia de operaciones dudosas.
- Compromiso de restitución de los pagos ilícitos y de compensación a los perjudicados por las posibles actuaciones corruptas de la empresa o de su personal.
- Supervisión, control y sanción: la empresa debe dedicar los medios materiales y personales necesarios; debe comprometerse a estudiar cualquier actuación sospechosa; y debe establecer procedimientos para la definición de responsabilidades. Las sanciones deben ser proporcionadas, conocidas y claras. En ocasiones, la empresa debe establecer un plan específico de lucha contra la corrupción (por ejemplo, cuando desarrolle actividades en economías emergentes).
- El compromiso contra la corrupción se debe manifestar, sobre todo, en la selección de directivos y empleados. Además, la lucha contra la corrupción no es una cuestión de buena voluntad, sino que exige conocimientos y medios específicos, que hay que poner a disposición del personal.
- La información y comunicación sobre los programas anti-corrupción, sus incidencias y sus resultados, forma parte del compromiso de las empresas firmantes del *Pacto Mundial* (ver capítulo 3.1.), así como de compromisos *sectoriales, como la Extractive Industries Transparency Initiative o Publish What You Pay*, y debe incluirse, en todo caso, en los informes de RSE (véase el capítulo 5.11.).
- Medidas correctoras. Cuando la empresa sea sujeto activo o pasivo de una actuación corrupta, convendrá que aproveche esa incidencia para dar un paso adelante en su compromiso, revisando su estrategia contra la corrupción, intensificando las medidas de información y formación a sus empleados (y a sus clientes, proveedores), etc.
- Las empresas no pueden conformarse con evitar ser blanco de la corrupción, propia o ajena, sino que deben proponerse actuar siempre de acuerdo con las normas legales y éticas. Más aún, es bueno que se propongan actuar positivamente para combatir la corrupción, colaborando con otras empresas, gobiernos, ONGs y programas internacionales (*Pacto Global*, *Transparency International*, *International Chamber of Commerce*, *World Economic Forum*, etc.).

4.3.5. Las relaciones de la empresa con los partidos políticos

A menudo, la corrupción está relacionada con la financiación de los partidos políticos. El coste de las campañas y de la maquinaria política crece sin cesar, y los medios ordinarios de financiación, a través del presupuesto público o de las cuotas de sus miembros, son cada vez más insuficientes. Surge así la oportunidad de conseguir fondos del sector privado, algo que, en principio, no tiene por qué ser inmoral, en la medida en que refleje la voluntad libre de donantes de favorecer a un determinado político cuyas propuestas comparten, pero que puede convertirse en un acto corrupto si lleva como contrapartida un trato de favor, o la promesa o esperanza de conseguirlo en el futuro, quizás con una injusticia hacia otras partes interesadas o con presiones indebidas sobre los políticos.

El problema de la corrupción en la financiación de los partidos puede resolverse con algunas dosis de sentido común y ético, contando con la competencia entre partidos y candidatos, de un lado, y entre donantes, de otro. En todo caso, es conveniente que las empresas cumplan siempre escrupulosamente la legislación sobre ese tema, establezcan sus reglas de actuación en su código ético, documenten y contabilicen sus donativos, los sometan a los auditores y les den la publicidad adecuada, formen a sus empleados y directivos para que sepan hacer frente a estos problemas, y cooperen con los jueces y fiscales en la lucha contra la corrupción política.

4.3.6. Resumen y conclusiones

- La corrupción es un grave problema humano, social, político, económico y ético, que tiene siempre un impacto muy negativo sobre las empresas.
- La corrupción es la acción de dar o recibir algo de valor para que alguien haga (o deje de hacer) algo, burlando una regla formal o implícita acerca de lo que debe hacer, en beneficio del que da ese algo de valor o de un tercero.
- La corrupción incluye la extorsión y el soborno, el nepotismo, el clientelismo, el favoritismo, el uso indebido de influencias, el abuso de poder, la financiación ilegal de partidos y el uso incorrecto de información privilegiada, y se extiende también al fraude, la malversación, el desfalco y otras acciones.
- Toda la sociedad, y también las empresas, sufren los efectos de la corrupción: ineficiencia, aumento de costes, competencia desleal, deslegitimación de las instituciones, menor transparencia, pérdida de reputación, etc.
- Para combatir la corrupción se han puesto en marcha numerosas iniciativas internacionales, destacando la Convención de la OECD (1997), la Convención de las Naciones Unidas (2003) y el Pacto Global (2004).

- Las empresas, sobre todo cuando actúan en entornos propensos a la corrupción, deben poner en práctica un conjunto de acciones para prevenirla y evitarla, dentro de su programa de Responsabilidad Social Empresarial.

JUAN ALFARO

Secretario General del Club de Excelencia en Sostenibilidad

ÁNGEL IBISATE

Director de Responsabilidad Corporativa de REE

RAMÓN GUARDIA

Presidente de Valores & Marketing, S.L.

JUSTO VILLAFAÑE

Catedrático de Imagen Corporativa de la UCM

CARLOS SÁNCHEZ OLEA

Presidente de Atenea Comunicación, S.L.

NURIA VILANOVA

Presidenta de Inforpress

RAMÓN POCH

Académico Numerario de la RACEF

MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ

Director de Responsabilidad y Sostenibilidad, S.L.

JESÚS ABADÍA

Director de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de ENDESA

FRANCISCO MESONERO

Director General de la Fundación Adecco

JOAQUIN MARHUENDA

Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Alicante

ALDO OLCESE

Presidente de la Sección de Ciencias Económico-Contables
y Financieras de la RACEF y Director del trabajo

BORJA BASELGA

Director de Responsabilidad Corporativa del Banco Santander

JAVIER LÓPEZ-GALIACHO

Director de Responsabilidad Corporativa de FCC

MARIANO CARBAJALES

Doctor en Derecho Administrativo Económico

JUAN MANUEL CENDOYA

Director General del Banco Santander

FRANCISCO ABAD

Director General de la Fundación Empresa y Sociedad

CARLOS BALADO

Director de la Obra Social y de Relaciones Institucionales de CECA

JOSÉ MARÍA MÉNDEZ

Secretario General de CECA

5. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA EN RSE

Como se ha señalado en varias ocasiones en el libro, la RSE comporta cambios en el gobierno, estrategia y operaciones de las empresas. Tras haber explicado en el capítulo 4 los cambios en el gobierno de las empresas que supone la RSE, el propósito de este capítulo, con diferencia el más extenso de esta obra, ha sido ofrecer una panorámica pormenorizada de las implicaciones de la RSE en los ámbitos de la estrategia y operaciones empresariales.

En el primer subcapítulo se abordan los principales temas que las empresas han de tener en cuenta a nivel de dirección general. Tras explicar las principales diferencias existentes entre la gestión tradicional y estratégica de la RSE, Juan Alfaro expone los cambios estructurales necesarios para una gestión estratégica de la RSE y cómo ésta ha de estar presente en la misión y valores de la empresa. Asimismo, comenta cómo todas las áreas de gestión han de estar involucradas para una auténtica gestión estratégica de la RSE, lo que evidencia el carácter transversal del tema y, por tanto, la necesidad del compromiso e implicación personal del primer nivel ejecutivo. Posteriormente, Ángel Ibisate plantea en detalle tres temas, sin duda, básicos para una gestión estratégica de la RSE: cómo incorporar objetivos de RSE a la planificación estratégica; de qué manera las empresas han de gestionar las relaciones con sus grupos de interés; por último, tras hacer un repaso histórico de los sistemas de control empresarial, explica cómo incorporar indicadores de RSE en el cuadro de mando de una empresa.

En el subcapítulo "Marketing y Comunicación" se presentan cuatro temas todavía novedosos en la mayoría de las empresas. Ramón Guardia introduce el tema de la

identidad de marca y nos explica cómo dicho tema transmite qué es la empresa, qué hace y por qué lo hace, haciendo hincapié en la importancia de los valores de la empresa en el mismo. Justo Villafañe trata en su apartado de los principales recursos intangibles de la empresa (activos intangibles no financieros, conocimiento organizacional y capital relacional) y de su relación con la reputación. Carlos Sánchez Olea explica lo que denomina la "gestión del convencimiento", tocando temas como la relación entre el posicionamiento público de la empresa y los valores que ésta transmite a sus grupos de interés o la necesidad de que exista una transacción emocional entre empresa y cliente para que se realice una venta. Finalmente, Ramón Guardia comenta el tema del patrocinio y mecenazgo, cómo éste puede convertirse para la empresa en una nueva forma de aproximarse a sus grupos de interés y la importancia de que esté integrado en la política de RSE de la empresa.

La RSE insiste en la importancia de que las empresas innoven. En primer lugar, porque innovar es la principal contribución empresarial a la solución de los grandes retos que afronta la humanidad. Asimismo, porque la innovación es la principal fuente de creación de valor de las empresas. Por ello, Miguel Ángel Rodríguez comienza este subcapítulo comentando la relación existente entre innovación y sostenibilidad, y, tras ello, explica los diferentes tipos de innovación empresarial y cómo ésta puede tener un carácter incremental o radical. Jesús Abadía analiza el tema de la ecoefiencia, de capital importancia para la sostenibilidad de nuestro modelo de vida, y cómo las empresas pueden incorporar este poderoso concepto a sus procesos de innovación de productos y servicios.

Como se ha comentado en el capítulo 2, uno de los fundamentos de la empresa responsable y sostenible es el sentido de comunidad. En consecuencia, la gestión de los recursos humanos es necesariamente un aspecto clave de la RSE. Tras introducirnos en la importancia del tema en el ámbito de la RSE, Francisco Mesonero entra en un asunto de capital trascendencia en nuestros días para el éxito de las empresas: la relación entre la gestión de las personas y la gestión del conocimiento. Asimismo, trata temas más específicos pero igualmente significativos como la importancia de fidelizar a los mejores profesionales, las políticas de no discriminación y de conciliación de la vida personal y laboral, la salud y la seguridad, o algo tan novedoso como el *corporate fitness*.

La implicación del área de finanzas en la RSE de una empresa tiene una importancia creciente. Uno de los motivos es el desarrollo actual y el tremendo potencial del fenómeno de la inversión socialmente responsable que introduce Joaquín Marhuenda: cada día más inversores, tanto privados como institucionales, están teniendo en cuen-

ta la responsabilidad de las empresas a la hora de tomar sus decisiones de inversión y comprobando que la rentabilidad que obtienen no sufre por ello. Sin duda, la inclusión o exclusión de las empresas de los índices selectivos de ISR tiene un impacto seguro en su reputación y posible en sus costes de capital. Por ello, Ángel Ibisate explica los índices selectivos de cotización más conocidos, los criterios que siguen las organizaciones que los gestionan a la hora de confeccionarlos. En el apartado 5.5.3., Joaquín Marhuenda y Aldo Olcese tratan el tema de la transparencia, sin duda uno de los aspectos de la RSE sobre los que existe un consenso más amplio, desde una óptica informativa y contable. En el último apartado, Borja Baselga explica los diferentes tipos de riesgo que han de afrontar las empresas y cómo éstas pueden gestionarlos adecuadamente.

Como comentan Juan Alfaro y Miguel Ángel Rodríguez en el subcapítulo "Compras", una de las características de la empresa responsable y sostenible es el esfuerzo y recursos que dedica a extender la RSE entre sus proveedores. Tras exponer lo que las empresas más avanzadas están haciendo para incorporar criterios responsables en sus compras y, de esta forma, mejorar el impacto de toda su cadena de creación de valor, los autores explican cómo la responsabilidad está presente en la fabricación y prestación de un número creciente de productos y servicios, y cómo el comercio justo, al tiempo que se está extendiendo en los puntos de venta, está comenzando a entrar en las políticas de compras de las empresas.

En el subcapítulo "Organización y Sistemas" se profundiza en aspectos de la RSE que, en parte, se han presentado en otros apartados del libro como 5.1., 5.3., 5.4. y 5.6. Sin duda, la interiorización de los principios de la RSE en una empresa requieren el apoyo y la coherencia de su organización y sistemas. Ángel Ibisate comienza el capítulo presentando los principales estándares y guías propuestos por diversas organizaciones que pueden ayudar a las empresas en este ámbito. Seguidamente, tras introducir el tema de los sistemas de gestión, expone cuáles son los principales elementos y fines de un sistema de gestión de la RSE. Finalmente, explica cómo puede medirse el avance de una empresa hacia el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible.

Javier López-Galiacho comienza el subcapítulo "Comercial y Ventas" con un resumen pormenorizado de las principales referencias sociales y ambientales que las empresas han de tener en cuenta a la hora de formalizar contratos con las Administraciones Públicas. En los apartados siguientes, Mariano Carbajales profundiza sobre los aspectos legales de la competencia leal y la defensa de la competencia en el contexto de la RSE.

En el subcapítulo "Internacional" Borja Baselga presenta los temas más importantes que las empresas han de considerar en su proceso de internacionalización como los diferentes modos de llevar a cabo dicho proceso, la interrelación entre internacionalización y grupos de interés o el fenómeno de la deslocalización. Seguidamente, Miguel Ángel Rodríguez explica los motivos por los que las empresas deberían incluir a los segmentos de bajos ingresos a la hora de formular e implantar sus estrategias de internacionalización, los prejuicios y problemas que han de tener en cuenta, las especifidades de los clientes de la "base de la pirámide" y la importancia trascendental de la innovación para operar con éxito en este segmento emergente de mercado.

En el siguiente subcapítulo, Francisco Abad trata de forma minuciosa el tema de la "acción social". Tras exponer las diferentes aproximaciones al mismo de las empresas, explica cuáles son los principales retos sociales desde una óptica empresarial, el rol que las empresas pueden adoptar para contribuir a su solución y los principales tipos de actuación de las empresas en el contexto de la acción social.

A lo largo de la obra se ha incidido en diversas ocasiones en un tema clave de la responsabilidad empresarial: el diálogo con los grupos de interés. Bien entendidos, los informes o memorias de RSE constituyen un elemento cardinal de dicho diálogo y la herramienta más apropiada de que disponen las empresas a la hora de comunicar de qué manera están interiorizando lo expuesto en este libro. En el último subcapítulo, Jesús Abadía entra a fondo en este tema, explicando la rápida evolución que han experimentado en los últimos años los informes de RSE y presentando el esquema del GRI como el estándar a seguir y más reconocido internacionalmente en su elaboración.

5.1 Dirección General

5.1.1. Gestión Estratégica de la RSE

Juan Alfaro

5.1.1.1. La empresa responsable vs. la empresa tradicional

En esta nueva economía de los grupos de interés, a día de hoy cabe hablar de dos tipos de empresa:

- **La empresa tradicional**. Tiene tres características claramente diferenciadas:
  - Orientación exclusiva a tres grupos de interés: los accionistas porque son los dueños; los empleados (ahora denominados "colaboradores" según termino-

logía acuñada por López de Arriortua en este nuevo estilo de empresa más *soft*) que son la fuerza motriz de la empresa; los clientes, el cliente es el rey y eso nadie lo discute.
- Orientación cortoplacista, basada más en las expectativas de los analistas financieros que sobre la puesta en marcha de procesos de excelencia interna en la organización.
- Orientación exclusiva para potenciar los activos tangibles de la empresa, la parte financiera pura y dura.

- **La empresa responsable**. Tiene tres características claramente diferenciadas:
  - Orientación hacia todos los grupos de interés que concurren en la actividad empresarial: sindicatos, ONGs, grupos ecologistas, medios de comunicación, administraciones, proveedores, etc.
  - Orientación largoplacista, con una clara voluntad de gestionar los impactos, las tendencias, los riesgos y, por supuesto, las oportunidades como piedra angular para aumentar las posibilidades de éxito y pervivencia de la empresa.
  - Gestión de activos intangibles como parte del valor de la empresa y de los servicios, productos y soluciones que ésta pone en el mercado. Si, por ejemplo, valoramos una de las compañías *top ten* en el mundo de la tecnología, convendremos que lo que realmente tiene valor no son sólo los inmuebles del Silicon Valley, ni su posición de estados financieros, sino que es el capital intelectual, la reputación de la empresa, la imagen de marca, la internacionalización o la capacidad de innovación, lo que realmente da el valor a una compañía, tal y como refleja el estudio publicado por el profesor de la Universidad de Harvard Robert Kaplan. En dicho estudio concluye que el valor de una empresa al final de la década estará conformado en un 85% por activos intangibles y sólo un 15% por activos tangibles. Por lo tanto las compañías deberán de potenciar su fondo de comercio (la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable). Está reflexión serviría igualmente para referirse al precio de un producto o servicio. Por ejemplo, cuando observamos las actrices que participan en las *premières* de Hollywood llama poderosamente la atención el valor de los vestidos que llevan; en cualquier caso, cabe reflexionar sobre la diferencia entre el precio del vestido que lleva Catherine Zeta Jones, 40.000 dolares, y el valor del material que lo conforma, no más de 600 ó 700 ¿Qué es lo que da al vestido el valor final? Probablemente la imagen del diseñador, la reputación, la imagen de marca, la innovación y el capital intelectual que intervino en su diseño, todos ellos activos de carácter intangible. Esta reflexión puede extenderse al tema que nos ocupa: aquellas empresas que potencien el valor de los intangibles hacia

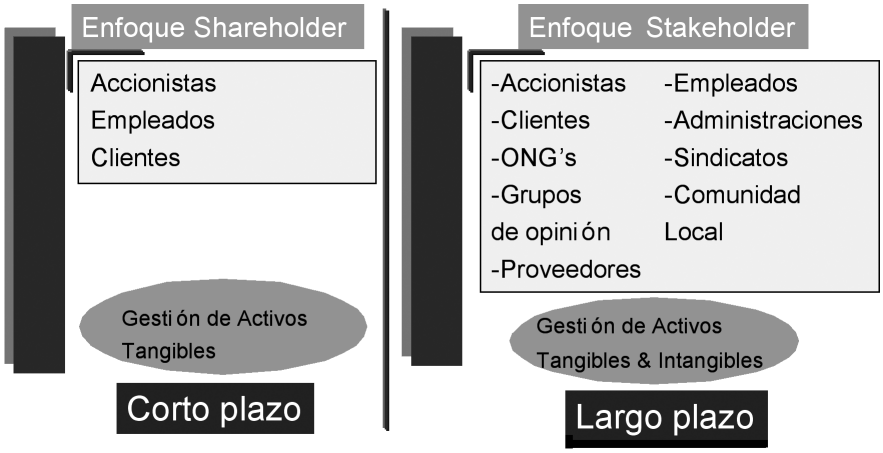


Figura 1. Empresa tradicional y empresa sostenible: diferencias.

adentro y hacia fuera de la organización, estarán poniendo sólidos pilares para la creación de valor sostenible en el tiempo (véase la figura 1).

5.1.1.2. La RSE: Enfoque proactivo y reactivo. Niveles básico, táctico y estratégico

Diferentes han sido los procesos de aproximación a la RSE por parte de las compañías que, partiendo del estadio de empresa tradicional, han apostado por convertirse en empresas responsables y sostenibles. Generalmente, cuando un nuevo paradigma empresarial como la RSE aparece, las compañías se pueden acercar al mismo con dos enfoques claramente diferenciados:

- **Enfoque reactivo**: cuando a la organización no le queda más remedio, bien porque ha tenido algún tipo de contingencia de carácter económico, social o ambiental y tiene que utilizar una estrategia de RSE para lavar su imagen ante los consumidores, bien por la propia presión del mercado, es decir, cuando los competidores integran esta estrategia consiguiendo ventajas competitivas, y a la empresa no le queda más solución que seguir sus pasos si no se quiere quedar fuera de juego.
- **Enfoque proactivo**: cuando la organización por propia cultura de empresa interioriza ésta u otra nueva forma de gestión empresarial porque cree en ello y a largo plazo puede ser positivo para el negocio. Las organizaciones que utili-

zan este enfoque son las que están teniendo el *lead time* en este nuevo paradigma empresarial y lo suelen hacer:

- *por conciencia*: aquellas empresas que se sienten parte integrante activa del medio físico y social que les rodea y confían que las contribuciones que hagan para mejorar esa interconexión serán positivas y de alguna u otra forma repercutirán en la cuenta de resultados de la compañía.
- *por conveniencia*: aquellas empresas que pretenden obtener ventajas competitivas utilizando esta nueva estrategia sin preocuparles en exceso si con este tipo de actividades contribuyen o no al desarrollo de las sociedades donde operan y a la conservación de sus recursos naturales.

Partiendo de la concepción de que la Responsabilidad Social de la Empresa es hacer algo más de lo que la ley exige, una estrategia de RSE "*estaría conformada por el conjunto de actividades responsables que realiza la empresa a lo largo de toda la cadena de valor en los ámbitos económico, social y ambiental que van más allá del cumplimiento legal*".

A la hora de empezar a pensar en establecer acciones responsables, las empresas se pueden encontrar ante tres estadios diferentes en base a la forma en la que decidan integrar la RSE en su estrategia de negocio (véase la figura 2). Un primer estadio sería

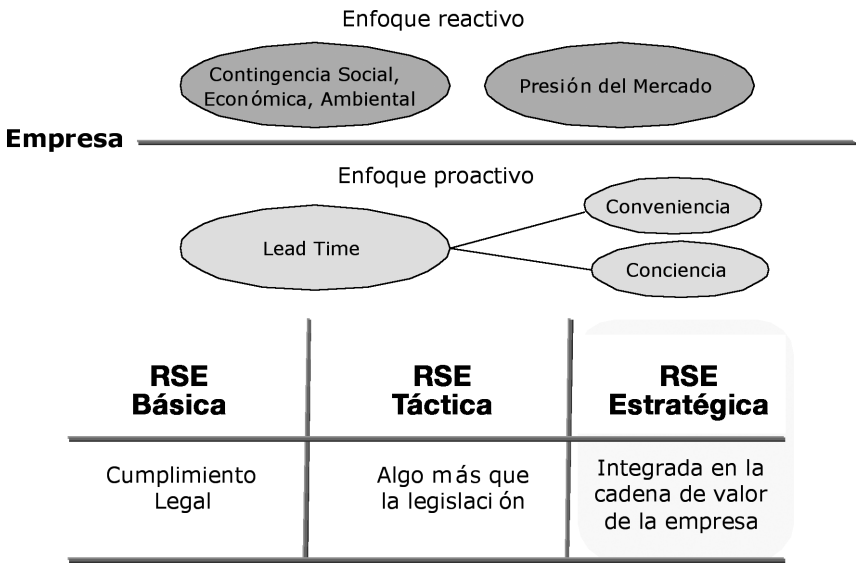


Figura 2. La empresa ante la RSE: enfoque y orientación.

el de aquellas empresas que basan su responsabilidad en el mero cumplimiento de la legislación vigente, es decir, son responsables porque cumplen la Ley y consideran que con ello contribuyen al desarrollo de las sociedades donde realizan sus actividades (lo denominaríamos **"responsabilidad básica"**); un segundo estadio sería el de aquellas empresas que realizan prácticas responsables a las que no están obligadas por ley, es decir, si su límite legal de emisiones a la atmósfera es de 25, emitirán 20 (estaríamos ante una **"responsabilidad táctica"**); y por último, un tercer estadio corresponde a aquellas empresas para las que la responsabilidad es un factor estratégico, por lo que de forma explícita o implícita la integran en toda su cadena de valor y por lo tanto está presente en cada una de las actividades que realiza la compañía en su operación diaria (estaríamos ante una **"responsabilidad estratégica"**).

Precisamente este último tipo de responsabilidad estratégica es el que según diferentes contrastes empíricos está generando ventajas competitivas a la empresa. Éste es el modelo empresarial tipo que se tratará en este capítulo: *La empresa proactiva enfocada a los diferentes grupos de interés que concurren en la actividad empresarial que considera la RSE parte inherente de su cultura y, por lo tanto, es parte consustancial de su estrategia de negocio*.

5.1.1.3. Los principios

Una larga experiencia personal en éste, como en otros temas, proporciona, en nuestra opinión, una adecuada perspectiva. Por ello defendemos que en este momento que estamos viviendo en el que todo el mundo habla de la RSE, y no siempre con el debido criterio, el discurso más acertado a la hora de definir el posicionamiento estratégico de la empresa en este campo lo manejan los profesionales que han estado desarrollando y desarrollan en la actualidad la gestión directa de este tema en las empresas.

Generalmente la puesta en marcha de una estrategia de RSE de forma proactiva en la empresa ha surgido en la mayoría de los casos de la mano de algunos profesionales que, trabajando en los departamentos de Calidad, Medioambiente, Comunicación o RRHH, han percibido la importancia del tema y han intentado, no siempre con éxito, convencer a la Alta Dirección de la conveniencia de adoptar este tipo de estrategias. Cuando han querido o intentado poner en marcha este tipo de estrategias, estos profesionales han sido vistos en muchos casos con recelo por cierta parte de la organización ("el núcleo jurásico" de la empresa, no por la edad sino por el ideario) que tiene una visión fundamentalmente economicista de la empresa al hilo de las teorías de Friedman (la empresa está para ganar dinero y no debe esperarse más de ella.

En temas que en un principio el "núcleo jurásico" ve como no ligados al negocio y, por lo tanto, como componentes técnicos y no estratégicos (como, por ejemplo, la ecoeficiencia, la calidad total o la RSE), es más patente que en otros que, o cuentas con el apoyo de la alta dirección de la empresa o cambia de organización porque sino tu camino en la empresa para implementar este tipo de prácticas responsables va a estar lleno de dificultades. El conocimiento de varios casos empresariales nos da la oportunidad de distinguir a los directivos en dos tipos según la posición que éstos adoptan ante la aparición de una nueva estrategia de gestión: "el directivo tapia", que tiene una visión básicamente economicista y para el que lo único importante es ganar dinero; "el directivo permeable", que posee visión estratégica y largoplacista e inteligencia emocional, es sensible al mundo que le rodea y a sus problemas, se preocupa por cuestiones marginales que otros consideran colaterales y, en consecuencia, opta por poner en marcha las nuevas herramientas de gestión empresarial que ayuden a su organización, no sólo a maximizar el beneficio de la acción, sino a hacer de su empresa un ciudadano corporativo en los diferentes lugares donde la empresa opera. En los últimos estudios realizados puede apreciarse que el "directivo permeable" está liderando empresas más rentables, con mejor posicionamiento de mercado y mayor aceptación social, que las empresas lideradas por "directivos tapia".

En consecuencia, por su carácter novedoso y las resistencias internas del "núcleo jurásico" existente en todas las organizaciones que tendrá que vencer, este tipo de estrategia sólo funciona con un sistema de despliegue *top down*: es decir, con el apoyo y liderazgo del primer directivo de la compañía para que vaya calando como lluvia fina en el resto de la organización. Como esta estrategia debe estar liderada por el Consejero Delegado de la empresa, lo lógico es integrar dentro del *staff* de presidencia al Director de RSE que formará parte del organigrama estratégico de la organización.

5.1.1.4. Estructura de la RSE

El Consejero Delegado

El Consejero Delegado es la pieza clave en la puesta en marcha y funcionamiento de la estrategia de RSE en la empresa, ya que va a liderar desde un primer momento todo el despliegue e implantación de la misma. Su papel es clave en las dos dimensiones que integran la RSE, la interna (actuaciones que realiza la empresa de puertas hacia adentro) porque va a ser el referente de todas las actuaciones responsables que se realicen en la empresa, y la externa, (actuaciones que realiza la empresa de puertas hacia fuera) porque va a ser el vehiculo transmisor del posicionamiento responsable de la empresa en el mercado.

Hoy en día observamos cómo presidentes de las principales multinacionales al realizar la presentación anual de resultados de la empresa ya no hablan exclusivamente del EBITDA, de los nuevos productos o de la cuota de mercado, sino que lo hacen al mismo nivel de detalle del volumen de residuos gestionados por la empresa, o del índice de siniestralidad en los puestos de trabajo. Como impulsor de la estrategia de RSE en la empresa, el "directivo permeable" debería poseer el siguiente perfil: visión global y estratégica, capacidad de comunicación, sensibilidad, capacidad de diálogo e inteligencia emocional. Este perfil nada tiene que ver con el cuadro de búsqueda de los *headhunters* en los años ochenta, cuando los atributos más demandados eran la agresividad, la capacidad de crecer rápido y la exclusiva orientación a resultados económicos.

El Director de RSE

Es indudable que estamos ante una materia de carácter transversal, es decir, que aborda temas tan variados como el derecho mercantil, los recursos humanos, la cotización bursátil, la estrategia, la comunicación, el marketing, el diseño, la innovación, etc. Por lo tanto, si analizamos una cadena de valor como la elaborada por Michael Porter, lo primero que vemos es que las prácticas responsables están presentes en la vida diaria de la empresa, tanto en las actividades principales, como en los procesos de apoyo.

A nivel de estructura se observa que, en la actualidad, con frecuencia el Director de Responsabilidad Social Empresarial (DRSE), y por ende todas las actividades que de él dependen, se están incorporando a departamentos ya existentes como Calidad, Medio Ambiente, Recursos Humanos o Comunicación.

Parece conveniente que el Director de RSE sea un asesor *staff* de toda la organización que con una estructura mínima y en dependencia directa del Consejero Delegado de la empresa impulse prácticas responsables de carácter colaborativo en los diferentes departamentos de la empresa. También sería un modelo igualmente válido que se integrase en un área preexistente que dependiese directamente del Consejero Delegado de la organización. Se trata de un asunto clave ya que, en empresas donde el DRSE tiene un directivo intercalado entre él y el Consejero Delegado, las acciones de RSE pierden efectividad. En la mayoría de los casos no se trata de que el DRSE ejecute los trabajos directamente, sino de que asesore sobre su ejecución. Se ha de tener en cuenta que las iniciativas de carácter legislativo y de autorregulación que se están llevando a cabo para impulsar en el tejido empresarial prácticas responsables son numerosas y diversas. Por lo tanto, es importante que el DRSE tenga un profundo conoci-

miento de cada una de ellas y pueda asesorar en cuanto a su implantación a toda la organización, sin tener que llevar a cabo una ejecución directa de las mismas, tarea que en su caso corresponderá al departamento competente en cada materia. Las labores que tendría que impulsar un DRSE podrían ser, entre otras, las siguientes:

- Presidencia: Asesoramiento general en cuestiones estratégicas relacionadas con la RSE.
- Recursos Humanos: Integración de la RSE en los sistemas de selección, acogida, evaluación del desempeño, reconocimiento, promoción, etc. Elaboración de programas para la conciliación de la vida personal y la vida profesional. Elaboración de programas de voluntariado y campañas de promoción. Gestión del *pool* de beneficios sociales. Preparación de programas de formación en RSE. Preparación de códigos de cumplimiento y programas de fomento de la diversidad, la integración, y la no discriminación. Accesibilidad.
- Compras: Contratación responsable de proveedores, subcontratas y socios estratégicos, mediante el establecimiento de cláusulas de contratación. Fomento del consumo responsable mediante la adquisición de productos de centros especiales de empleo o derivados del comercio justo.
- Asesoría Jurídica: Asesoramiento en temas relacionados con el Gobierno Corporativo. Elaboración del Informe de Gobierno Corporativo de la empresa. Informes sobre Gestión de Riesgos. Elaboración de Códigos de Conducta en los Negocios.
- I+D+i: Innovación Responsable y estándares de fabricación con determinación de variables ambientales y sociales.
- Comunicación. Elaboración de la Memoria de triple cuenta de resultados: social, económica y ambiental. Gestión del Patrocinio y de los programas de Mecenazgo de la compañía. Gestión de activos intangibles: reputación, transparencia.
- Marketing y Publicidad. Asesoramiento en programas de Publicidad y Marketing responsable. Análisis de contingencia de comunicación social y ambiental.
- Relación con inversores: Preparación de informes para la cotización en índices selectivos de sostenibilidad. Informes de triple cuenta de resultados.
- Calidad o Medio Ambiente: Ecoeficiencia. Gestión de Sistemas. Programas de movilidad. Estándares ambientales de fabricación. Programas de mejora ambiental de habitats y especies.
- Unidades de Negocio. Preparación de variables de responsabilidad en las contrataciones público/privadas.
- Relaciones Institucionales: Gestión del diálogo con grupos de interés.

Viendo las diferentes materias que aborda la RSE y las diferentes unidades o departamentos de la empresa concernidos, parece indudable que el DRSE ha de tener una formación multidisciplinar. En la gran mayoría de los casos las compañías han elegido a profesionales de las áreas de calidad, medio ambiente o recursos humanos, independientemente de los conocimientos y experiencias de cada uno de ellos, para dirigir la RSE en la empresa. Sin embargo, debido a la especialización creciente del puesto, cabe anticipar que esta tendencia no tiene demasiado futuro y que en un plazo breve serán los *headhunters* los que incluyan dentro de sus parámetros de búsqueda a aquellos profesionales que tengan una experiencia y una formación específica para ocupar este puesto de creciente valor y especialización en las compañías. De hecho, en algún sentido este movimiento ya se está produciendo en los consejos de administración, al observar el interés de muchas empresas por incorporar consejeros independientes con formación específica en RSE. Las escuelas de negocios obviamente no han sido ajenas a todo este movimiento y están empezando a diseñar programas específicos de formación en Dirección de la RSE.

Todas las iniciativas que en torno a la RSE se están produciendo son argumentos suficientes para justificar la necesidad de contar con un Director de RSE en la empresa y la formación específica que debería tener éste. Las empresas líderes querrán contar en sus plantillas con aquellos profesionales más reconocidos en el mercado y que cumplan con cuatro requisitos que considero fundamentales: creatividad e innovación, capacidad de diálogo, capacidad de comunicación e inteligencia emocional.

Tras considerar dos elementos básicos a la hora de empezar a diseñar una estrategia de RSE, el apoyo de la Alta Dirección y el nombramiento de un DRSE específico, es necesario poner en marcha dos comités de carácter interno: la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo dependiente directamente del Consejo de Administración de la empresa (que se tratará en detalle en el capítulo 4.1.5.) y el Comité Interno de RSE.

El Comité Interno de RSE

Como estamos hablando de una nueva herramienta de gestión que debido a su carácter transversal afecta de una u otra forma a toda la organización, será necesario llevar a cabo la constitución de un Comité Interno de RSE del que formen parte los directores de las áreas *staff* y de negocio de la empresa y que sea presidido por el Consejero Delegado, impulsor de la estrategia de RSE. Con ello la empresa cumple varios objetivos:

- Disponer de un órgano consultivo de la Presidencia que diseñe, implante y despliegue eficazmente la estrategia de RSE, desde una perspectiva multidisciplinar alineada con los objetivos generales de la compañía, para contribuir al crecimiento sostenible de la empresa.
- Involucración de la empresa y extensión del conocimiento a cada una de las unidades. Con ello mejorará la implicación de los diferentes departamentos de la empresa en torno a estos temas.
- Decidir cuestiones relacionadas con la RSE de forma colegiada. Por ejemplo, con ocasión del desastre del tsunami en Indonesia, las acciones que muchas empresas pusieron en marcha tuvieron un carácter táctico y no estratégico: es decir, se convirtieron en una mera donación porque en la mayoría de los casos la competencia para la contribución filantrópica a la ayuda provino de la decisión o de la presidencia de la compañía o de áreas como Comunicación o Relaciones Institucionales. Sin embargo, hubiese sido más efectivo reunir al Comité y poder discutir de forma colegiada cuáles eran las formulas de colaboración más efectivas para la contribución de la empresa al desastre y para la propia empresa en términos de alineamiento estratégico.

En cuanto a la composición del Comité Interno de RSE, cuanto más nutrida sea la composición de este organismo mayor va a ser la efectividad de todas las acciones que se pongan en marcha y más capilaridad va a tener dentro de la organización. Sus miembros podrían ser, entre otros, los siguientes:

- Presidente
- Director de RSE
- Director de Calidad
- Director de Medio Ambiente
- Director de Relaciones Institucionales
- Director de Comunicación
- Director de Relación con Inversores
- Director de Asesoría Jurídica
- Director Financiero
- Director de Compras
- Directores de una o dos Unidades de Negocio
- Director de Gabinete de Presidencia

Aunque incluimos al Presidente como miembro del Comité, consideramos que su papel es el de mero impulsor de la iniciativa y que sólo debe participar en el mismo cuando los miembros lo requieran por la importancia de los temas a tratar o por cual-

quier contingencia que pudiese ocurrir. Si es interesante que se programen con él una o dos reuniones de reporte anual para mantenerle al corriente de los avances de las diferentes acciones y objetivos establecidos en el Comité. En las empresas que cuentan con este organismo las reuniones suelen producirse cada dos meses. Las tareas que puede realizar el Comité de RSE pueden ser, entre otras, las siguientes:

- Coordinar e impulsar todas las actividades de RSE de la compañía.
- Establecer, implantar y revisar la Política de RSE.
- Generar iniciativas en materia de RSE.
- Diseñar procesos de innovación responsable.
- Diseñar, definir y coordinar las acciones de responsabilidad sociocultural de la empresa: actividades de patrocinio y mecenazgo.
- Definir y diseñar modelos de acción social y marketing responsable.
- Gestionar situaciones de crisis, externas e internas.
- Definir la estrategia de comunicación de RSE.
- Establecer estrategias de publicidad responsable.
- Compartir información y realizar benchmarking con otras compañías.
- Identificar grupos de interés de la empresa, coordinar las plataformas de diálogo y evaluar la integración de expectativas.
- Establecer actuaciones de gestión responsable de los RRHH.
- Debatir iniciativas legislativas en RSE que afecten a la compañía.
- Coordinar las actuaciones derivadas del Código de Conducta de la Compañía.
- Elaborar informes para la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo.

Aunque se ha ofrecido una descripción somera de tareas que puede realizar un Comité Interno de RSE, éstas podrían ser diferentes a las descritas dependiendo del interés de la empresa y de su actividad de negocio. En cualquier caso, si observamos la cantidad de iniciativas existentes en la materia, políticas públicas, monitores, legislaciones, índices de cotización, requerimientos de los grupos de interés, etc., lo que está claro es que no se puede desplegar una estrategia de RSE de forma efectiva en la organización sin contar con la constitución de este Comité.

En la figura 3 se resume la estructura de RSE de la empresa incardinada en el organigrama de la empresa.

5.1.1.5. La RSE en los Valores y las Políticas

Tan importante como contar con una estructura adecuada es modificar los valores, la misión y la visión de la compañía introduciendo los principios de la responsa-

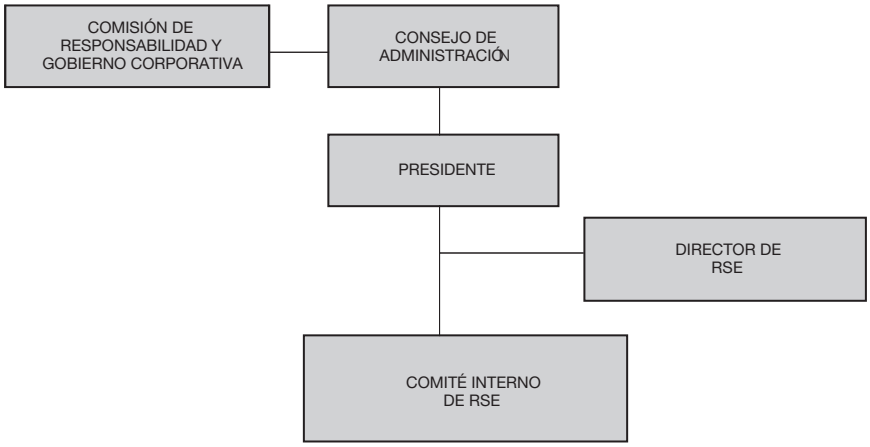


Figura 3. Estructura de la RSE en el organigrama de la empresa.

bilidad y la sostenibilidad en todos ellos. La misión (por qué existo) y la visión (cómo veo a mi empresa el día de mañana) deben ser coherentes con el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible que se ha presentado en el capítulo 2. En el recuadro 1 se ejemplifica la importancia de la integración de la RSE en la misión de la empresa a través del caso de ICI. Asimismo, si las empresas se rigen por un conjunto de valores, es lógico pensar que la actuación responsable, la apertura y sensibilidad al entorno, el diálogo con los grupos de interés, el largo plazo, la diversidad, la creatividad o el sentido de comunidad deberían formar parte de los mismos, junto a otros como la orientación a los clientes, la innovación u otros valores más tradicionales en las organizaciones.

Es asimismo recomendable la modificación y simplificación de las políticas existentes en la empresa. Generalmente las organizaciones tienden a crear diferentes políticas para cada área de actividad (políticas de compras, de RRHH, de medio ambiente, de calidad, de seguridad laboral, etc., etc.) que suelen ser desconocidas por una gran parte de la empresa. Por ejemplo, aunque las políticas de RRHH sean bien conocidas por dicha área, es probable que en la de compras no se conozcan. Por ello, es recomendable simplificar todas las políticas en una única Política que podría denominarse de RSE o Sostenibilidad, que sería la base de los sistemas de gestión existentes en la empresa y que debería estar orientada a los grupos de interés con los cuales se interrelaciona la compañía.

Recuadro N.º 1. El caso de ICI

En el año 1987 ICI era la compañía industrial más importante del Reino Unido y la empresa química más grande del mundo. Su misión era la siguiente:

"El propósito de ICI es ser la compañía química líder a nivel mundial, sirviendo a nuestros clientes internacionalmente a través de una aplicación innovadora y responsable de la química y ciencias relacionadas. Haciendo realidad nuestro propósito, mejoraremos la riqueza y bienestar de nuestros accionistas, nuestros empleados, nuestros clientes y las comunidades en las que operamos y prestamos nuestros servicios."

Como consecuencia de una amenaza de OPA hostil, ICI decidió cambiar su misión en el año 1991. Su nueva misión fue la siguiente:

"Nuestro objetivo es maximizar el valor para nuestros accionistas centrándonos en negocios donde tengamos un liderazgo de mercado, una ventaja tecnológica y una estructura de costes competitiva a nivel mundial."

Tras un breve período en que el valor de sus acciones experimentaron una importante subida, ICI fue perdiendo valor de mercado y hoy en día ha pasado a ser una empresa mediana. Sin duda, el cambio de su misión, ahora centrada en la eficiencia y en la creación de valor para los accionistas, en lugar de en la innovación y en la creación de valor para los distintos grupos de interés fue decisivo.

5.1.1.6. La Gestión del Diálogo con los Grupos de Interés

Aunque en el apartado 5.1.3. se presenta de forma detallada cómo gestionar las relaciones con los grupos de interés, dadas sus implicaciones estratégicas es preciso adelantar algunos aspectos de este tema. No se puede establecer una estrategia de RSE en la empresa sin dialogar previamente con los grupos de interés, porque si ellos van a ser los receptores de muchas de las actividades fruto de nuestra estrategia es fundamental conocer previamente cuáles son sus expectativas sobre las actividades de la compañía. Por ello, es recomendable que una vez organizada la estructura que va a gestionar la RSE en la empresa se comience un proceso realmente apasionante y enriquecedor de diálogo con los grupos de interés. Las empresas deben poner fin a sus

prácticas de comunicación unidireccional del "yo te cuento y tú me escuchas". Como decía Shapiro, ex Consejero Delegado de Montsanto, al reconocer los errores cometidos en la implantación de su estrategia de introducción de los transgénicos, "estabamos tan deseosos de convencer que, con demasiada frecuencia, se nos ha olvidado escuchar".

Cada día es más importante estrechar lazos con los diferentes grupos de interés (GI) que concurren en la actividad empresarial. En buena medida esto viene provocado porque la empresa necesita conocer las opiniones o expectativas de cada uno de ellos para integrarlas en el plan de acción de RSE. Debemos ser conscientes del papel creciente que han tomado los GI en el mercado para resaltar la necesidad de establecer relaciones estratégicas y continuadas en el tiempo con cada uno de ellos. Hoy en día una opinión de una ONG o un grupo ecologista sobre la actuación de una empresa puesta de un modo efectivo en un medio de comunicación o en internet, puede tener al día siguiente un impacto positivo o negativo en la cotización bursátil de la empresa. Vemos, por ejemplo, los constantes movimientos de activismo accionarial presionando a través de fondos de inversión para que las empresas donde invierten su dinero sean respetuosas desde un punto de vista social y ambiental; a ONGs que compran el mínimo de acciones para poder sentarse en la Junta General de accionistas e influir en la estrategia de las compañías; a empleados que empiezan a valorar aspectos que mejoren su vida personal independientemente del salario; a grupos de interés que tienen una influencia directa sobre la reputación de la empresa, y podríamos continuar citando otros ejemplos similares que se están produciendo en el entorno empresarial.

El conjunto de expectativas de estos grupos de interés es tan variado como ellos mismos: mientras la expectativa de un colaborador puede versar sobre las políticas de compatibilización de la vida personal y profesional que tenga la empresa, la expectativa de una comunidad local puede ser la inversión en parques y jardines del municipio donde la empresa realice su actividad o la generación de empleo local. La empresa responsable deberá conocer el conjunto de expectativas de los grupos de interés y aquellas que sean factores críticos de éxito, convertirlas en objetivos estratégicos plasmándolos posteriormente en acciones concretas que deberán ser evaluadas y medidas como cualquier otro indicador en la empresa.

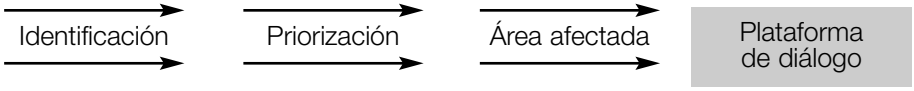


Figura 4. Gestión del diálogo con los Grupos de Interés.

El diálogo es, por tanto, un elemento clave en esta nueva economía. Hay empresas que están poniendo en marcha procesos complejos de gestión de diálogo con los GI mediante encuestas y cuestionarios y otras compañías que están realizando procesos más sencillos. Lo idóneo es que, si la empresa ha diseñado un plan estratégico de RSE a dos años vista, durante ese período de tiempo ponga en marcha plataformas de diálogo; ello puede ser un proceso tan simple como el de identificar y priorizar a los GI y que el Consejero Delegado de la empresa se reúna cada dos meses con éstos a lo largo de los dos años (véase la figura 4). El Consejero Delegado presentará en estas reuniones la estrategia general de la empresa, resultados, mercados donde la empresa opera, actuaciones sociales, económicas y ambientales, y obtendrá de los GI las diferentes expectativas que cada uno de ellos tenga sobre todos estos aspectos. En la reunión participará el Consejero Delegado, el Director de RSE, el representante del área afectada por ese GI y los directores de las organizaciones invitadas a la plataforma de diálogo (véase la tabla 1).

Todas las expectativas obtenidas en este proceso de diálogo con los GI, se llevarán al Comité Interno de RSE donde se discutirán y analizarán cada una de ellas y finalmente se decidirá cuáles son factores críticos de éxito y cuáles no, integrando las primeras como objetivos estratégicos en el plan de acción de RSE y en la formulación de la estrategia corporativa y de negocio de la empresa (véase la figura 5).

Tabla 1
Grupos de interés y áreas de la empresa usualmente implicadas.

GI	Empresa
ANALISTAS FINANCIEROS	Finanzas
SINDICATOS	RRHH
ASOCIACIONES PROFESIONALES	Relaciones Institucionales
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Comunicación y Marketing
PRINCIPALES CLIENTES, SOCIOS	Directores de división
ONG's Y GRUPOS ECOLOGISTAS	Medio Ambiente / Comunicación
COMUNIDADES LOCALES	Directores de Fábricas
PROVEEDORES	Compras Corporativas
ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA	Directores Regionales
UNIVERSIDADES, ESCUELAS DE NEGOCIO	RRHH

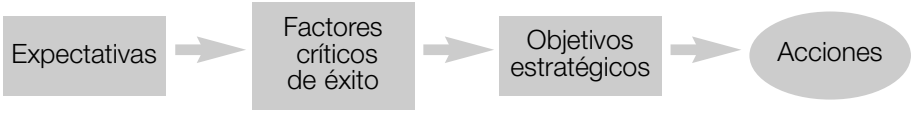


Figura 5. Gestión de las expectativas de los GI.

Las expectativas de estos grupos de interés deben ser una fuente constante de innovación para la compañía, de ahí la insistencia en que el diálogo forme parte de la estrategia de la empresa. En estos momentos se observa que este tipo de plataformas de diálogo saca a la luz un gran número de expectativas de los GI sobre la actividad de la empresa y, por tanto, supone una fuente inagotable de ideas.

5.1.1.7. La RSE en la Cadena de Valor de la Empresa. La dimensión interna y la dimensión externa de la RSE

Una vez que se han obtenido el conjunto de expectativas de los GI es el momento de empezar a trabajar dentro de casa, es decir, en la dimensión interna de la RSE, porque el mayor error que puede cometer una empresa, como sucede en ocasiones, es empezar trabajando fuera de casa, es decir, comunicando lo que hace la empresa sin haber asegurado los procesos internos, lo que puede aumentar el nivel del perfil de riesgo de la compañía. Primero se debe ordenar la casa por dentro y posteriormente, cuando se ha integrado la RSE en cada uno de los elementos de la cadena de valor, es el momento de poner en marcha las herramientas de comunicación de todas las actividades responsables.

Si partimos del principio de que la RSE es actuar de forma responsable más allá de los estándares legales, lo primero que deberá de hacer el DRSE es comprobar el estado del arte en RSE de la empresa, porque seguro que se han venido realizando muchas actividades responsables que, aunque tengan un componente táctico y no estén integradas dentro de la estrategia, pueden considerarse igualmente válidas desde una concepción estratégica de la RSE. Para ello ha de realizarse un inventario de las actividades realizadas que dé un fiel reflejo de la situación de la que partimos, cuáles son las oportunidades de mejora, y la forma de vincular lo que ya venimos haciendo y las expectativas que obtenemos de los GI a la estrategia de negocio de la empresa.

Para realizar dicho inventario se deberá trabajar con cada área de la empresa. Aunque no entraremos en todos los ejemplos y miles de prácticas responsables que se tratarán en otros capítulos del libro, a continuación veremos cómo, con un poco de imaginación y de innovación, la empresa puede crear actividades responsables.

Departamento de Innovación y Desarrollo

La empresa puede seguir innovando tal y como lo ha hecho hasta ahora o puede introducir atributos de responsabilidad en los productos, servicios y soluciones que ponga en el mercado. Imaginémonos una empresa que fabrica trenes para la administración pública y cumple con todos los requerimientos generales establecidos en el pliego de condiciones; fruto de sus investigaciones decide fabricar un tren con atributos responsables, es decir, que contemple las variables sociales y ambientales desde su diseño a la entrega del producto final. Desde el punto de vista social el tren incorporará un piso bajo para que puedan entrar personas discapacitadas en sillas de ruedas, un sistema de señalización acústica que avise a los invidentes cuando se abren y se cierran las puertas y un diseño interior para que personas con algún tipo de discapacidad puedan moverse con total libertad por el tren y puedan hacer uso de servicios comunes como los baños, el bar, etc. Por otra parte, desde el punto de vista ambiental, el consumo del tren será eficiente y todos los componentes de la unidad ferroviaria serán reciclables, valorizables o reutilizables al final de su ciclo de vida o en las operaciones de mantenimiento. Este tren podría presentarse al mercado como un producto responsable y es probable que, a igualdad de precio y condiciones, el atributo de innovación responsable podría favorecer la adjudicación a la empresa que haya apostado por este tipo de prácticas. Obviamente una vez que hemos innovado al siguiente concurso la competencia habrá imitado éstos atributos responsables y nuestra innovación dejará de tener un valor diferencial. Por tanto, la empresa deberá continuar innovando en un campo en el que las nuevas demandas sociales y ambientales no tienen fin.

Departamento de Medio Ambiente

Puede igualmente realizar actividades que vayan más allá del cumplimiento de las cerca de 2000 normas ambientales vigentes en España y que superen la ISO 14001. Obviamente será el proceso innovador de la empresa el que facilite las prácticas que vayan más allá del mero cumplimiento legal en materia ambiental. Algunos ejemplos:

- Investigación: utilización de estándares ambientales que prohiben el uso de determinadas substancias consideradas como nocivas para el medio ambiente, y recomiendan la utilización de ciertos componentes, reutilizables y valorizables cuando termina el ciclo de vida de un producto.
- Diseño y realización de un producto: utilización de materiales respetuosos con el medio ambiente en concordancia con las especificaciones internas de fabricación o con las cláusulas del cliente. Minimización de impactos ambientales

en el proceso de producción utilizando medidas ecoeficientes, para producir más con menos, y evitando la contaminación final de línea.

Son ejemplos que sobrepasan las diferentes legislaciones y que la empresa con carácter voluntario puede incluir en estándares ambientales de obligada utilización en la empresa a la hora de acometer esos procesos.

Departamento de RRHH

Aunque la Ley de Igualdad de mujeres y hombres ha venido a acotar el campo de actuación de las empresas en esta materia siempre se puede ir más allá de lo que marca la ley, ampliando los permisos de maternidad y paternidad, aumentando los beneficios sociales de los colaboradores en la empresa o proponiendo fórmulas novedosas de tele trabajo que no estén regladas. Asimismo, ciertas prácticas de voluntariado que no están reguladas mejoran la percepción y aceptación de comunidades locales sobre la empresa. Igualmente, las estrategias de compatibilización de la vida personal y profesional se han convertido en una herramienta eficaz para la retención y atracción del mejor talento del mercado, y en los procesos de selección ganan peso los profesionales con un alto nivel de inteligencia emocional.

Gestión de Inmuebles

En el ámbito de la empresa responsable que apuesta decididamente por un colectivo diverso, los usuarios de sus instalaciones pueden ser personas con algún tipo de discapacidad. Por lo tanto, sus necesidades han de tenerse en cuenta diseñando edificios accesibles para que tengan la misma movilidad que las personas plenamente capacitadas o introduciendo elementos de accesibilidad en instalaciones preexistentes. Sólo tres empresas en España han conseguido a día de hoy certificar la accesibilidad de sus edificios. Dado que no es una exigencia legal, hay un amplio recorrido de voluntariedad en esta materia.

Relaciones Institucionales

Este departamento, u otros que con diferente denominación tengan las mismas competencias, puede revisar dónde invierte la empresa el dinero en términos de colaboración con el tercer sector, para en la medida de lo posible alinear las actividades de carácter filantrópico con la estrategia de RSE de la empresa. Existen numerosos casos en las que este tipo de actividades dependen más de la voluntad del Consejero Delegado que de una planificación y alineación de las mismas con la estrategia de la empre-

sa. Exactamente igual ocurre en el ámbito de la responsabilidad sociocultural con los programas de mecenazgo de la empresa que generalmente, como se han ido aprobando sin un planteamiento estratégico, en la mayoría de las ocasiones no responden a las expectativas de los GI por lo que la generación de valor no guarda relación con la inversión realizada.

Finanzas

Una de las últimas prácticas que están poniendo en marcha empresas líderes en RSE es invertir los fondos de pensiones de los empleados en fondos de inversión socialmente responsable, donde los gestores evalúan a las empresas que conforman esos fondos no sólo en base a su rendimiento económico, sino también social y ambiental. Otra práctica que realizan estos departamentos es el diseño de un sistema de incentivos de retribución variable que tiene en cuenta el posicionamiento interno y externo de la empresa en materia de RSE, con medidas internas como las encuestas de clima laboral y con monitores externos como Merco, Great Place to Work, las Empresas Mejor Percibidas por su Acción Social, etc.

Compras

Este departamento puede realizar labores de RSE mediante el establecimiento de requerimientos ambientales y sociales a proveedores, socios estratégicos y subcontratas, estableciendo cláusulas en los contratos de compra que aseguren que cumplen con los más altos estándares en materia ambiental, de seguridad, etc. Pueden publicar en el Informe de RSE de la empresa el listado de proveedores de la empresa, práctica poco habitual en España que, si observamos diferentes iniciativas legislativas del mundo anglosajón, podría convertirse en obligatoria en nuestro país en un breve plazo de tiempo. El departamento de compras puede potenciar a su vez el consumo de productos y servicios de centros especiales de empleo y de comercio justo en las áreas de restauración de la empresa y servicios de vending.

Asesoría Jurídica

Como área competente en los temas de buen gobierno de la compañía puede velar por el cumplimiento de todas las recomendaciones de carácter voluntario del Código Unificado. Como esté código sólo atañe a las 140 empresas que cotizan en el mercado continuo, qué mejor práctica responsable para aquellas empresas españolas que no cotizan y para las multinacionales que operan en España que cumplir con los requeri-

mientos de este Código y seguir las recomendaciones del mismo en cuanto a la constitución de comisiones de auditoria, nombramientos y retribuciones, composición del consejo de administración, y tantas otras buenas recomendaciones que no harán sino mejorar el sistema de gobierno de la empresa. Asimismo, las empresas pueden ir más allá de las recomendaciones legales. Por ejemplo, si la Ley de Igualdad promueve que en el período de ocho años un 40% de los consejos de administración estén compuestos por mujeres, las empresas pueden adelantarse a dicho plazo, diferenciándose así de la competencia.

Unidades de Negocio

Las unidades de negocio en la empresa tienen la posibilidad de utilizar las diferentes herramientas de RSE que les provee la empresa de forma efectiva. En un primer momento lo lógico será que toda la estrategia de RSE que está llevando a cabo la empresa tenga un efecto directo sobre elementos que potencian la venta como la imagen de marca, la reputación, la transparencia, etc. Por lo tanto, las unidades de venta deberán utilizar el posicionamiento de la empresa como ciudadano responsable para incrementar sus negocios, destacando, por ejemplo, el valor social o ambiental de sus productos o servicios. Basta con leer detenidamente la que será nueva ley de contratos del estado para interpretar adecuadamente las ventajas competitivas que van a tener aquellas compañías que hayan internalizado los aspectos ambientales y sociales en sus procesos de producción y venta.

Comunicación y Marketing

Los últimos estudios sobre hábitos de consumo nos indican que cada día más los ciudadanos, a igualdad de precios y condiciones, prefieren comprar productos procedentes de empresas responsables y penalizar con la no compra a aquellas que no lo son. Vivimos en un mundo en el que compramos más por los atributos emocionales que por las características técnicas de un producto o un servicio en un mercado tan indiferenciado. Una buena oportunidad para la empresa es trabajar en el ámbito de la publicidad y el marketing responsable con campañas de comunicación que no destacan las características técnicas de un producto o servicio, sino cómo mejorará nuestra vida, el mundo que nos rodea, etc., con su adquisición y uso.

De la misma forma, la empresa podrá generar ventajas competitivas si amplía el ámbito de su comunicación más allá de los aspectos económicos, comunicando también las actividades de carácter social y ambiental. Si la empresa ha establecido una estrategia de RSE y se orienta a todos sus grupos de interés, la información que ponga

en el mercado deberá igualmente satisfacer sus expectativas. Por ello muchos departamentos de comunicación de empresas en España elaboran informes de triple cuenta de resultados conocidos como Informes de Sostenibilidad o RSE que incluyen los resultados económicos, sociales y ambientales del ejercicio.

5.1.1.8. La gestión y la medición de la RSE

Hemos visto el proceso a través del cual una empresa podría integrar de forma ordenada la responsabilidad corporativa en la cadena de valor. La pregunta típica de los gestores de sistemas de la empresa, sería saber si estamos ante un nuevo sistema de gestión. Consideramos que no estamos ante un nuevo sistema de gestión sino ante una nueva forma de gestionar la empresa que son dos cosas diferentes, por lo tanto lo idóneo es que las prácticas responsables que se han descrito anteriormente formen parte de los sistemas de gestión existentes en la empresa.

Existen diferentes iniciativas sobre guías para implantar la RSE en la empresa que pueden contribuir a la extensión de este nuevo paradigma empresarial. Sin embargo, una cosa es utilizar herramientas que ayudan a implantar un determinado elemento de gestión y otra bien distinta es tener que certificar cada uno de ellos.

Por ello, y sobre la base de los sistemas preexistentes, se deben manejar diferentes herramientas que posibiliten el seguimiento y evaluación de la efectividad de la estrategia de RSE puesta en marcha por la empresa. Son múltiples los monitores de medida tanto internos como externos que permiten a la empresa conocer con bastante exactitud cuál ha sido la efectividad de las acciones responsables puestas en marcha como fruto de la estrategia establecida sobre la base de las expectativas de los grupos de interés. Alguna medida podría tener carácter tradicional como la influencia de la estrategia de RSE en la cuenta de resultados, pero hoy en día existen metodologías que nos permiten conocer el valor de los intangibles de la empresa: si la empresa goza de una buena reputación, si tiene un buen sistema de gobierno corporativo o si es bien percibida por sus grupos de interés. Incluso índices de cotización bursátil que nos ayudan a conocer el rendimiento social y ambiental de una empresa y su relación con el valor de la acción. Por lo tanto, la empresa va a disponer de suficientes herramientas de medida y *benchmarking* para conocer la efectividad de su estrategia de RSE y, lo que puede resultar aún más interesante, la comparación con las estrategias puestas en marcha por la competencia. En cualquier caso, como veremos en los capítulos 5.1.2. a 5.1.4. de este libro, lo más importante es que la empresa establezca claros objetivos de RSE ligados a su estrategia corporativa y de negocio y que incluya indicadores en su cuadro de mando integral que le permitan hacer un adecuado seguimiento de los mismos.

5.1.1.9. Resumen y conclusiones

De este capítulo se pueden extraer las siguientes conclusiones que se resumen en la tabla 2.

- Parece oportuno distinguir dos tipos de empresa: la tradicional, centrada en el corto plazo, cuyo propósito básico es la creación de valor para sus accionistas y que, en consecuencia, sólo considera grupos de interés a los clientes, empleados y los mencionados accionistas; y la empresa responsable y sostenible, que es consciente de la importancia del largo plazo y que considera un amplio espectro de grupos de interés.
- Las empresas se enfrentan a los nuevos requerimientos que implica la RSE de una forma reactiva o proactiva. Dentro de este último enfoque, cabe distinguir entre aquellas que lo hacen por conveniencia y las que lo hacen por conciencia. Asimismo, con frecuencia las empresas pasan por tres estadios en su consideración de la RSE: básico, táctico y estratégico.
- Dadas las inercias y apego a la concepción tradicional de la empresa existente en la mayoría de las empresas, la integración estratégica de la RSE pasa por el compromiso e involucración del primer ejecutivo.
- Es fundamental que las empresas se doten de una estructura de RSE adecuada. Los elementos básicos de la misma son la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo, el liderazgo del Consejero Delegado, el Director de RSE dependiente directamente del primer ejecutivo y la Comisión Interna de RSE en la que estén representadas las principales áreas de la empresa.
- La visión, misión y valores compartidos de las empresas han de reflejar el carácter central de la RSE. En caso contrario, las mejores iniciativas en este tema encontrarán barreras difíciles de franquear.
- El establecimiento de una Política de RSE que unifique las diferentes políticas de gestión de las empresas y orientada a los diferentes grupos de interés supone una importante palanca para que los niveles operativos apoyen de forma eficaz la estrategia de RSE.
- El diálogo con los grupos de interés es un factor clave. El establecimiento de plataformas de diálogo con los GI permite a las empresas conocer sus expectativas y alimentar el proceso de formulación de la estrategia corporativa y de negocio.
- Para que la estrategia de RSE cale en la organización es fundamental que las diferentes áreas de la misma consideren cómo pueden integrar los principios de la RSE en sus actividades.
- Hoy en día existen numerosos monitores e indicadores externos que permiten que las empresas evalúen cómo están gestionando los temas de RSE. Además

de estar atentas a dichos monitores, las empresas han de incluir en sus cuadros de mando indicadores que les permitan hacer un adecuado seguimiento del avance de sus objetivos de RSE.

Tabla 2
Gestión estratégica de la RSE .

Enfoques, motivos y estadios	• Empresa tradicional (cortoplacista y centrada en accionistas, clientes y empleados) y empresa responsable y sostenible (largo plazo y centrada en sus diversos grupos de interés) • Reactivo y proactivo • Por conveniencia y por conciencia • Básico, táctico y estratégico	
Principales factores de éxito	• Involucración del primer ejecutivo	
	• Creación de una estructura de RSE	• Comisión de RSE y GC • Consejero Delegado • Director de RSE • Comisión Interna de RSE
	• Integración de la RSE en la visión, misión y valores	
	• Unificación de las diferentes políticas en una Política de RSE	
	• Gestión del diálogo con los grupos de interés	• Establecimiento de plataformas de diálogo • Conocimiento de sus expectativas • Priorización de las expectativas: factores críticos de éxito • Integración en la estrategia • Establecimiento de planes de acción
	• Integración en la cadena de creación de valor	• Innovación • Compras • Comunicación • Marketing • Relaciones institucionales • Gestión de inmuebles • Recursos humanos • …
	• Integración en los sistemas de gestión preexistentes	
	• Medición de la RSE	• Monitores internos y externos • Indicadores en el cuadro de mando integral

5.1.2. La gestión de los objetivos de RSE en la empresa. Planificación y programación de actividades

Ángel Ibisate

5.1.2.1. Introducción a la gestión por objetivos

En la actualidad, prácticamente todas las empresas avanzadas poseen como herramienta de despliegue estratégico de sus actividades y proyectos, la dirección por objetivos. Esta herramienta, que tradicionalmente se le asigna como creador a Edwards Deming, selecciona de entre todas las actuaciones o proyectos a aquellas con un carácter estratégico o de gran importancia, a distintos niveles dentro de la organización. Su objetivo es, por tanto, el de identificar, priorizar y potenciar las actividades o proyectos más relevantes a desarrollar, generalmente en el plazo de un año para alcanzar las estrategias de la compañía y lograr la visión y principios fundamentales establecidos.

La gestión de los objetivos incluye un seguimiento periódico, generalmente de carácter mensual o trimestral y una evaluación final. Estos objetivos, desarrollados de forma complementaria y adicional a las funciones y trabajos cotidianos, son las actividades en las que los departamentos o unidades organizativas vuelcan una parte importante de sus esfuerzos y recursos, tanto por su importancia, como por ser uno de los aspectos más relevantes en la retribución variable a corto o a medio plazo. Al posicionarse como una de las herramientas de gestión más importantes es aconsejable que los proyectos o actividades clave de la RSE ocupen un lugar en los objetivos de las diferentes unidades organizativas de las empresas.

Tradicionalmente, en las empresas españolas y en general en las europeas, las actividades incluidas dentro de los objetivos, ya sean estos corporativos, gerenciales o de unidades organizativas son las actuaciones en que mayor dedicación e interés se ponen. En la gestión o dirección por objetivos cada uno de los mismos debe responder a las siguientes características:

- Medible
- Específico
- Temporal
- Alineado con la estrategia o principios del negocio y alcanzable
- Seguible

Los objetivos deben estar desplegados a través de hitos temporales cuya secuencia y logro individualizado concluyan en el éxito global. Los objetivos deben incluir, al menos, los siguientes elementos:

- Una definición clara y precisa de las actuaciones a realizar y la meta a obtener.
- Una definición de las organizaciones involucradas y de las responsabilidades asignadas.
- Un indicador para su medición.
- La cuantificación del indicador, entendida como el valor esperado a alcanzar para el cumplimiento del objetivo, y que permite su seguimiento y evaluación en relación al mismo.
- Opcionalmente podrán disponer de niveles de criticidad que den información de la aceptabilidad del grado de cumplimiento del indicador en base a su porcentaje de cumplimiento.

5.1.2.2. Planificación y programación de las actividades de la RSE

El principal elemento estratégico de la RSE en las empresas lo constituye la política de RSE. Esta política contiene el conjunto de directrices y principios clave a lograr en el medio plazo por la empresa en los campos de gobierno corporativo, económico, de gestión medioambiental, de acción social externa y de acción social interna. La política y cada uno de los principios contenidos en la misma deben conseguirse a través de una planificación de actividades a medio plazo que debe desplegarse a través de programaciones anuales.

En la actualidad algunas empresas están sustituyendo las planificaciones trienales o de otra periodicidad por la definición de los denominados 'ejes claves de desarrollo de la RSE' plurianuales. Por ejemplo en una empresa energética de nuestro país, los ejes clave de desarrollo para la segunda parte de la primera década del siglo XXI son:

- Mejora del despliegue de los principios de la RSE en la organización.
- Implicación de los grupos de interés en la RSE.
- Eficiencia energética.
- Gestión de la reputación.

Estos cuatro ejes articularán fundamentalmente los proyectos plurianuales y anuales de la compañía en el desarrollo de la RSE sin menoscabo de que existan otros proyectos que cubran aspectos relacionados con otras áreas de importancia como son el desarrollo del talento, el apoyo a la igualdad de oportunidades, el gobierno corporativo, el desarrollo de los sistemas de gestión ética u otras acciones.

El despliegue temporal de la RSE se entiende como un proceso que comprende diferentes fases, entre las que se pueden destacar:

- El análisis del marco referencial y del contexto global, interno y externo, de la RSE en el que se desenvuelve la organización (incluyendo la política de RSE), obteniendo los factores críticos de éxito.
- La definición de proyectos de actuación que se orienten al logro de los factores críticos de éxito y su organización en el tiempo, fijando participantes, recursos y objetivos, en función de las capacidades de la organización.
- La programación y puesta en marcha de los proyectos de RSE con la asignación de responsabilidades y recursos para su ejecución y la concreción de las metas y objetivos a obtener.
- El seguimiento de los proyectos mediante la medición de los resultados obtenidos de forma sistemática, comparándolos con las expectativas establecidas y los objetivos marcados.
- La evaluación de los resultados obtenidos, enfrentándolos con las metas definidas en la estrategia y políticas de la compañía, de manera que se pueda aseverar que el camino recorrido ha permitido alcanzar la misión y visión establecidas en la estrategia definida en el marco de la RSE.

Como es lógico, la primera fase de la planificación es fundamental en todo el proceso, al establecerse en la misma las líneas fundamentales (factores críticos de éxito) hacia las que se va a dirigir la empresa y, por tanto, los planes de actuación y recursos necesarios para que puedan lograrse. Un error puede suponer la perdida de recursos, de imagen y de posicionamiento. En esta fase de análisis interno y externo debe estudiarse la siguiente información:

- Directrices claves de la RSE de entidades prescriptoras del conocimiento en responsabilidad corporativa.
- Legislación existente o guías de referencia nacionales e internacionales.
- Resultados de las evaluaciones internas y externas del sistema gestión de la RSE.
- Expectativas y requerimientos de los grupos de interés.
- No conformidades obtenidas de las auditorías realizadas sobre la posible certificación del sistema de la RSE, global o parcial (por ejemplo la SA8000)
- Información de resultados de indicadores de RSE.
- Información relativa al seguimiento y evaluación de los proyectos de RSE.
- Cambios tecnológicos.

- Proyectos de relevancia internacional propuestos por organizaciones u organismos.
- Información relativa a los proyectos de mejora continua o evolución del sistema de gestión de RSE de la organización.

El análisis de la información anteriormente obtenida se deberá cruzar con la política corporativa y la estrategia definida, de manera que podamos concretar los proyectos y actividades clave y establecer los factores críticos de éxito, que permitan trabajar hacia el posicionamiento o visión de la RSE diseñada por la organización (véase la figura 1).

Los documentos de planificación o de programación se suelen denominar 'planes' (por ejemplo, trienales) para el despliegue a medio o largo plazo y 'programas'

Figura 1. Planificación Estratégica de RSE.

PLANIFICACIÓN TRIENAL
PERIODO: Año X – Año X+2

1. DATOS IDENTIFICATIVOS

Nº proyecto:	Tipo de proyecto:
	Periodo de ejecución:
Descripción:	
:	
Unidades organizativas implicadas:	Elemento del plan de empresa o de la política a desplegar:
	Unidad responsable
Σ	☐
Σ	☐
Σ	☐
Σ	☐
Σ	☐
Σ	☐

2. DESPLIEGUE DEL PROYECTO

Hitos del proyecto	X		X+1		X+2	
	I	VI	I	VI	I	VI
	XII		XII		XII	

3. MÉTRICAS DE CONTROL

Indicadores de control y valores objetivo

Indicadores	Valor objetivo año x	Valor objetivo año x+1	Valor objetivo año x+2

Observaciones:

Figura 2. Ficha de planificación trienal de actividades.

anuales para el corto plazo. Cada proyecto debe estar aprobado por la unidad organizativa responsable y tener definido, entre otras informaciones, las organizaciones participantes, los hitos y las inversiones o costes previstos. A continuación y como ejemplo se presenta una posible ficha de planificación trienal de actividades.

La planificación estratégica de la RSE deberá ser aprobada por la Alta Dirección, corresponsabilizando a la organización a través de cada uno de los macro proyectos que le correspondan. En aquellos casos en que los proyectos tengan un impacto multidepartamental, será imprescindible la coordinación y consenso de todos los implicados en su desarrollo a través del Comité Interno de RSE.

El instrumento complementario a la planificación de actividades, cuyo alcance es la identificación de las mismas en el corto plazo, es la programación anual. El plan anual de actividades suele diseñarse en un documento que plasma de una forma mucho más concreta y precisa los responsables, recursos humanos, económicos y técnicos, necesarios y previstos, para el desarrollo de cada uno de los proyectos definidos. La programación de los mismos suele tener el ámbito temporal de un año (aunque puede haber proyectos con un periodo de ejecución más amplio).

Parte fundamental de la programación de los proyectos es su seguimiento y evaluación, para lo que se deberá tener en cuenta la necesidad de fijar indicadores mediante monitores externos e internos que permitan conocer qué se quiere lograr y en qué medida se están alcanzando.

El seguimiento del cumplimiento de los proyectos incluidos en los programas anuales debe utilizarse para actualizar la situación de la planificación trienal o plurianual que exista. De acuerdo a cómo se están desarrollando los proyectos podrá modificarse la planificación para adecuarla a las posibilidades disponibles del periodo que reste.

5.1.2.3. Resumen y conclusiones

- En la actualidad, prácticamente todas las empresas avanzadas poseen como herramienta de despliegue estratégico de sus actividades y proyectos, la dirección por objetivos.
- Objetivos, que deben estar desplegados a través de hitos temporales cuya secuencia y logro individualizado concluyan en el éxito global. Este despliegue se materializa en planificaciones y programaciones a largo, medio y corto plazo.
- La RSE, como una más de las estrategias adoptadas por las compañías, debe estar respaldada por unos objetivos claros y definidos apoyados en una planifi-

cación, una programación, una organización y una dotación de recursos para su cumplimiento.

- El marco de actuación que define las reglas de juego en materia de RSE, y el que apunta los retos y debilidades a cubrir en la estrategia es la política de RSE. Política que recoge el conjunto de directrices y principios clave a lograr en el medio plazo por la empresa en los campos de gobierno corporativo, económico, de gestión ambiental, de acción social externa e interna.
- El instrumento complementario a la planificación de actividades a corto plazo es la programación anual, que plasma de una forma más concreta los responsables, los recursos humanos, técnicos y económicos, necesarios para el desarrollo de cada uno de los proyectos o actuaciones previstas.

5.1.3. La gestión corporativa de los Grupos de Interés (GI)

Ángel Ibisate

¿Cómo ha evolucionado la participación y el papel de la empresa en los mercados económicos y en la sociedad en los últimos 30 años? Si se analizan las características fundamentales y el valor que aportaron las empresas en el siglo XX se observa que las compañías fueron el eje principal del desarrollo de los países y del progreso de las sociedades. Las empresas en Europa se convirtieron en las principales precursoras de lo que buscan los gobiernos y administraciones como mayor factor de éxito, que es la consolidación y mayoría de la clase media en los países.

En esta etapa la empresa se caracterizaba por buscar la integración vertical, las economías de escala, la más eficaz producción y en general, el entorno tenía una influencia muy reducida sobre ella. La empresa ocupaba una posición central y esencial en la sociedad y en los mercados. En los países desarrollados la legislación, los distintos sectores, los nuevos mercados, la opinión pública y las comunidades y administraciones establecían su gestión y su forma de actuar orientándose hacia las empresas como principal prioridad.

Ya en los finales del siglo pasado, pero con más claridad en los inicios del siglo XXI aparece una situación completamente diferente. El eje motor en las sociedades y mercados lo ocupa el desarrollo sostenible. Sin un futuro cierto no sirve de nada que las empresas sean muy potentes o tengan muchos recursos.

En este siglo cada vez más se observa que el valor se está creando de forma horizontal en interconexión y colaboración entre distintos agentes de muy distinta naturaleza. Las empresas, los organismos, la legislación, las administraciones y la sociedad civil actúan, o deben actuar en pos de un desarrollo sostenible cierto.

Los mercados cambian de una forma radical. Las empresas deben especializarse para subsistir y crecer, se rompen las fronteras y los aranceles, la globalización se convierte en un elemento clave de la situación actual y los agentes del entorno tienen una enorme influencia sobre la reputación y los resultados de las empresas. ¿Cómo influye este cambio del peso de los distintos agentes en los mercados? Básicamente, la empresa está sufriendo varios tipos de efectos a todos los niveles.

La gestión estratégica es muy diferente. Es muy normal observar redes y 'joint ventures' entre compañías. Las OPAS son frecuentes y tienen un peso muy importante en los medios de comunicación y en la opinión pública. Los 'outsourcing' o externalizaciones de determinados departamentos o funciones ya no son exclusivos de las empresas multinacionales y la sociedad tiene una forma muy diferente de pensar. La ética está empezando a tener una importancia parecida a la que tuvo a principios del siglo XX y los intangibles de las compañías son elementos clave en las decisiones de compra de productos y servicios de los usuarios.

Si se estudian las encuestas actuales de consumo de productos y servicios, tanto a nivel europeo, como en América se concluye que actualmente los consumidores deciden su compra no sólo por los resultados de la empresa sino por la reputación que ésta manifiesta hacia el exterior. La reputación no es sólo una consecuencia del valor o percepción que tienen los clientes o accionistas de la compañía. Es también muy importante el valor u opiniones de otros agentes como pueden ser los analistas financieros, las administraciones o los medios de comunicación, por ejemplo.

Por otro lado los mercados se caracterizan porque existe cada vez más una desregulación de los mismos, se eliminan fronteras y las privatizaciones de empresas son generalizadas en todos los países desarrollados y en los que están en vías de desarrollo. Como complemento a lo anterior las empresas están sujetas a nuevas normativas y movimientos internacionales que apoyan claramente la gestión medioambiental eficiente, el buen gobierno, la existencia de unos nuevos estándares financieros comunes a todos los países y unas exigencias compartidas en aspectos esenciales que emanan de organismos tan importantes como Naciones Unidas.

Por último hay también un cambio en el peso de los agentes. La sociedad, las organizaciones no gubernamentales, los medios de comunicación y otros organis-

mos tales como centros educativos o de carácter social tienen un peso cada vez más importante.

Es decir y en resumen de todo lo anterior, los que ahora se denominan grupos de interés tienen un peso clave en la gestión de las empresas y de ellos depende en gran medida los resultados tangibles e intangibles de las mismas. Mientras que en la gestión de las empresas del pasado del siglo las compañías se solían relacionar con clientes, proveedores, accionistas y con sus empleados, la situación actual es muy distinta. Ahora hay que 'gestionar' bien las relaciones con todos los demás agentes con los que la empresa se relaciona.

A todos estos agentes se les está llamando de muy distintas maneras. Es común oírles con la denominación de 'agentes del negocio', '*stakeholders*, '*multistakeholders'*, 'entidades relacionadas', 'grupos de interés' o 'partes interesadas'. Aunque son denominaciones múltiples en el fondo se quieren referir a una misma idea. Todas se refieren a los mismos agentes, según su origen se las ha nombrado de distinta manera. Por ejemplo, agentes del mercado o del negocio es una denominación que proviene de la generalización del término gestión de clientes al resto de otros organismos con los que la empresa tiene relación. Entidades relacionadas es la forma de denominarlo de los agentes sociales y '*multistakeholders'* es la denominación que Jacques Delors utilizó en la Unión Europea para avisar que la solución de los problemas internacionales sólo se solucionarían mediante la alianza entre los diferentes participantes de las sociedades y países.

Un concepto necesario de explicar antes de entrar en cómo se realiza la gestión de los grupos de interés es lo que se oye frecuentemente como 'Gestión del dialogo' con los grupos de interés. Se puede definir la gestión del diálogo como el sistema de actividades definidas, programadas, controladas y evaluadas que se establecen entre la empresa y los diferentes grupos de interés de la misma. Algunos autores y organismos internacionales de elevada reputación se atreven a decir que la reputación de la compañía en gran medida es el valor de la gestión del dialogo que la misma tiene de sus relaciones con sus grupos de interés.

No se conoce el concepto de grupos de interés hasta finales de los años noventa en que el valor de los intangibles para las empresas alcanza una importancia no conocida hasta ese momento. Es al final de la última década del siglo XX y principios del siglo XXI cuando se reconoce la importancia y trascendencia de las relaciones con otros agentes diferentes a los anteriormente citados. Las administraciones, las ONGs, las comunidades locales y los periodistas se convierten en agentes muy importantes de la reputación y en consecuencia del valor intangible de las empresas.

5.1.3.1. Análisis de los requerimientos y expectativas de los GI

¿Cómo deciden las empresas sus estrategias y establecen sus planes de acción a desarrollar en el siguiente ejercicio o en el medio plazo? En la mayor parte de las ocasiones el diseño de las estrategias no es un ejercicio exento de lógica y suele responder a las demandas del mercado, a las capacidades y competencias de la empresa, a las oportunidades del sector, al futuro y desarrollo de la tecnología relacionada o a cambios en la legislación.

Por regla general las empresas desarrollan sus planificaciones plurianuales y sus programaciones anuales de actividades de acuerdo a informaciones fundamentales tales como las antes citadas. Sin embargo, resulta curioso observar que las organizaciones rara vez tienen en cuenta las solicitudes, requisitos latentes, demandas o indicaciones de todos sus grupos de interés. En el mejor de los casos se atienden las exigencias de los clientes, pero no del resto de ellos. Recordemos la importancia de las partes interesadas para lograr la mejor reputación y el mayor valor de los intangibles de la empresa. A este conjunto de solicitudes se les denomina tradicionalmente requerimientos y expectativas. Cuando las empresas atienden estos requerimientos de una forma lógica, priorizada y explícita, la empresa ajusta en una cierta proporción sus estrategias hacia los deseos de los grupos de interés y los resultados son mejores que cuando no se los tiene en cuenta. En este supuesto la información a sus grupos de interés de estas acciones es esencial y los posiciona positivamente hacia los productos que recibe.

Existen múltiples métodos de detección de requerimientos y expectativas de los grupos de interés. Entre los más comunes podríamos destacar:

- Entrevistas de detección de requerimientos o grupos focales para la detección de los mismos.
- Resultados de las encuestas de la satisfacción de grupos de interés.
- Análisis de las reclamaciones y solicitudes de los diferentes grupos de interés.
- Detección de requerimientos o requisitos latentes fruto del contacto diario en las relaciones con los grupos de interés.
- Información disponible en el sector, estudios o análisis realizados por terceros.

Para el análisis y valoración de todos ellos la empresa debería realizar las siguientes actividades:

- Definir el inventario de proyectos o actividades a realizar consecuencia de los métodos de detección anteriormente citados por cada uno de los grupos de interés.

- Identificar los proyectos clave y priorizarlos según su orden de importancia e impacto para los grupos de interés.
- Valorar económicamente la inversión y tiempo requerido a invertir en cada uno de los posibles proyectos.
- Valorar la inversión en tiempo de los proyectos que las distintas unidades organizativas van a realizar como consecuencia de lo especificado en las estrategias y políticas, planificaciones previstas, mejoras necesarias internas, etc. Cada unidad organizativa responsable de un grupo de interés debería evaluar el tiempo disponible y los recursos necesarios para atender las peticiones de los grupos de interés. De acuerdo con esta idea cada unidad organizativa complementaría sus proyectos con aquellos que supusieran una mejora de los requerimientos de los grupos de interés. Por ejemplo, desarrollar un apartado en la '*website'* para los grupos de interés, un proyecto común, una alianza o la atención de un requisito clave identificado.
- Informar a los grupos de interés de los proyectos que se van a realizar provenientes de los requerimientos y expectativas detectados. A través de esta acción se establece un compromiso directo con el grupo de interés y supondrá la satisfacción de éstos en ver reflejadas sus solicitudes más importantes.

Un sistema muy novedoso de detección de requerimientos y expectativas de los grupos interés lo constituyen las denominadas 'plataformas de diálogo'. En este tipo de herramienta, normalmente el presidente, el director general o un alto directivo de la compañía se relaciona con sus homónimos de varios organismos o empresas que conforman el grupo de interés a evaluar. Por medio de una reunión se obtienen los requerimientos y expectativas de los mismos de forma consensuada y priorizada. Normalmente estas plataformas se suelen realizar con grupos de interés de carácter social, entre los cuales se encuentran comunidades locales, organizaciones de tipo educativo, sindicatos u otros organismos similares. Son frecuentes las reuniones de una persona de la empresa con representantes de ONGs para establecer marcos de actuación generales y posibles proyectos compartidos. Idénticamente se podría realizar con sindicatos, comunidades locales donde la empresa tenga sus fábricas e instalaciones o con universidades con las cuales se puedan desarrollar convenios de colaboración de múltiples tipos.

Muchos de los estándares u organismos más importantes a nivel internacional, tales como Accountability, el Global Reporting Initiative (GRI), la Social Accountability International (SAI) u otras muchas proponen la necesidad de atender las solicitudes, los requerimientos y las expectativas de los grupos de interés. El Reputation Institute, organismo prescriptor de importante influencia en el campo de la reputación de

las compañías a nivel mundial, asegura que uno de los factores que más influyen en la mejora de la reputación organizacional es como las empresas detectan los requerimientos y expectativas, establecen proyectos para su atención, informan antes de su ejecución y reportan al final de las acciones realizadas a los grupos de interés.

Por último es muy importante reflejar que en la actualidad las organizaciones que están desarrollando estos estudios de detección de requerimientos y expectativas han encontrado un factor diferenciador con la competencia que está jugando su favor en la mejora de su reputación y del posicionamiento ante este tipo de agentes.

5.1.3.2. Identificación, segmentación y priorización de GI

La primera labor que debe desarrollar una compañía es identificar cuáles son los grupos de interés con los que tiene una relación por las actividades que realiza o por las decisiones que se tomen desde la empresa hacia fuera o desde el exterior hacia la compañía. Los grupos de interés pueden ser los consumidores, los medios de comunicación, la competencia, los analistas financieros y empresariales, los socios, los grupos religiosos, los clientes, los proveedores u otros muchos de diversa índole. Sobre esta diversidad la empresa debería identificar en principio las categorías de grupos de interés o grandes bloques de partes interesadas.

Se pueden definir 'Categorías' como los diferentes grandes conjuntos de grupos de interés que poseen cada uno de ellos una forma de relación principal y común con la empresa. Un ejemplo podrían ser los clientes, los proveedores o los empleados. En el primer caso la forma principal de relación es la compra de bienes o servicios de la compañía. En el segundo, la adquisición de bienes materiales, servicios, capital financiero (bancos, por ejemplo) o recursos humanos (empresas de trabajo temporal, por ejemplo)

Antes de exponer los métodos para identificar estas categorías conviene agrupar los diferentes grupos de interés en una tipología por su carácter de relación con la empresa.

- En primer lugar se encuentran los grupos de interés que podríamos denominar 'Estructurales'. En esta categoría se encuentran todos aquellos que tienen que ver con el inicio, creación o reposicionamiento estratégico de la compañía. Entre los mismos están los propietarios, los accionistas, los inversores o los socios clave en la generación de nuevos negocios.
- En segundo lugar están los denominados 'De gestión'. Estos son los más implicados en el ejercicio de la gestión de la compañía, en su desarrollo, en su consolidación y en su progreso. En esta categoría se podrían incluir los empleados,

los clientes, los proveedores, los reguladores, las entidades financieras o los usuarios finales.
- Por último están los denominados 'Complementarios' que son los que a través de su actuación y opiniones influyen mayormente en la reputación de la compañía, en su credibilidad y en algunas ocasiones, más débilmente sobre los resultados posibles de la misma. Entre éstos están las administraciones, las comunidades locales, las ONGs, las organizaciones generadoras o creadoras de opinión y conocimiento o los medios de comunicación, por ejemplo.

Existen múltiples métodos para identificar las grandes categorías de grupos de interés. El primero consiste en identificar el origen de las distintas transacciones económicas que la compañía realiza con terceras partes. Analizando los diferentes grupos del plan general de contabilidad y los pagos o cobros realizados dentro de la empresa se pueden llegar a identificar posibles categorías de grupos de interés. Por ejemplo, del Grupo 1 'Financiación básica' se podrían detectar a los accionistas, inversores y entidades financieras. Del grupo cuatro 'Acreedores y deudores' se podrían identificar a clientes o empleados, por ejemplo. Este método tiene una debilidad principal, no detecta categorías de grupos de interés en el caso de que no existan transacciones económicas. Por ejemplo, nunca o muy difícilmente detectaría a un grupo de interés, en algunos casos esencial, como son los sindicatos.

El segundo método de identificación es el propuesto por el organismo Accountability, que se le conoce mediante la denominación de 'Ejes de relación'. Según este organismo existen cinco formas de identificar las diferentes categorías de grupos de interés de una empresa:

- 'Por responsabilidad'. Consiste en identificar las entidades con las que la empresa tiene una relación legal u operativa. Es decir la influencia viene por reglamentaciones, políticas o prácticas vigentes.
- 'Por influencia'. Son las que tienen capacidad de influir en las capacidades de la empresa para lograr sus estrategias y visión. Tienen relación con el logro de los resultados principales de la organización
- 'Por cercanía'. Son las que interaccionan interna o externamente por proximidad. Tienen una relación interna en el desarrollo de procesos y productos o están influidas por sus instalaciones.
- 'Por dependencia'. Son las que dependen de la organización. Por ejemplo, los empleados y sus familias, los proveedores o los clientes, cuya seguridad o salud depende de sus procesos o productos.

- 'Por representación'. Son personas, que a través de estructuras regulatorias o culturales, representan a otras personas. Son los líderes de comunidades locales, representantes sindicales, etc.

El tercer método, actualmente muy utilizado y apropiado cuando la empresa posee un sistema de gestión de procesos es el de 'Identificación por los procesos'. Cuando la empresa posee este sistema, existen registros o fichas de cada uno de los procesos con toda la información relativa a cada uno de los mismos. En cada una de ellas hay información del responsable del mismo, los participantes los grupos de interés que aportan bienes o servicios, participan el desarrollo de las actividades y/o reciben productos o servicios resultados del proceso, la normativa asociada al proceso o los indicadores de gestión, por poner varios ejemplos. Estudiando los distintos procesos se pueden identificar los grupos de interés con los cuales la empresa mantiene algún tipo de relación en todas sus actividades.

Utilizando los distintos métodos o incluso con la mezcla de algunos de ellos se identifican las grandes categorías de grupos de interés.

La segunda labor de esta fase consiste en realizar la segmentación de las categorías en segmentos, que en el argot cotidiano se denominan grupos de interés.

Segmentar una categoría de grupo de interés consiste en descomponer a ese macro grupo de interés en conjuntos con una característica que los agrupa de la forma más lógica y apropiada. Los distintos subconjuntos pueden obtenerse por:

- similitud técnica o funcional
- por volumen de actividad
- por criticidad
- por peso específico u otra variable que permita agrupar grupos interés de una forma lógica

Por ejemplo, si trato de descomponer un grupo de interés por similitud técnica o funcional podría segmentar la categoría de grupo de interés 'proveedores' en tres segmentos. Los proveedores de bienes y servicios, los proveedores de capital y los proveedores de recursos humanos (empresas de trabajo temporal, etc.).

Una vez realizada la segmentación principal se pueden establecer segmentaciones sucesivas por cualquiera de los métodos antes enunciados. Por ejemplo, los proveedores de bienes y servicios podrían descomponerse en tres subsegmentos:

- proveedores de productos o servicios críticos
- proveedores de productos o servicios de importancia media
- proveedores de bienes o servicios complementarios

La empresa deberá segmentar y subsegmentar hasta el nivel en el cual comprenda que ya no le aporta ningún valor y su gestión sería más una complejidad que una ayuda para la gestión. Imaginemos una empresa de tamaño medio que está incluida en el mercado de capitales y quiere segmentar la categoría de grupo de interés 'accionistas'. Es probable que le bastara con hacer una sola subsegmentación en dos segmentos. Por un lado, los inversores institucionales y por otro, los inversores minoristas.

Resultado de la identificación de las categorías de grupos de interés y de las diferentes segmentaciones la empresa obtiene lo que se suele denominar catalogo de grupos de interés. A continuación, en la tabla 3 se presenta el catálogo de grupos de interés de una empresa incluida en el Ibex-35.

La última labor consiste en priorizar los grupos de interés según su impacto o relevancia para la empresa. De acuerdo con este concepto podrían establecerse diferentes tipos de prioridades en los grupos de interés. Por ejemplo, se podrían priorizar a los grupos de interés en:

- Críticos. Son aquellos que tienen un impacto clave económico, fortalecen o influyen en la reputación, conceden o limitan licencias o accesos o crean el futuro del sector, por ejemplo.
- Básicos. Son aquellos con un impacto medio en los resultados del negocio, que pueden afectar parcialmente la reputación, pero que inciden de alguna manera en los procesos clave de la compañía.

Tabla 3
Catálogo de grupos de interés: ejemplo.

1. Accionistas e inversores.
2. Clientes.
3. Empleados.
4. Proveedores.
5. Organismos reguladores.
6. Socios.
7. Organismos sociales (ONGs, grupos ecologistas, entorno local, centros de estudio, universidades, sociedad en general, etc.
8. Medios de comunicación.
9. Mercados / Sectores.

- Complementarios. Son aquellos que tienen un mínimo impacto económico, influyen escasamente la reputación y pueden proveer de servicios o productos complementarios.

Dependiendo del impacto y de la frecuencia de la relación con los grupos interés se deberían priorizar, tanto las categorías de los grupos de interés, como los distintos grupos de interés o segmentos que forman cada una de las categorías. Un documento muy útil para plasmar la identificación, segmentación y en algunos casos, la priorización de grupos de interés es el denominado 'Mapa de grupos de interés'. Esta herramienta se constituye como un resumen, generalmente gráfico, que muestra los diferentes grupos y subgrupos de grupos de interés de una compañía.

Una vez realizadas las tres labores antes enunciadas conviene diseñar lo que se denominan 'Fichas o registros de los grupos de interés'. Para cada grupo de interés la empresa debería definir una serie de campos que ayudarán a calificar y entender al grupo de interés y el tipo de relaciones que se realizan con los mismos. En estas fichas se incluirían todos los datos de interés del grupo: categoría, segmentación, subsegmentaciones, prioridad, denominación, relaciones, etc.

5.1.3.3. El diseño del marco de relaciones

Dentro de la gestión de grupos de interés, el diseño del marco de relaciones se constituye como la actividad más crítica y fundamental. Esta actividad consiste en analizar las relaciones que la empresa mantiene en la actualidad con los distintos grupos de interés y definir las que debería mantener en siguientes ejercicios. Fruto de este análisis se deben:

- mantener o ajustar aquellas que responden de forma satisfactoria a las políticas de RSE y estrategias de la compañía,
- eliminar las que no sean de utilidad o tengan poca incidencia en la rentabilidad o reputación de la compañía,
- incluir otras nuevas que refuercen un posicionamiento o desarrollen un nuevo enfoque con los grupos de interés.

Se podría definir 'Relación con un grupo de interés' como cualquier servicio, solicitud, intercambio o atención entre la empresa y un grupo de interés mediante la cual la compañía mejora o empeora sus resultados o reputación según el impacto obtenido de la misma. Posibles relaciones son las promociones, el suministro de información, el desarrollo de proyectos, las plataformas del diálogo, las denuncias o reclamaciones, el diseño de un espacio para el grupo de interés en la página de internet de la compañía, la gestión de las sugerencias o los estudios de satisfacción de los mismos.

Los resultados de las empresas, ya sean tangibles o intangibles dependen del sumatorio de la percepción que tienen los grupos de interés de las diferentes relaciones sistemáticas que se realizan. La empresa debe conocer qué tipos de relaciones se realizan a nivel más general con cada una de las categorías de grupos de interés y las que realiza con las distintas segmentaciones o con grupos de interés concretos. Para cada una de las relaciones debe cuantificar los ingresos, el valor reputacional logrado, los gastos o inversiones que realiza de tal forma que logre identificar si las distintas relaciones tienen un balance positivo para la compañía. En algunas ocasiones el balance puede ser negativo, pero por distintas razones la empresa debe mantener estas relaciones por qué es un requisito ineludible o una decisión de la alta dirección. De algunos estudios realizados en empresas españolas se detecta que más de un 70% de las relaciones que mantienen las empresas con todos sus grupos de interés están sin ningún tipo de control y en muchos de los casos ocasionan una baja o nula satisfacción en los grupos interés a los cuales van dirigidas.

¿Qué tipos de relaciones se pueden establecer entre la empresa y los grupos interés? Existen unas que podríamos denominar básicas o esenciales. Entre éstas están la atención de consultas o reclamaciones, los estudios de satisfacción, los análisis de requerimientos y expectativas, las ofertas o propuestas, la publicidad, la promoción o la entrega de productos o servicios. Otras, de mayor dificultad, requieren un mayor compromiso e integración con los grupos de interés dado que el resultado de las mismas la respuesta o consecuencias pueden ser más importantes o de mayor impacto. Entre estas podrían destacarse las alianzas, los grupos de mejora o los benchmarkings que se podrán realizar con los mismos. En la figura 2 'Escalera de los tipos de relación' se incluyen diferentes tipos de relaciones con diferente complejidad ascendente.

Aunque no es imprescindible seguir los distintos escalones para establecer relaciones con los grupos de interés, los niveles superiores demuestran o requieren un mayor compromiso y dedicación por su complejidad.

Cuando la empresa decida diseñar una nueva relación con un grupo de interés se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- que la relación, en general, sea acorde al mercado y al grupo de interés,
- que aporte un valor añadido para la compañía (esto supone o requiere que periódicamente se evalúe el valor añadido de la misma),
- que tenga una proyección a medio plazo (en general los grupos de interés valoran las actuaciones o relaciones que tengan una duración superior a un año. Muchos organismos relacionados con la RSE, tales como los índices Dow

Figura 2. Escalera de los tipos de relación.

Jones de sostenibilidad, aprecian y valoran que los proyectos que realiza la empresa con sus grupos de interés tengan una duración al menos de dos ejercicios),

- que no se olvide la experiencia y competencia de las personas en esa nueva relación (conviene establecer relaciones entre la empresa y los grupos de interés con una cierta cualificación y experiencia. En muchas ocasiones las empresas han establecido nuevos campos de relación sin la formación adecuada y sin la preparación suficiente ocasionando errores y pérdidas económicas y de tiempo con los grupos de interés. Sin duda este tipo de errores ocasiona una pérdida importante de imagen y reputación. No deberían establecerse nuevos marcos de relación sin un cierto porcentaje esperado de acierto),
- situación del grupo de interés (lo mismo podría decirse de la situación del grupo de interés. Si éste no está interesado o bien tiene otro tipo de preferencias o prioridades, puede ocurrir que la relación sea un fracaso o que la inversión sea muy superior a los efectos esperados).

Las diferentes grandes relaciones con los grupos de interés deben documentarse en algún tipo de soporte o ficha. Este documento contendría, al menos, la definición de la relación, los objetivos a lograr, el responsable de la misma, los plazos, los costes

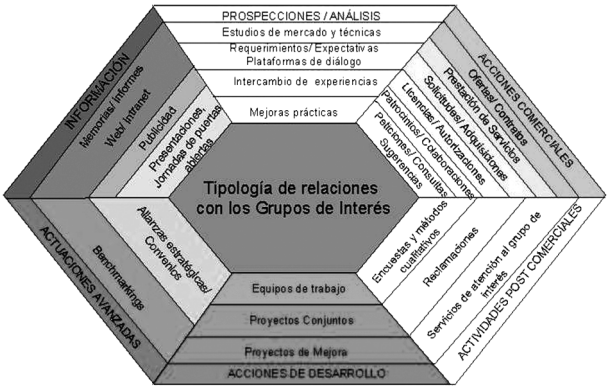


Figura 3. Matriz conceptual del marco de relaciones con los GI.

asignados, los indicadores para su control y los resultados de los seguimientos realizados. Esta información, compuesta por un grupo de registros que resumen las actuaciones con los distintos grupos de interés, constituyen lo que las empresas más avanzadas denominan 'Manual de Relaciones' con los grupos de interés. Su análisis y validación completa por parte de la alta dirección supone gestionar con un alcance global y coordinado todo lo que la empresa está realizando, a través de sus diferentes unidades organizativas, con los diferentes grupos de interés y qué resultados se van logrando.

Las empresas más avanzadas diseñan lo que se denomina la matriz conceptual del marco de relaciones. Éste documento refleja que actuaciones se están realizando con los diferentes grupos de interés de una forma resumida (véase la figura 3).

5.1.3.4. Desarrollo de actividades y la comunicación con los GI

Al principio de cada ejercicio la empresa debería establecer cuáles son las diferentes actividades que va a realizar con sus grupos de interés. Muchas de estas actividades estarán recogidas en los programas de trabajo de las diferentes unidades organizativas. Sin embargo, sería conveniente que la unidad organizativa encargada de la RSE incorporara en el programa anual las nuevas relaciones a diseñar con los grupos de interés y todas aquellas más avanzadas (alianzas, grupos de mejora, etc.) o evaluativas, cuya coordinación y seguimiento sea indispensable para la mejor obtención de resultados y la mejora de la reputación de la compañía.

Es aconsejable que los proyectos de mayor visibilidad o alcance estén diseñados en el medio plazo o con una duración de al menos dos años. Asimismo, es recomenda-

ble que las empresas realicen los proyectos que sean capaces de gestionar y finalizar con éxito y que aporten un valor claro para los grupos de interés.

En cada proyecto debe informarse a los grupos de interés al inicio, en su seguimiento principal y al final de cada ejercicio. Se deben utilizar los medios más sencillos para su difusión, tales como el correo electrónico, la *web* corporativa, cartas o algún tipo de medio de comunicación que dé el resultado final del mismo.

Las empresas más avanzadas poseen un plan trienal de actuación de RSE y dentro del mismo un epígrafe de gran importancia que recoge los proyectos principales a desarrollar para la gestión de los grupos de interés.

5.1.3.5. Resumen y conclusiones

- Los cambios acaecidos durante este siglo XXI están teniendo consecuencias en los modelos de gestión de las empresas. El papel central de las empresas se está viendo desplazado por la aparición de nuevas alianzas donde la empresa ocupa posiciones de participantes en un entramado de distintos agentes en la búsqueda compartida por un desarrollo sostenible.
- Ello conlleva, inevitablemente, que las empresas deban ajustar no sólo sus modelos de gestión, sino sus modelos de relación con determinados agentes o colectivos, que hasta la fecha no estaban incluidos dentro de la esfera de actuación de la compañía. De la orientación a los accionistas, empleados y clientes, la empresa está evolucionando a "gestionar" a todos los otros agentes de su entorno institucional, social, económico y ambiental. Todos ellos en conjunto, son lo que se denomina grupos de interés.
- Estos grupos de interés están teniendo cada vez más peso en la gestión de las empresas y de ellos depende en gran medida sus resultados intangibles y, muchas veces, sus resultados tangibles.
- Pero, la gestión eficiente de los grupos de interés tiene una connotación que va más allá de mantener buenas relaciones con los colectivos que rodean a la empresa. Los resultados de esta gestión deben formar parte de la información de partida para definir, ajustar e impulsar la estrategia de la compañía. No debe ser una función de OIR sino una función de ESCUCHAR. Cuando las empresas atienden los requerimientos y necesidades de sus grupos de interés de una forma lógica, equilibrada, priorizada y explícita, la empresa siempre puede ajustar su rumbo de dirección y obtener una ventaja competitiva y visible que le permita ganarse su confianza.
- Una de las fases esenciales en el proceso de gestión de los grupos de interés es sin duda su identificación, segmentación y priorización. Por tipología, las

empresas tienen grupos de interés estructurales, de gestión y complementarios. El capítulo recoge diversos métodos de identificación y priorización en función de distintos criterios.

- La siguiente fase es el diseño de un marco de relaciones, cuyo inicio debe contar con un análisis de las relaciones actuales de la empresa con sus grupos de interés. Se puede definir "marco de relación" como el enfoque, herramientas y actividades de relación que una empresa brinda a un grupo de interés, mediante el cuál ambas partes intercambian información con el objeto de mejorar la relación y aumentar la confianza. Uno de los resultados positivos de un buen marco de relación es la mejora de las variables intangibles y la reputación de la compañía frente al colectivo implicado.

5.1.4. La RSE en el cuadro de mando

Ángel Ibisate

5.1.4.1. Evolución histórica de los sistemas de control de gestión empresarial

Desde su origen las empresas han precisado de herramientas que les permitieran conocer de una forma simple y precisa el nivel de cumplimiento de las estrategias de sus negocios, el desempeño de sus unidades organizativas, el grado de eficiencia de sus procesos y el lugar que ocupan en sus sectores. Los sistemas de control de la gestión empresarial se desarrollaron con el fin de apoyar a la dirección de la organización en este sentido. Estas herramientas permiten, mediante la medición periódica de diversos indicadores, conocer el comportamiento y los resultados de los procesos, la eficacia en el uso de los recursos utilizados y la efectividad en la implementación de las líneas estratégicas y de sus políticas.

A partir de los años cincuenta el objetivo fundamental de las empresas era el control de la producción y se constituían como factores clave la obtención de los productos en plazo y coste, las economías de escala y la productividad de la mano de obra. En esa época se desarrollaron sistemas de control de gestión con el objetivo básico de conocer los resultados económicos de la compañía y el nivel de eficiencia de sus cadenas de producción. En suma, en ese periodo la ventaja competitiva, y con ello el éxito de las empresas, se vinculaba a la excelente gestión de los activos (maquinaria e instalaciones) y de la productividad.

Según fueron pasando los años la tecnología fue adquiriendo más y más relevancia, y en última instancia, el éxito lo obtuvieron las empresas que incorporaron nuevas

tecnologías, menos dependientes de la mano de obra en la fabricación de bienes y en la prestación de servicios.

Durante los años setenta se empieza a utilizar el denominado tablero de mando como herramienta de control de gestión. Esta herramienta incorporaba en un soporte, generalmente papel, diversos ratios para el control económico-financiero y de la calidad en los resultados de los procesos del negocio. Mediante este dispositivo el equipo directivo podía evaluar la evolución de esos campos de la gestión y tomar de una forma rápida las medidas correctivas necesarias. En estos 'tableros de mando' no aparecían o lo hacían escasamente otros indicadores que ahora se consideran clave para la gestión de las empresas (clientes, recursos humanos, tecnología, etc.).

Con el precedente de los tableros de mando, a principios de los años noventa aparece una nueva herramienta, el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan, que trataba de superar las carencias de los sistemas anteriores y convertirse en una verdadera herramienta avanzada de medición y de gestión estratégica. Esta nueva herramienta aporta un avance definitivo para la definición y alcance de los sistemas de control de las empresas. Su esencia reside en vincular la estrategia empresarial con el negocio a través un conjunto estructurado de indicadores, que como se verá mas tarde, se interrelacionan en cuatro vertientes diferenciadas.

Una de las características más destacadas del cuadro de mando integral es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Los indicadores financieros son instrumentos que explican resultados desde un punto de vista económico pero sin capacidad para explicar el por qué de los mismos. Para poder entender adecuadamente los resultados financieros, es necesario poseer otros indicadores cuya interpretación conjunta y/o secuencial permita obtener las razones de los resultados de los primeros.

Los indicadores que incorpora el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan se clasifican en cuatro perspectivas de valor. La primera, la financiera. La segunda, la de clientes. La tercera, la de procesos internos del negocio. La última, la de personas o de crecimiento y aprendizaje.

- La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa.
- La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir.
- La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para hacer realidad la estrategia empresarial.

- La perspectiva de personas o de crecimiento y aprendizaje refleja la importancia de invertir en la fuente primaria de creación de valor: en el desarrollo de los recursos y la mejora.

En el cuadro de mando los indicadores de la perspectiva financiera se deben explicar por los resultados de los de la perspectiva de clientes con los que tiene relación. Los indicadores de clientes, por los resultados obtenidos en los de la perspectiva interna o de procesos con los que tiene una asociación. Finalmente, estos últimos procesos están organizados y dispuestos en red con los existentes en la perspectiva de personas o también denominados de crecimiento y aprendizaje.

Hoy en día la mayoría de las grandes empresas del tejido empresarial español y algunas pymes poseen un cuadro de mando integral que responde en gran medida a la propuesta realizada por Norton y Kaplan. Algunas de ellas, como consecuencia de un avance y evolución lógica, han desarrollado también cuadros de mando complementarios, con las mismas perspectivas, para las unidades de negocio clave de las empresas o algunos de sus sistemas de gestión. Por ejemplo, una empresa energética líder española además del cuadro de mando general, posee otros que tienen la misma función que el integral y que aplican a las siguientes áreas:

- Ingeniería y construcción
- Mantenimiento
- Operación
- Recursos humanos
- Gestión financiera

En estos cuadros de mando el seguimiento se hace mensualmente y en muchas compañías sólo se controlan los resultados del ejercicio actual. Al ser un documento para la alta dirección, revisable mensualmente, no debe poseer un elevado número de indicadores (algunos estudios apuntan a un máximo de siete indicadores por cada una de las distintas perspectivas). Por esta razón hay información de muchas unidades organizativas que no está incluida y que queda en una dimensión no visible para la alta dirección.

Es en los últimos años de la década de los noventa cuando la gestión de las empresas se hace más compleja y es imprescindible lograr, además de unos resultados económicos satisfactorios, una reputación de empresa excelente para captar la atención y la decisión de compra de los productos y los servicios por parte de los clientes o consumidores finales y también el interés por parte de los inversores. También es a

partir de ese periodo cuando, por cambios clave en los mercados y por el importante desarrollo de Internet, un gran número de empresas españolas empiezan a enfocar los negocios de distinta manera (especialización, desregulación de los mercados, *outsourcings*, alianzas, e-business, etc.). El desarrollo sostenible se presenta como una necesidad prioritaria a nivel mundial y la reputación se convierte en un elemento esencial en la decisión de compra o de inversión. Muchas grandes empresas desaparecen o sufren perdidas en sus cuotas de negocio por escándalos de tipo financiero, de sobornos, corrupción, por desastres ecológicos, competencia feroz o mala reputación ante agentes sociales o administraciones.

La 'perdurabilidad' de la empresa en el tiempo y la exigencia de los mercados bursátiles para el incremento constante del 'valor' de la misma se convierten en una prioridad más compleja que la de producir bien y de la forma más barata posible. Muchos de los conceptos y herramientas clásicas de medición dejan de tener la vigencia y funcionalidad para la gestión actual de las compañías. Tanto las organizaciones cuyo principal objetivo es la producción de bienes, como las que su objetivo es la prestación de servicios necesitan desarrollar nuevas capacidades para obtener éxito. La habilidad de las empresas para consolidar, mejorar y explotar sus activos intangibles, se convierte en algo mucho más decisivo.

En este nuevo escenario nació el interés de los directivos por reenfocar sus esfuerzos a la hora de medir el desempeño de su organización hacia un espectro más amplio de variables que no se limitarán a las medidas económico-financieras y de producción que habían sido ampliamente utilizadas en el pasado. Hoy en día es indudable que los intangibles han pasado a considerarse y ser tratados como elementos vitales para asegurar el éxito y la supervivencia a largo plazo de las organizaciones. Los activos intangibles tienen, cada vez, un mayor peso en la determinación del valor de una compañía. Por todo ello, como complemento a los sistemas de control de gestión y a los sistemas avanzados de medición existentes en las empresas, surge la necesidad de contar con una información complementaria que mida sus intangibles. A estas herramientas se las conoce con el nombre de 'modelos de capital intelectual'.

Este interés en la medida y en el conocimiento de los intangibles no sólo se manifiesta a nivel empresarial sino también a nivel de instituciones como la Unión Europea, que ha apoyado diversos proyectos que tienen como objetivo la investigación en la gestión y contabilización de intangibles. En este sentido, son destacables varias iniciativas llevadas a cabo con el objetivo de precisar la medida y la gestión de los intangibles. Estas iniciativas se concretaron en los proyectos: PRISM (Policy Making, Reporting and Measuring, Intangibles, Skills Development and Management), MERITUM

(Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management) y MAGIC, (Measuring and Accounting Intellectual Capital).

A principios de los años 80, más del 60% del valor de una empresa correspondía a los activos tangibles de la misma. A finales de los 2000 esta cifra pasa a menos del 30% y la contribución de los activos intangibles al valor del mercado sigue aumentando y tiene una proyección de crecimiento mucho mayor que el valor financiero. En 1985, el 25% de las variaciones en los precios de las acciones se debían a decisiones tomadas en base a los informes financieros. Diez años más tarde, el porcentaje desciende al 3%, con lo que un 97% de las fluctuaciones tienen su origen en el uso de información no financiera [Stalberg (1998)]. En 1929 el ratio capital intangible versus capital tangible era 30:70, mientras que en 1990 el valor había cambiado a 63:37 [John Kendrick (1999)]. Estos son algunos de los estudios que avalan la creciente importancia de la medición y la comparación del valor de las empresas a través de indicadores de los intangibles.

Las empresas en la actualidad tienen más valor del que puede estar reflejado en sus balances y estados de resultados, porque además de los recursos materiales que éstas tienen y que se reflejan en las cuentas contables; las empresas tienen también un valor, que está determinado por sus conocimientos, la imagen de sus productos, sus relaciones, etc. En la economía actual, pocas veces el valor bursátil de una empresa corresponde con la valoración contable de la misma.

El proyecto MERITUM define los intangibles, o capital intelectual, como "aquellas fuentes no monetarias de beneficios económicos futuros para la empresa, que carecen de sustancia física y que pueden o no aparecer en los estados financieros". Junto a la problemática de definir este concepto, se encuentra la dificultad de clasificar los elementos que configuran el capital intelectual. Para la mayoría de los estudios, los componentes del capital intelectual se engloban en tres categorías: la relación de la empresa con el mundo exterior (capital relacional), los procesos internos (capital estructural) y la competencia y el conocimiento de los empleados (capital humano).

- El capital estructural es propiedad de la empresa, es todo el valor intangible que queda en la organización cuando sus personas la abandonan cada día. Comprende el resultado de las distintas actividades, procesos, sistemas y servicios de la empresa.
- El capital humano se refiere al conocimiento (explícito y/o tácito) útil para las empresas que poseen las personas de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender.

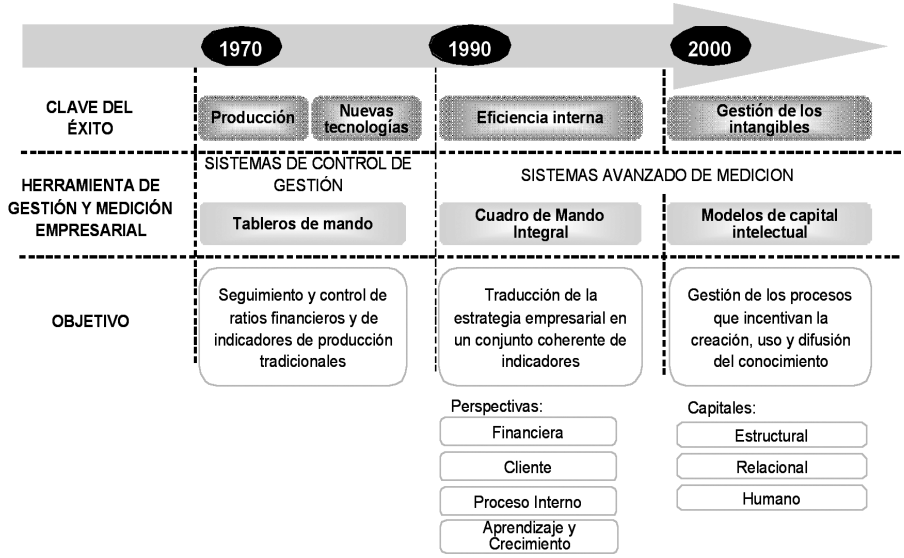


Figura 1. Evolución histórica de los sistemas de control de la gestión empresarial.

- El capital relacional es el valor de la red de relaciones de una empresa con sus diferentes grupos de interés.

En la figura 1 se resume todo lo tratado hasta el momento.

En la actualidad las empresas más avanzadas poseen un cuadro de mando integral que cubre básicamente la información tangible y un modelo de gestión de intangibles complementario. Las más pioneras están diseñando o tienen diseñado un sistema mixto de medición que recoge los distintos tipos de indicadores necesarios para controlar el valor tangible e intangible de las compañías.

5.1.4.2. La incorporación de la RSE en los sistemas de control empresarial

En el siglo XXI irrumpe con fuerza en España la necesidad de incorporar los resultados de la RSE en el control de la gestión de las compañías. La Responsabilidad Social de la Empresa es uno de los factores clave en el valor reputacional de las compañías y por tanto, es esencial su evaluación a nivel estratégico. Aparecen múltiples 'rankings' y monitores que de alguna manera premian o reconocen el desempeño de la organización en la asunción y potenciación del desarrollo sostenible de las empresas en los mercados y sectores. También hay organismos como el Global Reporting Initia-

tive que propone múltiples indicadores para conocer como la empresa desarrolla los aspectos relacionados con el medio ambiente, la acción social externa, la relaciones con sus empleados, etc. En suma, surge la necesidad de establecer algún tipo de sistema de medición que evidencie como se gestiona la RSE en las empresas y los resultados que éstas están obteniendo.

Como se ha visto, el cuadro de mando integral, como herramienta para formular e implantar la estrategia, se basa fundamentalmente en la creación de valor económico para la empresa. Es decir, a través del desarrollo estratégico planteado por el cuadro de mando integral, la compañía se enfoca hacia la creación de valor para accionistas, proveedores, clientes y empleados. Sin embargo, si se atiende a la definición de empresa sostenible, parece que esta herramienta no es suficiente para evaluar los distintos factores que la componen. Además, esta herramienta no incorpora otras posibles partes interesadas que son fundamentales para el desarrollo futuro de la compañía a largo plazo, como la sociedad o el entorno donde opera la compañía.

Código de Gobierno para la Empresa Sostenible

Actualmente la estrategia desarrollada a través del cuadro de mando integral puede ser una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo equilibrado de la compañía dentro del entorno en que se mueve y como aportación de valor a todos sus grupos de interés. Con esta nueva visión de la RSE que orienta a la empresa a un nivel más holístico, se amplía la necesidad de crear valor en un contexto más amplio:

- Valor económico para accionistas, proveedores, clientes y empleados
- Valor social para el conjunto de la sociedad, tanto para la que está en estrecha relación con las actividades de la empresa como para aquella que, de manera más indirecta, puede verse afectada por el comportamiento de la compañía
- Valor ambiental para contribuir a mejorar la calidad de vida, no sólo en su ámbito operativo más directo, sino a la calidad de vida del planeta, en general

Es necesario crear una herramienta de medición de la RSE que tenga un método para su gestión ligeramente diferente al del cuadro de mando antes explicado.

- En primer lugar, no es necesario obtener el valor de los indicadores de una forma mensual. Preferentemente los indicadores estratégicos de la RSE deben medirse anualmente ya que su orientación es a medio plazo y los valores intermedios no aportan información relevante, en la mayoría de los casos.

- En segundo lugar, deben acompañarse en cada ejercicio de la media obtenida en los 3-5 últimos años y del valor de tendencia en esos ejercicios. De esta manera la alta dirección puede evaluar como se van avanzando y mejorando en el tiempo en sus distintas variables constitutivas.
- En tercer lugar, es muy aconsejable incluir el resultado de los mismos indicadores en empresas de la competencia o con las que se pudiera hacer una comparación (*benchmarking*) funcional. De esta manera siempre se sabría la distancia que existe entre la empresa, la media de la comparación y la mejor de la misma.
- En cuarto lugar, no debe ser una herramienta que incluya un gran número de indicadores. Sólo debe contener aquellos que aporten un valor a medio plazo y no estén incorporados en otros cuadros de mando de la compañía o en el posible modelo de capital intelectual que tenga la empresa.
- Por último es importante no olvidar que los indicadores seleccionados han de estar ligados a la estrategia de sostenibilidad definida por la compañía y, a su vez, al plan de empresa.

Algunos ejemplos de los posibles indicadores podrían ser:

- Vertiente estructural y económica:
  - grado de cumplimiento de la política de RSE
  - grado de cumplimiento del plan plurianual de RSE
  - grado de cumplimiento del programa anual de RSE
  - valoración media de la percepción de los grupos de interés
  - evolución del valor de los riesgos de la compañía
  - creación de valor
  - número de iniciativas internacionales desarrolladas (Comisión Europea, etc.)
- Vertiente medioambiental:
  - nivel de reducción de la contaminación (CO^2, etc.) en los procesos productivos o complementarios
  - número de proyectos de ecoeficiencia integrados en el proceso operativo
  - nivel de consumos básicos críticos (agua, papel, energía, combustibles, etc.)
- Vertiente social externa:
  - inversión en acción social
  - número de participaciones en acciones de difusión de la RSE
  - Valor de percepción de las relaciones por parte de las comunidades locales, etc.

- Vertiente social interna:
  - número de iniciativas puestas en marcha para conciliación de la vida profesional y personal
  - número de personas de la organización que participan en programas de I+D+i
  - número de proyectos puestos en marcha para favorecer la diversidad
  - nivel de igualdad de oportunidades en la gestión de los recursos humanos
  - valor de la percepción de las personas en relación a las condiciones del puesto de trabajo y de las instalaciones
  - Resultado de las reclamaciones laborales de empleados

Las principales ventajas de utilizar un sistema de medición de la RSE son:

- Facilitar la implantación de la estrategia de sostenibilidad en la compañía. El diseño de este sistema de medición exige en primer lugar, plantear la sostenibilidad en términos estratégicos y, en segundo lugar, concretar y definir las principales líneas estratégicas de la sostenibilidad a través de indicadores de gestión. El cumplimiento de los objetivos marcados en cada uno de los indicadores de gestión permitirá hacer realidad la estrategia de sostenibilidad definida por la organización.
- Facilitar la alineación de la organización con la estrategia de sostenibilidad. Una vez que se definen los indicadores estratégicos de sostenibilidad, se asigna a cada uno de ellos un responsable del equipo directivo. De esta manera, los indicadores descienden desde la alta dirección a los distintos niveles organizativos. Estos indicadores y los objetivos definidos se convierten en las herramientas principales a través de las cuales se planifica y controla la gestión de la RSE en el día a día de cada directivo y de cada unidad organizativa.
- Facilitar la difusión del valor de la sostenibilidad dentro de la organización. La asignación de los indicadores de sostenibilidad a las distintas unidades organizativas constituye un poderoso medio de comunicación interna. Si cada unidad organizativa es responsable de uno o varios de los indicadores de sostenibilidad, sabe cómo contribuye su trabajo a la estrategia de sostenibilidad. Mediante el sistema, todas las personas identifican lo que es importante para la compañía (indicadores y objetivos) en esta materia y cómo alcanzarlo.
- Facilitar la puesta en valor de los atributos de la RSE y con ello, aumentar el valor de las compañías. Desde el año 2002, el número de empresas que han definido indicadores sociales y ambientales se ha incrementado sustancialmen-

te, logrando además adecuados niveles de éxito en el cumplimiento de los mismos. Asimismo, el número de inversores institucionales y privados en fondos relacionados con compañías con estrategias explícitas de sostenibilidad está aumentando sustancialmente, así como los fondos invertidos. Disponer de una herramienta adecuada de seguimiento de la estrategia de sostenibilidad y difundir los resultados obtenidos a través de los medios más adecuados (por ejemplo, memorias o informes de RSE) permite a las empresas dar a conocer los esfuerzos que están realizando en materia de sostenibilidad y aumentar el valor de las mismas.

5.1.4.3. Resumen y conclusiones

- Desde su origen las empresas han precisado de herramientas que les permitieran conocer de una forma simple y precisa el nivel de cumplimiento de las estrategias de sus negocios, el desempeño de sus unidades organizativas, el grado de eficiencia de sus procesos y el lugar que ocupan en sus sectores.
- Con este objetivo, el cuadro de mando integral se posicionó desde los noventa como una nueva herramienta para la definición y alcance de los sistemas de control que las empresas necesitaban. Su esencia reside en vincular la estrategia empresarial con el negocio a través de un conjunto de indicadores, relacionados en cuatro vertientes: financiera, cliente, procesos y personas.
- Pero la evolución natural de los modelos de gestión, más integradores de variables y aspectos intangibles, y que buscan, además de resultados económicos satisfactorios, altos niveles de reputación, han abierto las posibilidades a nuevas herramientas avanzadas de gestión. Es aquí donde los Modelos de Capital Intelectual se convierten en potentes sistemas de medición que permiten a las empresas consolidar, mejorar y explotar sus activos intangibles.
- Si la RSE está impregnada a nivel estratégico es evidente que tendrá su reflejo en el cuadro de mando de la compañía. Los cuadros de mando de la RSE junto con los modelos avanzados de capital intelectual permiten a las empresas ampliar a nivel más holístico la necesidad de crear, y por lo tanto necesidad de controlar, valor económico, social y ambiental.
- Los sistemas de medición de la RSE facilitan la implantación de la estrategia de sostenibilidad de la compañía, facilita la alineación la organización con los nuevos retos, riegos y oportunidades, facilita la difusión del valor generado al adoptar los principios de RCS tanto a un nivel interno, que refuerce el convencimiento por seguir avanzando, como a nivel externo, que ponga en valor los atributos y aspectos de RSE de la compañía.

5.2. Marketing y Comunicación

5.2.1. La identidad de marca

Ramón Guardia Massó

5.2.1.1. La identidad de marca: qué define a una empresa

La identidad de marca: qué es

La identidad de marca es el conjunto de rasgos propios de una compañía, producto o servicio que la caracterizan respecto a otras empresas. La identidad de marca se expresa como una propuesta de valor, como una manera de ser y hacer que recoge las razones por las cuales nuestros públicos objetivo o públicos de interés nos preferirán o recordarán ante otras propuestas de valor.

Este conjunto de rasgos propios, esta propuesta de valor, es definido de manera explícita o implícita por las propias empresas o por el propio producto o servicio. La identidad de marca debería ser diseñada y gestionada como cualquier otro producto o servicio de la compañía, no obstante, el *branding* tiene, todavía, demasiadas connotaciones de marketing. Es decir, se asocia la marca comercial y la gestión de la misma al departamento de marketing. Esto tiene sentido cuando hablamos de producto o servicio. Pero, ¿y si hablamos de empresa?

La excesiva orientación al corto plazo hace que las empresas no dediquen suficiente atención y recursos a la creación de la identidad de marca. La empresa debe ser consciente que la identidad de marca le permitirá ser conocida y reconocida dentro y fuera del mercado. Para ello, la identidad de marca debe ser entendida y gestionada a nivel estratégico. No obstante, a nivel táctico, necesita un departamento o área funcional que le de el contenido y gestión necesaria y de forma que afecte de una manera transversal a toda la compañía.

La identidad de marca define a la empresa y, por tanto, permite crear el valor de marca que la convierte en referente, diferenciada y recordada. La identidad, emitida por la empresa, será recibida por los públicos objetivo o de interés como la imagen de marca. Trabajar por tanto en la identidad de marca es invertir en la imagen de la compañía.

Qué define la identidad de marca

Si la identidad de marca define a la empresa, ¿qué es lo que define la identidad de marca? Al igual que las personas, las empresas tienen personalidad. Esta personalidad,

entendida como sinónimo de identidad, se refleja en sus formas de actuar a nivel interno y externo.

El modo de hacer las cosas es lo que construye la manera de ser de la empresa. Esta manera de ser está influida por diferentes aspectos, tangibles e intangibles. Los principales elementos que construyen la identidad son: los valores, la cultura corporativa, la responsabilidad corporativa y el producto o servicio.

- Los **valores**. Los valores corporativos impregnan la propia marca ante sus grupos de interés definen el tipo de empresa que se quiere ser y aportan satisfacción, fidelización, captación y retención de talento, innovación, flexibilidad y compromiso. Los valores para la satisfacción de los *stakeholders* generan también valor para la empresa.
- La **cultura corporativa**. Edgar H. Schein[59] define la cultura como un conjunto de presunciones básicas -descubiertas o desarrolladas por un grupo- que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser entendidas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir. Estas presunciones básicas, según Schein, operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.
- La **responsabilidad corporativa**. La responsabilidad corporativa (RC), la responsabilidad social corporativa (RSC) o responsabilidad social de la empresa (RSE) son expresiones de un mismo concepto que pone en relieve el papel de la empresa en la sociedad más allá de su estricta actividad de negocio.
- El **producto o servicio**. En los libros consultados, en estudios realizados, en investigaciones, aparece poco el *core business* como elemento influyente en la percepción de marca. Y este debería ser, sin lugar a dudas, el primer punto a trabajar. El producto o servicio es la condición *sine quan non* se puede trabajar la percepción de marca. Es decir, podemos tener definidos los valores y su significado, identificar los grupos de interés, una buena cultura corporativa, una política de responsabilidad, pero debemos tener y mantener un producto o servicio que de solución que necesita el cliente. Los valores, la RSE, tienen sentido y consistencia cuando el cliente está satisfecho con lo que la empresa ofrece.

Como se representa gráficamente en la figura 1, los valores, la cultura corporativa, la responsabilidad corporativa y el producto o servicio no funcionan de manera ais-

[59] En *La gestión profesional de la imagen corporativa* de Justo Villafañe.

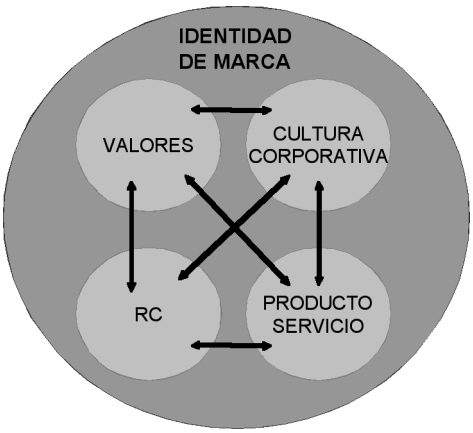


Figura 1. La identidad de marca.

lada, sino que cada uno de ellos influye en los otros y es la conjunción de los mismos la que crea la identidad de marca.

Algunos datos sobre la marca

La aportación de valor de la marca es indiscutible a nivel teórico y práctico. Estudios e investigaciones sobre la marca a directivos de empresas muestran que la relevancia de la misma es más que significativa. Sin embargo, sigue siendo cierto que "lo urgente no deja hacer lo importante" y son los propios directivos los que dicen que no se le da a la marca el protagonismo, reflexión e inversión necesaria. Por ejemplo, son pocas las empresas que tienen departamentos de reputación corporativa o de gestión de la marca.

Un estudio demoscópico realizado sobre la marca y su aportación de valor en las empresas del Ibex-35 pone de manifiesto que[60]:

- El 65% de las empresas del Ibex-35 manifiestan que la marca es uno de sus principales activos intangibles para la creación de valor.
- El 67% de las grandes empresas españolas otorga importancia estratégica a la gestión de la marca por su creación de valor.

[60] *La marca y su aportación de valor en las empresas del Ibex-35.* Summa y Fundación de Estudios Financieros. Encuesta entre las empresas del Ibex-35, elaborada por Ipsos.

- El 76% de las empresas creen que la importancia de la gestión de la marca va a ir en aumento.

Otra investigación[61] realizada, ya en el año 2000, recogía que la marca es un aspecto muy importante o decisivo para más del 70 % de los directivos entrevistados, pero dicha importancia aún sería mayor en el futuro (85,5 %). Por lo tanto, la marca se apuntaba ya como decisiva, se sigue considerando clave y seguirá siéndolo dentro de la estrategia de la organización.

5.2.1.2. El valor de los valores

Cómo ha llegado la empresa a los valores

Cómo las empresas han pasado de maximizar beneficios a incorporar en su gestión otros aspectos como la RSE son aspectos vistos en otros apartados. Cabe destacar, no obstante, que las empresas que apuestan por los valores aplican prácticas de RSE como una herramienta más de estrategia y gestión. Son empresas convencidas de su papel activo y de su peso dentro de la sociedad. El objetivo de estas empresas es maximizar el valor creado para los diferentes grupos de interés con los que interactúa. Esto le proporciona una identidad y posicionamiento diferencial y le permite anticipar y prever nuevas necesidades y expectativas de sus diferentes grupos de interés. Son empresas que ven en sus grupos de interés una oportunidad para innovar, crear valor y avanzar. Su actuación responsable, además, la legitima para ser una compañía activa. Su conducta de respeto a los valores le permite posicionarse como agente promotor de cambio. Por ejemplo, respetar el medio ambiente permite algo más que explicarlo o reforzar lo que la empresa hace: permite promover conductas respetuosas con el entorno natural.

Definición de valor

Los valores son cualidades que se traducen en conductas determinadas que identifican a la empresa y guían su gestión y el desarrollo de políticas, estrategias y procesos. Terricabras[62] habla de valores como "los principios, ideas, relaciones y experiencias que creemos que dan valor, fuerza y gracia a la vida". Este enunciado es válido

[61] *Brand research*: La situación de la gestión de la marca en las empresas españolas. ESADE, Valores & Marketing y TCB-Tapsa Avgusta. Barcelona, 2000.
[62] Prólogo del libro *Où vont les valeurs?* Jérôme Bindé (dir.).

también para las empresas. Las empresas también tienen principios, ideas, relaciones y experiencias. De hecho, su éxito o fracaso depende de cómo gestionen sus relaciones con sus públicos objetivo y sus públicos de interés. Valor, fuerza y gracia pueden definir igualmente a la empresa. Valor, económico y social; fuerza, estabilidad y sostenibilidad; y gracia, motivación e involucración.

El objetivo es hablar de valores en la empresa. Ese planteamiento es el que es realmente nuevo, es el planteamiento que construye una nueva economía de empresa. Actualmente, desligamos el concepto valor de las personas jurídicas. Como si sólo tuviesen sentido los valores en las personas físicas. Pero, ¿qué es la empresa, sino un conjunto de personas con el objetivo de cubrir necesidades? Terricabras[63] ante la pregunta de hacia dónde van los valores, comentaba: "los valores van hacia donde vamos nosotros, porque van con nosotros. (…). Al fin y al cabo, los valores nos delatan. Dime qué camino haces (…) y te diré qué valores te sostienen".

Los valores constituyen pues, o deberían constituir, junto a la cultura corporativa, el producto o servicio y la RSE, la infraestructura sobre la que se asienta la empresa y le dotan de un carácter distintivo y de una personalidad única. Los valores corporativos deben ser únicos para cada empresa y tener un significado propio que exprese y transmita la misión y la visión de la empresa.

Clasificación de valores

Encontramos diferentes tipos de valores y diferentes clasificaciones, en función del objetivo que persiguen o en función del valor que aportan. De Mulder Duclós y Ortiz Ibarz[64] clasifican los valores en función del grupo de *stakeholders* al cual satisface:

- Valores para la **satisfacción del accionista**: la honestidad, la transparencia, el gobierno corporativo, el respeto a los derechos humanos al medio ambiente,… tienen cada vez más impacto en las decisiones de inversión y en las percepciones del accionista.
- Valores para la **satisfacción del cliente**: la excelencia del producto o servicio, el trato justo, la superación de expectativas, la innovación responsable,… valores próximos a las personas que permitirá atraer clientes, retenerlos e incrementar su valor.

[63] Ídem nota anterior.
[64] Enrique de Mulder Duclós y José Mª Ortiz Ibarz en *Ética para seguir creciendo*.

- Valores para la **satisfacción del empleado**: la integridad, la diversidad, la tolerancia, la igualdad de oportunidades, la comprensión, la flexibilidad, la empatía, el respeto,… valores que permitan al empleado sentirse parte de la compañía, sentir que es escuchado y motivado. Hay libros y libros de gestión del talento. La teoría existe. Los valores pueden guiar las actuaciones que permitan a los empleados sentir que su empresa es el mejor lugar donde trabajar.
- Valores para la **satisfacción de la sociedad**: la importancia de la empresa en el mercado y su influencia en la vida de las personas la convierten en un agente más. Un agente, un actor que no sólo debe vender servicios o productos. Es un actor que interrelaciona y tiene capacidad para crear valor en su entorno. Valor que se traduce en respeto por el entorno, promoción de comunidades, proximidad,…

Marco de Comunicación y ECCO[65] clasifican los valores en las siguientes familias:

- **Valores profesionales**: relacionados con la prestación del servicio o el producto: satisfacción al cliente, eficiencia, excelencia, saber – hacer, profesionalidad, calidad, servicio, rapidez,...
- **Valores de competitividad**: referentes a cómo prestamos el servicio o producto. Algunos de ellos son: ambición, competitividad, espíritu emprendedor, innovación, rendimiento y éxito.
- **Valores comportamentales**: definiendo en el cómo hacemos nuestra actividad: creatividad, compromiso de la plantilla y responsabilidad.
- **Valores sociales**: en referencia a la actuación con el entorno inmediato: medio ambiente, salud y responsabilidad social.
- **Valores relacionales**: en función del trato que se da, o quiere dar, a los grupos de interés. Ejemplo de ello son: proximidad y respeto.
- **Valores morales**: definiendo cómo es la organización. Por ejemplo, ética e íntegra.
- **Valores humanos**: buscando la parte que hace referencia a la persona. Pueden ser el humanismo y el desarrollo personal.

Podríamos hablar, en general, de dos visiones diferenciadas en lo que hace referencia a la clasificación de valores. Por un lado, encontramos los valores que hacen referencia a la actividad de la empresa (lo que podríamos llamar valores de *core business*). Este tipo de valores serían, por ejemplo, excelencia, calidad, eficiencia, flexibilidad,… Por otro lado, encontramos aquellos valores que hacen referencia a cómo

[65] Estudio realizado por Marco de Comunicación y ECCO, *Internacional Communications Network*.

entendemos las relaciones con los *stakeholders* o con nuestro entorno. Son los valores que esperaríamos encontrar en una persona: proximidad, respeto, empatía, responsabilidad, diálogo, delicadez, entusiasmo,… Son los valores que hacen a la empresa más humana y permiten hablar de empresa ciudadana. A este tipo de valores podríamos llamarles *core values*.

No obstante, esta clasificación distingue todavía la gestión de la empresa o del producto de lo que llamaríamos valores humanos. Deberemos ver cómo estos valores "humanos" se integran por defecto en el día a día de las compañías y cómo las decisiones no sólo incluyen aspectos de gestión económica y financiera sino otros parámetros como impacto ambiental, deslocalizaciones, condiciones de vida laboral, igualdad de oportunidades, conciliación de vida laboral y familiar,... Todos estos aspectos, inicialmente "colaterales", deben ir ligados a la manera de ser y hacer de la empresa. La empresa con valores sólo de negocio no tiene futuro en un mundo globalizado y que demanda de las empresas un papel activo y comprometido con el entorno y con los grupos de interés.

Actualmente, se aplican políticas y actuaciones aisladas (flexibilidad laboral, conciliación vida familiar, formación, etc.). Es decir, podríamos decir que empezamos la casa por el tejado. La pregunta debe ser estratégica: ¿qué tipo de empresa queremos ser? La definición de valores permitirá después concretar la manera de ser y hacer de la empresa, la identidad de marca. Definir los valores, su significado y su concreción en actuaciones concretas es preparar, volviendo al símil constructivo, unos buenos cimientos corporativos.

Medidas de valores

Los valores no son sólo conceptos teóricos. Consciente o inconscientemente hace tiempo que las empresas avanzan hacia modelos menos agresivos e incorporan aspectos medioambientales, derechos humanos, multiculturalidad, etc. en su gestión estratégica y táctica. No todo vale y los mercados recogen ya índices que muestran su preocupación para aspectos que van más allá de los económicos y financieros. Como se detalla en el capítulo 5.5., estos índices permiten a los inversores, o futuros inversores, tener en cuenta criterios de sostenibilidad, y no sólo aspectos económicos o financieros. La proliferación de este tipo de índices muestra la preocupación por un mercado formado por compañías transparentes y preocupadas por la sostenibilidad.[66]

[66] En este sentido, encontramos el *Sustainable Business Institute* de la *European Business School* que promueve una plataforma para la promoción de los índices de sostenibilidad. Para ver una relación de los índices que recogen criterios de sostenibilidad, visitar www.sustainable-investment.org.

Los índices incorporan algunos de los comportamientos de empresas que gestionan de acuerdo a un modelo de actuación y gestión sostenible, responsable y comprometida con el entorno. Aunque son una primera y válida aproximación no son estrictamente índices de valores corporativos, sino que miden el resultado de la aplicación de los mismos en términos de valor económico.

A la vez, cada empresa deberá también tener sus propios sistemas e indicadores para ver en qué medida su definición de valores es seguida y conseguida. Es necesario que se acompañe a los valores de medidas para poder detectar y resolver posibles conflictos que pueden aparecer entre valores y actuación. Aquellas empresas que han obtenido verdaderas ventajas al formular los valores son aquellas que los han trasladado a la gestión. La explicitación de unos valores sin más, sin realizar cambios en la forma de ser empresa y en la forma de comportarse con los grupos de interés no sirve de nada. Puede, además, generar costes y afectar a medio y largo plazo a la empresa si no cumple con los compromisos que, voluntariamente, ha explicitado.

5.2.1.3. Identificación de valores, su significado y contenido

Identificación de valores

Los valores corporativos deben ser únicos para cada empresa y tener un significado propio. Si bien las empresas, ya sean de un mismo sector o de diversos sectores, pueden coincidir en los valores, su significado debe ser propio y diferencial y capaz de expresar la misión y visión de cada empresa. Valores como la honestidad, la proximidad, el liderazgo,... pueden ser los mismos para diversas empresas. Sin embargo, lo que significan para cada una de ellas ha de ser diferente y único.

”La Caixa”, entidad financiera con un claro compromiso social, tenía sus valores definidos desde hacía 100 años. La reflexión sobre su misión le llevó a cuestionarse si seguían siendo vigentes y mantenían el mismo sentido. Un proceso abierto y participativo con sus empleados ha permitido a ”la Caixa” identificar, definir su actual significado y dotar de contenido los nuevos **valores que guían su estrategia y gestión**: confianza, calidad y compromiso social.

El proceso de identificación y de definición de los valores de una empresa implica a todos sus individuos. La iniciativa debe nacer de la dirección pero debe ser contrastada, enriquecida y alimentada por parte todos los individuos que forman parte de la misma.

Relación de valores

Se hace difícil, incluso en libros de filosofía, teología, psicología o sociología encontrar una relación de valores. Los motivos apuntados para la dificultad de enumerarlos pueden ser:

- **Pluralidad de culturas**. Los valores son característicos de cada entorno cultural, social, demográfico, histórico,… y son percibidos y vividos de forma diferente por cada persona. A la vez, la priorización o intensidad con la que se viven depende también de cada contexto y coyuntura.
- **Pluralismo de valores**. La globalización y la proximidad de diferentes culturas aportan una mayor cantidad de valores.

Existen debates y reflexiones de intelectuales y estudiosos que hablan de la necesidad de establecer de unos valores comunes para toda la humanidad. Sin embargo, de momento, no se ha avanzado mucho desde la declaración de principios de la revolución francesa de libertad, igualdad y fraternidad.

Volviendo a la dificultad bibliográfica de encontrar una relación de valores parece arriesgado y pretencioso realizar una enumeración. La intangibilidad y percepción de los mismos pueden llegar a cuestionar sobre si un valor es realmente un valor o simplemente, un atributo. No obstante, es la propia empresa la que deberá identificar el valor, o valores, que la definan y ver cómo estos valores sientan las futuras actuaciones y cómo definen su identidad.

Con el fin de ofrecer un abanico de posibilidades en el momento de identificar, y posteriormente definir y dotar de contenido a los valores en la tabla 1 relacionamos los algunos de ellos.[67]

Valores más utilizados

¿Cuáles son los valores corporativos definidos por las empresas? El Índice de Valores Corporativos[68] recoge los valores más citados en España (véase la tabla 2).

---

[67] Elaboración propia. Bienvenida será la reflexión y el establecimiento de una lista común aceptada. Como objetivo inicial, se pretende ofrecer una pauta para las empresas y un punto de partida para su asunción.

[68] Índice de Valores Corporativos MdC ©. Estudio realizado por Marco de Comunicación y ECCO, *Internacional Communications Network*.

Tabla 1
Posibles valores.

accesibilidad	delicadeza	gratitud	pragmatismo
adaptabilidad	diálogo	gratuidad	prevención
afectividad	disciplina	honestidad	profesionalidad
agilidad	discreción	humanismo	proximidad
ambición	disponibilidad	humildad	prudencia
autenticidad	diversidad	humor	respeto
austeridad	eficacia	igualdad	responsabilidad
atención	eficiencia	independencia	sabiduría
autonomía	empatía	ilusión	satisfacción
calidad	entusiasmo	integridad	sencillez
civismo	equilibrio	justicia	sinceridad
coherencia	ética	lealtad	singularidad
competitividad	excelencia	liderazgo	solvencia
comprensión	exclusividad	libertad	solidaridad
compromiso	experiencia	obediencia	superación
comunicación	flexibilidad	obertura	tolerancia
confianza	fortaleza	objetividad	transparencia
cooperación	fraternidad	paciencia	unidad
creatividad	generosidad	pluralismo	valentía

Tabla 2
Índice de Valores Corporativos.

1. Innovación	6. Éxito
2. Medio ambiente	7. Prevención
3. Calidad	8. Humanismo
4. Responsabilidad Social	9. Internacional
5. Satisfacción cliente	10. Competitividad

Cabría preguntarse si realmente alguno de ellos son un valor o un atributo. ¿Es el medio ambiente un valor?, o ¿lo sería el respeto por el medio ambiente? Y ¿la responsabilidad social? Ser internacional ¿es un valor o un atributo? Ante este panorama es difícil saber de qué se está hablando: se pueden confundir atributos, características o deseos y con valores.

5.2.1.4. Valores, eje de la actuación responsable

La transmisión interna de los valores

La transmisión de valores debe realizarse, en primer lugar, a nivel interno. Es importante que todos los individuos que pertenecen a la empresa, empezando por la

dirección, se involucren con lo que su empresa es, lo que hace y, sobre todo, cómo lo hace.

La transmisión adecuada de los valores y la asunción de los mismos por parte de los individuos que forman parte de la empresa se convierte en una estrategia clave. Los valores deben ser comprendidos y compartidos. Sólo una vez asumidos internamente podrán transmitirse hacia fuera. No al revés como muchas empresas han hecho entrando en conflicto la RSE (lo que hacen) con lo que se percibe (reputación), mientras que la reputación debería ser consecuencia natural de aquello que se hace.

Una manera de compartir los valores a nivel interno es a través de los **programas de voluntariado corporativo**. El voluntariado de empresa es una herramienta más de gestión responsable y una oportunidad para **alinear los valores con acciones concretas**. Fundación Telefónica, por ejemplo, potencia y desarrolla el programa de voluntariado corporativo (Voluntarios Telefónica) para todas las empresas del Grupo. Este programa permite a los empleados, activos o jubilados, ayudar a colectivos en situación de riesgo y/o exclusión social y sentirse partícipes de una compañía que potencia acciones más allá del propio negocio.

La marca, base de relación entre la empresa y los *stakeholders*

Para que una marca tenga éxito y sea la expresión de la cultura corporativa, de sus valores y de su responsabilidad, el vínculo de relación entre la empresa y sus públicos de interés, debe transmitir la coherencia entre visión empresarial y los principios de comportamiento. En la medida que la marca sea la expresión de los valores de la empresa, podrá generar orgullo de pertenencia, atraer talento nuevo, incrementar su valor, fidelizar a sus clientes y disponer de una oportunidad para mejorar los vínculos de relación con el resto de *stakeholders*.

El éxito o el fracaso de la mayoría de productos y servicios depende en gran medida de lo que significan sus marcas y cómo los valores han contribuido a la construcción de su identidad. La comunicación es el instrumento que pretende crear, no sólo una buena percepción y preferencia por la marca, sino influenciar comportamientos positivos en los públicos con los que se relaciona. Generalmente, las empresas invierten más esfuerzos en comunicar externamente la marca que internamente, reduciendo el papel de la marca a un simple aspecto de marketing en vez de algo estratégico.

Gestión del plan de relación con los *stakeholders* a partir de los valores de marca

Las marcas que han sido capaces de construir su identidad a partir de sus valores, están en disposición de crear relaciones estables y duraderas con sus *stakeholders*. En el apartado 5.1.3. muestra cómo deben basarse estas relaciones en el diálogo abierto, permanente y transparente. En la medida que este diálogo se produzca, la empresa estará en disposición de:

- proteger la marca y anticipar riesgos que puedan afectar su reputación
- generar conocimiento y confianza suficientes para promover innovación

Edad & Vida es un instituto para la mejora, promoción e innovación de la calidad de vida de las personas mayores. Esta organización, la promueven 42 empresas muy significativas de diferentes sectores, cuenta con la participación de 20 instituciones educativas, de investigación y de personas mayores que la avalan y asesoran. Es por tanto, **una plataforma *multistakeholder*** que permite, a partir de unos valores compartidos y unos objetivos comunes, **trabajar propuestas innovadoras**. Fruto de esta relación, se favoreció el marco social y fiscal necesario originando nuevas fórmulas para el ahorro de las personas mayores (por ejemplo, la hipoteca inversa).

El diálogo con los grupos de interés no debe entenderse únicamente como un intercambio de puntos de vista e ideas, sino ha de guiarse por los valores de la empresa. Esto implica la necesidad de disponer de sistemas de gestión y de reporte que orienten el comportamiento responsable y la toma de decisiones se base en los valores, la legitimidad para actuar y responda a las expectativas de los grupos de interés.

5.2.1.5. Una nueva economía de empresa, una nueva identidad

La identidad de marca obliga a plantearse y definir un tipo de empresa comprometida con su entorno y sus grupos de interés. Ante este nuevo planteamiento y esta nueva forma de entender y hacer empresa tenemos dos opciones. Podemos entender esta evolución como un reto, como una oportunidad para avanzar hacia la empresa sostenible en el tiempo o podemos mirarlo como un mero discurso teórico. A cada uno le corresponderá preguntarse qué tipo de empresa tiene futuro y hacia dónde es necesario avanzar.

El siglo XXI plantea un nuevo objetivo: hacer buenas empresas y empresas buenas. Compartir valores es una nueva manera de conseguir beneficios. Beneficios económicos, sociales y medioambientales. Los valores compartidos generan beneficios para todos los grupos de interés.

La identidad de marca, más cercana, más humana, más comprometida es una nueva manera de entender la empresa. Una nueva forma de empresa necesita expresar su manera de ser y hacer, reflejando y transmitiendo su identidad.

5.2.1.6. Resumen y conclusiones

La identidad de marca se erige como un aspecto clave en la definición de la nueva economía de empresa. La identidad de marca transmite qué es la empresa, qué hace y porqué lo hace. Respecto a la identidad cabe destacar:

- La identidad de marca está configurada por cuatro elementos clave: los valores, la cultura corporativa, la RSE y el propio producto o servicio.
- La identidad debe trabajarse desde la empresa como un aspecto estratégico. No cabe, sólo, asociar la marca a un tema estrictamente de marketing y comunicación.
- La construcción de la identidad de marca debe empezar identificando, definiendo y dotando de contenido y significado los valores de la empresa.
- Los valores son cualidades que se traducen en conductas determinadas que identifican a la empresa y guían su gestión y el desarrollo de políticas, estrategias y procesos.
- Los valores deben ser únicos para cada empresa. A pesar que puedan coincidir los valores entre empresas, la definición, el contenido y significado de los mismos debe ser exclusivo de cada compañía.
- Los valores de empresa cobran sentido cuando se comparten con los grupos de interés.
- Compartir valores, permite entre otros beneficios, crear sinergias, minimizar los riesgos reputacionales e identificar nuevas oportunidades de innovación. Además, basar la identidad de la empresa en compartir valores establece unos lazos fuertes y duraderos con sus grupos de interés.
- La actuación responsable construida sobre los valores de empresa permite avanzar, posicionarse y diferenciarse como una empresa comprometida y responsable con su entorno y sus grupos de interés.

- Las empresas deberán disponer de su propio sistema de seguimiento e indicadores de medición para ver en qué medida su definición de valores es seguida y conseguida.
- La identidad de marca debe trabajarse primero a nivel interno, y no empezar transmitiéndola sólo hacia fuera. De no hacerse así, pueden originarse conflictos entre lo que la empresa hace (RSE) y lo que los grupos de interés perciben (reputación).
- Construir una nueva economía de empresa significa construir una nueva identidad corporativa basada en los valores.

5.2.2. La gestión de los recursos intangibles: la reputación como "desiderátum"

Justo Villafañe

5.2.2.1. Introducción

Según las normas internacionales de contabilidad, un *activo intangible* es aquel que carece de propiedades físicas (FAS 142[69]) o normativas (NIC 38[70]) que limiten cuantitativamente las utilidades percibidas en el citado activo. Para el International Accounting Standards Board, además, sólo se puede hablar de activos intangibles cuando la empresa controla dichos activos y espera obtener de ellos un beneficio económico futuro.

A la luz de los criterios contables expuestos podemos entender que una marca es un activo intangible ya que tanto su identidad como su uso pueden restringirse, igual que los de una patente o una licencia de explotación; sin embargo, no sucede lo mismo con otros intangibles de una empresa como su capital intelectual, la lealtad de sus clientes, el reconocimiento de su RSE, las habilidades relacionales con sus *stakeholders* o su reputación, y ésta es la razón por la que se debe hablar de recursos intangibles y no de activos.

Más allá del nominalismo, es importante dejar claro es que lo dicho no significa que los citados recursos intangibles carezcan de valor o éste sea menor que el de los activos de igual naturaleza. Muy al contrario, los intangibles son los recursos más valiosos de muchas empresas; sin embargo, con las normas de contabilidad financiera

[69] Norma norteamericana de contabilidad financiera referente a activos intangibles y fondo de comercio.
[70] Norma internacional de contabilidad relativa a activos intangibles.

vigentes en la actualidad, los activos intangibles se pueden evaluar con criterios económico financieros pero no así los recursos intangibles que sí son evaluables en términos económicos aunque con criterios diferentes a los financieros.

A partir de la tipología propuesta en la figura 1 puede decirse que una empresa posee tres categorías de recursos intangibles:

- Sus activos intangibles no financieros. Entre los activos intangibles no financieros la marca constituye un bien paradigmático que puede figurar en el balance de las empresas que hayan satisfecho un precio por la transacción económica de esa marca.
- El conocimiento organizacional. El conocimiento organizacional, no protegido por licencias de explotación comercial o patentes, es otro recurso intangible de incalculable valor que, a diferencia del caso de la marca, no puede ser contabilizado económicamente porque por la propia naturaleza de este conocimiento la empresa no puede retenerlo. De este hecho nace la necesidad de gestionar el conocimiento de las organizaciones, igual que su interés creciente por establecer una relación positiva con sus empleados más cualificados que contribuya a su fidelización
- Su capital relacional. El capital relacional lo constituyen las relaciones con los *stakeholders* de la empresa que, cuando son eficaces, aumentan el capital de confianza mutua y garantizan, hasta donde esto es posible, su lealtad con la empresa. La optimización de la relación con los *stakeholders* estratégicos constituye actualmente el desiderátum de las compañías mejor gestionadas, muchas

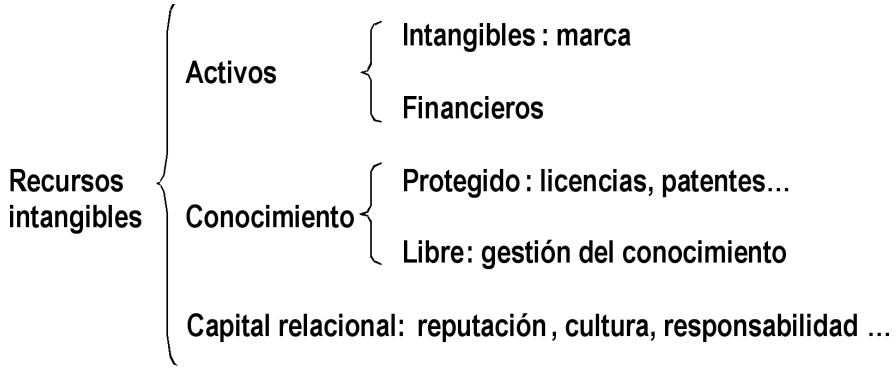


Figura 1. Clasificación de los recursos intangibles.

de las cuales han implantado estrategias de gestión de aquellos de sus recursos intangibles que poseen una fuerte naturaleza relacional como la responsabilidad, la cultura o la reputación corporativas; esto es al menos lo que cabe deducir de los resultados de un recientísimo estudio realizado entre 41 grandes empresas que operan en España[71], según los cuales son cuatro los intangibles estratégicos para las grandes compañías en nuestro país: reputación corporativa, marca, responsabilidad y cultura corporativa.

La relación directa entre la reputación corporativa y el resto de los intangibles hace de la primera la meta aspiracional de lo que se empieza a denominar *la gestión intangible*, es decir, la gestión integral de los recursos intangibles que más valor aportan a las compañías, gestión que se basa en cuatro principios:

- Enfoque *multistakeholder*.
- Integración funcional.
- Transversalidad organizacional.
- Armonía entre las políticas duras y blandas.

Dentro de un contexto como el de este libro resulta obligado establecer los *límites entre la reputación y la RSE* máxime cuando no siempre se acierta a distinguir entre ambas nociones. La reputación es el reconocimiento que hacen los *stakeholders* de una empresa del comportamiento corporativo de ésta en su relación con ellos. Cuando la empresa establece (se autoimpone, podría decirse) compromisos exigentes (es decir, explícitos y verificables) con relación a sus grupos de interés y las expectativas de éstos son satisfechas, el resultado es la identificación -racional y emocional- de estos grupos con aquella empresa, es decir la consolidación de su reputación corporativa (véase la figura 2).

La conceptualización de la RSE, aunque diversa, en función de la fuente que se consulte, suele asociarse a la idea de sostenibilidad en su triple dimensión -económica, social y medioambiental- y al compromiso con los *stakeholders* de la empresa[72]. En cualquier caso sí hay que puntualizar que la responsabilidad es una condición nece-

[71] Villafañe, J.: 'La gestión intangible', en Villafañe, *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Pearson Prentice Hall, Madrid, 2007, pp. 193-218.

[72] La responsabilidad corporativa es para AECA *el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente*; Accountability la define como *el porqué, el cuándo y el cómo las empresas gestionan activamente sus objetivos sociales, medioambientales y económicos, su rendimiento, sus resultados y sus relaciones*; Ecodes pone el énfasis en *la integración de las expectativas de los stakeholders en la gestión empresarial con el propósito último de contribuir a un desarrollo social y ambientalmente sostenible y económicamente viable*.

La reputación como desiderátum	
STAKEHOLDERS	**EFECTOS DE LA REPUTACIÓN**
Clientes	Reputación comercial
Empleados	Reputación interna
Sociedad	Responsabilidad corporativa
Inversores	Buen gobierno corporativo
CEO's	Liderazgo

Figura 2. Efectos de la reputación en los stakeholders.

saria, pero no suficiente, de la reputación. Una empresa para ser reputada debe ser responsable pero, además, también rentable, con una oferta comercial de calidad, ofrecer un buen entorno laboral, innovadora, con una proyección internacional… La responsabilidad es una de las variables de la reputación, importante, pero sólo una parte del todo que es la reputación corporativa.

Con relación a la importancia que la RSE tiene en la reputación de las empresas en España, podemos aportar dos datos empíricos: como puede observarse en la figura 3, la responsabilidad corporativa constituye el segundo factor con más peso en entre las seis variables del Merco 2007 (Monitor Español de Reputación Corporativa), tan sólo superado por la 'calidad de la oferta comercial'.

Variables merco	Importancia media	Desviación típica
Calidad de la oferta comercial	8,43	1,78
Ética y responsabilidad corporativa	8,39	1,69
Resultados económico financieros	8,36	1,76
Reputación interna	8,24	1,61
Innovación	7,94	1,66
Dimensión internacional	7,89	1,76

Figura 3. Las variables de Merco y su importancia.

La segunda evidencia empírica acerca de la importancia de la RSE en la reputación en España nos la ofrece un estudio realizado por Villafañe & Asociados entre más de un centenar de presidentes y Consejeros Delegados, según el cual, la responsabilidad es el tercer factor que más influye en la reputación (así piensan el 33,7% de nuestros directivos), solo superado por la transparencia (64,4%) y por el buen gobierno corporativo (53,5%).[73]

5.2.2.2. Modelos de gestión de la reputación corporativa

Existen diversos modelos para gestionar la reputación de las empresas. Todos ellos tienen algo en común, como es la concepción de la reputación que cada modelo implica y que viene representada por el árbol de variables que emplean para evaluar su estado actual; una segunda analogía es el hecho de que la mayor parte de los modelos gestores se basan en algún monitor de reputación o estudio similar en función del cual basan la evaluación previa a la gestión reputacional.

También existen entre estos modelos diferencias significativas: algunas surgen de la forma de entender la gestión reputacional -proactiva o reactivamente-; otra importante es el grado de complejidad que supone la implantación de la gestión de la reputación. Una última que cabe citar, y probablemente la más determinante, es que algunos de los modelos que se describen a continuación lo que realmente gestionan es la imagen corporativa y no la reputación. Por cierto, no vendrá mal antes de iniciar la citada descripción de cinco de estos modelos, esquematizar (figura 4) las diferencias más notables entre imagen y reputación corporativas.

El modelo líder en la gestión de la reputación corporativa en España, es decir, el que se ha implantado en mayor número de grandes compañías en nuestro país, es el *Perco* de Villafañe y Asociados. La filosofía del Perco (Plan estratégico de reputación corporativa) se puede resumir así:

- Respeta las singularidades de la empresa y se adapta a ella, no la empresa al modelo.
- Implantación sencilla, que generalmente hace el cliente.
- No duplica órganos ni funciones, es integrador.
- Es trasladable a cualquier dimensión empresarial.

[73] Villafañe, J.: 'Cómo valoran la reputación corporativa los CEO españoles', en Villafañe, *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, 2004, pág. 241. Los tantos por ciento suman más de cien ya que la pregunta tiene una respuesta múltiple.

Imagen corporativa	Reputación corporativa
Se basa en percepciones.	Se basa en resultados.
Es difícil de objetivar.	Es verificable empíricamente.
Genera expectativas asociadas a la oferta.	Genera valor, consecuencia de la respuesta.
Carácter coyuntural y efectos efímeros.	Carácter estructural y efectos duraderos.
En parte es resultado de la comunicación.	Resultado del comportamiento corporativo.
Se construye fuera de la empresa.	Se genera en el interior de la empresa.

Figura 4. Diferencias entre imagen y reputación corporativas.

El Perco comprende cuatro etapas secuenciales que se resumen a continuación:

1. Formulación de la visión reputacional de la compañía cliente:
   a. Entrevistas en profundidad a la primera línea directiva.
   b. Identificación de los valores reputacionales y de los *stakeholders* estratégicos.
   c. Elaboración de la Macro de Reputación del cliente con la identificación de las variables reputacionales (véase la tabla 1).
2. Diagnóstico de la reputación de la compañía cliente:
   a. *Benchmarking* de reputación a través de la Base de Datos Merco.
   b. Meta-análisis de los estudios recientes que afecten a alguna de las variables de la Macro de Reputación.
   c. Audit de reputación (sólo de las variables de las que no se disponga de una evaluación reciente).
3. Elaboración del Plan director de reputación:
   a. El modelo de gestión de la reputación (adaptación del Perco a la empresa cliente).
   b. Las herramientas de gestión reputacional: especialmente la Matriz integral de riesgos (MIR; véase la figura 5).
   c. Los programas de mejora de la reputación.
4. Ejecución del Plan de comunicación de la reputación:
   a. Posicionamiento reputacional de la compañía cliente.

Tabla 1
Ejemplo real de Macro (Matriz corporativa de riesgos y oportunidades) de Reputación.

	Innovación y tecnología	**Calidad de servicio**	**Capital intelectual**	**Ética y RSE**	**Diferenciación**
Empleados	Tecnología	Autonomía y responsabilidad	Selección del talento	Fomento de la implicación social	Cultura autónoma
Clientes	Tecnología útil y posible	Multicanalidad	Cualificación profesional	Transparencia	Proactividad en la relación
Accionistas y a. financieros	Creación de valor			Lealtad y gobierno corporativo	
Instituciones conocimiento	Imagen positiva		Compartir conocimiento		
Socios tecnológicos	Prestigio tecnológico	Liderazgo sectorial			
Medios de comunicación					Información atractiva

b El Mapa de stakeholders con el coeficiente Cn (de comunicación necesaria).
c. Programas de comunicación con stakeholders estratégicos.

El **Reptrack** del **Foro de Reputación Corporativa** es un *tracking* de reputación fruto de la colaboración profesional del Reputation Institute y el profesor Charles Fombrun con el Foro de Reputación Corporativa -una asociación de once grandes corporaciones españolas creada en 2002 con la misión de fortalecer la reputación corporativa de sus organizaciones e intercambiar buenas prácticas de gestión reputacional- que se elabora en función del peso que tiene en la reputación de una empresa cada una de los veintiún atributos reputacionales que se agrupan en las siguientes siete dimensiones:

1. Oferta comercial
2. Liderazgo
3. Finanzas
4. Innovación
5. Trabajo
6. Ciudadanía corporativa
7. Gobierno

EMPLEADOS

Riesgo reputación	Descripción del riesgo	Área de responsabilidad (Área de negocio o relación con grupo de interés concreto)	Valor de reputación que afecta	A) Nivel de riesgo 1/5	B) Probabilidad de ocurrencia 1/5	Índice de riesgo (AxB)	Instrumentos de Monitorización
Caída de expectativas de empleados en cuanto a los valores de la cultura empresarial que afecta a la moral de trabajo.	Afecta más a los nuevos empleados y se produce por la menor diferenciación de procesos y tecnologíacon otros bancos o cajas		☐ Innovación y desarrollo tecnológico ☑ Calidad del servicio ☑ Capital intelectual ☐ Ética y RSC ☑ Diferenciación	☐ Muy alto ☐ Alto ☑ Medio ☐ Bajo ☐ Muy bajo	☐ Muy alto ☑ Alto ☐ Medio ☐ Bajo ☐ Muy bajo	12	1. Estudio de clima 2. Cuestionario a Directores de U.N. 3. Panel de sensibilidad
Caída de los valores meritocráticos	La percepción de arbitrariedad en la valoración del trabajo realizado y la estimación del mérito, favorecen la pérdida de valor del modelo.		☐ Innovación y desarrollo tecnológico ☐ Calidad del servicio ☑ Capital intelectual ☐ Ética y RSC ☐ Diferenciación	☐ Muy alto ☐ Alto ☑ Medio ☐ Bajo ☐ Muy bajo	☐ Muy alto ☐ Alto ☑ Medio ☐ Bajo ☐ Muy bajo	9	1. Rotación externa 2. Nº de reclamaciones o quejas de la evaluación. 3. Nº de evaluaciones no realizadas.
Falta de implicación de la plantilla en la estrategia de acción social.	La acción social del Banco no puede competir con la del resto del sector. Sólo generará reputación si cuenta con la colaboración de la plantilla.		☐ Innovación y desarrollo tecnológico ☐ Calidad del servicio ☐ Capital intelectual ☑ Ética y RSC ☐ Diferenciación	☐ Muy alto ☐ Alto ☐ Medio ☑ Bajo ☐ Muy bajo	☐ Muy alto ☐ Alto ☐ Medio ☑ Bajo ☐ Muy bajo	4	1. Proporción de empleados implicados en acción social. 2. Nº de propuestas de links en la intranet promovidas por empleados. 3. Encuesta voluntaria sobre acción social
Efectos negativos de una retribución inferior a la de la competencia.	Pérdida relativa del valor de aprendizaje frente a la retribución comparada con incremento de la rotación externa como consecuencia.		☑ Innovación y desarrollo tecnológico ☑ Calidad del servicio ☑ Capital intelectual ☐ Ética y RSC ☑ Diferenciación	☐ Muy alto ☐ Alto ☐ Medio ☑ Bajo ☐ Muy bajo	☐ Muy alto ☐ Alto ☑ Medio ☐ Bajo ☐ Muy bajo	6	1. Estudio de clima 2. Cuestionario a Directores de U.N. 3. Panel de sensibilidad

Figura 5. Ejemplo real de una matriz integral de riesgos con empleados de un banco del Ibex-35.

Con este modelo cada empresa puede averiguar el índice de su reputación para cada *stakeholder* con relación a su competencia y a las empresas con mayor reputación en España. Además, conoce la valoración por dimensión y atributo y su grado de atractivo para los *stakeholders*.

Con el Reptrack, las empresas pueden focalizar esfuerzos, dado que conocen qué aspectos son más importantes para cada *stakeholder* en cada mercado. Además, y al ser un sistema de medición continua (*tracker*), pueden conocer cómo impactan los cambios del entorno e incluso sus propias acciones en la reputación.

La división de consultoría de negocio de **PricewaterhouseCoopers** ayuda a sus clientes a conseguir y mantener mejoras de su rendimiento a través del refuerzo de la eficacia y la eficiencia de sus procesos clave de negocio, todo ello con un enfoque marcadamente sectorial. Desde 1998 PwC elabora el monitor de reputación *The World's Most Respected Companies* -publicado anualmente por el diario Financial Times y en España por el diario económico Expansión- a partir de entrevistas a más de un millar de directivos de veinticinco países distintos, a profesionales de los medios de comunicación y a organizaciones no gubernamentales.

El núcleo de este estudio es la identificación de las compañías y los líderes empresariales más respetados por sus colegas, y las razones que motivan este respeto. Para reflejar el entorno competitivo en el que se mueven esas empresas y sus líderes, el estudio valora la excelencia de cada compañía en: gobierno corporativo, responsabilidad social, innovación, nivel de servicio y creación de valor para los *stakeholders*.

La metodología del estudio permite no sólo observar la evolución de la posición de las compañías en el tiempo, sino también cómo evolucionan las razones que justifican la nominación de cada una de esas compañías. Esto permite una visión creíble y en profundidad de la opinión global de los líderes y de importantes *stakeholders* acerca de las compañías y líderes más respetados.

El **RI Consulting Group** es la división de consultoría del Reputation Institute (RI), empresa de consultoría fundada en 1997 por Charles Fombrun. El objetivo del RI es el estudio de la reputación corporativa y la comercialización de programas de gestión reputacional. El nacimiento del RI fue propiciado por compañías como Shell, PwC, WeberShandwick o MS&L y entiende la reputación corporativa como la conjunción de seis factores:

1. Visión y estrategia
2. Organización
3. Ética y responsabilidad social
4. Gobierno y liderazgo
5. Gestión de la marca y de los mensajes
6. Rendición de cuentas y estado financiero

Uno de los aspectos sobre los que más incide el RI es el del alineamiento entre marca y reputación, para que las políticas referidas a la segunda sean coherentes. Entiende que una compañía es dueña de su marca y, como tal, ha de tener un control acerca de cómo comunica esa marca y en qué actividades de marketing permite que ésta se vea envuelta.

El RI considera que el titular de la reputación no es la empresa sino sus *stakeholders*, que son quienes interpretan lo que dice y hace la compañía de cara a formarse una opinión de ella. Así pues, hay muchas empresas con marcas fuertes y reputación débil, algo que, sin duda, afecta a su rendimiento; las compañías fuertes equilibran marca y reputación, provocando que este equilibrio mejore su rendimiento, lo que sin duda las convierte en empresas reputadas.

El RI parte de la idea de que las reputaciones consistentes pueden ser construidas (no 'nacen') a partir del diálogo continuo y del compromiso con los *stakeholders*, siendo la fusión de lo que la compañía hace (comportamiento), dice (comunicación) y es (identidad) la clave principal de su reputación. Para el RI, la mejora de la reputación comprende cinco pasos cíclicos (la consecución del último lleva al replanteamiento del primero):

1. Evaluación del entorno reputacional: ¿Cómo valoran los *stakeholders* la compañía?
   a Mapa de *stakeholders*.
   b Desarrollo del cuadro de mando integral.
   c Percepción de los *stakeholders*.
   d Diagnóstico de las variables estratégicas.
   e Perfil actual de reputación.
   f Valores claves para el desarrollo de la reputación.
2. Establecimiento del programa reputacional: ¿Cómo desea posicionarse la compañía?
   a Identificación del espacio abierto.
   b Puntos de verificación.

   c Aciertos históricos corporativos.
   d Manual de reputación.
3. Entrenamiento reputacional: ¿Qué ha de hacer la compañía para gestionar su reputación de una manera proactiva?
   a Debilidades perceptibles.
   b Evaluación de la realidad.
   c Líderes de opinión.
   d Causas principales de la reputación.
4. Actividades reputacionales: ¿Las iniciativas actuales van en paralelo a la estrategia de posicionamiento de la compañía?
   a Envío de mensajes clave.
   b Compromiso con *stakeholders*.
   c Activación de las barreras reputacionales.
5. Alineamiento con los *stakeholders*: ¿Está la organización preparada para apoyar la gestión reputacional?
   a Compromiso con los empleados.
   b Reuniones con *stakeholders*.
   c *Tracking* de alineamiento.
   d Sistema de gestión de la reputación.

La consultora **Weber Shandwick Internacional**, a través del **ReputationRx**, establece un programa de mantenimiento, mejora y comunicación de la reputación corporativa y del Consejero Delegado. Según un estudio conjunto del Reputation Institute y Weber Shandwick hay seis elementos clave que, gestionados de manera integrada, son el núcleo de la reputación corporativa:

1. Responsabilidad: apoyo a causas loables y demostración de responsabilidad medioambiental y social.
2. Comunicación: gestionada en función de principios de transparencia informativa, divulgación total de la información y apertura al diálogo con los *stakeholders*.
3. Productos y servicios: oferta de alta calidad, innovación, satisfacción de los consumidores y buen uso del 'boca a boca'.
4. Talento: Remuneración justa a los empleados, promoción de la diversidad y capacidad para atraer y retener el talento.
5. Estado financiero: Solidez financiera y valor de las inversiones a largo plazo
6. Liderazgo: Capacidad para liderar del Consejero Delegado y de los altos directivos, buen gobierno y conductas éticas.

Weber Shandwick desarrolla, además, el estudio anual **Safeguarding reputation**, a partir del cual llega a la conclusión de que, para el 63% de los 1.000 ejecutivos encuestados, la mayor parte del valor en el mercado de una compañía es atribuible a la reputación.

5.2.2.3. El ciclo de la gestión reputacional

Una conclusión general que se extrae a partir de la revisión de los modelos de gestión de la reputación corporativa es la secuencia paradigmática de dicho proceso. El ciclo de la gestión reputacional puede afirmarse que incluye, con estas u otras denominaciones, tres etapas canónicas:

- **Evaluación de la reputación actual de la empresa.** La evaluación de la reputación exige la determinación del perfil de reputación actual de la compañía que gestiona su reputación. Dicha evaluación pone el foco en tres aspectos muy concretos: la calidad de la relación con sus *stakeholders*, el grado de concordancia de las expectativas de estos *stakeholders* con el proyecto empresarial y el diagnóstico de las variables de reputación de cada empresa, es decir, los hechos contingentes de los que depende la buena reputación de una compañía los cuales se constituyen en los objetos de la gestión reputacional.
- **Programa de mejora reputacional.** El programa de mejora reputacional incluye todas aquellas acciones de amejoramiento de las políticas corporativas que más influyen en la reputación de la compañía con independencia de que dichas políticas conciernan a las denominadas políticas duras (las relativas a la oferta comercial, los resultados económico financieros, la innovación…) o las llamadas políticas blandas (ética y responsabilidad, cultura corporativa…).
- **Posicionamiento reputacional**. El posicionamiento reputacional constituye la base o el origen de la comunicación de las fortalezas reputacionales. En este sentido, es importante tener en cuenta que la comunicación ni da ni quita reputación, simplemente -y no es poco- pone en valor la reputación que se tiene. Esta es la razón por la que casi cualquier modelo de gestión de la reputación corporativa incorpora una última etapa específicamente orientada a informar sobre los valores de reputación de la compañía que es objeto de esa gestión.

5.2.2.4. Nuevas tendencias en la gestión reputacional

Como consecuencia del reconocimiento de la importancia que para la reputación corporativa tiene una relación eficaz y positiva con los *stakeholders* estratégicos de una empresa, en los últimos años se ha ahondado en el estudio de esa relación en lo que concierne a los empleados y clientes. Esto ha dado origen a dos ramas de la gestión reputacional: la reputación interna y la reputación comercial.

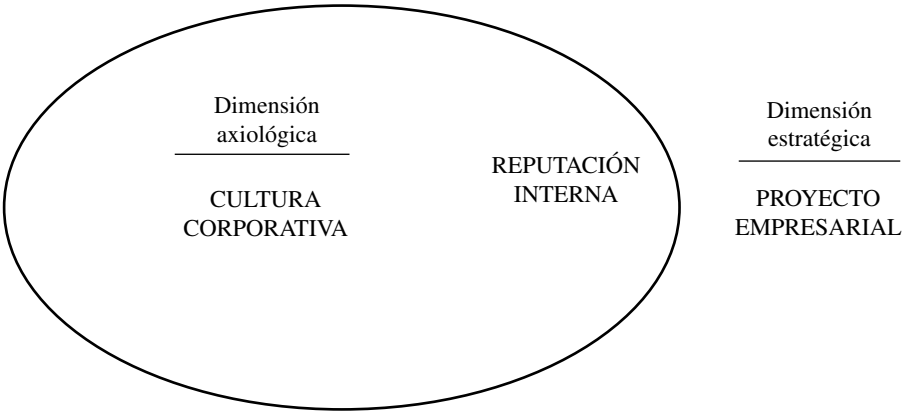


Figura 6. La reputación interna.

La **reputación interna** es el reconocimiento que hacen los empleados del comportamiento corporativo de su empresa, entendiendo por tal comportamiento no sólo la política de recursos humanos sino el conjunto de las políticas corporativas con relación al resto de los grupos de interés de esa empresa.

La reputación interna es consecuencia del grado de convergencia entre la cultura corporativa, expresada en la dimensión axiológica (valores éticos y profesionales), y del proyecto empresarial (políticas corporativas), de tal modo que un mayor alineamiento entre cultura y estrategia empresarial provoca un acrecentamiento de la reputación interna de la plantilla tal como se puede ilustrar en la figura 6.

Diversos estudios empíricos[74] demuestran que aunque las variables relacionadas con el clima interno, y en general con la satisfacción en el desempeño, juegan un papel relevante en la reputación interna, no son -en términos de gestión de la reputación de una compañía ante sus empleados- las variables determinantes de dicha reputación ya que, en la mayoría de las empresas, dichas variables no admiten políticas muy diferenciadoras. Ninguna empresa suele establecer diferencias significativas en materia salarial, de flexibilidad horaria… Las seis claves de la reputación interna son, por orden de importancia:

[74] El lector puede encontrar cumplida referencia de este hecho en Villafañe, J.: *Hacia un modelo de gestión de la reputación interna*, en Villafañe, J. 'La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica', Pirámide, Madrid, 2005, pp. 187-221.

- La relación con los mandos inmediatos.
- La calidad laboral y las condiciones de trabajo.
- La reputación de la alta dirección.
- Los valores éticos y profesionales de la empresa.
- La imagen exterior de la compañía.
- La identificación con el proyecto empresarial.

En España se están aplicando ya modelos de gestión de la reputación interna en compañías como Iberdrola, Siemens, Repsol YPF, con resultados razonables, que buscan un mayor alineamiento de la cultura y el proyecto empresariales y que tienen como resultado añadido, y quizá el más importante, la mejora de la reputación interna de sus plantillas.

La **reputación comercial** es el reconocimiento por parte de los clientes de una empresa de la calidad de su oferta comercial durante un tiempo suficiente como para producir en ellos un sentimiento de fidelidad hacia esa empresa. La reputación comercial tiene su origen en alguno, o en todos, los requisitos que a continuación se citan tal como demuestra, de nuevo, una investigación empírica[75]:

- La tradición e historia de la empresa.
- Su capacidad de respuesta en una situación excepcional.
- La trayectoria de satisfacción de las necesidades del cliente.
- La imagen y valores aceptados por la sociedad.

La reputación comercial, de acuerdo con los resultados de la citada investigación, sería la *conditio sine qua non* de la fidelidad de los clientes pero no es posible sin un reconocimiento de la oferta comercial, el cual sigue un iter que la figura 7 trata de esquematizar y que comprende tres etapas: la elección, la satisfacción y la identificación.

La clave de la gestión de la reputación comercial -que se debe centrar principalmente en la tipología de clientes fieles convencidos- se basa en el tercero de los tres valores que este tipo de consumidores tiene presentes en sus actos de compra: los valores institucionales, es decir, aquellos relacionados con la imagen y la reputación corporativas, y no porque éstos sean los que más pesan en dicha decisión -los más

[75] El lector puede encontrar una amplia información sobre esta investigación que abarcó los sectores bancario, energético, telefonía, distribución y carburantes en Villafañe, J.: *La reputación comercial: claves de la fidelización de los clientes*, en Villafañe, J. 'La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica, Pearson Prentice Hall, Madrid, 2007, pp. 211-240.

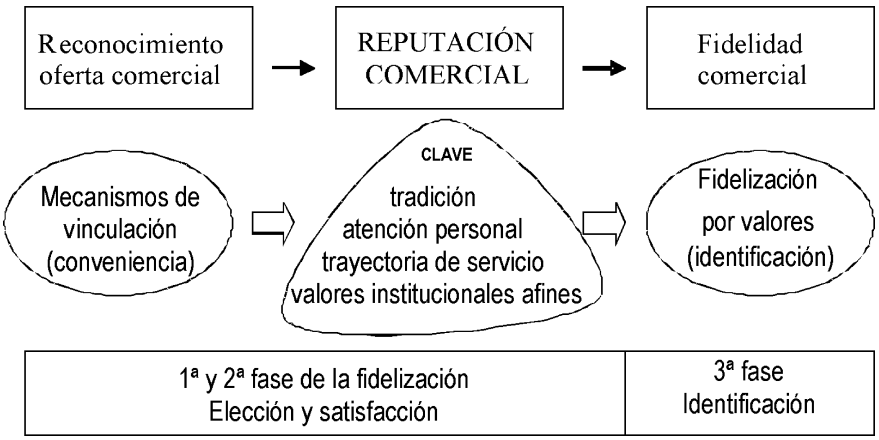


Figura 7. El proceso de la Reputación comercial.

decisivos son los valores asociados al servicio- sino porque, como ocurría con la calidad laboral en la reputación interna, en lo relativo a los valores del servicio las distintas ofertas comerciales están muy igualadas, como sucede, aún más, con el tercer valor, el valor del producto, el cual apenas tiene ya capacidad de individualización de la oferta.

5.2.2.5. Reputación y liderazgo

La correspondencia entre reputación y liderazgo constituye un hecho central en la gestión reputacional y una de las vías que más investigación está produciendo en la actualidad, especialmente por parte de las firmas de consultoría de negocio. El objetivo es encontrar mecanismos de transferencia de la reputación del líder a la empresa y de ésta hacia su primer ejecutivo.

De acuerdo con los datos suministrados por el Observatorio de Liderazgo Reputacional de Villafañe & Asociados, en España el liderazgo empresarial está asociado a dieciséis variables, agrupadas, por su diferente naturaleza, en dos categorías: los atributos de liderazgo relacionados con la gestión del líder y los relacionados con su personalidad. En la tabla 2 se presentan los dieciséis atributos.

Aunque éstos son los atributos que determinan en mayor medida la reputación de los líderes empresariales, su importancia es variable tal como nos indica el gráfico 1 elaborado con datos del observatorio correspondientes a 2006.

Tabla 2
Atributos de liderazgo en España.

Atributos de gestión	Atributos de personalidad
Visión estratégica	Competente
Dirección de equipos	Integridad
Buen gestor	Tenacidad y constancia
Buen negociador	Carisma
Buen comunicador	Creatividad
Innovador	Flexibilidad y dinamismo
Impulsor ético	Accesible y abierto
Asume riesgos	Discreción y sobriedad

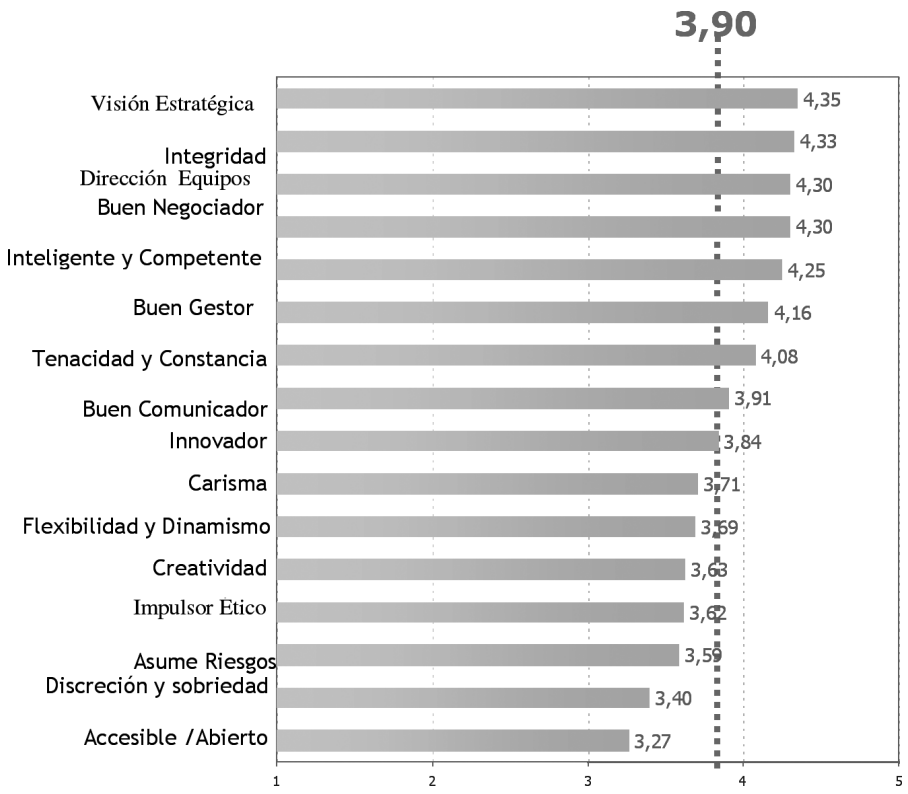


Gráfico 1. Importancia de los atributos de liderazgo en España.

El Merco, una vez más, aporta datos muy significativos que sirven para constatar la correspondencia entre la reputación corporativa y la reputación de los líderes: las compañías de nueve de los diez primeros líderes con mejor reputación en el Merco Líderes 2007 figuran en el *top ten* del Merco Empresas; y el 83% de los líderes del Merco tienen también a sus empresas en el *ranking* de las cien con mejor reputación corporativa. Finalmente, el 76% de estas empresas cuentan con su primer ejecutivo entre los cien del Merco Líderes. Al margen de las cifras, el hecho concluyente es la gran correspondencia entre la reputación de los líderes y la de las empresas que dirigen.

Otro dato proveniente de Merco, de naturaleza más cualitativa que los anteriores, ratifica la citada correspondencia reputacional entre líderes y empresas. El gráfico 2 compara la importancia de los atributos de reputación corporativa y de reputación de los líderes evaluada por Merco; como puede observarse existe una casi total correspondencia entre los factores más determinantes de la reputación entre empresas y líderes.

Para concluir esta aproximación al binomio liderazgo reputación avanzamos algunas conclusiones provenientes también del Observatorio de Liderazgo Reputacional ya citado, elaboradas a partir de las conclusiones de un estudio de opinión entre doscientos altos directivos en España realizado en 2006.

- El perfil espontáneo de los líderes empresariales refuerza los atributos relacionados con la eficacia en la gestión, relegando a un segundo plano los que se refieren al carácter del líder.
- Predomina la idea de que el público clave a la hora de ejercer el liderazgo son los empleados; es decir, el liderazgo si no es interno no es liderazgo.
- El segundo *stakeholder* en importancia lo constituyen los medios de comunicación como instrumento para proyectar la imagen y reputación del líder en el exterior.
- La convergencia entre cultura empresarial y los comportamientos de los líderes se configura como el mecanismo principal de transferencia del liderazgo a la empresa.
- Entre los atributos de liderazgo reputacional mejor valorados se encuentran las habilidades directivas par la dirección de equipos.
- En un nivel supraempresarial se identifica un liderazgo basado en el prestigio derivado de una gestión exitosa en la propia empresa (reconocimiento exterior).
- Este prestigio externo del líder se apoya en la convergencia del perfil como líder interno y el perfil mediático, es decir, de la proyección del liderazgo interno en los medios de comunicación.

- La reputación de los líderes de las grandes compañías es un activo de notable importancia que acrecienta su reputación corporativa.

5.2.2.6. Resumen y conclusiones

- Una empresa posee tres categorías de recursos intangibles: Sus activos intangibles no financieros, el conocimiento organizacional y su capital relacional.
- El capital relacional lo constituyen las relaciones con los stakeholders (grupos de Interés) de la empresa que, cuando son eficaces, aumentan el capital de confianza mutua y garantizan, hasta donde esto es posible, su lealtad con la empresa.
- La relación entre la reputación y el resto de los intangibles hace de la primera la meta aspiracional de lo que se empieza a denominar *la gestión intangible*, es decir, la gestión integral de los recursos intangibles que más valor aportan a las compañías.
- La gestión intangible se basa en cuatro principios: un enfoque multistakeholder, integración funcional, transversalidad organizacional y armonía entre las políticas duras y blandas.
- la responsabilidad es una condición necesaria, pero no suficiente, de la reputación. Una empresa para ser reputada debe ser responsable pero, además, también rentable, con una oferta comercial de calidad, ofrecer un buen entorno laboral, innovadora, con una proyección internacional…
- Como consecuencia del reconocimiento de la importancia que para la reputación corporativa tiene una relación eficaz y positiva con los stakeholders estratégicos de una empresa, en los últimos años se ha ahondado en el estudio de esa relación en lo que concierne a los empleados y clientes. Esto ha dado origen a dos ramas de la gestión reputacional: la reputación interna y la reputación comercial.
- Las seis claves de la reputación interna son: la relación con los mandos inmediatos, la calidad laboral y las condiciones de trabajo, la reputación de la alta dirección, los valores éticos y profesionales de la empresa, la imagen exterior de la compañía y la identificación de los empleados con el proyecto empresarial.
- La reputación comercial es el reconocimiento por parte de los clientes de una empresa de la calidad de su oferta comercial durante un tiempo suficiente como para producir en ellos un sentimiento de fidelidad hacia esa empresa.
- Entre los atributos de liderazgo reputacional mejor valorados se encuentran las habilidades directivas para la dirección de equipos.
- El perfil espontáneo de los líderes empresariales refuerza los atributos relacionados con la eficacia en la gestión, relegando a un segundo plano los que se refieren al carácter del líder.

5.2.3. La Gestión del Convencimiento: La Comunicación y el Diálogo Responsable. La Empresa y los medios de comunicación

Carlos Sánchez Olea

La irrupción de la RSE en las empresas tiene consecuencias de diferente índole que afectan a la gestión, a la incorporación de nuevos grupos de interés que inciden en el éxito de la empresa, y a una modificación de los objetivos y de la estructura organizativa.

Para que hoy se realice una venta, ha de haber previamente una transacción emocional, que antes no existía, entre proveedora y comprador. Para que una empresa pueda vender ha de gestionar su elección, ya no por su propuesta comercial sino, por sus actitudes cívicas. Sin embargo, la existencia de conductas coherentes y extendidas en una organización, tampoco garantiza la elección de la compañía. Es necesario el "envoltorio" de los valores formales, su comunicación y posicionamiento público, para que la percepción deseada sea reconocida unánimemente. Es aquí donde entra en escena la Gestión del Convencimiento.

A lo largo del capítulo se aborda cómo la evolución del concepto de empresa afecta a su estructura organizativa y a las funciones nuevas que ha de realizar ya no para vender sino, para ser elegida como la mejor opción para comprar, invertir, trabajar…

Asimismo se aborda el papel de los medios de comunicación en la tarea de implantar, conocer y verificar la RSE de las empresas.

5.2.3.1. De la Comunicación al Convencimiento: una trasformación inherente a la empresa responsable

El universo de una empresa se ha expandido significativamente más allá de los confines de la rentabilidad, la competencia, el consumidor y el accionista. Los trabajadores, socios comerciales, inversores, instituciones, medios de comunicación, sindicatos, asociaciones de consumidores, ONGs, sociedad... reclaman unas conductas de actuación empresarial, a veces contrapuestas, que transforman el concepto de empresa y hacen más compleja su gestión. Surge así, la RSE para atender a las expectativas, valores y demandas de los Grupos de Interés (GI) de la empresa, y convertirse en un elemento de competencia entre las empresas de un mismo sector de actividad.

La RSE no exime ni sustituye a las actuaciones clásicas de la empresa para la maximización del beneficio económico, incorpora nuevos elementos de gestión para poder conseguirlo. Por decirlo en un lenguaje más plástico, la RSE añade otro nivel a la gestión de la empresa que se entremezcla y modifica a los que ya existen. Ya que si no los modificara sería mera estética y si los sustituyera sería pura retórica.

No esta claro en base a qué mezcla de actitudes y valores (económicos, medioambientales, sociales e incluso intangibles) de las empresas los GI toman sus decisiones para comprar, invertir o trabajar en una de ellas y no en otras. Pero es evidente, que existe una oportunidad competitiva para las empresas que mejor elijan sus conductas de desempeño de actividad y a la vez, mejor gestionen el convencimiento de sus públicos en todos los ámbitos de actuación (operativo, comercial y público). El ámbito público aparece como un nuevo espacio de gestión que interesa o afecta a la empresa porque en él se dirime su elección o rechazo. El contorno o perímetro que delimita su existencia está formado por todos aquellos elementos que trasladan, atribuyen, acreditan, determinan…, las cualidades de una empresa tales como la RSE, Reputación, Acción Social, Percepción, Comunicación, Relaciones públicas y Posicionamiento Público.

Si convenimos que la RSE es condición necesaria, aunque no suficiente, para la creación de beneficios (corporativos) percibidos por todos los GI y por tanto, para la sostenibilidad de la empresa, es evidente que la implantación de este tipo de gestión no es una opción de la empresa, es una necesidad. De lo anterior se deduce que es innecesaria una reglamentación externa a la del propio mercado para su implantación y generalización en el mundo empresarial.

La coexistencia, en la actualidad, de diferentes modelos de gestión de empresa (económicamente responsable, medioambientalmente responsable, corporativamente responsable y empresa conveniente), ha propiciado cierta confusión en los conceptos e instrumentos relacionados con la RSE, y una dificultad evidente de conectarlos con los objetivos del negocio en cada sector de actividad.

La gestión del convencimiento, en la empresa socialmente responsable adquiere, en estos momentos, una relevancia capital para la captar la atención, adecuar los contenidos, legitimar las decisiones, hacer evidentes los beneficios para todos y trasladar las conductas de la empresa en sus diferentes ámbitos de actuación, y en los distintos medios de comunicación a los diversos GI.

De la venta a la compra

El intercambio entre la empresa y el comprador se ha llevado a cabo en diversas circunstancias y por diferentes motivos. En el pasado la posibilidad de elección estaba restringida, porque sólo existía una empresa que ofreciera el producto o servicio necesitados. La distancia era insalvable y los medios de transporte escasos, el consumidor desconocía otras alternativas para realizar la compra más allá del horizonte de su barrio, población, provincia, región o país. El éxito de una empresa era fruto de su propia oferta, al carecer los individuos de opciones para comprar y poder elegir otro producto, otro comercio, otro fontanero...

Con la llegada de los medios de comunicación de masas, sobre todo la televisión, la información comercial, condición necesaria para la venta masiva, comenzaba a llegar a sus destinatarios. La falta de transparencia en la gestión de las empresas y la inexistencia de una competencia real, permitían amplios márgenes para el beneficio y una diferenciación de la oferta de un producto por marca, precio, calidad, red comercial. Éste fue el comienzo de una época, la del marketing, que ha impregnado durante varias décadas todo el ambiente: el de la ciudad, los medios de comunicación y la vida en general. Era un tiempo en el que existían grandes espacios para el posicionamiento comercial de las empresas. Las barreras de entrada impuestas por la tecnología, la intensidad de capital, el acceso a los medios de comunicación o el desconocimiento de las nuevas técnicas para vender, por las entonces estructuras nucleares del comercio y la industria, permitieron el nacimiento y desarrollo de grandes marcas emblemáticas: Coca Cola, Ford, G.E., Nestlé... que supieron aprovechar, eficazmente, esas oportunidades. Las empresas actuaban indiferentes a las consecuencias que sus procesos de producción e instalaciones ocasionaban en el entorno medioambiental, urbano y social.

Si pasamos de la perspectiva de la oferta a preguntarnos por qué compraba la gente, vemos que la motivación primaria de toda compra, la necesidad, era tamizada sucesivamente por la posibilidad para elegir, el precio, el conocimiento de lo existente en el mercado... Existen ejemplos recientes de servicios en sectores carentes de alternativas para la elección, como era el caso de la telefonía fija, el suministro eléctrico y el gas. Reductos de otras épocas, donde carencias de todo tipo, añadían a la transacción producto-dinero, un sobreprecio de agradecimiento, hoy de rechazo, que el comprador rendía al único suministrador por el mero hecho de serlo.

La globalización de los mercados, la accesibilidad de los competidores a las mismas tecnologías, la información externa a la propia empresa y la instantaneidad para

su conocimiento, la eliminación de barreras para entrar en un negocio, el conocimiento de las consecuencias que los procesos tienen sobre las personas y el medio ambiente, la vertebración en la sociedad de organizaciones que defienden distintos valores, con capacidad de presión sobre los gobiernos y empresas la proliferación de "mass media", el agotamiento de la publicidad, la generalización del uso de automóvil particular como medio de transporte, la informática en el hogar, Internet, etc., están abriendo el mercado a nuevos productos y aumentando la capacidad de elección de los consumidores. La transformación de tener que comprar lo existente, a poder elegir lo conveniente, modifica la forma de competir de las empresas. La oferta empresarial ha de tener en cuenta las características del producto para vender y las conductas que los GI demandan a la empresa para comprar.

De este modo, al ser equiparables los productos, precios, campañas de publicidad y comunicación, y abierta la competencia al continente por la Unión Europea y al mundo por Internet, las alternativas para la compra terminan siendo casi infinitas.

La elección de proveedor se convierte para el consumidor en mucho más que una transacción. Deviene en el ejercicio democrático de optar, eligiendo, de entre las alternativas existentes para comprar, la que se alinea con los valores que profesa. La empresa adquiere una nueva dimensión de conveniencia o inconveniencia social, que ya no es sólo económica. Del pensamiento único del beneficio de la empresa se pasa a la interpretación plural que hacen los GI, mediante su decisión de elección, según las formas empleadas y los medios utilizados para conseguirlo. La empresa hoy ya no se legitima por su rentabilidad si es a costa de la contaminación producida por sus procesos, ni por el buen precio de sus productos si es a costa de la explotación laboral de sus trabajadores, ni por la creación de puestos de trabajo a costa de esquilmar los bosques, ni por las inversiones realizadas en modernas técnicas de pesca que agotan los mares, ni...

En definitiva, el paso de la venta a la compra incorpora nuevos ingredientes a la gestión de la empresa, para hacer del intercambio sin compromiso producto/dinero, una transacción empresa/Grupos de Interés que vincula a ambas partes. Aparece un nuevo ámbito de intervención empresarial para la gestión del convencimiento, el público. El producto ya no es el medio de la empresa para dar beneficios, es la conducta el salvavidas de la rentabilidad futura. Hace tiempo que la publicidad había descubierto que el buen paño ya no se vende en el arca, ahora se compra en el foro público, integrando a todos los departamentos de la organización en una visión compartida de actuaciones coordinadas que acercan la empresa a todos los GI.

¿Puede hoy una empresa actuar al margen de los valores de los GI? Evidentemente, no. Es necesaria una gestión empresarial para vender y otra para que la empresa sea elegida por los GI. La primera va dirigida al consumidor o usuario, busca la venta del producto o servicio y, en definitiva, el beneficio. Olvida, sin embargo, el nuevo contexto de los valores personales que acompañan a la elección de empresa.

De la empresa económicamente responsable a la "Empresa Conveniente"

El mercado termina equiparando las diferencias entre competidores y hace que los consumidores vean una similitud creciente en la oferta comercial que brindan los diferentes proveedores que, y ante la posibilidad de elección entre distintas empresas, las razones para comprar a uno u otro se hayan diluido en la casuística, el azar, la proximidad o la costumbre. Sin embargo, la elección de una u otra empresa puede provocarse por la distinción de las de su sector de actividad a través de las conductas de la organización respecto de valores como: la transparencia de sus procedimientos, la sostenibilidad de sus procesos, el buen gobierno de la empresa…, en definitiva, por su RSE.

Podemos comprobar que para que se realice una transacción empresa/GI, y se repita en el tiempo, hoy no es suficiente una compañía gestionada para crear un producto y venderlo con rentabilidad. Además es necesario transmitir confianza, veracidad, proximidad, inclusión social, igualdad de oportunidades... Todo ello determina no sólo una gestión diferente, sino un concepto de empresa distinto para gestionar las dos caras, venta y compra, de una misma moneda que, aunque no admiten una visión simultánea, inevitablemente son inseparables. Por tanto, la gestión de ambas facetas responde a necesidades distintas de una misma intención: vincular a la empresa con sus GI por la calidad de la oferta y por la apreciación de sus conductas.

La evolución de la sostenibilidad ha motivado la existencia y el desarrollo de distintos modelos de gestión de la empresa a partir de:

- Los objetivos de actuación transaccional: intercambio/diferenciación (vender), intercambio/elusión (vender y evitar el rechazo de los consumidores), factibilidad (poder ser elegida por los GI) o persuasión/vinculación (provocar la elección de los GI y que ésta se repita en el tiempo).
- La responsabilidad asumida en la gestión (económica/legal, medioambiental, social o de convencer), que se traduce en conductas gestionadas respecto de valores como el beneficio económico y el cumplimiento de la ley, el respeto del medio ambiente, el compromiso o la confianza.

- Los Grupos de Interés objeto de atención de la empresa.
- Los riesgos que tramita: financieros, tecnológicos, operativos, comerciales, de imagen, de confianza, competitivos…
- La forma de gestionar el convencimiento.

En consecuencia, y de acuerdo con los objetivos de actuación que establece, la responsabilidad que asume, los riesgos que administra, los GI que incluye y cómo gestiona el convencimiento, podemos identificar cuatro modelos de gestión de empresa: económicamente responsable (EER), medioambientalmente responsable (EMR), socialmente responsable (ESR)y "EMPRESA Conveniente" (EC).

Otra diferenciación de importancia para entender la evolución del modelo de gestión de la empresa, ha sido la forma de abordar el convencimiento. Así, en la empresa EER la GdC era legalista (¿qué dice la ley?) e instrumental (¿qué gano con ello?, ¿qué riesgos evito?). En la EMR sectorial (¿a que ámbitos afecta?) y funcional (¿cómo lo incorporo a mis actividades?). En la ESR estratégica (¿cómo lo incorporamos a nuestro modo de gestión?) y en EC de identidad (¿qué empresa quiero ser?, ¿cuál es nuestra visión de empresa?). Salvo en el caso de la EC, la GdC siempre ha sido reactiva, sólo lo inevitable producía el cambio. Es por esa falta de anticipación por lo que las empresas han cosechado mala prensa en la sociedad. Sólo cuando han peligrado los beneficios, las empresas han evolucionado hacia nuevas formas de gestión más acordes con los valores ya instalados en la sociedad.

5.2.3.2. Posicionamiento y conductas: evolución en la gestión del "hacer saber" de la empresa responsable para convencer a sus Grupos de Interés

Nadie como Paul A. Samuelson (*Economía desde el corazón. Las prerrogativas decrecientes del hombre de negocio*) ha expuesto con tal acierto y anticipación, 1972, el por qué de la RSE: "Es evidente que en los próximos años la llamada gran empresa privada se hallará sujeta a limitaciones externas que jamás imaginaron en la Harvard Business School. No sólo el presidente de la sociedad se encontrará con que no puede seguir políticas que provoquen la contaminación de la atmósfera. Descubrirá también que centenares de formas tradicionales de toma de decisiones empresariales ya no se encuentran a su alcance. La sociedad ampliará la responsabilidad de las empresas, e intervendrá cada vez más en el modo de cumplirlas... Es interesante, por tanto, percibir fuerzas nuevas en el desarrollo de las naciones más prósperas. Se están planteando a las empresas nuevas exigencias de mayor responsabilidad social".

Si las conductas de gestión de una empresa impiden que sea elegida, por los consumidores para comprar, por los profesionales para trabajar, por los accionistas para

invertir, por las organizaciones sociales por su transparencia y buen gobierno, resultará imposible vender, tener los mejores trabajadores, que los inversores sean estables y evitar la desaparición de la empresa por el rechazo de los GI.

Hay distintas razones para la incorporación de las conductas a la gestión de la empresa. Sociales: una empresa no puede subsistir de espaldas a los valores de su entorno. Científicas: la emisión de CO^2 provocará daños irreparables en el planeta. Comerciales: la empresa venderá más por el incremento de compradores y la vinculación con sus proveedores. Empresariales: la gestión de la organización conlleva menos riesgos. Económicas: crear valor corporativo incrementa la rentabilidad de la empresa. Competitivas: si las ofertas son equiparadas los compradores eligen a las empresas cuyas conductas se alinean con sus valores… El propósito último de la responsabilidad y la sostenibilidad, permanecer en el tiempo, integra todas. Además, proporciona una justificación que atiende a la lógica empresarial de los beneficios económicos para los accionistas, creando valor para los otros GI, lo cual es una ventaja importante a la hora de facilitar la implantación de la RSE en la empresa sin sobresaltos ni oposiciones.

La RSE modifica el concepto clásico de innovación, ligado a la trasformación de los procesos para aumentar la rentabilidad económica, por otro mucho más amplio: hacer que lo que es posible sea conveniente para todos los GI. En este caso, el beneficio se subordina a las conductas o, dicho de otro modo, a la sostenibilidad de la compañía, ya que una empresa rentable que no sea corporativamente responsable tiene sus días contados.

El Posicionamiento Público de la empresa (PPe)

Las consecuencias de la RSE son la gestión en valores y la competencia en conductas con otros proveedores, cuya manifestación externa es el Posicionamiento Público de la empresa (PPe) que, explícito o latente, atribuido o gestionado, proporciona referencias a los GI para sus decisiones de compra, inversión, legitimación, denuncia.

El Posicionamiento Público de la empresa (PPe) es el espacio de valores transmitido públicamente por la empresa a los GI que traslada las conductas de la organización, permite su discriminación positiva de los competidores, determina las expectativas de sus públicos y conforma la percepción de la compañía y su reputación.

El principal problema al que se enfrenta la empresa hoy es encontrar un hueco en la mente de sus GI para poder captar su atención y satisfacer sus necesidades con ellos

de vender, encontrar a los mejores profesionales, hacer de los consumidores clientes, legitimar sus actuaciones ante las organizaciones sociales, incrementar el valor de la compañía para sus accionistas… Sin embargo, cualquier ventaja adquirida tiene siempre un carácter provisional que termina siendo equiparado por los competidores para anular esa mejora. Esto ocurre, en las ofertas comerciales, en la productividad, en la innovación, en el marketing… Por lo tanto, si atendemos a las posibilidades de diferenciación en función de elementos tangibles (precio, características del producto u oferta, segmentos de consumo…) vemos que la preeminencia respecto de la competencia es efímera. No ocurre así con el PPe, ya que proporciona una capacidad a la compañía para ser percibida como favorablemente distinta a través de sus conductas de actuación, y esa excelencia, basada en los valores de la organización, una vez conseguida no puede ser adquirida por los competidores. Podrá ser imitada, nunca asumida, y ya sabemos que la copia, por muy buena que sea, nunca alcanza el valor del original.

El PPe es a las conductas lo que el posicionamiento comercial es a los productos. Mientras el posicionamiento comercial atiende al conocimiento de los consumidores agrupados por características comunes, para la diferenciación de la marca y productos en el mercado, el PPe atiende al convencimiento de: empleados, proveedores, accionistas, consumidores, reguladores, instituciones, organizaciones sociales, medios de comunicación…; para la discriminación de la empresa frente a sus competidores. Elijo a una empresa y rechazo a otras por su comportamiento. Para discriminar a una empresa es necesario incorporar a la gestión los valores y trasladar públicamente sus conductas. Para la empresa supone pasar de la visión centrada en el consumidor a una gestión ampliada pensando en los GI.

Mientras el posicionamiento comercial puede ser inmediato, el PPe siempre es diferido. Además, no es un atributo intrínseco y perdurable, sino de referencia del universo social, empresarial y, más específicamente, del sector de actividad y de la competencia.

La gestión de la RSE necesita el conocimiento, reconocimiento y atribución de los GI a una empresa para la diferenciación de sus competidoras. El PPe permite construir las señas de identidad que conformarán su percepción. Dicho de otra forma constituye la esencia de su personalidad que se ha de trasmitir públicamente. Deberá edificarse en torno a los valores específicos del sector, ser diferente de los existentes, a ser posible único e indiscutible para sus GI.

El PPe debe ser el aglutinante de la adhesión a la empresa. Deberá formalizarse en toda la comunicación y ser asumido consecuentemente en todas las conductas de la

organización. Su existencia pública está subordinada a la posibilidad de poder ser definido por todas las partes interesadas en la empresa.

El PPe debe manifestar los contrastes existentes entre los competidores en la forma de hacer negocios. Concreta los atributos de una organización para su elección o rechazo. Determina una visión de sus relaciones con el entorno. Es una tarea nueva para la competencia entre empresas.

El PPe atiende a convicciones profundas de actuación en valores y a la confrontación de comportamientos con otras compañías. La elección adecuada del posicionamiento añade valor corporativo a la empresa y facilita su gestión, convirtiéndose en la referencia del mercado por su atracción, liderazgo y persuasión de ser la mejor opción para cualesquiera de sus GI.

El PPe deberá llegar a todos los GI de la empresa, haciendo hincapié en aquellos aspectos que incrementan su valor en la percepción de cada uno de los destinatarios.

La Responsabilidad de las empresas anunciantes en relación con la llamada "información basura"

La creciente transgresión de los valores sociales vigentes, que empresas y medios de comunicación están llevando a cabo, nos obliga a hacer una reflexión sobre cómo salvaguardar los derechos individuales o colectivos ante conductas impropias de organizaciones responsables. Se viene apelando a la libertad de expresión y de creación para justificar actuaciones que buscan los beneficios empresariales, bien sea por la cuotas de audiencia o de mercado conseguidas a través de campañas publicitarias, programas radiofónicos, televisivos o artículos periodísticos que atentan contra la dignidad de la persona, sus creencias, su derecho a la intimidad, a la información veraz, plural, comprobada y contrastada. En el fondo de este tipo de actuaciones subyace la parcialidad, el insulto, la insidia, el mal gusto…, cuando no, propuestas que atenta contra la salud de niños, la discriminación de género, o la ventaja a través del engaño.

En muchos casos las personas afectadas se sienten indefensas ante la poderosa y peligrosa maquinaria de cualquier medio de comunicación que pone sus recursos y posibilidades al servicio de la manipulación y la cuota de audiencia a ultranza. Aunque se ha avanzado mucho en cuanto a los comportamientos de este tipo de empresas mediáticas a través de sus códigos de conducta y órganos de control, sin embargo estamos asistiendo a la proliferación de programas y actuaciones periodísticas que se ale-

jan de la crítica responsable, el derecho de réplica de los afectados y el autocontrol que sería deseable.

Si hay algún ámbito donde la capacidad de respuesta individual frente a una noticia falsa, intromisión en la vida personal…, es irrelevante es frente a los medios de comunicación, empresas sostenidas fundamentalmente por los ingresos obtenidos de la publicidad. Es aquí donde las empresas contratantes de esas inserciones publicitarias pueden actuar, en defensa de los principios y valores de sus propios grupos de interés, para no contribuir en la financiación de los excesos cometidos por las empresas mediáticas. La RSE, en su sentido actual, compromete a las empresas con los valores que se dota más allá del perímetro intrínseco de la propia organización y sus recintos, extendiendo sus normas de conducta tanto "aguas arriba" de la empresa (proveedores) como "aguas abajo" (clientes, sociedad …)

Esta nueva dialéctica de la empresa responsable con todos sus grupos de interés, le confiere un nuevo papel social para conformar un universo de valores en su entorno y no apoyar actuaciones de empresas trasgresoras que no se saben o no se quieren autor regular.

5.2.3.3. La Gestión del Convencimiento

La opinión de la gente encuentra cada vez más canales de expresión. Además de ser más numerosas, las posibilidades que se le ofrecen hoy al ciudadano para poder manifestar su opinión o elegir entre alternativas diversas son cada vez más plurales. Los medios de comunicación se multiplican y su uso se abarata. La discusión y el debate de ideas e iniciativas se realizan con mayor autonomía, profundidad y trascendencia. El "mercado libre de las ideas" encuentra espacios de libertad, al alcance de cada vez más ciudadanos, en las nuevas tecnologías de la comunicación (Internet, teléfono móvil…) inexistentes hasta hace no mucho tiempo. Los ciudadanos tienen hoy en su mano, la capacidad de refrendar o rechazar a instituciones, empresas, partidos políticos y organizaciones que hasta hace poco parecían blindadas. La libertad individual se plasma en la capacidad de adoptar decisiones personales en cuanto a las opciones disponibles, sin supeditarse ya necesariamente a los dictados de un bien común, a veces mal entendido o manipulado.

En este ambiente social hay que entender el origen y desarrollo de la opinión pública como un conjunto de múltiples procesos de convergencia y cristalización de opiniones individuales anteriormente dispersas o inexistentes. No todos pueden tener siempre opiniones personales originales. Es necesario que un cierto consenso se pueda producir alrededor de determinados temas, para que puedan catalizarse opiniones

colectivas movilizadoras de las voluntades y recursos necesarios para acatar la solución de algunos problemas o asuntos de interés público: la defensa del medio ambiente, la inmigración, la búsqueda de acuerdos pacíficos para la solución de los conflictos bélicos, la definición de los nuevos roles sociales asignados a las iniciativas públicas y privadas… y otros temas de interés público que tienen cada vez mayor repercusión en la sociedad. Aparecen grupos organizados o informales de ciudadanos que en el seno de la sociedad van articulando sus opiniones alrededor de determinados asuntos. Se producen las primeras tomas de postura ciudadana: agrupaciones de defensa de los derechos de consumidores y usuarios; grupos de interés especial, etc. Surge, con más fuerza que nunca, la opinión pública, en un proceso permanente de configuración y transformación de opiniones y conocimientos sobre la realidad social que alcanza una importancia creciente en la gestión de los asuntos de interés de la empresa y de la sociedad.

Definir un enfoque de la realidad y hacer que otros acepten esa definición como propia, es posible mediante la Gestión del Convencimiento, y es de especial interés para hacer frente a temas controvertidos, o asuntos de interés general sobre los que no existe ni puede existir un acuerdo unánime: la globalización de la economía, la deslocalización de las empresas, la gestión y reparto de los presupuestos públicos; la regulación en sectores de sensibilidad especial, como la salud pública, educación, etc.; la investigación con células madre; la solución del terrorismo; y muchos otros temas que integran o pueden llegar a integrar la agenda pública en el ámbito político o simplemente a nivel popular. La Gestión del Convencimiento es, por tanto, una perspectiva gerencial interdisciplinar para la búsqueda del consenso, que integra ideas y metodologías procedentes, sobre todo, de la teoría de la comunicación, las ciencias políticas y administrativas, la psicología y la sociología, orientada a la resolución de las cuestiones públicas en función del propio interés.

En toda controversia, las estrategias de *definición, legitimación, polarización* e *identificación* son vitales para poder controlar el resultado del asunto que se dirime. En el ámbito público, donde los argumentos se enfrentan y luchan por conseguir un espacio de legitimidad, no se puede dejar la definición del tema en manos ajenas: en gran medida, la propia definición determina la resolución posterior del asunto. Lo mismo ocurre con las estrategias de legitimación, polarización, e identificación. El lenguaje utilizado para definir una situación constituye un filtro a través del cual se contempla la realidad.

La investigación demuestra que los asuntos controvertidos tienen una vida cíclica: parten de una situación de desconocimiento público o letargo y, atravesando suce-

sivamente las etapas potencial, inminente y actual (en las que se producen la definición de los mismos, su legitimación, y la polarización entre dos extremos opuestos), algunos llegan al status crítico (identificación personal masiva con una de las definiciones) y, eventualmente, son resueltos para volver al status de letargo. Para afrontar un conflicto, las estrategias de actuación pueden ser reactivas y proactivas: las estrategias reactivas responden a las situaciones ya creadas, con lo que sus posibilidades de éxito son reducidas; por el contrario, las estrategias proactivas buscan crear y definir el asunto en cuestión desde el comienzo, para poder establecer el vocabulario con el que se hablará del problema y asegurarse así las mejores posibilidades de éxito.

¿Qué es la Gestión del Convencimiento?

La Gestión del Convencimiento, aplicada a la empresa, es un proceso de gestión específico para la creación de valor de la misma, basado en las conductas, que integra todos los elementos que intervienen para influir en las decisiones de compra, inversión, apoyo... de los Grupos de Interés y provocar su elección. En definitiva, es una actividad gerencial que proporciona a la organización el procedimiento para:

- Conocer las conductas, estrategias, actividades y propuestas de actuación de la compañía que la convierten en la mejor opción del mercado para sus GI, y realizar la gestión operativa, comercial y pública que lo hace posible.
- Saber las consecuencias que tiene, en sus procesos y procedimientos, ser una empresa corporativamente responsable.
- Proporcionar las pautas de actuación internas a la propia organización para su implantación e interiorización.
- Administrar, con coherencia y eficacia, los atributos de la organización que intervienen en la decisión de los GI para elegir a una compañía y conforman su Percepción, tales como: la RSE, Comunicación, Reputación, Acción Social, Posicionamiento Público...
- Influir en las decisiones de compra, inversión, apoyo... de los GI para provocar la elección de la empresa.
- Hacer frente, con garantías de éxito, a la competencia y a la gestión de asuntos de interés corporativo (relaciones con los GI, buen gobierno…) donde puede haber puntos de vista diferentes, sobre los que no existe ni puede existir un acuerdo unánime o es complicado alcanzar el consenso.
- Definir un enfoque adecuado de los asuntos controvertidos (derechos de los consumidores, políticas medioambientales, relaciones laborales...), de las situaciones de emergencia o de interés de la empresa (legitimación social, reputación…), y hacer que los GI acepten esa perspectiva como propia.

¿Por qué la Gestión del Convencimiento?

Porque las empresas compiten en conductas para ser elegidas por sus GI, y es necesario un proceso de gestión específico que integre todos los elementos que intervienen en su:

- Instauración en la empresa (RSE).
- Conocimiento público de los GI (comunicación).
- Acreditación ante los GI (acción social).
- Reconocimiento del mismo por los GI (reputación, imagen).
- Vinculación de los GI de una empresa (RRPP).
- Atribución a una empresa por los GI (Posicionamiento público).

La Gestión del Convencimiento de los Grupos de Interés

La aparición de los Grupos de Interés responde al reconocimiento de que la empresa necesita tener una visión más amplia e incluyente de valores, personas y colectivos en su gestión para ser sostenible.

¿Es la empresa sólo de los accionistas para vender a los consumidores? O ¿es la empresa de y para los GI? Implicar a todos los agentes, de los que depende el éxito de la compañía, es el nuevo reto que transforma su propia esencia. La dificultad es evidente, cualquier elemento de gestión debe atender a las necesidades de conveniencia de todos los GI desde nuevas dimensiones -aparte de la económica- de análisis e intervención, que incluya los aspectos sociales, medioambientales y relacionales.

La creciente importancia del nuevo contexto en la forma de hacer negocios, está llevando al primer plano de la gestión a los GI. Su transformación de destinatarios del producto a sustentadores de la empresa les ha otorgado una relevancia creciente en las prioridades de la compañía.

El convencimiento de la empresa Socialmente Responsable tiene como objetivo fundamental captar la atención de los Grupos de Interés dentro de un proceso específico de gestión que integra, crea, acredita y traslada el valor de la empresa, tanto tangible como intangible a sus GI.

Organizar a los GI de una forma adecuada nos va a facilitar su gestión para:

- Identificar quiénes son.
- Conocer la percepción que tienen de la empresa.

- Saber qué características tienen.
- Conocer sus valores y expectativas.
- Definir los ámbitos de responsabilidad de la empresa con cada uno de ellos.
- Conocer cómo contribuyen a la creación de valor para generar confianza, mejorar la reputación.
- Captar su atención.
- Mantener la vinculación a la empresa.
- Gestionar su convencimiento.
- Resolver los conflictos que se plantean al atender las demandas, a veces confrontadas, de cada uno de ellos.
- Implantar un sistema de control de cumplimiento de objetivos.
- Identificar, valorar y gestionar los riesgos reales o latentes que puede afectarles en cualquiera de los ámbitos de actuación de la empresa.

La importancia de cada GI y su consideración e intensidad en la comunicación de la empresa, está relacionada con:

- la importancia estratégica de los GI
- los objetivos perseguidos con cada uno de ellos
- la utilización eficiente de los recursos existentes
- la eficacia del resultado
- la oportunidad de la acción
- las necesidades coyunturales de la empresa: competitivas, reputacionales…

5.2.3.4. El desempeño de los agentes sociales para la implantación real de la RSE en la sociedad

Los medios de comunicación

La RSE se está convirtiendo en un factor fundamental de competencia en el mercado. Aquellas empresas que tengan mejores prácticas y comportamientos serán percibidas por los accionistas, consumidores, trabajadores, proveedores, instituciones… y por los medios de comunicación como mejores. Y esta imagen será para la empresa un activo importante. Más aún, a medida que el conjunto de la sociedad aprenda a valorar y diferenciar estos comportamientos, los mismos se convertirán en opciones estratégicas para la consolidación empresarial. Por tanto, la RSE tiene un valor económico para la empresa y es ese valor económico el que impulsa a una compañía a potenciar determinados comportamientos. La RSE debe formar parte de la estrategia a largo plazo de cualquier compañía u organización que quiera perdurar en el tiempo.

En ese contexto antes descrito, la transparencia, el rigor y la capacidad de las empresas para transmitir su labor en el ámbito de la RSE será fundamental. Para ello será necesario establecer procedimientos y pautas de conducta que permitan trasladar a la sociedad sus iniciativas, para que ésta pueda discernir en cada caso cuál es la labor que desarrolla una empresa en el ámbito de la RSE.

Cada empresa establecerá los procedimientos a su alcance para comunicar su labor en el ámbito de la RSE, dentro de unos principios éticos básicos fuera de los cuales esta labor perderá el necesario reconocimiento. Esa comunicación debe ser tanto interna -con objeto de afianzar una cultura de la responsabilidad entre todos los órganos de la empresa (directivos, empleados…)- como externa -con el objetivo de hacer llegar al conjunto de la sociedad-.

Principios básicos en la comunicación de la RSE

- Transparencia.
  La transparencia es el principio básico de cualquier labor de comunicación. La transparencia está directamente ligada a la capacidad de respuesta a las preguntas que se suscitan sobre la actividad de una compañía.

- Rigor.
  La comunicación de la RSE debe estar sujeta a unos parámetros de rigor. Aunque corresponde a la empresa tomar la decisión, la RSE no debería tratarse como un producto publicitario y por tanto debería ser comunicada salvaguardando al máximo criterios objetivos para evitar que la acción pierda credibilidad. La sociedad y los medios, aunque vivan en parte de la publicidad, desconfían de ella. En los últimos tiempos se observa como la publicidad está transformando sus códigos de actuación para resaltar la contribución que realizan a la sociedad algunas empresas. No hay proyecto cultural, deportivo o filantrópico de gran repercusión pública que no tenga detrás la actuación de una empresa. Generalmente de una gran empresa. Esto plantea un problema: se corre el riesgo de que la RSE acabe relacionándose sólo con grandes compañías y con proyectos de gran repercusión mediática, dejando de lado la realidad de un país que está formado en su gran mayoría -más del 90% del tejido productivo- por pequeñas empresas, que no tienen la capacidad suficiente para acceder a esos grandes proyectos de reconocimiento social. Asimismo quedarían a un lado proyectos locales de interés social que no entrarían en consideración por su baja repercusión mediática.

- Periodicidad.
  La RSE no es una acción puntual en la vida de una empresa. Es una filosofía de actuación. Una cultura y un activo que tiene continuidad de una u otra forma en la actividad de la empresa. Por eso es importante que la empresa lo comunique periódicamente regularmente –como un apartado más dentro de su información pública, bien en la memoria anual de actividades y en el informe a la Junta General de Accionistas- o puntualmente por el procedimiento que considere oportuno.
- Código ético de la empresa relativo a la RSE.
  Si una empresa decide sellar un compromiso con la sociedad sería aconsejable que asumiera unos principios básicos que mueven ese compromiso y que podrían estar plasmados en una especie de código ético. Es a partir de esos principios, cuya asunción implica ya un avance, donde los medios de comunicación encontrarán la base para ir ubicando la acción social de las empresas, y valorándola en función de los indicadores que se creen al respecto.

Indicadores de transparencia y rigor en la comunicación

- Existencia de una memoria social, junto a la económica y medioambiental (triple bottom line).
- Número de comunicaciones sobre acciones de RSE.
- Existencia de códigos internos en la empresa de RSE. Desde la participación de todas las áreas de una compañía en la política de RSE de una empresa, hasta la implicación de otros agentes relacionados con ella como proveedores, subcontratas…
- Autoevaluación periódica sobre variables medibles, para evaluar la evolución de la política de RSE.
- Evaluación de la empresa en relación con las prácticas de RSE habituales en empresas del mismo sector.
- Evaluación de la empresa en relación con las prácticas de RSE habituales en empresas de similar tamaño.
- Evaluación de la empresa en relación con las prácticas de RSE habituales en empresas que operan (producen o venden) en los mismos mercados.
- Relación entre publicidad y RSE.
- Consultas periódicas a los grupos de interés.

El papel de los Medios

Los medios, como receptores, evaluadores (en cuanto que realizan una selección) y transmisores hacia la sociedad de la acción de la RSE que realizan las empresas tie-

nen un papel determinante. De la implicación de los medios en la labor de concienciar a la sociedad de la importancia de esta nueva dimensión empresarial dependerá en gran parte la consolidación en la sociedad de una cultura de la RSE. Las cuatro funciones claves de los medios de comunicación –informar, formar, entretener e influir- son básicas para crear una cultura de la responsabilidad social. Es fundamental que los medios informen de las actividades de las empresas relacionadas con la responsabilidad social para que la opinión pública en general tenga cada vez un mayor conocimiento de esta nueva dimensión. Este mayor conocimiento dará lugar a una buena formación, lo que sin duda influirá en la consolidación de la cultura de la RSE. Cuantos más ciudadanos –trabajadores, accionistas, consumidores…- sean capaces de valorar la importancia de la RSE, más sensibles serán las empresas a este tipo de acciones. Desde su aparición los medios de comunicación han demostrado un incuestionable, aunque limitado poder de influir, creando climas propicios al cambio y al desarrollo de nuevas actitudes sociales.

Presencia de la RSE en los medios

Para que la cultura de la RSE tome cuerpo es necesario que los propios medios tomen conciencia de su importancia. Como ocurre con otro tipo de informaciones como la medioambiental, sólo con un tratamiento continuo es posible crear referentes sociales. Los periodistas no son sólo expertos en producir noticias sino en entender la sociedad. Es cierto que no siempre los medios son sensibles a este tipo de temas. A veces se trata de informaciones que, en el argot periodístico, "no venden". Por tanto es insuficiente la buena voluntad que puedan mostrar un puñado de profesionales a la hora de impulsar la RSE. Es necesario que institucionalmente existan incentivos para que al menos inicialmente los responsables de los medios de comunicación entiendan la importancia de esta nueva dimensión y presten su apoyo para su difusión.

Incentivos a la presencia de la RSE en los medios

- Premios.
  Sería interesante que entre las entidades y organismos que han adoptado una posición más vanguardista en el tema que nos ocupa puedan poner en marcha algún premio periodístico de calado que reconozca a aquellos medios y profesionales que prestan mayor atención al desarrollo de la RSE.

- Formación de profesionales.
  Al tratarse de una nueva disciplina, sería también de interés que las mismas entidades y organismos pongan en marcha mecanismos de formación para los profesionales de los medios de comunicación. La labor de formación puede resultar fundamental para que el periodista sepa trasladar a la sociedad la importancia que la RSE tiene en todos los ámbitos de los negocios. En este sentido, cabría destacar también la importancia que la Universidad puede tener para la difusión del concepto de RSE. Es necesario que la Universidad se implique en la formación de todos los alumnos, sea cual sea la disciplina –economistas, abogados, ingenieros, periodistas…-, para que las futuras generaciones se impliquen y entiendan la importancia de la RSE. La Administración en el ámbito de sus competencias puede establecer los mecanismos para contribuir a que los principios de la RSE estén integrados en el sistema de educación en general.

- Reconocimiento.
  Cualquier labor de reconocimiento o prestigio social a aquellos medios que sean sensibles al desarrollo por parte de autoridades, organismos y organizaciones va a potenciar el interés por la RSE en las redacciones y entre los responsables de las mismas.

- Demanda de información.
  Los consumidores y los inversores deben exigir una mayor información sobre las actividades de las empresas. En el mundo económico, por ejemplo, son las instituciones financieras las que exigen cada vez mayor información a las empresas, que no pueden centrarse sólo en la información financiera sino que tienen que informar sobre otras actividades que, en un mundo cada vez más cambiante, constituyen factores de oportunidad y riesgo. A medida de que esa demanda de información sea patente, los medios de comunicación irán respondiendo para satisfacerla. Para ello es preciso que otros organismos se impliquen en la tarea.

Control de los poderes públicos

Los medios de comunicación deben velar para que la RSE no se convierta en un instrumento de control por parte del poder político. Los poderes públicos tienen en su mano capacidad para incentivar y potenciar una cultura de la RSE (desde apoyos en el sistema educativo, hasta incentivos fiscales…). Pero en ningún casi se debe permitir que el poder público tenga capacidad para influir o definir la RSE de una empresa. El

peligro de que se distorsione el fin último de la RSE con objetivos políticos y que ésta se convierta en un instrumento de los partidos políticos es tan alto que hay que evitar los riesgos. La corrupción o la utilización partidista son los mayores peligros para la existencia y la credibilidad de la RSE. Es por tanto importante que no exista regulación nacional y que cualquier normativa que se establezca venga dada desde foros y autoridades internacionales, tenga un carácter flexible, obedezca a pautas de actuación generales y otorgue a las empresas libertad en su aplicación.

Control de los poderes económicos

La globalización ha hecho que cada vez en mayor medida el ámbito de la actuación de una empresa sea el mundo. Es importante que los medios sigan los procesos y las prácticas de las empresas en todos los ámbitos y lugares de actuación, ajustándolos debidamente al entorno en el que actúan. Para que la información sobre la RSE tenga credibilidad es necesario que los medios en su seguimiento mantengan criterios objetivos en el tratamiento de las noticias, ajenos a la influencia que el poder económico a través de la publicidad o incluso de la participación directa en el capital pueden tratar de ejercer sobre la información.

Responsabilidad de los medios

La credibilidad debe ser el valor más preciado para cualquier medio de comunicación y ésta debe ser especialmente salvaguardada en un tema de dimensión ética como es la RSE. Para ello, los medios deben reforzar tres pilares fundamentales:

- La independencia: Es un requisito indispensable para la información sobre RSE crear murallas entre la información y cualquier forma de influencia bien desde el poder político (concesiones, subvenciones o regulación) o desde el poder económico a través de la publicidad o la participación en el capital de los medios.
- El rigor: Los responsables de los medios deben ser conscientes de que la información que se suministra a la sociedad incide en la vida de las empresas, tiene consecuencias. Por tanto, deberán extremar el rigor en las informaciones en una disciplina donde por su juventud y escaso desarrollo no hay garantías de objetividad. De alguna manera, los responsables de los medios deben ser conscientes de que con sus informaciones están contribuyendo a crear un cuerpo teórico sobre la RSE. Es importante el chequeo de fuentes y el contrastar las informaciones recibidas.

Los procedimientos: Es aconsejable que los medios refuercen sus códigos éticos para tratar la información de RSE.

Los medios como creadores de debate

Corresponde a los medios informar y explorar sobre nuevas áreas de RSE. Trasladar a la sociedad nuevas pautas, tendencias y reflexiones. Más allá de lo que establezcan las leyes, los medios deben buscar nuevos ámbitos de actuación o el perfeccionamiento de los ya existentes. La motivación en el trabajo, la conciliación de la vida laboral y familiar o la productividad y la RSE son algunos de los temas de interés social que se están abriendo paso y que transcienden las obligaciones legales impuestas.

Creación de indicadores en los medios de comunicación

- Identificación, valoración y divulgación de todos los aspectos que afectan a la RSE en las empresas.
- Continuidad en el seguimiento de temas de RSE.
- Búsqueda de mecanismos para relación la actividad de RSE con la competitividad y rentabilidad de las empresas.
- Desarrollo de orientaciones y criterios e función de la información sobre RSE.
- Aplicación interna en las empresas de comunicación de la cultura de la RSE.
- Creación de niveles orientativos de compromiso con la RSE: cumple requisitos esenciales, cumple por encima de los requisitos esenciales, excelencia.
- Chequeo entre los profesionales y estudiosos de la RSE para hacer una evaluación continúa del desarrollo de la disciplina.

Los medios de comunicación cumplen hoy una labor de importancia capital tanto para las empresas como para los GI por su capacidad de difusión, denuncia, prescripción... La RSE de los medios se traduce en el compromiso de la empresa con la verdad, la disponibilidad, la transparencia y la inmediatez de la puesta en conocimiento de los hechos relevantes de todas las empresas y organizaciones que interesan a los GI. Renunciando a la complicidad o "mirada a otra parte" de actuaciones empresariales de sus anunciantes que no las favorecen o son contrarias a la responsabilidad que les es propia según su sector y grupos de interés.

Las Administraciones Públicas

El papel de las Administraciones Públicas en cuanto a la RSE se refiere, debe centrarse fundamentalmente en crear un marco que favorezca su implantación en las

empresas, incluir en sus contratas clausulas que favorezcan a las empresas responsables y ejemplificar con sus propias actitudes, patrones que puedan incorporarse en las empresas y organizaciones.

Las organizaciones sociales

A las organizaciones sociales les corresponde promover el reconocimiento de las empresas responsables, advertir los nuevos ámbitos de responsabilidad de la empresa según su sector de actividad y grupos de interés, crear metodologías y órganos de verificación y comprobación, realizar actividades para su conocimiento, implantación y amplitud de su extensión, proporcionar nuevas pautas y tendencias, facilitar el acceso a pymes, promover reuniones y conferencias de intercambio de experiencias y actuaciones. En definitiva, servir de motor de una actividad que impregne todos los poros de la organización para que la responsabilidad de la empresa no se quede en una moda.

5.2.3.5. La Comunicación Interna como RSE

Nuria Vilanova

La comunicación interna es una de las claves de la RSE aplicada a los recursos humanos y, a la vez, un claro exponente de que la responsabilidad corporativa es rentable.

Hoy en día no puede entenderse una empresa comprometida con sus stakeholders si no empieza por su público más cercano: los colaboradores. En procesos de cambio como el actual, es la única manera de involucrar a todo el equipo en una nueva cultura, en procesos de integración, en nuevas aproximaciones al mercado. Sin contar con estos elementos hoy el éxito en los negocios es imposible, por lo tanto la comunicación interna no solo es responsable, sino además rentable, ya que es una de las únicas herramientas para conseguir involucrar a todo el equipo en los objetivos estratégicos de negocio de la compañía.

Por otro lado, la comunicación interna entendida como la suma de información, participación, escucha y relación tanto vertical, como horizontal o transversal, es uno de los máximos exponentes de responsabilidad. Cuando está en sus fases más iniciales y se limita a la información, apenas realiza aportaciones importantes. Cuando incluye valores, liderazgo y participación, mejora el clima de la compañía, el sentido de pertenencia de los empleados, su compromiso, la imagen como empleador, interna y externa, todos ellos indicadores de satisfacción y buenas prácticas. La responsabili-

dad corporativa, mide las inversiones en formación, en ergonomía, en diversidad, ¿cómo no tener en cuenta el estilo de relación de los directivos, las posibilidades de participar, la información, la confianza que genera la marca y sus directivos….?

De ahí que una adecuada gestión de los aspectos de la responsabilidad corporativa interna, tendentes a gestionar el talento y generar orgullo de pertenencia, sirva a los procesos de innovación y *branding* interno como aspecto clave para garantizar un sólido crecimiento del negocio. Si los empleados encuentran pocas razones para creer en la empresa, si les resulta difícil entender su rol dentro de la organización, o si les es lejana la propuesta de valor que hacen a los clientes, la inversión se convertirá en gasto, la innovación en copia y la empresa se estancará. Por eso, uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las empresas es atraer y retener a trabajadores cualificados, lograr que éstos permanezcan a su servicio y, además, con un alto grado de implicación.

Comunicación interna y estrategia

Este papel protagonista de la comunicación interna como expresión de una práctica responsable con los empleados está siendo entendido y atendido por los empresarios españoles, como lo indican las investigaciones llevadas a cabo por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa[76]. El Observatorio, creado por Inforpress, el Instituto de Empresa y la revista Capital Humano, ha seguido la evolución de la comunicación interna en el panorama español durante los últimos 9 años, llegando a concluir en su "IV Estudio de comunicación interna en las empresas españolas"[77], que la mayoría de las compañías han integrado la comunicación interna en su estrategia. Por ello, el 55% de las compañías encuestadas afirman que los empleados poseen un conocimiento "alto" o "muy alto" de los objetivos estratégicos, lo que necesariamente influye en los también positivos resultados en la medición del sentido de pertenencia: tres de cada cuatro compañías asegura que es "alto" o "muy alto". Lo

[76] El *Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa* se constituye en 1998 con el propósito de aportar a la investigación y desarrollo de la comunicación interna en España. Son socios fundadores Inforpress, el Instituto de Empresa y la Revista Capital Humano. En la actualidad, conforman su consejo asesor DKV Seguros, Gas Natural, BBVA, Novartis, Gaes, Redur, Ayuntamiento de Madrid y Siemens. Además de los estudios publicados sobre la evolución de la comunicación interna en los sectores público y privado, ha instituido el Premio al Mejor Portal del Empleado.

[77] IV Estudio de Comunicación Interna en las Empresas Españolas. "Marca interna y mandos intermedios. Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial", elaborado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa en 2005, sobre los resultados obtenidos a una muestra de 133 de las 500 más importantes empresas españolas por facturación.

anterior confirma el impacto de la comunicación interna en la creación de lazos racionales y emocionales entre el empleado y la empresa. En estos resultados ha sido decisiva la profesionalidad de esta función, ya que prácticamente la mayoría de las organizaciones (94%) cuenta con ella, ubicada en la mitad de los casos dentro del área de RRHH.

El liderazgo responsable

El IV Estudio también confirma la implicación y compromiso del equipo directivo para mantener una plantilla motivada y alineada con los objetivos de negocio. La motivación (con un 27%) y la capacidad de comunicar (con un 17,6%) se alzan como las dos cualidades más importantes para la dirección de los equipos.

Pero también es importante gestionar estas cualidades. Por ello, es lógico que cuatro de cada cinco encuestados reconociera que el reto de los directivos pasa por desarrollar empatía hacia los empleados y ser capaces de exponer los mensajes con impacto. En cuanto a los mandos intermedios, los retos que deberán asumir en los próximos años se centran en potenciar las habilidades de escucha activa, seguido de potenciar la inteligencia emocional, la negociación y la comunicación con impacto.

Comunicación Interna y sentido de pertenencia

Otro aspecto relevante que tiene del IV Estudio es el que afecta a los empleados y a su compromiso con la empresa. La investigación muestra que el sentido de pertenencia de los empleados es alto en el 56,1% de los casos y también lo es el conocimiento que tienen de los objetivos de la empresa (45%). Esto está muy relacionado con los valores que rigen la compañía, ya que una media de 5 sobre 7 afirma que los valores están claramente definidos y escritos, además, son conocidos por todo el equipo.

A la hora de establecer los máximos responsables de la definición de los valores de la compañía, el 36% de las empresas que han participado en este estudio afirma que son definidos por el CEO y el comité directivo, pero se plantea un reto para el futuro en materia de comunicación interna: incrementar la participación de los empleados y la implicación de los mandos intermedios.

Comunicación Interna y marca como empleador (*employer branding*)

Las prácticas de *employer branding* parten de la premisa esencial de que el capital humano es el activo más valioso de las organizaciones, lo que le ubica como el

grupo de interés de mayor impacto en la creación de marca interna y como un prescriptor decisivo dentro de la estrategia de creación de marca como empleador.

En un entorno marcado por fenómenos como la inmigración, las fusiones y la deslocalización, aspectos de la responsabilidad corporativa interna como la gestión de la diversidad hacen énfasis en que las características diferenciales de los recursos de una organización pueden generarle a ésta una ventaja competitiva sostenible. Si dichos recursos son poco frecuentes además de valiosos, no sustituibles y difíciles de imitar, la organización que los posea marcará distancia con sus competidores. Esto, si es capaz de atraer y retener a dichos recursos alrededor de su marca. Es así como la creación de marca como empleados tiene entre sus consecuencias:

- Incrementa motivación y afianza valores
- Integra a los empleados geográfica y operacionalmente
- Descubre nuevas habilidades y talentos de los empleados
- Crea orgullo de pertenencia
- Mejora la gestión de la relación trabajo/ocio
- Aumenta la confianza en el liderazgo corporativo

En este sentido, tres de cada cuatro compañías que han participado en el IV Estudio afirman tener una estrategia de marca, siendo la revista interna el canal más utilizado (30%) para darla a conocer, seguido por la comunicación con el jefe inmediato (26%). La adecuada gestión de ambos canales es tarea de la política de comunicación interna de la organización.

Sector público vs. Sector privado

El reconocimiento de la comunicación interna como un factor determinante en el cumplimiento de los compromisos de la empresa con su principal grupo de interés interno, los empleados, también ha calado en la formulación estratégica de las empresas públicas. La reciente adopción de modelos de gestión por objetivos, exclusiva hasta entonces del sector privado, ha sido determinante en este cambio.

En este sentido, las conclusiones del "I Estudio de comunicación interna en la Administración Pública"[78], también del Observatorio de Comunicación Interna e

[78] I Estudio de Comunicación Interna en la Administración Pública. "La comunicación interna en la Administración Pública", elaborado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa en 2005, sobre los resultados obtenidos a una muestra de 68 Administraciones Públicas españolas, correspondientes a entidades autonómicas (11 comunidades) o nacionales.

Identidad Corporativa, muestran que el nivel de desarrollo de la comunicación interna en estas instituciones se encuentra en un estado anterior al de las organizaciones privadas. Sin embargo, existe una clara intención de mejora. En este sentido, gran parte de estas entidades opina que una buena comunicación interna mejoraría la gestión de la entidad (con una puntuación media de 5,63 sobre 7) y favorecería los procesos de innovación (con una media de 5,59 sobre 7). Sus directivos identifican como los principales retos para mejorar la comunicación con sus empleados el desarrollo de empatía y la comunicación sin extenderse demasiado, con una media de 5,71 y 4,91 sobre 7 respectivamente.

Los esfuerzos en comunicación interna de estas entidades redunda en aspectos tan importantes para el clima organizacional y la consecución de resultados como lo es el conocimiento de los objetivos de la entidad. En este sentido, el 62% de los empleados dice conocer dichos objetivos, lo que incide en el sentido de pertenencia, que califican como alto en el 42% de las Administraciones.

De lo anterior se concluye que la comunicación interna es un factor trasversal a cualquier estrategia de responsabilidad corporativa interna, toda vez que una adecuada gestión del principal grupo de interés interno de la compañía, su plantilla, es inviable sin un contexto de comunicación que se constituye en vehículo y facilitador de las medidas en que se concreten los compromisos de la empresa.

5.2.3.6. Otros elementos a considerar en la Comunicación

Ramón Poch

a) El tratamiento de los Medios de Comunicación se hace principalmente en la posición privilegiada que éstos tienen para elaborar y transmitir información y, por lo tanto, como vehículos de los valores de la RSE en la sociedad, de forma genérica, pero tomando como modelo los medios de comunicación convencionales.
b) El futuro de los medios de comunicación se ha iniciado ya en los últimos años con movimientos que confirman una evolución. Hasta la fecha los medios vendían información a sus lectores, mientras que hoy en día venden difusión y audiencia a sus anunciantes.
c) La prensa diaria de distribución gratuita es un fenómeno mediático nuevo desde la aparición de Internet. De acuerdo con la clásica teoría económica de que todos los bienes gratuitos tienen una demanda infinita y el objetivo de un nuevo sector de editores es vender publicidad a través de un medio de comu-

nicación de baja intensidad, ha "creado una demanda" que en España representa aproximadamente el 40% de la circulación total estimada de diarios.

d) Internet, como paradigma de comunicación eficiente, eficaz, económico y global, que por primera vez en la historia ha provocado la desaparición de dos de las principales barreras existentes: la del tiempo y la del espacio. Internet es un sistema no lineal, abierto, dinámico y creativo y por lo tanto no se puede gobernar desde estrategias convencionales de gestión.
e) Los "blogs" se confirman como fenómeno comunicativo. La información ha dejado de ser piramidal para pasar a ser horizontal, con nuevos conceptos en el que el periodista se asocia a gente con perfil libertario, participativo, provocador, etc., que está cambiando los cauces de comunicación corporativa y empresarial.
f) La telefonía móvil, como paradigma de la autonomía de la comunicación, se ha convertido en medio (que no causa) de una extraordinaria transformación social. De hecho, la telefonía móvil es la tecnología de comunicación de más rápida difusión en la historia (en 1991 había 16 millones de aparatos y se estima que en 2006 la cifra se ha incrementado por encima de los 2.300 millones).
g) En relación con otros medios de comunicación interactivos, tenemos que destacar que la aparición de la tecnología digital representa una evolución de los medios de comunicación, especialmente en los conceptos de interactividad y multiplataforma. La interactividad será la palabra clave en el nuevo entorno de los medios de comunicación. Será la relación directa "one to one", producto de la fragmentación de audiencias.
h) Resumiendo, podríamos decir que las nuevas generaciones se alejan de los medios tradicionales y el poder de la comunicación se escapa de los periodistas, de los editores y de los propietarios de los medios. Internet, el ordenador, la TV digital y la telefonía móvil serán los instrumentos de la era de la posinformación que permitirá la teleubicuidad "on line".
i) La complejidad del mundo mediático exige la toma de conciencia para que a través de la RSE, el cuarto poder no sea el único poder carente de contrapoder.
j) La prensa escrita (de pago y gratuita) debe pasar de una gestión empresarial tradicional, focalizada en el crecimiento económico a una actuación basada en el crecimiento sostenible, para que con los recursos actuales sea posible abastecer demandas presentes y futuras sin comprometer la salud de los ecosistemas (nos referimos básicamente a la utilización de papel reciclado y a la autorregulación en el evidente despilfarro de recursos en la edición de ejemplares no requeridos por la sociedad y que representan un riesgo de incrementar artificialmente el consumo y hacer estéril el esfuerzo para frenar la insostenibilidad del modelo occidental actual.

k) A las normas genéricas que permitan determinar si las empresas editoras de medios de comunicación son socialmente responsables, deberían incluirse códigos específicos de conducta (indicadores y referencias), que garanticen la creación de un marco único que recoja los criterios que deben cumplir las empresas que deciden ser socialmente responsables (OJD, EGM, Autocontrol de Publicidad, etc.)

5.2.3.7. Resumen y conclusiones

- La irrupción de la RSE en las empresas tiene consecuencias de diferente índole que afectan a la transparencia, a la gestión, a la incorporación de nuevos grupos de interés que inciden en el éxito de la empresa, y a una modificación de los objetivos y de la estructura organizativa.
- A lo largo del tiempo las empresas han ido adaptando su organización, atención y riesgos a la evolución y primacía de los valores propios de cada época. La coexistencia, en la actualidad, de diferentes modelos de gestión de empresa (económicamente responsable, medioambientalmente responsable, corporativamente responsable y empresa conveniente), ha propiciado cierta confusión en los conceptos e instrumentos relacionados con la RSE, y una dificultad evidente de conectarlos con los objetivos del negocio en cada sector de actividad.
- No esta claro en base a qué mezcla de actitudes y valores (económicos, medioambientales, sociales e incluso intangibles) de las empresas los GI toman sus decisiones para comprar, invertir o trabajar en una de ellas y no en otras. Pero es evidente, que existe una oportunidad competitiva para las empresas que mejor gestionen el convencimiento de sus públicos en todos los ámbitos de actuación (operativo, comercial y público).
- El ámbito público aparece como un nuevo espacio de gestión que interesa o afecta a la empresa porque en él se dirime su elección o rechazo. El contorno o perímetro que delimita su existencia está formado por todos aquellos elementos que trasladan, atribuyen, acreditan, determinan…, las cualidades de una empresa tales como la RSE, Reputación, Acción Social, Percepción, Comunicación, Relaciones públicas y Posicionamiento Público.
- El Posicionamiento Público de la empresa (PPe) es el espacio de valores transmitido públicamente por la empresa a los GI que traslada las conductas de la organización, permite su discriminación positiva de los competidores, determina las expectativas de sus públicos y conforma la percepción de la compañía y su reputación.
- La nueva dialéctica de la empresa responsable con todos sus grupos de interés, le confiere un nuevo papel social para conformar un universo de valores en su entorno y no apoyar, como anunciantes, actuaciones de empresas transgresoras

de derechos individuales o colectivos, y que no se saben o no se quieren autoregular.

- Para que hoy se realice una venta, ha de haber previamente una transacción emocional, que antes no existía, entre proveedor y comprador. Para que una empresa pueda vender ha de gestionar su elección, ya no por su propuesta comercial sino, por sus actitudes cívicas. Sin embargo, la existencia de conductas coherentes y extendidas en una organización, trabajo del Director de RSE, tampoco garantiza la elección de la compañía. Es necesario el "envoltorio" de los valores formales, su comunicación y posicionamiento público, para que la percepción deseada sea reconocida unánimemente. Es aquí donde entra en escena la Gestión del Convencimiento.
- ¿Qué es la Gestión del Convencimiento? "Proceso de gestión específico para la creación de valor de la empresa, que está basado en las conductas, y que integran todos los elementos necesarios para influir en las decisiones de compra, inversión, apoyo... de los Grupos de Interés".
- La Gestión del Convencimiento, en la empresa corporativamente responsable adquiere, en estos momentos, una relevancia capital para la captar la atención, adecuar los contenidos, legitimar las decisiones, hacer evidentes los beneficios para todos y trasladar las conductas de la empresa en sus diferentes ámbitos de actuación, y en los distintos medios de comunicación a los diversos GI.
- Los medios de comunicación desempeñan un papel muy importante en la percepción de la empresa. Existen unos principios básicos en la comunicación de la RSE: transparencia, rigor, periodicidad, código ético; así como de transparencia y rigor en la comunicación
- Los medios, como receptores, evaluadores (en cuanto que realizan una selección) y transmisores hacia la sociedad de la acción de la RSE que realizan las empresas tienen un papel determinante.
- Las Administraciones Publicas y las organizaciones sociales tienen una responsabilidad muy importante para que las empresas asuman la incorporación de las conductas a su gestión empresarial, creando un marco de actuación que favorezca su implantación y reconocimiento social, sin interferir en las propias decisiones de las empresas para actuar libremente.
- La comunicación interna es también una de las claves de la RSE como expresión de una práctica responsable con los empleados que mejora el clima de las compañías, el sentido de pertenencia de los trabajadores y la imagen del empleador. Una gestión adecuada del principal Grupo de Interés interno (los empleados) es inviable sin un contexto de comunicación de las medidas en que se concreten los compromisos de la empresa.

- Las nuevas generaciones se alejan de los medios tradicionales y el poder de la comunicación se escapa de los periodistas, de los editores y de los propietarios de los medios. Internet, el ordenador, la TV digital y la telefonía móvil serán los instrumentos de la era de la posinformación que permitirá la teleubicuidad "on line".

5.2.4. Patrocinio y Mecenazgo

Ramon Guardia Massó

5.2.4.1. Introducción

Definición de conceptos

Los conceptos de patrocinio y mecenazgo acostumbran a ir de la mano y, comúnmente, se cita a uno u otro con poca propiedad. Cierto es que habrá momentos y contextos en los que no tendrá sentido diferenciarlos, cuando, por ejemplo, hablemos de acciones que realiza la empresa más allá de su actividad principal y en referencia a causas no vinculadas al negocio.

Hablaremos de patrocinio y mecenazgo como una misma acción cuando persiga un objetivo de diferenciación y creación de valor de marca. Mientras tanto, conviene clarificar los conceptos. Debido a la cantidad de definiciones que podemos encontrar sobre el concepto patrocinio y el concepto mecenazgo, acudiremos a una fuente neutral y dogmática. Las definiciones que encontramos en el Diccionario de la Lengua Española son:

Patrocinio: (Del lat. patrocinum).
1. m. Acción y efecto de patrocinar.
Patrocinar:
1. tr. Defender, proteger, amparar, favorecer.
2. tr. Apoyar o financiar una actividad, normalmente con fines publicitarios.
Mecenazgo: (De mecenas y -azgo).
1. m. Cualidad de mecenas.
2. m. Protección dispensada por una persona a un escritor o artista.

Diferenciación patrocinio y mecenazgo

Estas definiciones apuntan a la principal diferencia entre los dos conceptos: el sentido con el que se hace. Es decir, el fin de la acción en sí misma. A partir de aquí se

desprenden otras diferencias como el resultado que se obtiene de las mismas o su consideración legal. Analizamos las divergencias de los conceptos a partir de la diferenciación por:

- motivación
- causas
- normativa

Diferenciación por motivación

Una primera diferenciación viene explicada por el fin último, el sentido y motivación con el que se plantean desde la empresa los dos conceptos. El mecenazgo, y por su origen etimológico como veremos en el próximo punto, incorpora un sentido más desinteresado. Se defiende una causa porque se cree en ella. El concepto patrocinio incorpora ya en su definición un fin publicitario. Es decir, se invierte en una causa para conseguir publicidad para la marca.

Aunque el mecenazgo acaba incorporando un beneficio indirecto, es decir, la empresa apoya una causa para conseguir alguna cosa a cambio, no busca este retorno de manera directa. Podríamos decir que, inicialmente, el sentido es más altruista.

Diferenciación por causas

El mecenazgo, y haciendo otra vez referencia a su origen etimológico, apoya a causas que podríamos llamar culturales: artistas, obras, escritores, poetas, arquitectos, artes escénicas,… y a las organizaciones que promueven estas causas: museos, instituciones culturales, administraciones públicas,...

El patrocinio recoge causas varias, el más conocido del cual es el campo deportivo. Quizá también es el más representativo por ser de las causas más mediáticas. Por ejemplo, la sección de deportes tiene asegurada siempre su presencia en los telenoticias. Veremos, en el punto 3, Marco contextual del patrocinio y mecenazgo, diferentes tipos de patrocinios, pero podemos destacar, a parte del patrocinio deportivo, el campo educativo, solidario, social, medio ambiental o incluso cultural, entre otros.

No contribuye a la diferenciación el hecho que haya también causas culturales patrocinables. En el momento que una causa cultural es apoyada, deberíamos recurrir a su motivación, su fin último para saber si estamos hablando de patrocinio o mecenazgo.

Diferenciación normativa

Desde el punto de vista legislativo tiene también un trato diferente. El patrocinio se considera una forma más de publicidad y se enmarca dentro de la Ley 34/1988 de 11 de noviembre, "Ley General de Publicidad". Así, en el artículo 24 de dicha ley, encontramos:

El contrato de patrocinio publicitario es aquél por el que el patrocinado, a cambio de una ayuda económica para la realización de su actividad deportiva, benéfica, cultural, científica o de otra índole, se compromete a colaborar en la publicidad del patrocinador.

Al ser considerada una partida publicitaria, el importe económico destinado a patrocinio se considera un gasto deducible en la cuenta de resultados.

El mecenazgo está regulado por la Ley 49/2002 de 23 de diciembre, "Régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo". El importe de las acciones de mecenazgo es considerado como una donación, donativo o aportación. El destinatario de esta donación deben ser entidades no lucrativas incluidas también en dicha ley (organizaciones de infancia, atención a personas mayores, a colectivos excluidos, universidades, y otras organizaciones especificadas). La ley permite deducirse el 35% de la donación de la cuota del Impuesto de Sociedades. Además, el porcentaje de deducción y los límites pueden incrementarse en un 5 % si la actividad de mecenazgo desarrollada por las entidades beneficiarias se encuentra en la relación de actividades prioritarias de mecenazgo que establezca la Ley de Presupuestos Generales del Estado.

A pesar de estas diferencias, Rabanal[79], apunta que los conceptos tienden a la divergencia y es difícil separarlos. Algunos de los aspectos convergentes que apunta hacen referencia a la asunción de aspectos de patrocinio por parte del mecenazgo. El mecenazgo, aunque su motivación inicial es altruista y desinteresada, se generan una serie de retornos sobre la imagen corporativa y la reputación de marca. Estos beneficios son similares a los que genera el patrocinio: contribuye al intangible de la marca. Los beneficios derivados del patrocinio o mecenazgo, a la práctica obtienen el mismo tipo de retorno en términos de contribución en la reputación de marca o en imagen.

[79] Marc Rabanal en "El patrocinio y mecenazgo empresarial, en el marco de la responsabilidad social corporativa", AEDME, Barcelona, 2004.

El retorno de los dos tipos de acciones, patrocinio y mecenazgo, es motivo de peso suficiente para hablar de patrocinio y mecenazgo como un solo concepto. Patrocinio y mecenazgo entendido como aquellas acciones que contribuyen a reforzar la imagen de marca deseada y mejoran la reputación de la misma, entre otros beneficios intangibles que destacaremos más adelante. Este argumento quizá no sería suficiente en otro capítulo, pero desde el punto de vista de marketing y comunicación, la diferenciación de los términos carece de sentido, ya que el resultado de este tipo de acciones es casi el mismo.

Otros conceptos relacionados

Siguiendo en la necesidad de diferenciar y dar a cada palabra su significado correcto, encontramos otros conceptos que buscan también el mismo retorno en imagen y reputación que el patrocinio y mecenazgo. Quizá deberíamos encontrar una palabra que muestre el significado de las acciones realizadas por las empresas con el entorno que le permiten una mejor reputación de marca o un retorno en imagen.

Filantropía: (Del gr. φιλανθρωπα).
1. f. Amor al género humano.
Esponsorización:
1. f. Acción y efecto de esponsorizar.
Esponsorizar:
1. tr. Patrocinar.
2. Apoyar o financiar una actividad.
Marketing con causa:
El marketing con causa es una herramienta mediante la cual una empresa se compromete a colaborar con un proyecto o causa social relacionándolo directamente con la promoción de ventas del propio producto y o servicio.
Marketing social corporativo:
El marketing social corporativo engloba las actividades que desarrolla una empresa con el objetivo de lograr el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social favoreciendo al mismo tiempo, y de forma directa, los intereses de la empresa en cuanto a su posición en el mercado y su imagen.

Cabría destacar la RSE como una nueva manera de entender la empresa, como ya se ha hecho hincapié en el capítulo 2, *Responsabilidad Social de la Empresa*, de este libro. Lo que es importante de este tipo de actuaciones es la separación gradual que se hace de la empresa entendida como una mera proveedora de productos y servicios. Poco a poco, la empresa ha ido buscando nuevos mecanismos para acercarse al consu-

midor y diferenciarse de la competencia.

Estos pequeños pasos se han ido consolidando, no sólo como acciones aisladas, sino como una nueva de entender la empresa. Se apuntaba en el punto 5.2.1. *La identidad de marca*, lo que buscan estas acciones es acercarse a los valores de los consumidores y resto de *stakeholders* y trabajar para una empresa más humana.

Como apunta el gráfico 1, podemos ver la evolución de filantropía en la empresa. Lo que empezó antes de los años 50 como donaciones filantrópicas a título personal ha ido evolucionando hacia las donaciones de empresa (acción social) o la creación de fundaciones de empresa, llegando finalmente al concepto de ciudadanía corporativa. En esta línea, el concepto *corporate citizenship* está cogiendo fuerza en el mundo del *management*. La empresa no sólo debe ser un agente económico, sino también un agente social que se relaciona y es responsable de sus actuaciones y de su entorno. Se trata, en definitiva, de ser un buen ciudadano.

5.2.4.2. Breve repaso por la historia del patrocinio y mecenazgo

El concepto de mecenazgo recibe el nombre por Cayo Clinio Mecenas (Roma, 69-8 a.C.). Mecenas fue un noble de la alta aristocracia, amigo y consejero de Octavio Augusto. Invirtió gran parte de su fortuna en el sostenimiento de los artistas de la época pero con fines diferentes a los llevados a cabo por los demás miembros de la aristocracia y generales del ejército. A la aristocracia le interesaba contar con literatos

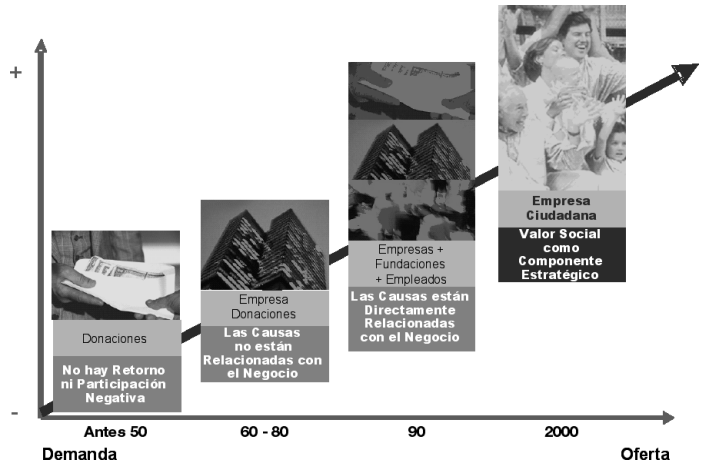


Gráfico 1. Evolución de la filantropía en la empresa.

para mantener por escrito el linaje de su rama familiar y a los generales para poetizar sus victorias en la guerra.

Mecenas lo hace con el objetivo de exaltar y honrar a su emperador rodeándolo de figuras culturalmente destacadas, ya que era una forma de glorificar a Roma y seguir el ejemplo de Grecia, que perduró por sus artistas. Virgilio, Horacio, Propercio y Ovidio, entre otros poetas y artistas gozaron de la protección y apoyo de Mecenas y de Augusto.

A partir del XV y durante el XVI, los siglos del Renacimiento, el renacer de las artes grecorromanas, la confluencia de un grupo de pintores, escultores, arquitectos, literatos, filósofos y hombres de ciencias, en un marco de auge económico permitió la realización de grandes obras arquitectónicas y artísticas. Y es en este momento que resurge la modalidad de protección a los artistas. A quienes aplican esta práctica, reyes, duques, magnates y papas, se los identificará con Mecenas y se les llamará mecenas.

Entre los famosos del Cuattrocento encontramos a Leonardo da Vinci y en el Cinquecento a Raffaello Sanzio y Tiziano Vecellio. El mecenazgo no dejó de practicarse en siglos posteriores, hasta el día de hoy, con el fin de proteger a los artistas y el arte.

5.2.4.3. Marco contextual del patrocinio y mecenazgo:

Saturación de medios publicitarios

Los medios con los cuales llegamos a los públicos objetivo son muchos: radio, televisión, internet, correo electrónico, sms, periódicos, revistas, dominicales, exterior,… Algunos datos de publicidad en televisión:

- emisión de 418.574 minutos de publicidad en el 2006[80]
- cada día, un espectador ve 28 minutos de publicidad[81]. Esto significa unos 85 anuncios al día.
- las cadenas generalistas nacionales ocupan un 14 % del total de emisión en publicidad[82].

[80] Fuente: Asociación Española de Anunciantes. Incluye TVE, Telecinco, Antena 3 y Cuatro.
[81] Fuente: Media Planning. Datos para abril de 2006.
[82] Fuente: Asociación para la investigación de medios de comunicación.

¿Cuánta de esta información somos capaces de recordar? La saturación de cada uno de los diferentes medios obliga a diversificar la estrategia y buscar nuevas formas de llegar, impactar y captar al potencial consumidor. Una de las fuentes de diferenciación puede llegar de la mano del patrocinio y mecenazgo.

Patrocinio y mecenazgo en España, algunas cifras

Con el fin de tener una visión general de lo que significa el patrocinio y mecenazgo en España presentamos algunos datos cuantitativos[83]:

- El patrocinio no deportivo, mecenazgo y marketing social ocupa la séptima posición en inversión dentro de los medios publicitarios no convencionales. En el 2006 se realizó una total inversión de 438,9 millones de euros.
- La inversión en patrocinio y mecenazgo sobre la inversión en medios no convencionales representa un 5,9 % y un 3 % del volumen de inversión total del mercado español.

Tipología de patrocinio y mecenazgo

Clasificamos el tipo de patrocinio y mecenazgo en función del ámbito o área de acción al cual se dirige la inversión. Excluimos el patrocinio deportivo por entender que tiene otros objetivos y motivaciones.

- **Cultural**: engloba las artes escénicas en general (teatro, música, danza, cine) y artes plásticas (patrimonio, pintura, escultura). Estas acciones son las que se definen como de mecenazgo.
- **Educativo**: apoyo al sistema educativo con medios materiales (por ejemplo, facilitando el acceso a las NTIC), fomentando determinadas especialidades (concurso de literatura, premios) o apoyando la formación universitaria (becas, estudios en el extranjero, seminarios, conferencias,…)
- **Investigación**: fomento de la I+D+i (proyectos de investigación, becas,...). Este campo sigue siendo poco atractivo para los patrocinadores.
- **Medio ambiente**: conservación y mejora de la biodiversidad a través de proyectos concretos o a través de la educación medioambiental (cursos, becas, premios).

[83] Fuente: Infoadex. Inversión real estimada para el 2006. Excluye el presupuesto de la obra social de las Cajas de Ahorro.

- **Solidario (asistencia y cooperación)**: a colectivos en situación de riesgo o exclusión social del tercer o cuarto mundo.

Las empresas no suelen concentrarse en un único campo de actuación. Según un estudio realizado por Aedme, el 75% de las sociedades que realizan patrocinio y mecenazgo se muestran activas en cuatro ámbitos de actuación o más. Las acciones relacionadas con la asistencia, la cooperación la enseñanza y la cultura son las más frecuentes. En estos aspectos se profundizará en el punto 5.10. de Acción Social.

Para muchas empresas la vehiculación del patrocinio y mecenazgo se realiza a través de la propia fundación corporativa. Este tipo de fundación ha sido constituida y promovida por la propia empresa, canalizando de esta manera las relaciones que van más allá del propio negocio. Así, por ejemplo, de las 35 empresas del Ibex-35, 21 tienen una fundación corporativa, es decir, un 60% de las empresas que componen el índice[84].

Qué busca la empresa con el patrocinio y mecenazgo

Hasta hace no muchos años, una marca aportaba a su consumidor unos atributos únicos, que ningún producto más poseía. Este hecho le permitía ser un producto deseado por su comprador. El consumidor aspiraba a la marca, porque el consumo de ese producto con un nombre concreto le ofrecía una diferenciación y unas propiedades diferentes a otros productos o servicios semejantes.

Actualmente, el consumidor, aunque mantiene el deseo de satisfacer sus necesidades, tiene más información, más productos o servicios y, por lo tanto, más opciones para elegir el producto o servicio que se adecue a sus preferencias.

En pocos años han aparecido nuevas formas de diferenciación a las tradicionales basadas en los atributos de calidad y precio. Algunas empresas han buscado nuevas fórmulas para diferenciarse a través del establecimiento de colaboraciones con organizaciones o entidades o con determinados aspectos (deporte, cultura, causas sociales,…).

Las empresas han adoptado estrategias de diferenciación para sus productos y marcas con el objetivo de generar preferencia ante los consumidores. El patrocinio y mecenazgo es una forma más de orientación de las empresas hacia la sociedad.

---

[84] *Las fundaciones de empresa en España. Primer mapa de sector*. Fundación Telefónica, ESADE y Valores & Marketing. Madrid, 2002.

En esta línea cabe destacar que, según el estudio de Aedme citado en el punto anterior, las principales motivaciones de las empresas para emprender acciones de patrocinio y mecenazgo son la responsabilidad social, la reputación corporativa, las relaciones con el entorno, el posicionamiento respecto los grupos de interés y la imagen corporativa. Los incentivos fiscales no son considerados como una motivación para realizar acciones de patrocinio y mecenazgo.

5.2.4.4. Saturación del consumidor

Pirámide aspiracional

La comunicación publicitaria apenas había experimentado cambios hasta alcanzar la década de los cincuenta, sobre todo, en España. Entonces, se avanzó hacia un concepto hasta entonces prácticamente inédito: crear el deseo de comprar una determinada marca más por lo que representaba que por lo que verdaderamente ofrecía. Hasta entonces sólo se había informado de la existencia de un producto y se explicaba al consumidor potencial dónde lo podía encontrar y, como máximo, qué necesidades le cubría.

Sin embargo, a partir de este momento, esta información ya no es suficiente. Muchos fabricantes constataron que la mejor forma de convencer al futuro cliente se basaba en un modelo aspiracional hacia los valores que aportaba el producto o la marca. Es decir, el cliente aspira a los valores del producto y no tanto al producto en sí mismo. No obstante, el beneficio para la empresa no está en la mera definición de los valores del producto. El beneficio para la empresa se encuentra, primero, en la identificación de los valores del cliente. ¿Cómo va a responder alguien a un producto con el cual no se sienta próximo?

El beneficio de compartir valores

De la oportunidad de compartir valores es de donde nace el beneficio (véase la figura 1). Beneficio para la empresa porque su producto, su marca, será el deseado. Y beneficio para el consumidor porque compra algo más que un bien tangible o un servicio. Compra valores.

La empresa, como ciudadano, ha evolucionado, o debe hacerlo, desde la filantropía hasta hacer de la responsabilidad social su propuesta de valor, y del patrocinio y mecenazgo como una de las formas de expresar su desempeño.

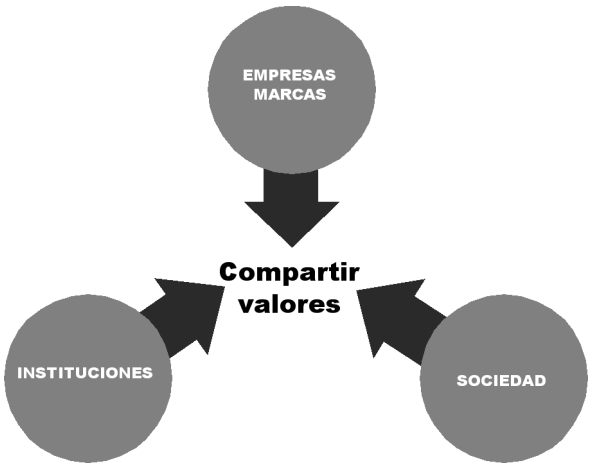


Figura 1. Compartir valores.

5.2.4.5. ¿Todo es patrocinable o apoyable?

Desde el punto de vista normativo

En referencia al cumplimiento de la ley, podemos citar el artículo 3, de la Ley General de Publicidad. Según este artículo es ilícita: a) La publicidad que atente contra la dignidad de la persona o vulnere los valores y derechos reconocidos en la Constitución (…); b) La publicidad engañosa; c) La publicidad desleal; d) La publicidad subliminal; e) La que infrinja lo dispuesto en la normativa que regule la publicidad de determinados productos, bienes, actividades o servicios.

Cada destacar que la mayoría de colaboraciones de patrocinio y mecenazgo vendrán también enmarcadas en el convenio privado entre las dos partes (patrocinador y patrocinado; mecenas y beneficiario) que regule las prestaciones y contraprestaciones establecidas por cada una de las partes implicadas.

Desde el punto de vista de imagen

Dando por hecho el cumplimiento de la ley, la pregunta de ¿todo es patrocinable o apoyable? debe responderse desde el punto de vista de imagen. La empresa no debe olvidar que patrocinando o apoyando una causa, sea del tipo que sea, está comunican-

do unos valores. Estos valores pueden ser los de la empresa, siempre y cuando coincidan con los valores que patrocinamos y/o apoya. Por tanto, la empresa debe preguntarse si los valores que va a transmitir con el patrocinio o mecenazgo son los que realmente quiere. Si apoyando una determinada causa transmitimos los valores, la identidad de la empresa, entonces la línea será la correcta. Sino, sólo será una inversión más en la marca, de su exhibición en un evento o de relaciones públicas.

5.2.4.6. Stakeholders a los cuales llegamos con el patrocinio y mecenazgo

Las expectativas generadas por los grupos de interés ya han sido analizadas en el apartado 5.1.3. No obstante, sólo destacar que siendo el planteamiento estratégico el correcto para integrar a los grupos de interés en la compañía, esta visión estratégica se plantea también desde el punto de vista de marketing. La *American Marketing Association* define:

> *Marketing es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y ofrecer valor a los clientes y manejar las relaciones con los mismos con el fin de conseguir el beneficio de la organización y de sus grupos de interés.*

Por tanto, la definición de marketing incluye ya la satisfacción de los intereses de los clientes y de los grupos de interés. ¿A cuáles llegamos con el patrocinio y mecenazgo? Aún siendo el patrocinio y mecenazgo una forma de diferenciación que se concreta en acciones puntuales, no debemos olvidar que éstas deben dotar de contenido al plan de relación con *stakeholders*. Si planteamos las acciones de patrocinio como una acción enmarcada en una estrategia más global, deberemos primero identificar los grupos de interés a los cuales queremos dirigirnos y realizar después las acciones correspondientes. Es decir, analizar a quién queremos llegar, qué expectativas queremos cubrir y cómo vamos a hacerlo.

Clikasalud es un programa educativo basado en la prevención y los hábitos de vida saludables para adolescentes y jóvenes liderado por **Fundación Agbar** y **Adeslas**. A través de un portal de internet, www.clikasalud.com, se ofrecen recursos educativos con el fin de promover hábitos y conductas saludables. Adeslas aprovecha la oportunidad contextualizando este programa con la prevención, como una nueva manera de entender la salud. El programa **no es sólo una acción de patrocinio**: es una manera de **dar contenido al plan de relación con sus grupos de interés** (asegurados, padres, adolescentes y jóvenes, escuelas, sociedad en general) **y concretar sus valores** en acciones.

5.2.4.7. Patrocinio y mecenazgo como forma de expresión de los valores y de la identidad de la empresa

Si la empresa busca diferenciarse de la competencia, buscar un lugar en la mente de sus públicos objetivo o sus públicos de interés, entonces puede utilizar el patrocinio y mecenazgo como una manera más para hacerlo. Son dos herramientas útiles de marketing que pueden conseguir el objetivo planteado. El patrocinio y mecenazgo se ha enfocado desde marketing porque hasta ahora han sido sólo una manera de diferenciarse. No obstante, existen otras maneras de diferenciarse, si es sólo diferenciación lo que necesita o busca la empresa.

Sin embargo, el hincapié debe hacerse no tanto en las herramientas como en el objetivo último que persigue la empresa. ¿No estamos replanteando la empresa? ¿No estamos avanzando hacia una empresa responsable? Veíamos en el punto 5.2.1. *La Identidad de marca* que lo que busca la empresa es definir sus valores y actuar en consecuencia. Esto es lo que le permitirá generar valor para ella y sus grupos de interés. Por tanto, contextualizar las acciones de patrocinio y mecenazgo en el plan de relación con los grupos de interés, basándose en los valores de la compañía, permite definir y transmitir la identidad de marca.

Lynn Sharp argumenta que las empresas responsables deben tener en cuenta la ética y la moral. La gestión y acciones de las empresas responsables se pueden clasificar, según la autora, en función de su grado y tipo de compromiso. Por grado de compromiso entendemos si es básico, es decir se basa en el estricto cumplimiento de la ley o su gestión va más allá de lo que marca la normativa legislativa. Otro eje que pondera el tipo de acciones realizadas por las compañías si son obligatorias o de asunción voluntaria. Si el compromiso es de tipo obligatorio encontramos valores de justicia, mientras que si el compromiso es voluntario los valores son más humanitarios. Estos dos ejes marcan diferentes tipos de empresas: según tangibilicen sus acciones de gestión responsable en prácticas de buen gobierno, códigos de conducta, acción social o adhesión a movimientos de empresas responsables (en la figura 2 puede verse qué tipo de acciones se enmarca en función de la aplicación de los valores de empresa).

Cabe destacar que la situación deseable para la empresa es aquella en la que no sólo se compromete de forma voluntaria, sino además asume un grado de compromiso pleno y se considera un actor económico y social con suficiente potencial para promover los valores que le definen. El cuadro muestra la diferencia. Por ejemplo, acciones de patrocinio y mecenazgo se encontrarían en el cuadrante derecho inferior. No obstante, si la empresa cree que su potencial le permite avanzar en la construcción de una empre-

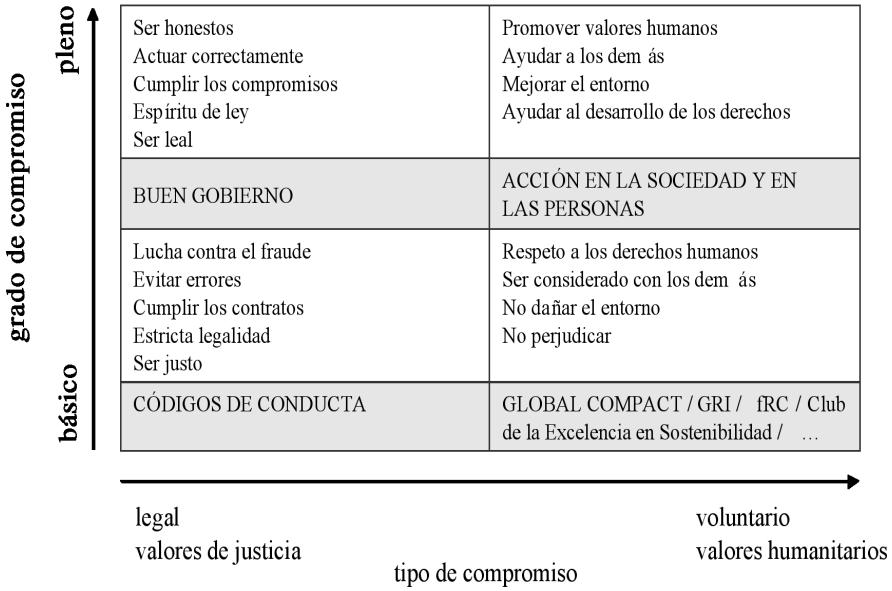


Figura 2. Grado y tipo de compromiso.

sa mejor y de una sociedad mejor, no sólo cumplirá los códigos de conducta, tendrá un buen gobierno y realizará acciones sociales voluntarias, sino que además promoverá sus valores entre sus grupos de interés. Sirvan de muestra algunos ejemplos.

Danone patrocina diferentes acciones de la **Asociación de Diabéticos** y difunde materiales educativos sobre la diabetes. Esto sería una acción más de patrocinio si no fuera porque en su estrategia corporativa ocupa un lugar destacado la alimentación, la salud y la nutrición. Numerosos programas y acciones se basan en cinco convicciones que concretan el compromiso de la compañía: equilibrio, variedad, placer, convivencia e información. **El objetivo son los valores y la promoción de los mismos**.

"La Caixa", al igual que cualquier otra caja de ahorros, podría definirse como un tipo de entidad mecenas por naturaleza. Las cajas de ahorro se caracterizan por tener un fuerte compromiso social y guiarse por una vocación de trabajo a favor del interés general. "la caixa", no sólo asume y acepta su papel social sino que

promueve que también sus empleados lo asuman. A través de su programa de voluntariado corporativo anima a sus empleados a realizar actividades de voluntariado. No sólo es un mecenas sino que **anima a sus empleados, y a otros grupos de interés, a que también lo sean**. La entidad, además, **promueve el concepto de voluntariado corporativo**. Por ejemplo, apoya a entidades a buscar voluntarios a través periódicos de ámbito autonómico o a través de un portal específico, www.gentsolidaria.org; o lidera y edita la primera "Guía para la promoción del voluntariado corporativo desde la empresa".

Por tanto, asumiendo que la empresa es más que un agente económico, tiene diferentes maneras de mostrar su papel social. Puede realizar acciones puntuales o continuadas de patrocinio y mecenazgo o puede utilizar el patrocinio y mecenazgo como un nuevo ámbito de relación con sus grupos de interés. La grandeza de la empresa se medirá por la grandeza de sus actuaciones. El patrocinio y mecenazgo son herramientas para dotar de contenido y significado la relación de la empresa con sus grupos de interés y consolidar la identidad de la empresa. El compromiso con sus grupos de interés, basado en compartir valores, permitirá construir una empresa comprometida, responsable, respetada y sostenible en el tiempo.

5.2.4.8. Resumen y conclusiones

El patrocinio y mecenazgo, hasta el momento y básicamente, ha salido al paso de la necesidad de dar respuesta por parte de las empresas a la búsqueda de diferenciación de marca, a la saturación de mensajes hacia el consumidor, a la presión de la sociedad y a la creciente demanda de las entidades sociales. Partiendo de estos elementos, cabe mirar más allá y tener en cuenta, a modo de resumen, que:

- Tradicionalmente, se ha entendido el patrocinio y el mecenazgo como una manera de apoyar económicamente un acto, acción, programa, evento o causa social, cultural, solidaria o medioambiental.
- Descartamos incluir el patrocinio de eventos deportivos dentro del concepto patrocinio y mecenazgo tratado en este apartado por el elevado componente publicitario que conlleva este tipo de inversión.
- A pesar que el patrocinio y mecenazgo pueden ser conceptos diferenciados por su especifidad normativa o causas apoyadas, entendemos que la motivación inicial es la misma: el altruismo y el desinterés, que generan a su vez retornos sobre la imagen corporativa y la reputación de marca.
- El patrocinio y mecenazgo no deben ser un fin en sí mismos, sino que deben considerarse como herramientas para conseguir unos objetivos mayores.

- El patrocinio y mecenazgo permiten compartir valores con los grupos de interés y acercarse a ellos.
- El patrocinio y el mecenazgo pueden convertirse en nuevas formas de aproximación a los grupos de interés y de creación de plataformas de relación de la empresa con su entorno.
- El patrocinio y mecenazgo, bien gestionados, ayudan a la empresa a posicionarse como una compañía comprometida y responsable.
- La oportunidad del patrocinio y mecenazgo radica en enmarcar las acciones realizadas dentro de la política global de RSE.
- El reto de futuro para la nueva economía de la empresa es, no sólo ser responsable, sino promover que los grupos de interés de la empresa también lo sean.
- La empresa, en el entorno donde se ubica, es un motor de progreso económico, social y medioambiental. Reconocer y asumir voluntariamente este rol significa trabajar en cambios de comportamiento social para contribuir desde la nueva empresa a avanzar hacia una sociedad más sostenible.

5.3. Innovación y Sostenibilidad

5.3.1. La innovación responsable

Miguel Ángel Rodríguez

5.3.1.1. Introducción: relación entre innovación y sostenibilidad

La sostenibilidad de las empresas y la sostenibilidad del sistema físico-social donde operan están íntimamente relacionadas. Por un lado, el avance hacia un modelo de desarrollo más sostenible depende en buena medida de la contribución de las empresas a dicho fin. Asimismo, las compañías serán capaces de permanecer en el tiempo en la medida que incorporen a su gobierno, estrategia y modelos de negocio los requerimientos de la sostenibilidad.

De igual forma, la continuidad de una empresa está estrechamente relacionada con su capacidad para innovar. Ésta representa un medio efectivo para el logro de objetivos estratégicos como, por ejemplo, aportar un valor diferencial a los clientes y otros grupos de interés o desarrollar ventajas competitivas que resulten de la propia capacidad de innovar permanentemente.

Tal y como se vio en el capítulo 2, la innovación es uno de los 5 fundamentos de la empresa responsable y sostenible. Efectivamente, ambos elementos, innovación y

desarrollo sostenible, suponen un cambio de hondo calado en los principios de gestión de la empresa. La innovación persigue, entre otras cosas, crear la empresa del mañana; en este sentido, requiere un conjunto de competencias que no son una mera extrapolación de las que se necesitan para mejorar los productos, procesos, etc. actuales. La innovación exige adoptar unas reglas de juego que favorezcan, por ejemplo, la iniciativa y la creatividad, la posibilidad de experimentar sin que se castigue el fracaso no negligente, la difusión de conocimiento, la colaboración entre las personas, etc.

Al igual que en el caso de la innovación, la sostenibilidad también supone crear la empresa de mañana. Asimismo, implica el desarrollo de estrategias y modelos de negocio que permitan obtener resultados en ámbitos, aparentemente dispares, como el económico, el social y el medioambiental. Es evidente que algunas empresas la perciben como una moda que tarde o temprano pasará y otras como una obligación que hay que cumplir para evitar problemas legales. En cualquier caso, como se verá a lo largo de este capítulo, otras han sabido percibir los grandes retos pero también las grandes oportunidades que conlleva.

En línea con lo anterior, no debería sorprender que una parte importante de las empresas que hasta el momento han dado pasos significativos hacia la sostenibilidad esté formada por compañías que tradicionalmente han merecido el calificativo de innovadoras. Claros ejemplos de ello son 3M, DuPont o Siemens. Estas empresas son capaces de ver oportunidades donde muchas sólo ven problemas. Para ello, desarrollan las capacidades organizativas y los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, a nivel directivo y del resto de los colaboradores, que permiten identificar cambios y necesidades en el entorno así como traducirlos en nuevos productos, negocios, etc., para beneficio de las mismas y del entorno donde operan.

En suma, existe una clara e íntima relación entre innovación y sostenibilidad. Por un lado, es necesario que la empresa desarrolle la capacidad para innovar de tal forma que le permita generar y poner en práctica planteamientos innovadores que atiendan a los requerimientos de un modelo de negocio sostenible. Por otro lado, la sostenibilidad, percibida como una oportunidad, puede enriquecer y orientar los esfuerzos de innovación.

A continuación, tras comentar el concepto de innovación, se explican los distintos tipos de innovación empresarial y sus distintos grados[85].

[85] Este capítulo está en parte basado en Muñoz Nájar, J.A. y Rodríguez, M.Á.: "Innovación y sostenibilidad", capítulo 5 del *Manual de la empresa responsable*, Club de Excelencia en Sostenibilidad, Biblioteca Empresarial Cinco Días, 2005.

5.3.1.2. Innovación: concepto

Es conveniente dedicar unas líneas a desarrollar el concepto de innovación porque existe una confusión acerca de su significado, debido al uso poco apropiado que en algunos casos se ha hecho del mismo. En este sentido, es conveniente señalar que la innovación es multidimensional. Como tal, está relacionada con la creatividad, la estrategia de la empresa, la implantación de las ideas y la creación de valor.

La creatividad, según Plzek[86], es "la asociación y reordenación de conocimientos, en la mente de las personas que se permiten pensar flexiblemente, para generar ideas nuevas a veces sorprendentes". De la definición se desprende que las ideas originales son un aspecto fundamental de la innovación. Para ello, hacen falta unos conocimientos, unas aptitudes y unas actitudes en las personas que permitan generarlas.

Sin embargo, para innovar no es suficiente con tener ideas originales o creativas, sino que además es necesario que éstas sirvan para algo. Por este motivo, la innovación, para ser efectiva, debe estar relacionada con la estrategia de la empresa. Concretamente, debe ser percibida como un medio fundamental para el logro de los objetivos estratégicos.

En este sentido, la innovación puede adoptar distintos matices (nuevos productos, procesos, negocios, mercados, tecnologías, etc.) y grados (mejoras incrementales o innovaciones que rompen con lo establecido) si se entiende que uno de los objetivos de la estrategia es añadir valor tanto a los accionistas como al resto de los grupos de interés de la compañía, a través de proporcionar y sostener en el tiempo un valor diferencial y superior a los clientes.

Por otro lado, la innovación está relacionada con la implantación de las ideas. Como se puede intuir, éste es un tema clave porque la creatividad, aunque estratégica, no tiene sentido si no se materializa a través de proyectos que disponen de los recursos necesarios (humanos, económicos, etc.) para su desarrollo.

Finalmente, la innovación contribuye a la creación de valor. Los proyectos de innovación deben servir de base para aprender tanto de las cosas que funcionan, con el objetivo de institucionalizarlas, como de aquellas que no dan buen resultado a fin de evitar caer en el mismo error. Asimismo, han de alimentar y actualizar la cartera de capacidades estratégicas de la empresa de forma que ésta pueda diferenciarse de sus

[86] Plsek, Paul E.: "Creativity, Innovation and Quality", *American Society for Quality*, 1997.

competidores, desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y crear valor para sus diferentes grupos de interés.

En resumen, la innovación implica un proceso que va desde la generación de ideas creativas hasta la obtención de resultados, pasando por la implantación de algunas de las ideas, seleccionadas previamente a partir de criterios estratégicos, a través de proyectos.

5.3.1.3. Tipos de innovación

La innovación se concreta en diversos campos. En este sentido, los resultados de los procesos de innovación pueden tipificarse según las categorías que se desarrollan a continuación ilustrándolas con ejemplos relacionados con la responsabilidad y sostenibilidad:

Innovación de producto

La innovación de producto se asocia con la creación de un nuevo producto/servicio o la mejora de los que ya existen. Si bien siempre comporta alguna modificación de procesos, la principal novedad está encapsulada en el producto que llega al mercado.

Un ejemplo de este tipo de innovación lo encontramos en el caso de Novo Nordisk. Ésta es una empresa pionera en la llamada química verde, la cual consiste en encontrar productos biológicos que sustituyan a los productos químicos sintéticos. Novo Nordisk ha desarrollado enzimas para uso industrial que han sustituido con éxito a los productos químicos usados anteriormente en diversas aplicaciones en sectores tan diversos como el de los detergentes, el del almidón, el textil, el cervecero, el azucarero, el peletero, el de las grasas o el papelero.

Selene es un software desarrollado por Siemens España para formar parte de un sistema unificado y orientado a la red de salud integrada, de tal forma que la información de las distintas áreas y niveles de salud, se integra para dar lugar a un sistema de información sanitario completo y homogéneo. La perspectiva supera la mera informatización, llegando al planteamiento de un concepto de sistema de información como verdadero almacén de conocimiento que integra todos los flujos de trabajo y los flujos de información dentro del Sistema Sanitario. La característica más relevante de este software es que Selene posee una arquitectura funcional cuyas prestaciones dan alcance a todas las necesidades de funcionalidad requeridas para la gestión clínica, con una completa integración entre todos los componentes. El beneficio para el ciudadano de este sistema se percibe tanto en las facilidades para la concertación de citas, para consultas y pruebas, como en mejoras y aumento de las garantías en la atención clínica.

Los avances de Philips en el campo de las lámparas representan un ejemplo de mejora sustancial a algo que ya existe. Philips inventó la lámpara compacta fluorescente hace 20 años y en el 2003 introdujo las lámparas electrónicas. Éstas duran quince veces más que las lámparas incandescentes, con lo que se reduce el consumo de recursos y energía tanto durante su uso como en los procesos de fabricación, transporte y producción de embalajes. Comparadas con las de sus dos máximos competidores, usan un 53% menos de material de embalaje y un 62% menos de sustancias peligrosas. Además, su bajo consumo energético, como lo demuestra la obtención de la categoría A de la Unión Europea, y su larga duración suponen evidentes ventajas para sus clientes.

Para finalizar con los ejemplos dentro de esta categoría, vale la pena mencionar el tinte bi-reactivo desarrollado por Ciba Specialty Chemicals. Éste aporta valor a sus clientes de la siguiente forma: han de usar una menor cantidad de tinte dada su mayor tasa de fijación; han de usar una cuarta parte de la cantidad de sal necesaria para provocar la reacción de fijación del color; los costes de reproceso son menores, ya que la reproductibilidad del color es mayor. Todo lo anterior hace que los costes medioambientales, de proceso y de calidad de los clientes disminuyan.

Innovación de servicio

Uno de los ejemplos que constituye un cambio de gran envergadura lo constituye la tendencia que se observa en algunas empresas hacia la venta de servicios en lugar de productos. Ello se debe a que la correcta gestión medioambiental de algunos productos depende del control de las empresas sobre los mismos a lo largo de todo su ciclo de vida.

En este sentido, Interface, una de las empresas de fabricación de moquetas más importantes en el mundo, ofrece a sus clientes la venta de un servicio en lugar de, como es lo habitual, la venta de la moqueta. Dicho servicio, por el que los clientes pagan una cuota mensual, les garantiza el perfecto estado de la moqueta y, por lo tanto, el mantenimiento del confort y de los beneficios estéticos que reporta de forma permanente.

Asimismo, Interface ha diseñado sus moquetas en forma de losetas. Esto ofrece ventajas adicionales: como la práctica totalidad del desgaste de la moqueta se presenta en las zonas de más tráfico, Interface sólo ha de cambiar de forma regular las losetas correspondientes a dichas áreas. De esta forma, los clientes no han de parar sus actividades normales mientras la empresa encargada cambia de lugar el mobiliario, quita la moqueta, coloca una nueva y vuelve a poner los muebles en su sitio.

Por otra lado, en lugar de amortizar durante varios años la moqueta, la tasa mensual supone un puro gasto, con las consiguientes ventajas fiscales para la empresa cliente. Por último, Interface usa las piezas que retira como materia prima para la producción de nuevas losetas. En suma, las ventajas de todo tipo para Interface y sus clientes son evidentes.

Innovación de proceso

La innovación de proceso tiene como resultado un nuevo proceso o la mejora de uno existente. La reducción de costes y la mejora de la calidad de los procesos son los beneficios más importantes que las empresas han obtenido a través de innovar en esta categoría.

Ejemplos clásicos en este sentido son el programa "Pollution Prevention Pays" (3P) de 3M, que se inició en 1975, o el Waste Reduction Always Pay (WRAP) de Dow Chemical, puesto en marcha en 1986. Estos ejemplos pioneros demostraron que era posible conseguir ahorros previniendo la contaminación durante los procesos de producción en lugar de hacerlo mediante costosos equipamientos al final de los mismos. Teniendo en cuenta sólo los resultados del primer años, 3M ha conseguido unos ahorros de 810 millones de dólares gracias a sus innumerables proyectos de mejora. Por otro lado, las inversiones de Dow en los suyos han obtenido una tasa de retorno promedio del 55%.

Galvasa (pequeña empresa española dedicada a la galvanización de metales, con 4 millones de euros de facturación) tenía en 1984 un consumo anual de 240.000 mt3 de agua. En 1992 la dirección de la empresa decidió estudiar a fondo su proceso de galvanización e introdujo cambios sustanciales (anticipándose con ello a un previsible aumento de los costes debido a incrementos de la tasa municipal por vertido). En este sentido, los cambios introducidos en el proceso de producción, además de otras ventajas en calidad y consumo de energía, permitieron a la empresa reducir su consumo hasta llegar a los 750 m3 (14,3 m3 por tonelada galvanizada) y a conseguir el vertido cero. El consumo mínimo indicado se debe a la evaporación y a los usos de agua sanitaria. Con ello la empresa ha conseguido unos ahorros anuales de 143.760 euros, una reducción sustancial de sus emisiones atmosféricas y una mejora de la productividad y del clima laboral.

Innovación comercial

La innovación comercial supone una mejora importante en cualquiera de los aspectos de la política comercial, ya sea de los elementos clásicos del *marketing mix* (produc-

to, promoción, precio, canal y mercado objetivo), o una definición más amplia de la forma de comercializar. Para los nuevos productos, negocios, etc. resulta esencial, para el éxito de la comercialización, buscar elementos innovadores en los diversos aspectos de marketing, distribución y venta, debido al nivel elevado de exposición y bombardeo al cual están sometidos tanto los clientes directos como los usuarios consumidores.

Un ejemplo especialmente significativo de innovación comercial en publicidad y promoción, para poder acceder a la población de la Base de la Pirámide, es el caso de Hindustan Lever Ltd. (véase el capítulo 5.9.2.). Esta empresa quería aumentar el conocimiento de sus marcas de detergentes entre la población rural india. Para ello, encargó a Ogilvy Outreach, una agencia publicitaria, la campaña publicitaria. Ogilvy montó representaciones teatrales y actuaciones con magos y bailarines de dos horas de duración en más de dos mil haats (mercados locales) durante seis meses. Los resultados: el conocimiento de Breeze, un jabón de bajo coste, pasó del 22% al 30% en seis meses; y el conocimiento de Rin Shakti, un detergente, pasó del 28% al 36% en seis meses[87]. Paralelamente a estas acciones, se habían realizado pinturas murales en lugares de paso y se habían colocado placas y adhesivos en puntos de consumo y medios de transporte.

Innovación de gestión

La innovación de la gestión implica poner en marcha una nueva forma de gestionar la empresa (por ejemplo, la introducción del *just in time*, el cuadro de mando integral, o el desarrollo de una gestión responsable y sostenible) con el objeto de incrementar la capacidad de actuación de los directivos y sus colaboradores, permitiendo con ello, elevar los niveles de eficiencia y eficacia de la compañía.

Las prácticas pioneras de Xerox relacionadas con la logística inversa son un buen ejemplo. Xerox se está ahorrando entre 300 y 400 millones de dólares al año gracias al *leasing* de sus fotocopiadoras y a su política de usarlas al final de los contratos con sus clientes como fuente de componentes, partes y materiales de alta calidad y bajo coste para sus nuevos productos.

5.3.1.4. Grados de innovación

En todas las categorías de innovación que se acaban de examinar es posible identificar dos tipos básicos: aquellas innovaciones que representan mejoras incrementales y aquellas que suponen una ruptura o un salto importante respecto a lo que ya existe.

---

[87] Gaurav Gupta: "Interview with Mr. Dalveer Singh – VP, Ogilvy Outreach" http://www.indiainfoline.com/bisc/mdms01.html

En esta línea y centrados en la innovación sostenible, Hart y Milstein[88] contraponen la mejora continua y la destrucción creativa. Según dichos autores, la primera se centra en los productos, procesos, proveedores, clientes y accionistas existentes, mientras que la segunda lo hace en tecnologías, mercados, socios, clientes y partes interesadas emergentes. Efectivamente, la mayoría de los esfuerzos innovadores en el terreno de la sostenibilidad se han dirigido y todavía se dirigen a conseguir mejoras en los procesos o productos ya existentes. Sin embargo, el estado del sistema físico-social requiere avanzar hacia soluciones radicales que impliquen la creación de nuevos procesos, productos, tecnologías y mercados, con la consiguiente destrucción de sus predecesores.

La destrucción creativa atañe a las propias industrias: mientras los procesos de mejora continua sólo llevan a la racionalización de las industrias, los de destrucción creativa introducen profundos cambios en las mismas. Veamos a continuación ejemplos de ambos casos.

El programa "Compromiso de Progreso" (*Responsible Care*) de la industria química ha conseguido que una buena parte de las compañías del sector introduzcan los cambios necesarios para evitar que incidentes como los infaustos de Union Carbide en Bophal o Hoffman-La Roche en Seveso vuelvan a repetirse. Asimismo, este programa promueve la implantación de sistemas de gestión y procedimientos que ayudan a las compañías en sus esfuerzos de prevención de la contaminación, mejora del impacto medioambiental de sus productos y contacto con las comunidades donde operan. Al promover unos estándares que no todas las empresas han podido alcanzar, ha promovido la racionalización de la industria química.

La industria automovilística también es un claro ejemplo de mejora incremental. Mediante sus continuos esfuerzos por mejorar la eficiencia de los automóviles las empresas del sector han obtenido resultados muy notables. Asimismo, han desarrollados vehículos eléctricos, híbridos, etc. con los que están consiguiendo reducir la contaminación de las ciudades y su contribución al calentamiento global. Al igual que en el caso anterior, todo ello ha conllevado la racionalización de la industria. Sin embargo, los procesos y productos de ambas industrias continúan siendo básicamente los mismos.

Algunas empresas químicas líderes como DuPont o Novo Nordisk han comprendido que, a largo plazo, el sector no puede seguir subsistiendo basándose en el uso de

[88] Hart, Stuart L. and Milstein, Mark B.: "Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries", *Sloan Management Review*, Fall 1999.

materias primas no renovables y productos tóxicos. Su apuesta de futuro se centra en el uso de materiales biológicos y, por lo tanto, renovables. Nuevos plásticos desarrollados a partir de biomasa y enzimas biológicas son algunos de sus logros. Como puede entenderse, este camino puede suponer el cambio radical de la industria química.

Otro ejemplo con un tremendo potencial de destrucción creativa de una industria tan madura como la automovilística nos lo ofrece el proyecto Autonomy de General Motors. Los proyectos del resto de las empresas del sector para incorporar una tecnología limpia y renovable como la pila de combustible al automóvil, se han basado en el seguimiento del camino obvio pero, a la postre, equivocado: sustituir el motor de combustión por la pila de combustible, dejando igual el resto de los elementos tradicionales de la arquitectura del automóvil. Por supuesto, estos esfuerzos chocan con una barrera formidable: el coste de una pila de combustible es actualmente unas cien veces superior a un motor de combustión.

Pues bien, en lugar de seguir su comportamiento habitual, en el que predomina claramente el pensamiento incremental, en esta ocasión el Presidente y Consejero Delegado de General Motors, Rick Wagoner, planteó un claro y formidable reto a sus diseñadores al tiempo que les proporcionaba un extraordinario espacio donde desarrollar su creatividad: "Si en lugar de inventar el automóvil hace cien años lo hiciéramos hoy, ¿qué haríamos diferente?". A partir de esta clara premisa y, en consecuencia, de una hoja en blanco, los ingenieros de diseño de GM crearon Autonomy, un prototipo totalmente revolucionario.

Este nuevo concepto de automóvil se basa en la combinación de dos nuevas tecnologías: la pila de combustible y por cable. Su arquitectura es totalmente nueva: a partir de dos o tres chasis con forma de patín en los que se encuentran todos los sistemas vitales del vehículo (pila de combustible, sistema de control y los cuatro motores de las cuatro ruedas), es posible construir una variedad casi infinita de modelos. Los sistemas de dirección, frenado, etc. son eléctricos, en lugar de mecánicos, y están controlados por software; básicamente son iguales a los de un video juego.

Entre las innumerables ventajas que ofrece Autonomy cabe citar la reducción radical en el número de componentes (con la consiguiente reducción de los tiempos de producción y de los ciclos de desarrollo, la mejora de la calidad, etc.), la posibilidad de introducir actualizaciones mediante software, la mejora de la seguridad, la libertad total de diseño, o la producción de cero emisiones. Además, al contrario que el resto de los intentos incrementales de colocar la pila de combustible en un automóvil, puede llegar a comercializarse a precios que se correspondan con el valor creado para el cliente.

Pensemos en las consecuencias que puede tener Autonomy para el conjunto de la industria automovilística, sus proveedores tradicionales, las gasolineras, etc. Incluso, teniendo en cuenta la posibilidad de usarlo como fuente de energía, las repercusiones que puede conllevar para el conjunto de la industria energética. Sin duda, el claro contraste entre el proceso de innovación de Autonomy y el del resto de intentos de usar la pila de combustible en la industria automovilística, ilustra la afirmación de Hawken y los Lovins: "la optimización de un elemento aislado, perjudica al conjunto del sistema[89]".

5.3.1.5. Resumen y conclusiones

- Entender que la innovación y la sostenibilidad son conceptos totalmente sinérgicos es un presupuesto básico de la empresa responsable y sostenible.
- La innovación es un concepto multidimensional relacionado con la creatividad, la estrategia de la empresa, la implantación de ideas y la creación de valor.
- Las empresas han de tener en cuenta los diferentes tipos de innovación existentes: de producto, de servicio, de proceso, comercial y de gestión.
- La innovación puede ser incremental, cuando se basa en la idea de la mejora continua, y radical, cuando se basa en la ruptura de lo existente. Aunque la innovación incremental tiene su importancia, los retos a los que se enfrenta la humanidad y a los que ha de intentar responder la empresa responsable y sostenible requieren innovaciones radicales.

5.3.2. Ecoeficiencia

Jesús Abadía

5.3.2.1. Concepto de ecoeficiencia

El concepto de ecoeficiencia fue introducido por primera vez en la Cumbre de Río de Naciones Unidas de 1992 por el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), en un intento de materializar la contribución de la industria al desarrollo sostenible y cambiar la histórica percepción: pasar de ser parte del problema de

[89] "Optimizing one element in isolation pessimizes the whole system", en Hawken, P., Lovins, A. and Lovins, H.: *Natural Capitalism. Creating the Next Industrial Revolution*, Rocky Mountains Institute, 2003.

la degradación ambiental a ser parte de la solución para la sostenibilidad y el desarrollo mundial.[90-91]

Aunque la ecoeficiencia ha sido definida de muchas maneras, las más aceptada es la del WBCSD, que establece que *"La ecoeficiencia se obtiene por medio del suministro de bienes y servicios con precios competitivos, que satisfacen las necesidades humanas y dan calidad de vida, al tiempo que reducen progresivamente los impactos ecológicos y la intensidad de uso de los recursos a lo largo de su ciclo de vida, a un nivel por lo menos acorde con la capacidad de carga estimada de la Tierra"*. En pocas palabras, la ecoeficiencia se relaciona con crear "más valor con menos impacto" o con "hacer más con menos".

Para la OCDE es "la eficiencia con la cual se usan los recursos ecológicos para satisfacer las necesidades humanas" y la define como el cociente de una salida (el valor de los productos o servicios producidos por una firma, sector o economía como un todo), dividido entre las entradas (la suma de las presiones ambientales generadas por la firma, el sector o la economía)[92].

En el enfoque micro, la ecoeficiencia es un enfoque de gestión que impulsa a las empresas a adoptar mejoras de protección ambiental desde una orientación de mercado, buscando el beneficio económico y la competitividad. A través de la ecoeficiencia, las empresas pueden desarrollar e implementar estrategias de negocios que lleven a la sostenibilidad y donde la innovación es unos de los pilares básicos.

La ecoeficiencia no debe limitarse únicamente a los procesos internos de fabricación o de prestación de servicios de una organización, sino abarcar toda la cadena de valor involucrando tanto a los proveedores en la cadena de suministros como a los clientes en la cadena de productos.

En el enfoque macro, la ecoeficiencia puede ayudar a los gobiernos a la creación del marco y estrategias necesarias para el desarrollo sostenible compartiendo responsabilidad entre las partes interesadas: cambio en el comportamiento de los consumi-

---

[90] Stephan Schmidheiny and the Business Council for Sustainable Development; *Changing Course*, MIT Press, 1992.

[91] Los trabajos pioneros de 3M y de Dow Chemical desde finales de los 70 en sus programas de reducción de residuos y de coste aportaron la visión práctica al concepto de ecoeficiencia desarrollado por WBCSD.

[92] Organization for Economic Co-operation and Development. *Eco-efficiency*, Paris, 1998.

dores, innovación tecnológica, políticas energéticas y de transporte, compras públicas, etc. Este enfoque es el de la Agencia Europea de Medio Ambiente, que utiliza los indicadores de ecoeficiencia para cuantificar a nivel macro el progreso hacia la sostenibilidad y que la define como "más bienestar de menos naturaleza", desacoplando el crecimiento económico del uso de recursos y de la contaminación.

El concepto ha sido aceptado ampliamente y se ha demostrado que funciona para empresas de todos los tamaños y de todos los sectores. En la actualidad se utiliza tanto por las empresas en la evaluación de sus productos como por instituciones financieras en los mercados de capitales como Dow Jones Sustainability Index en su análisis de las compañías líderes en prácticas de sostenibilidad.

5.3.2.2. Elementos clave de la eficiencia

La contribución a la ecoeficiencia dentro de una compañía puede venir de la mayor parte de las áreas y procesos, así como en la cadena de suministros y en el uso de productos y servicios. Existen al menos cuatro áreas principales en las empresas donde se pueden encontrar las oportunidades para mejora la ecoeficiencia; estas se muestran en la figura 1.

Reingeniería de procesos

Se trata de analizar los procesos buscando su optimización. El análisis debe ir más allá de los procesos productivos, llegando a las operaciones de proveedores, investigación y desarrollo, recursos humanos, ventas, distribución del producto, uso por parte del consumidor y su disposición o eliminación final, la investigación y desarrollo. La mejora puede obtenerse:

Figura 1. Ecoeficiencia: principales áreas involucradas.

- Optimizando los procesos y los procedimientos para minimizar los recursos empleados (materiales, tiempo, etc.)
- Maximizando los ahorros de agua y energía.
- Eliminando el uso y la generación de sustancias peligrosas donde sea posible.
- Minimizando los riesgos.

Revalorización de subproductos

Un subproducto es el residuo que se utiliza como sustituto de un producto comercial o una materia prima cuando su reutilización es posible sin necesidad de someterlo a operaciones de tratamiento significativas. Encontrar posibilidades de revalorizar los subproductos supone:

- Oportunidad de negocio para el poseedor.
- Reducción del coste de tratamiento de los residuos al disminuir su volumen.
- Menor uso de materias primas del proceso que utiliza el subproducto.
- Otros beneficios derivados de la cooperación con terceras empresas.

Para facilitar la labor de poner en el mercado los subproductos en España se han creado las Bolsas de Subproductos. Se trata de servicios gratuitos promovidos por Cámaras de Comercio, asociaciones industriales y comunidades autónomas que tiene como objetivos potenciar el aprovechamiento máximo de los residuos y promover el reciclaje y la valorización. Con este fin, las Bolsas gestionan una base de datos de empresas que ofrecen o demandan residuos para introducirlos en procesos productivos como materias primas[93].

Rediseño de sus productos

De nuevo hay que considerar toda la cadena de valor en el proceso de diseño del producto, desde el suministro hasta la eliminación final, para encontrar las oportunidades en el rediseño. Los productos diseñados con criterios ambientales se caracterizan por la reducción de los componentes y de materiales utilizados, la fácil identificación de los diferentes componentes para facilitar su posterior reciclaje, la utilización

[93] Las compañías eléctricas han encontrado una manera de reducir la generación de los residuos de cenizas y escorias procedentes de la combustión del carbón, mediante la revalorización como materia prima secundaria en la industria de la construcción, principalmente en la fabricación de cementos, hormigones y rellenos. En Europa, el 50% de la ceniza volante y el 100% de la escoria de valoriza, evitando emisiones de CO^2 y la apertura de nuevos vertederos y canteras de materias primas. www.ecoba.com.

de materiales fáciles de limpiar, reparar y reutilizar; la eliminación de los materiales más tóxicos asociados al producto. Estos productos pueden proporcional mayor valor al cliente a la vez que se minimiza la influencia ambiental relacionada con el uso, son productos ecoeficientes.

Re-pensar los mercados: de productos a servicios

Además de rediseñar los productos, en muchos casos pueden buscarse nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes, con servicios de más valor y menor impacto. El cambio de productos a servicios es una de las otras herramientas para la ecoeficiencia que pueden adoptar las empresas. El cambiar de productos a servicios consigue desacoplar la facturación y el beneficio de una empresa de la cantidad de producto vendido, y por lo tanto, del impacto ambiental asociado a cada producto o cantidad de producto. Además, esta estrategia genera oportunidades muy diversas, como incrementar la productividad de los recursos, la ayuda a fidelizar clientes y la de reducir los costos de marketing, permite conseguir ventajas competitivas derivadas de llevar la iniciativa en el mercado, etc.[94]

5.3.2.3. Implantación en las empresas

Las empresas pueden implantar la ecoeficiencia tras un proceso interno de análisis para determinar las oportunidades de mejora de sus procesos y productos. Tanto para el análisis como para la implantación se pueden utilizar una serie de herramientas de gestión bien desarrolladas. Para comenzar, conviene conocer los siete elementos clave de la ecoeficiencia que define el WBCSD y que las empresas deben aspirar a medir y comparar. Estos elementos son:

- Reducir el consumo de materiales.
- Reducir el consumo de energía.
- Reducir la dispersión de sustancias tóxicas.
- Adopción de prácticas de reciclado.
- Maximizar el uso de recursos renovables.
- Hacer los productos más duraderos.
- Incrementar la intensidad de los servicios suministrados

[94] Un ejemplo de esta estrategia es el caso de Dow Europe y Safety-Kleen. Estas empresas venden servicios de desengrasado de piezas en vez de disolventes; cuando el disolvente se acaba, lo recogen y lo regeneran para volverlo a utilizar en el mismo servicio.

Estos elementos pueden resumirse en tres objetivos amplios:

1. **Reducir el consumo de recursos:** esto incluye minimizar el uso de la energía, materiales, agua y suelo, mejorando la reciclabilidad, la durabilidad del producto y cerrando el ciclo de los materiales.
2. **Reducir el impacto en la naturaleza:** esto incluye minimizar las emisiones al aire, las descargas al agua, la disposición de residuos y la dispersión de sustancias tóxicas, también incluye al apoyo al uso sostenible de los recursos renovables.
3. **Incrementar el valor suministrado por el producto o servicio:** significa dar más beneficios a los usuarios por medio de la funcionalidad del producto, la flexibilidad y la modularidad, proporcionando servicios adicionales (tales como el mantenimiento, la actualización y el intercambio de servicios), enfocándose en vender las necesidades funcionales que quieren los usuarios. Vender un servicio en vez del producto mismo abre la posibilidad de que el usuario reciba la solución a su necesidad con menos materiales y recursos. También mejora las opciones de cerrar los ciclos de material, porque, la responsabilidad, la propiedad y la preocupación por el uso eficiente, permanecen con el proveedor del servicio.

A la hora de poner en práctica programas de ecoeficiencia en una compañía hay que tener en cuenta la situación de partida y hacia donde se quiere avanzar. No todas las compañías se encuentran en la misma situación en sus prácticas de ecoeficiencia: las características y situación del sector, el compromiso de la dirección, la actividad principal de la compañía, la regulación ambiental, la actitud de los consumidores son factores determinantes que hay que evaluar.

Para ayudar en esta labor de análisis de la situación de partida y detectar las oportunidades de mejora, algunas instituciones han desarrollado herramientas sencillas basadas en cuestionarios de autoevaluación que ayudan a identificar y planificar la estrategia a la medida de cada compañía. Una de las más reconocidas es la elaborada por Industry Canada[95]. Esta guía práctica es de utilidad para medianas y pequeñas empresas y se desarrolla en tres fases.

[95] *Productivity Through Eco-Efficiency. Three steps to Eco-Efficiency*. (Para descarga del cuestionario ver http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ef00012e. html).

Fase 1. Autoevaluación. Ayuda a conocer la situación de partida. La compañía debe:

- Designar un Director del Proyecto de Ecoeficiencia
- Nominar un equipo de trabajo.
- Completar una serie de cuestionarios de evaluación para conocer la situación actual de la compañía en cuanto a prácticas de ecoeficiencia. Al menos las siguientes áreas y/o funciones de la empresa deben evaluarse:
- Dirección.
- Diseño y desarrollo de producto
- Compras
- Contabilidad
- Marketing y Comunicación
- Producción y Distribución
- Servicios

Los cuestionarios son específicos para cada área y constan de 7-10 preguntas. A su vez cada pregunta tiene un hiper-enlace a una dirección donde se encuentra información complementaria. Con las contestaciones se determina la situación actual del área en prácticas de ecoeficiencia.

Fase 2. Planificación estratégica. El objetivo de esta fase es determinar un programa de ecoeficiencia a la medida de la compañía. Para ello es necesario:

- Completar un perfil de ecoeficiencia a partir de los resultados de los cuestionarios de la Fase 1. El método establece tres estrategias básicas según el perfil obtenido: empresa imitadora, informada y proactiva
- Revisar y debatir el perfil de ecoeficiencia obtenido por parte del equipo de trabajo y la dirección de la compañía.
- Determinar "donde se quiere llegar". Cuales son las áreas prioritarias sobre las cuales se quiere centrar las mejoras.
- Decidir "como conseguirlo". Utilizar técnicas de brainstorming para hacer la lista de acciones que conformen el Programa de Ecoeficiencia. Analizar también los "drivers" internos y externos que afectan a la compañía y ventajas e inconvenientes del programa.

Fase 3. Hacer un análisis beneficio-coste. Ayudan a determinar que inversiones en ecoeficiencia tienen el mayor retorno y como priorizarlas. Para ello:

- El equipo de trabajo debe identificar todos los beneficios y costes previstos para cada una de las acciones apuntadas en la fase 2, incluyendo los tipos siguientes:
  - Monetarios (inversión, costes operativos, ingresos, asignación detallada de los costes).
  - Personal (formación, clima laboral, retención del talento, salud y seguridad, absentismo).
  - Producción (rediseño de procesos, eficiencia, costes de inventario, equipamiento, compras).
  - Medio Ambiente (emisiones de sustancias tóxicas, costes de gestión de residuos, responsabilidad legal, multas, seguros).
  - Clientes e inversores (nuevos mercados, necesidades de información, imagen corporativa, diferenciación, precios, productos competitivos)
  - Producto (durabilidad, requisitos de energía, servicio, costes operativos del usuario)
- Ordenar cada acción según los beneficios y costes totales previstos.
- Decidir la implantación de las acciones de mayor relación beneficio/coste, fijar objetivos y metas y establecer un sistema de medida y seguimiento de la evolución.

Para implantar y sistematizar las acciones seleccionadas, puede ser necesario utilizar algunas de las herramientas que se describen a continuación y que proporcionan un análisis detallado y cuantitativo del problema.

5.3.2.4. Mapa de recursos y herramientas

Para implantar y/o mejorar la ecoeficiencia, se dispone de una serie de recursos o herramientas bien desarrolladas y probadas en el mundo de la industria que se pueden aplicar a nivel de la empresa, del producto o de un proceso determinado (véase la figura 2). Todas ellas están orientadas a reducir el impacto ambiental de la compañía, sus productos o servicios. La elección de las más adecuadas dependerá de la política interna adoptada, de los recursos y capacidad disponible, de la naturaleza de las interacciones con el medio ambiente, del grado de control que tenga sobre los productos, del mercado y de la normativa ambiental de aplicación.

A continuación se describen las herramientas más ampliamente usadas en las compañías: Los sistemas de gestión ambiental, el análisis del ciclo de vida, el ecodiseño y otros.

Sistemas de gestión ambiental

Se define como la estructura organizativa, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos para implantar y gestionar los asuntos ambientales de

Mapa de resursos y herramientas para la ecoeficiencia	
Organización y gestión	**Marketing y comunicación**
Sistemas de Gestión Ambiental Reporting Ambiental Corporativo Gestión del ciclo de vida	Ecoetiquetado Reporting Ambiental
Diseño y desarrollo de producto	**Producción y distribución**
Ecodiseño Análisis de ecoeficiencia Análisis del ciclo de vida Evaluación de riesgos ambientales Política de productos integrada (PPI)	Análisis de ecoeficiencia Ecología industrial Prevención y control de la contaminación (IPPC) Costes del ciclo de vida
Suministradores/ Compras	**Instalaciones, proyectos y servicios**
Gestión ambiental en la cadena de suministros Sistemas de gestión ambiental	Diseño ambiental de edificios Evaluación de Impacto Ambiental

Figura 2. Mapa de recursos y herramientas para la ecoeficiencia.

una organización, de acuerdo con sus políticas, normas, procedimientos y expectativas de los grupos de interés. Los esquemas más extendidos son la norma internacional UNE-EN ISO 14.001:2004. Sistemas de gestión ambiental y el Reglamento de la UE nº 761/2001 de gestión y auditoria medioambientales (EMAS).

Entre otras valiosas aportaciones, los sistemas de gestión ambiental proporcionan a las organizaciones un análisis detallado de los aspectos e impactos ambientales significativos que producen sus operaciones y sobre los que hay que elaborar un Plan de Gestión que contemple objetivos y metas concretos, que permiten demostrar interna y externamente el desempeño ambiental. Estas normas contemplan la formación y la concienciación de las personas involucradas de la organización y su espíritu es la búsqueda de la mejora continua en la gestión y desempeño ambiental.

Más de 100.000 empresas del mundo se han certificado con el estándar ISO 14000, figurando España en tercer lugar con cerca de 8.000, lo que da una idea del elevado valor que las empresas conceden a este esquema voluntario. En el entorno de la UE, cerca de 9.000 empresas han implantado el esquema EMAS nivel de la organización o de instalación, siendo España el segundo país después de Alemania en número de certificado.

Análisis del ciclo de vida

Esta herramienta considera que el impacto medioambiental de un producto tiene lugar en todas las etapas de su vida, desde la extracción y transformación de las materias primas, fabricación, transporte, distribución, uso y reutilización, reciclaje y gestión de los residuos al final de su vida (véase la figura 3). Este enfoque integral permite identificar y evaluar las consecuencias ambientales de un producto, proceso o servicio a lo largo de su ciclo de vida y tomar decisiones orientadas a la mejora de la ecoeficiencia en cualquiera de las etapas, sin perder de vista la valoración global.

Se han diseñado una gran cantidad de herramientas informáticas[96] que facilitan los cálculos del análisis del ciclo de vida y que incluyen en muchos casos bases de datos de características de productos y materias primas de entrada.

La complejidad y distintas interpretaciones del concepto hacen necesario un protocolo al que deben ajustarse los análisis del ciclo de vida. ISO[97] ha publicado un conjunto de normas para el análisis del ciclo de vida que crean un marco normalizado de reconocimiento internacional.

El punto de partida es la toma de datos inicial, necesaria para la realización del inventario de flujos de materia y energía para cada proceso. Con la ayuda de bases de datos de productos, se evalúa el impacto para cada categoría (calentamiento global, acidificación, eutrofización, niebla fotoquímica, agotamiento de los recursos, residuos y sustancias tóxicas, etc.) y sobre determinadas áreas de protección (salud humana, entorno natural, recursos renovables).

Ecodiseño

Es la integración de las consideraciones ambientales en el diseño del proceso y del producto. La base del ecodiseño es el empleo de prácticas y herramientas que impulsan la responsabilidad ambiental a la vez que reducen costes y promueven la competitividad y la innovación.

---

[96] Algunas de las más conocidas son: Gabi (www.gabi-software.com), Simapro (www.pre.nl), Boustead (www.bousted-consulting.co.uk), LCAit (www.ekologik.cit.chalmers.se), Euklid (www.iuv.fhg.de), KCL EO (www.kcl.fi/eco/), Wisard (www.pwcglobal.com), Umberto (www.umberto.de), TEAM (www.pwcglobal.com).

[97] En 2006 AENOR publicó las UNE-EN ISO 14040:2006 Gestión ambiental. Análisis del ciclo de vida. Principios y marco de referencia y UNE-EN ISO 14044:2006 Gestión ambiental. Análisis del ciclo de vida. Requisitos y directrices.

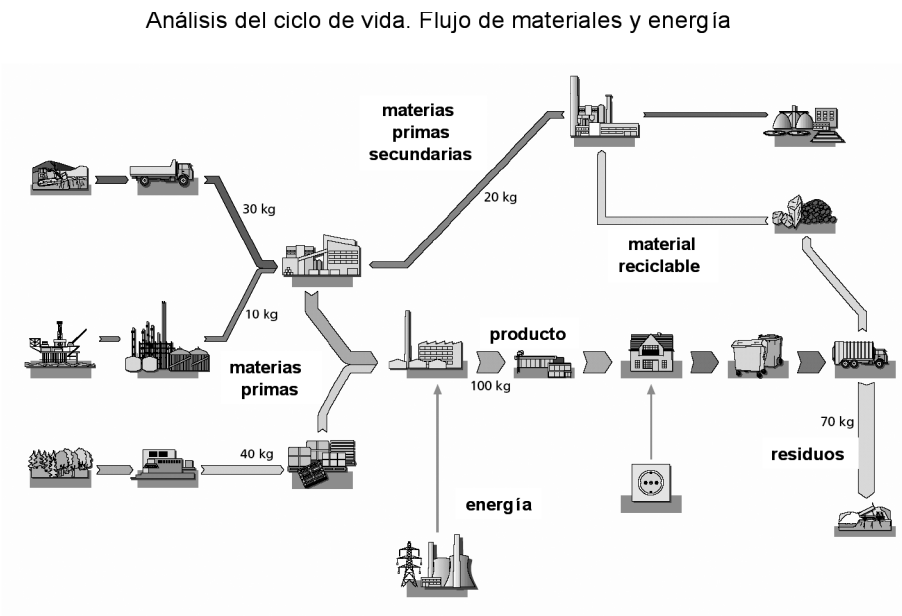


Figura 3. Análisis del ciclo de vida.

El diseño de un producto es la palanca clave para reducir los impactos ambientales de los productos. Esto es debido a que una vez que un proceso o producto pasa de la mesa de diseño a la fábrica, sus aspectos ambientales ya están definidos de por vida y sujetos a las prácticas de uso y de eliminación.

La figura 4 ilustra que atributos de producto como empleo de materiales o energía quedan fijados en la fase de I+D y diseño, mientras que la mayor parte de los costes tienen lugar en la etapas de producción.

Los principios básicos del ecodiseño son:

- Selección de materiales de bajo impacto. (A lo largo se toda la cadena, materiales de baja intensidad energética y que sean reciclables).
- Reducción de la energía necesaria.
- Optimización de las técnicas de producción y de los sistemas de distribución. (Sistemas de producción limpia y logística poco intensiva en energía).
- Reducción de los impactos en la fase de utilización del producto. (Bajo consumo energético y de consumibles).
- Optimización de la vida inicial del producto. (Fiabilidad y durabilidad, diseñando productos modulares o con componentes adaptables y fáciles de reparar)

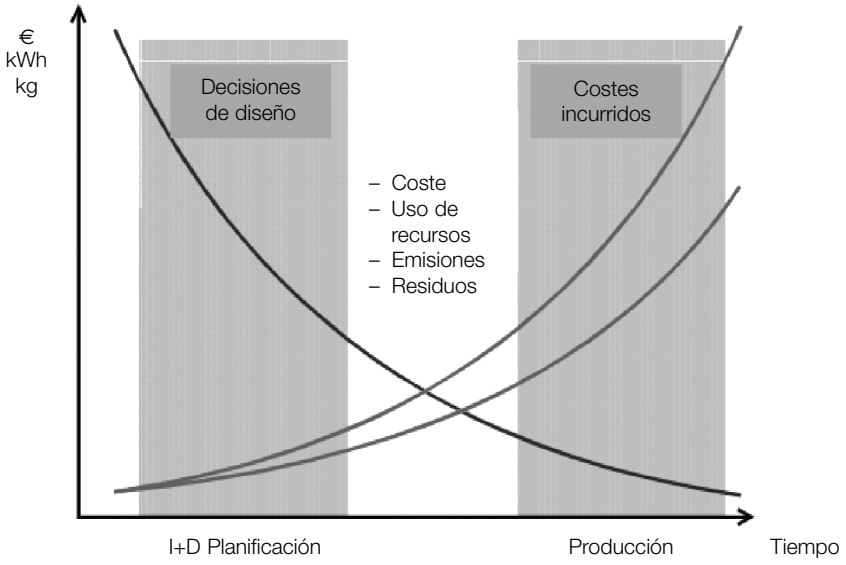


Figura 4. Importancia de I+D para la ecoeficiencia.

- Optimización del final de su vida (Con posibilidades de reutilización, reciclado o retorno y de eliminación segura al final de su vida).
- Como estrategia general, productos con poco empleo de materiales, de uso compartido, que integren funciones en un solo producto (por ejemplo: scaner, fotocopiadora, impresora, fax) y que optimicen funciones (mejor diseño para reducir el embalaje).

A menudo el ecodiseño utiliza herramientas de apoyo como el análisis de ciclo de vida para identificar los aspectos ambientales clave de un producto.

Prevención y Control Integrado de la Contaminación. Mejores tecnolo gías disponibles

En el marco normativo de la Directiva 96/61 de Prevención y Control Integrado de la Contaminación (IPPC), se establece un sistema de permisos para ciertas categorías de instalaciones industriales, que invita a realizar un análisis integral y global del

[98] Puede consultarse amplia información sobre los programas de Design for Environment de Environmental Protection Agency en www.epa.gov/dfe

potencial de contaminación y consumo de la instalación. El objetivo general de este enfoque integrado es la mejora de la gestión y el control de los procesos industriales para garantizar un nivel elevado de protección del medio ambiente en su conjunto. Se establece que los titulares de las explotaciones deberán tomar todas las medidas preventivas apropiadas frente a la contaminación, en especial mediante la aplicación de las mejores técnicas disponibles que permitan mejorar sus prestaciones ecológicas.

El término "mejores técnicas disponibles" se define “como la fase más eficaz y avanzada de desarrollo de las actividades y de sus modalidades de explotación, que demuestren la capacidad práctica de determinadas técnicas para constituir, en principio, la base de los valores límite de emisión destinados a evitar o, cuando ello no sea practicable, reducir en general las emisiones y el impacto en el conjunto del medio ambiente".

La Comisión Europea a través de European Integrated Pollution and Prevention Control Bureau[99] (EIPPCB) ha desarrollado los denominados documentos BREF que describen las mejores tecnologías disponibles. Existen más de 30 documentos BREF, la mayor parte ya aprobados y que cubren la práctica totalidad de los sectores productivos, además de algunos prácticas o tecnologías horizontales como eficiencia energética, tratamiento de residuos, medición de la contaminación y sistemas de refrigeración.

Las tecnologías descritas en los BREFs son una referencia actualizada para el establecimiento de requisitos ambientales por parte de los organismos reguladores ambientales, desde la óptica de la prevención y control de la contaminación y sirven para establecer el óptimo tecnológico en términos de ecoeficiencia.

5.3.2.5. Medida y reporting de la ecoeficiencia

De entre las recientes aportaciones a la medida de la ecoeficiencia hechas por muchas instituciones[100], destacan los trabajos de WBCSD, que han explorado maneras de medir y reportar el desempeño total ecoeficiente de una compañía, con los indicadores relativos de ecoeficiencia y que se recogen en un informe[101] específico.

---

[99] Ver http://eippcb.jrc.es

[100] Ver los trabajos de National Round Table on the Environment and the Economy de Canadá sobre indicadores de ecoeficiencia en: http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/bse-ced.nsf/en/bl00058e.html

[101] World Business Council for Sustainable Development, *Measuring Eco-efficiency - A Guide to Reporting Company Performance*, Geneva, 2001.

De entrada, se identifican un pequeño número de indicadores que son válidos, para todos los negocios; son los indicadores de 'aplicación general', son de importancia general y considerados por las iniciativas más comunes de medición, aunque no necesariamente son de igual importancia para todas las compañías.

Muchos indicadores no son aplicables para todas las compañías, por ello se considera también un segundo grupo de indicadores, para ser usado por las compañías individuales y que se ajusten a su contexto particular. Estos son llamados indicadores 'específicos del negocio'. Cada compañía debe evaluar su propio negocio, para determinar cuáles son los indicadores específicos que le aplican y que son útiles para la administración, y las partes interesadas, además, por supuesto, de los indicadores de aplicación general.

La eco-eficiencia une las dimensiones de la ecología y la economía, al relacionar el valor del producto o servicio con su influencia ambiental. La ecoeficiencia puede ser representada por el siguiente indicador relativo:

$$\frac{\text{Valor del producto o servicio}}{\text{Influencia ambiental}}$$

En la tabla 1 se recogen las distintas categorías, aspectos e indicadores sugeridos por WBCSD para los indicadores de aplicación general, en sintonía con la clasificación de Global Reporting Initiative.

Con objeto de facilitar una información sobre la ecoeficiencia más integrada y de permitir seguir los avances conseguidos, la Fundación Entorno ha desarrollado el sistema de medida Eco-Compass que representa gráficamente las mejoras realizadas mediante seis indicadores, los tres primeros sobre aspectos ambientales de la fabricación del productos o servicio y los restantes sobre la distribución y uso.

- Intensidad en uso de materias.
- Intensidad en consumo de energía.
- Generación de vertidos, residuos y emisiones.
- Eficiencia en el transporte.
- Contenido en sustancias tóxicas.
- Durabilidad y prestaciones del producto.

En la situación de partida cada vector correspondiente a las seis dimensiones tiene un valor de 100%, que se va reduciendo conforme se implantan mejoras en los distintos campos (véase la figura 5).

Tabla 1
Indicadores de ecoeficiencia del WBCSD.

Categoría	Aspecto	Indicador
Valor del producto o del servicio.	**Volumen**	• Unidades vendidas • Unidades estadísticas • Empleados • Espacio
	Masa	• Cantidad producida • Cantidad vendida
	Monetario	• Ventas netas • Margen Bruto • Valor añadido • Ingresos/ganancias/beneficios • Valor de la acción • Responsabilidades (seguros) • Reservas/provisiones • Inversiones • Costes (Ventas, producción, energía, materiales, residuos).
	Función	• Rendimiento del producto • Servicios suministrados • Rendimiento agrícola • Efectividad agrícola • Durabilidad (Km. recorridos) • Capacidad de transporte (t-Km., pasajero-Km.)
	Otra información relevante	• Precio del producto • Cuota de mercado • Margen
Influencia ambiental por la creación del producto o servicio	**Consumo de energía**	• GJ consumidos • Tipo de combustibles fósiles (GJ de carbón, gas natural , fuel óleo) • Origen (GJ d renovables y no renovables) • Emisiones (t de SOx, NOx, CO2e, VOCs, etc.)
	Consumo de materias	• T consumidas • Tipo (materias primas, otros tipos) • Origen (t de renovables, no renovables, recicladas, genuinas, etc.) • Características (t de materiales con determinadas características ambientales y de seguridad)
	Consumo de recursos naturales	• T consumidas (agua, madera, minerales) • Origen (t de renovables, no renovables, m3 de agua subterránea, superficial, de mar). • Uso de tierra (ha. de habitats con conservación de especies y biodiversidad). • Agua de no proceso

Continúa

Tabla 1
Indicadores de ecoeficiencia del WBCSD. (Continuación)

Categoría	Aspecto	Indicador
Influencia ambiental por el uso del producto o servicio	**Salidas distintas al producto**	• Antes del tratamiento (t de material de proceso menos t de producto obtenido) • Técnicas de tratamiento (cantidades a tratamiento biológico, incineración, vertedero) • Vertido al terreno o al agua después de tratamiento (cantidad tratada on-site/off-site, cantidad de no peligrosos/peligrosos, cantidad vertida a aguas superficiales, inyección al subsuelo, t de efluente DBO y/o COD, t de nutrientes N/P emitidos). • Emisiones atmosféricas (t de SOx NOx, GEI en CO2e, sustancias agotadoras de la capa de ozono, compuestos orgánicos volátiles) • Emisión de Metales Pesados (t vertidas) • Emisión de compuestos tóxicos persistentes y bioacumulables de POP
	Eventos no intencionados	• Vertidos accidentales (nº de vertidos)
	Producto/servicio	• Características (reciclable, reutilizable, biodegradable, durabilidad, seguridad/riesgos)
	Residuos de embalaje	• T vendidas • Origen (material genuino, reciclado)
	Energía consumida	• Igual que para la creación del producto/servicio
	Emisiones durante el uso y la eliminación	• Vertidos al terreno, aguas y atmósfera debidos al uso y eliminación

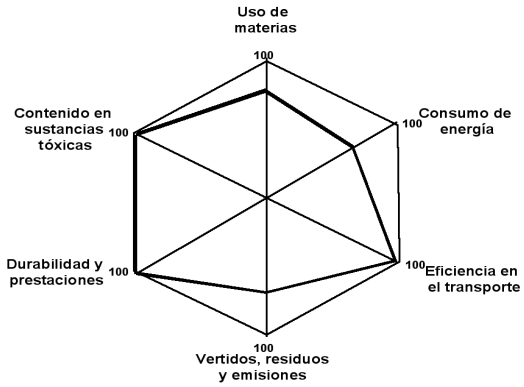


Figura 5. Eco-Compras.

5.3.2.6. Resumen y conclusiones

- La ecoeficiencia se obtiene por medio del suministro de bienes y servicios con precios competitivos, que satisfacen las necesidades humanas y dan calidad de vida, al tiempo que reducen progresivamente los impactos ecológicos y la intensidad de uso de los recursos a lo largo de su ciclo de vida, a un nivel por lo menos acorde con la capacidad de carga estimada de la Tierra.
- La ecoeficiencia une las dimensiones de la ecología y la economía, al relacionar el valor del producto o servicio con su influencia ambiental. La ecoeficiencia puede ser representada por la relación:

$$\frac{\text{Valor del producto o servicio}}{\text{Influencia ambiental}}$$

- En su enfoque macro, la ecoeficiencia puede ayudar a los gobiernos a la creación del marco y estrategias necesarias para el desarrollo sostenible, compartiendo responsabilidad entre las partes interesadas: cambio en el comportamiento de los consumidores, innovación tecnológica, políticas energéticas y de transporte, compras públicas, etc.
- En el enfoque micro, la ecoeficiencia es un enfoque de gestión que impulsa a las empresas a adoptar mejoras de protección ambiental desde una orientación de mercado, buscando el beneficio económico y la competitividad. Las empresas pueden al menos desarrollar estrategias de ecoeficiencia en las cuatro áreas: Reingeniería de procesos, Revalorización de subproductos, Rediseño de productos y Re-pensar los mercados. Del producto al servicio.
- Para WBCSD , los siete elementos clave de ecoeficiencia que las empresas deben intentar medir y seguir su evolución son:

– Reducir el consumo de materiales.
– Reducir el consumo de energía.
– Reducir la dispersión de sustancias tóxicas.
– Adopción de prácticas de reciclado.
– Maximizar el uso de recursos renovables.
– Hacer los productos más duraderos.
– Incrementar la intensidad de los servicios suministrados.

- Existen un conjunto de herramientas que ayudan a implantar prácticas de ecoeficiencia en las empresas, siendo las mas utilizadas los sistemas de gestión ambiental ISO 14001 y EMAS, el análsis del ciclo de vida, el ecodiseño, la prevención y control de la contaminación (IPPC) y la Política de productos integrada (PPI).

- La medida de la ecoeficiencia es fundamental para comparar, analizar, diseñar, implantar y hacer el seguimiento de prácticas de ecoeficiencia. Las métricas más comunes son las basadas en indicadores basados en Global Reporting Initiative, aspecto que facilita la comparación con otras empresas o sectores.
- El valor del producto o servicio se mide por su volumen, masa, valor monetario o funcionalidad. La influencia ambiental de la fabricación del producto se determina por un lado a partir del consumo de energía, materias primas o recursos naturales y por otro por las emisiones, vertidos, residuos generados y eventos no intencionados en los procesos de producción. En la fase de uso de producto o servicio, su influencia ambiental puede cuantificarse por sus características (reciclable, reutilizable, biodegradable, durabilidad, seguridad/riesgos), los residuos de embalaje necesarios y la energía consumida en la etapa de utilización.

5.4. Gestión Responsable de los Recursos Humanos

Francisco Mesonero

5.4.1. Introducción

La función de Recursos Humanos se ha convertido en un área estratégica de la empresa. En consecuencia se enfrenta a diferentes retos pero también a grandes oportunidades de contribuir en mayor medida al proceso de creación de valor de la empresa. Desde el punto de vista de la responsabilidad corporativa es un área clave. Como se ha indicado en el capítulo 2, los cinco fundamentos de la empresa responsable y sostenible son: la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora, la consideración del largo plazo y la creación de valor. En todos ellos resulta evidente la importancia de la función de Recursos Humanos. En definitiva, son las personas las que pueden ser sensibles al entorno, las que se relacionan con los grupos de interés, las que son creativas e innovadoras, las que han de considerar el largo plazo y las que contribuyen de forma decisiva a la capacidad de la organización de crear valor.

Capítulo aparte merece el fundamento "sentido de comunidad". En este aspecto, en el que compartir unos valores y tener una visión común son ingredientes básicos, el área de Recursos Humanos tiene un papel trascendental. Efectivamente, para que las personas se sientan miembros de una comunidad han de comprobar día a día que la empresa les considera en su integridad. Que se preocupa por ellos. Que tiene en cuen-

ta sus necesidades de todo tipo. Sólo de esta forma se podrán sentir comprometidos e involucrados en el proyecto común de su empresa. En este capítulo veremos en detalle algunos de los temas relacionados con la Función de Recursos Humanos que más pueden contribuir al sentido de pertenencia de las personas y, en consecuencia, a su contribución a la capacidad de crear valor de la empresa, como son la gestión del conocimiento y del talento, la fidelización de las personas más valiosas, la buena gestión de los temas de salud y seguridad laboral, las políticas de no discriminación y de conciliación de la vida personal y laboral o un tema tan novedoso como el *corporate fitness*.

5.4.2. Gestión del conocimiento y del talento

Grant (1991) y Schoemaker (1992) proponen el uso adecuado de la información y, en especial, del conocimiento como la principal fuente de diferenciación en un mercado cada vez más competitivo y global. Para estos autores, dentro de los recursos que cada organización posee cabría distinguir entre los recursos tangibles y los recursos intangibles o capacidades basados en las habilidades y conocimientos que la organización posee. De hecho, algunos investigadores sugieren que la principal ventaja organizativa proviene de la creación, obtención, almacenamiento y difusión del conocimiento (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Como es obvio, el conocimiento organizativo es generado por las personas y los equipos de personas de la empresa y reside en los mismos. Por lo tanto, la función de Recursos Humanos tiene un indudable papel en la creación de un clima propicio a la generación y difusión del conocimiento.

Precisamente son los recursos intangibles los que explican la diferencia, en algunos casos notable, entre el valor de cotización de la empresa en el mercado y su valor contable. En el valor de mercado se consideran no sólo los recursos tangibles de la empresa, sino también los recursos intangibles -recursos que, la mayor parte de las veces, no quedan registrados en el valor contable de la empresa-, principalmente el capital intelectual. En este sentido, intangibles tales como la cualificación de los empleados de una empresa estarán directamente relacionados con el valor de mercado de la misma -el valor reflejado en su cotización bursátil-.

Tal y como apuntan algunos especialistas (Drucker, 1993; Black y Synan, 1997), las organizaciones del futuro sólo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso adecuado de la información y, sobre todo, del conocimiento. El tipo de conocimiento que puede aportar ventajas competitivas a una organización abarca un rango muy amplio que incluye desde aquel que se puede patentar hasta el conocimiento sobre las necesidades de los clientes, pasando por el conocimiento que permite mejorar el servicio de atención posventa u optimizar los procesos de producción.

Así pues, la gestión del conocimiento es vital para una empresa. Si una organización desea ser competitiva de forma sostenida en el tiempo, ésta deberá identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de sus trabajadores con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios y, sobre todo, aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Nonaka (1995) distingue dos tipos de conocimiento: el explícito -aquel que puede ser estructurado, almacenado y distribuido- y el tácito -aquel que forma parte de las experiencias de aprendizaje personales de cada individuo y que, por tanto, resulta sumamente complicado, si no imposible, de estructurar, almacenar y distribuir-. Según esta distinción, las tecnologías de la información y la comunicación sólo permitirían almacenar y distribuir conocimiento explícito. Dicho esto, también es importante tomar conciencia de que las TIC han ayudado a ampliar el rango de lo que se puede considerar como conocimiento explícito: algunas formas de conocimiento que antes eran consideradas como conocimiento tácito han pasado a ser conocimiento explícito gracias a las posibilidades que ofrecen las redes de comunicación, los archivos multimedia y las tecnologías audiovisuales.

Con respecto al conocimiento tácito, el objetivo será crear la mejor estrategia para promoverlo y compartirlo fomentando la creación de redes de colaboración entre las personas que componen la organización (*sharing networks*) e incluso con personas externas a la misma, y la elaboración de un mapa de conocimiento al que todo el mundo pueda acceder y en el que se especifiquen los conocimientos de cada uno de los miembros de la organización. Una vez localizado, el conocimiento tácito será tanto más valioso cuanto mayor sea su incorporación al proceso productivo de la organización.

La gestión del conocimiento (GC) es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente. Hay dos factores que han facilitado la aparición del concepto de gestión del conocimiento. Por un lado, el desarrollo tecnológico, que facilita enormemente la gestión del capital intelectual y la hace factible desde un punto de vista financiero. Por otro, la creciente concienciación por parte del mundo empresarial de que el conocimiento es un recurso clave en aquellas sociedades y organizaciones en las que la información es abundante.

En este contexto, el papel fundamental que desempeñan las tecnologías de la información y la comunicación radica en su habilidad para potenciar la comunicación, la colaboración y la búsqueda y generación de información y conocimiento. No se debe olvidar, sin embargo, que el objetivo más importante -cuando nos referimos a la

gestión del conocimiento- es el de conseguir un entorno de trabajo que sea colaborativo y que esté dotado de una constante vocación de aprendizaje. Se trata de lograr un entorno laboral en el que los trabajadores puedan realizar todo tipo de actividades de aprendizaje y compartir el conocimiento adquirido con sus compañeros, clientes y socios.

En este sentido, cabe destacar que en muchos casos se infravalora la importancia que tienen los equipos de trabajo multidisciplinares, las relaciones personales entre trabajadores, las de éstos con los clientes y las redes de colaboración que se establezcan dentro de la organización o entre organizaciones que compartan objetivos comunes. Los factores citados son clave para la generación, transmisión y difusión del conocimiento en las empresas. La gestión incluye todos los procesos relacionados con la identificación, puesta en común y creación del conocimiento. Como se ha apuntado, ello requiere tanto sistemas informáticos que permitan la creación y el mantenimiento de repositorios de conocimiento, como una cultura organizativa que favorezca la transmisión del conocimiento individual y el aprendizaje colectivo.

Eventualmente, pues, la gestión del conocimiento consiste, en gran medida, en la gestión estratégica de las capacidades intelectuales de los miembros de una organización. En este sentido, es necesaria la implicación no sólo del departamento informático y del propio departamento de gestión del conocimiento, sino también del departamento de recursos humanos, responsable, entre otras cosas, de potenciar una formación continua para sus empleados que resulte coherente con los objetivos de la organización. En definitiva, de gestionar el talento de los miembros de la organización y de la organización en su conjunto. En este punto cabe hacer notar que la tecnología aparece como condición necesaria para la gestión del conocimiento en la actualidad, aunque no es una condición suficiente.

Un atributo destacable del conocimiento es que es el único recurso que se incrementa con su uso: al contrario de lo que sucede con los recursos físicos (tierra, mano de obra y capital), los cuales se consumen con el uso y proporcionan rendimientos decrecientes con el tiempo, el conocimiento proporciona rendimientos crecientes con su uso.

La capacidad de retener a los empleados de alta cualificación depende, en gran medida, de que la organización sea capaz de rodearlos de personas dotadas de características similares, capaces de secundar y apoyar su trabajo. Al mismo tiempo, la organización debe reconocer la contribución que realizan sus empleados en la consecución eficiente de sus objetivos, tanto en términos de cantidad como de calidad.

Por otra parte, se plantea con cierta fuerza la controversia de quién es el propietario de los resultados obtenidos a raíz de una investigación (McSherry, 2002). En la empresa privada, y así lo han transmitido los medios de comunicación en las causas resueltas sobre este tema, son las empresas las propietarias de los resultados de investigación de sus empleados debido, principalmente, a que son las mismas las que han puesto a disposición de los empleados los medios apropiados para obtenerlos. Sin embargo, y prescindiendo de planteamientos legalistas, la cultura del conocimiento parte de la premisa de la fidelización no sólo del empleado hacia la empresa, sino también de la empresa hacia el empleado. En otras palabras, la empresa deberá dar prioridad al reconocimiento de la autoría de los logros intelectuales.

5.4.3. Sistemas de retención y fidelización

Las empresas, en un mercado tan competitivo como el actual, no pueden permitirse el lujo de perder a los mejores empleados. Atraer y retener a los trabajadores más eficaces y rentables, supondrá una verdadera inversión de futuro. Las empresas que realmente tratan a los empleados, como los activos mas importantes que poseen, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen. Los empleados o clientes internos son una herramienta de marketing importantísima, porque se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus clientes, y son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior, ya que de los trabajadores depende en gran medida el grado de fidelización de los clientes.

Existe un perfil de empleado muy habitual, en las empresas de hoy en día, al que hay que prestar una atención especial. Se trata de la gente, que posiblemente no vayan a dejar mañana mismo o quizá en unos meses la empresa, pero están constantemente indagando en las ofertas de empleo, dejando curriculums y esperando una oportunidad. Esto representa un auténtico riesgo para la empresa, ya que estos empleados con edades comprendidas entre los 30 y 44 años, son los que potencialmente serán los futuros líderes de una organización. Con tantas oportunidades de empleo disponibles para la gente válida y eficaz, los trabajadores intentan conocer qué es lo que ocurre en el mercado laboral. Es por esto que las empresas deben plantearse muy en serio, el realizar un esfuerzo importante en mantener a sus empleados contentos. La empresa debe buscar cómo satisfacer las necesidades específicas de cada trabajador.

Está comprobado que, un empleado con una actitud positiva en su trabajo y en las relaciones con los clientes, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Al igual que ocurre con los clientes de una empresa, es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los emple-

ados actuales. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado y no tienen ningún inconveniente en seguir al mismo si éste cambia de empresa.

Como dicen James C. Collins y Jerry I. Porras, "Una ideología clara y bien expresada atrae a la empresa a personas cuyos valores personales son compatibles con los valores centrales de la misma. Y la inversa; repele a aquellos cuyos valores personales son incompatibles". Es necesario fomentar una relación fluida entre el empleado y su superior directo, ya que esta relación es la que realmente sopesará su permanencia futura en su lugar de trabajo.

Frederick Reichheld afirma que, "Sin unos empleados leales es imposible mantener una base de clientes leales", pero, ¿cómo conseguir la fidelidad del empleado? Las empresas deben incrementar los esfuerzos para retener a sus empleados y para que sean productivos y se realicen. Aunque los beneficios en forma de dinero, como altos salarios, bonus, planes de pensiones, etc. son importantes, los empleados también valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Las recompensas no monetarias hacen la vida del empleado mejor y más cómoda, de este modo se logra una mayor lealtad. La empresa debe ser creativa en la forma de encontrar motivaciones de este tipo, cuyo objetivo sea la retención del empleado.

Diferentes acciones que la empresa puede realizar para incrementar la fidelidad pueden ser: desarrollar, fomentar y premiar la formación de los empleados, reuniones y contactos periódicos en los que se potencie la autoestima y pertenencia a la empresa, el reconocimiento público y privado de sus logros, cuidar los pequeños detalles, agradecimiento de los esfuerzos extra, flexibilidad en los horarios, proveer de oportunidades para la mejora profesional, mejorar las prestaciones sociales, ayuda comprensiva en los problemas personales, agradecimientos puntuales por escrito, promoción por rendimiento, incluir a los trabajadores en las decisiones y en la información, dotar a la empresa de instalaciones deportivas, comedores, servicios médicos, de guardería, etc., facilitar ordenador o teléfono móvil para uso personal, valorar las opiniones expresadas por los trabajadores, crear un buen ambiente de trabajo entre compañeros, difundir acciones de comunicación interna por todo tipo de canales y medios (revista, foro, boletines, Intranet,...), sorprender con viajes personales o en grupo, la creación de un Programa de Incentivos que premie sus logros y objetivos tanto individuales como en equipo, etc.

Actualmente, ya no se trata de premiar sólo al empleado de forma individual; hoy en día **se** fomenta el trabajo en equipo y es una práctica cada vez más extendida por los beneficios que produce, tanto en la organización como en los propios empleados. A la

recompensa individual se une la de todo el equipo, así, el trabajador tiene una mayor predisposición a trabajar en grupo. Esto no quiere decir, que se deje de premiar e incentivar al empleado de manera individual, ya que cada persona es única y tiene sus propias necesidades, sino que se deben integrar los reconocimientos dentro del equipo que forma, para incentivar la colaboración entre los empleados como grupo y predisponer el trabajo en equipo.

Las empresas deben motivar y estimular constantemente y de manera creativa a los empleados para así cuidar y aumentar día a día su fidelidad. Y lo debe hacer, atendiendo a las diferentes necesidades de cada empleado, para suministrarle el beneficio adecuado a través de una verdadera creación de valor. El reto consiste en la creación de experiencias innovadoras para la fidelización y retención de los empleados. Entre las acciones que la empresa puede realizar para fidelizar a sus trabajadores, hay que prestar especial atención a la flexibilidad laboral. Son noticia iniciativas como la de la consultora Watson Wyatt en la que el empleado pueda realizar todo tipo de gestiones personales desde su puesto de trabajo como enviar flores, gestionar una multa o buscar una canguro vía internet, ya que está demostrado que cuando un trabajador tiene asuntos personales pendientes, disminuye su ritmo de trabajo y por consiguiente su productividad.

En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y más que una serie de tareas a realizar. Los empleados buscan cada vez más una flexibilidad entre la vida laboral y la personal (cuestión que trataremos más adelante), y las empresas que sepan ofrecer este valor, tendrán mayor capacidad para retener a sus empleados.

El salario emocional

Aunque el sueldo y los beneficios monetarios son importantes, los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Éstos hacen la vida del empleado mejor y más cómoda y la empresa debe ser creativa en la forma de encontrar soluciones de este tipo, cuyo objetivo sea su retención y fidelización.

Pagar por encima de la media, no es tan importante como potenciar los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de la vida laboral y personal, la flexibilidad, la calidad de vida o que la organización practique los valores que predica. En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y más que una serie de tareas a realizar. El sueldo ya no es lo más importante, y lo que denominamos como salario emocional viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado.

Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno.

Diversos estudios al respecto han constatado los diferentes factores que más influyen en la motivación del empleado, al margen de una retribución justa y al nivel que el ofrecido por otras empresas del mismo sector, pudiendo citar como más importantes los siguientes: la formación ofrecida por la empresa, el conocimiento de lo que se espera de él cada día, la calidad de la relación directa con su superior inmediato, el poder expresar sus ideas y sugerencias, actuar y contribuir en otras áreas de la empresa, oportunidades de ascenso y promoción, retos profesionales, ambiente laboral agradable, flexibilidad, libertad, seguridad, equidad entre el resto de compañeros, planificación de la carrera profesional, conocimiento de sus logros por parte de la dirección y el considerarse recompensado, reconocido y apreciado.

Motivar y estimular constantemente y de manera creativa a los mejores empleados debe ser lo habitual para así cuidar y aumentar día a día su compromiso con la empresa. Y se debe hacer, atendiendo a las diferentes necesidades de cada empleado, para suministrarle el beneficio adecuado a través de una verdadera creación de valor. El reto consiste en la creación de experiencias innovadoras para la satisfacción y retención de los empleados.

La relación

La relación con el empleado, además, es la variable que diferencia entre unas organizaciones y otras. Como dicen James C. Collins y Jerry I. Porras, 'Una ideología clara y bien expresada, atrae a la empresa a personas cuyos valores personales son compatibles con los valores centrales de la misma. Y a la inversa; repele a aquellos cuyos valores personales son incompatibles'. Es necesario fomentar una relación fluida y especial entre el empleado y su superior directo, ya que esta relación es la que realmente influirá en permanencia futura en su lugar de trabajo.

El trabajo de un directivo o superior será identificar esas áreas en las que sus empleados son más creativos, más productivos y donde se sientan más satisfechos; para luego buscar la forma de darles autonomía y hacer que puedan concretar sus ideas en esas áreas. Esto se realiza dialogando, comunicándonos sin prejuicios y estableciendo claramente qué pretende conseguir cada una de ellas a nivel individual, y si estas metas u objetivos se pueden sincronizar a nivel grupal. Es muy importante poten-

ciar la participación de todos los componentes a fin de fomentar una dinámica más favorecedora en la comunicación interna, movilizar la creatividad y el esfuerzo mental para, con ello, conseguir la solución de problemas y a su vez, hacerles sentir que son parte importante de la empresa.

El reconocimiento

Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en efectos tangibles y positivos al ampliar los niveles de satisfacción y retención, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste. La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí misma y habilidad para contribuir y colaborar. Los que poseen la suficiente autoestima, son potencialmente los mejores empleados. Si logramos satisfacer de este modo a nuestros empleados, crearemos un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar en el mercado. Si incorporamos el reconocimiento como base de nuestra cultura de empresa, nos aseguraremos un clima laboral positivo y productivo.

Una organización líder en gestión de personas, será aquella que fomente buenas relaciones, identifique sus necesidades y sea consciente de sus preocupaciones, porque de otro modo sólo conseguirá que ésta quede sustentada por gente mediocre, significando la diferencia entre la supervivencia y la muerte de la empresa. La gente no es realmente fiel a la empresa; la gente se compromete por cómo se le valora y reconoce su trabajo, por lo que la empresa representa para ellos y por los valores y beneficios emocionales que ésta sea capaz de ofrecerles. Las empresas que realmente tratan a sus empleados como éstos esperan, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

5.4.4. Políticas de integración y no discriminación. Gestión de la diversidad

La esencia de la Constitución española de 1978 radica en la existencia de mecanismos de limitación de poder y en el reconocimiento en favor de los ciudadanos de derechos subjetivos ejercitables frente al Estado y, por supuesto, de esferas de actuación individual exentas de la intervención estatal. El artículo 14 de la Constitución española reconoce el derecho fundamental a la igualdad: "Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social". Con dicho artículo se constitucionaliza, a juicio de Fernando Rey, "un derecho

fundamental, con una doble faz, subjetiva (prohibición de discriminaciones directas e indirectas) y objetiva (mandato de acciones positivas para la igualdad real de las mujeres y licitud de las discriminaciones inversas, bajo ciertas condiciones)". Dicho artículo proclama lo que en España se ha llamado *igualdad formal o igualdad de trato*. Se trata de uno de los preceptos que han dado lugar a una abundante y amplia jurisprudencia por el Tribunal Constitucional; hasta tal punto, que uno de los más insignes y prestigiosos juristas españoles, Diez Picazo, considera que el derecho a la igualdad, junto con el derecho a la tutela jurisdiccional (artículo 24 de la Constitución española), son los dos derechos "estrella" de la Constitución española.

Asimismo, el artículo 9.2 de la Constitución española expresa que "Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; *remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social*". Cabría interpretar que estamos ante un mandato constitucional de optimización que obligaría con las debidas cautelas a ir mejorando el ordenamiento jurídico en este sentido como el único camino viable para acelerar la igualdad entre hombres y mujeres.

El principio de igualdad significa que a supuestos de hecho iguales se le debe aplicar consecuencias jurídicas también iguales, y que para introducir diferencias entre los supuestos de hecho tiene que existir una suficiente justificación de tal diferencia; pero no olvidemos que no lo debemos tratar como igualdad de trato, sino como igualdad de oportunidades, noción que va más allá del trato, instando a medidas o acciones positivas. De hecho, la doctrina ha podido clasificar la jurisprudencia del Tribunal Constitucional según su función equiparadora o compensadora, distinguiendo dentro de esta última un bloque de medidas diferenciadoras por razón de sexo, consideradas paternalistas o falsamente protectoras, de otras medidas consideradas como compensadoras o remediadoras de la marginación social y laboral de las mujeres (acciones positivas).

Históricamente la igualdad y la no discriminación laboral en la empresa ha discurrido a lo largo del tiempo en diferentes fases, las cuáles han estado marcadas por diferentes ritmos que, han propiciado una puesta en marcha de dichas políticas y, por consiguiente, una mayor diversidad en el seno de las empresas. Desde que se regulara en la Constitución Española en el año 1978 dicho principio en el art. 14 de la misma, así como en la redacción del Estatuto de los Trabajadores en el año 1980, los poderes públicos, en cumplimiento del mandato previsto en el art. 9.2 de la Constitución Española han desarrollado diferentes iniciativas desde el punto de vista de la discrimina-

ción positiva que pretendían favorecer a determinados colectivos. Entre ellos, las personas con discapacidad tras la regulación de la Ley de Integración del Minusválido en el año 1982 que obliga a las empresas con más de 50 trabajadores a reservar el 2% de los puestos de trabajos en favor de personas con discapacidad. Todo ello acompañado de una política de bonificaciones a la seguridad sociaL y subvenciones a la contratación que no solo beneficiaba a las personas con discapacidad, sino también a las mujeres, mayores de 45 y 55 años, entre otros.

Bien es verdad que, la situación en España ha sufrido cambios positivos en este sentido debido a cambios estructurales de la sociedad como consecuencia del fenómeno del envejecimiento de la población. En los años 60 y principios de los 70, apenas se hablaba de discriminación y, ello debido a varias causas, principalmente, a la población mayoritariamente joven, a la poca presencia de la mujer en el mercado de trabajo y, por supuesto, a la nula presencia de personas inmigrantes en nuestro país.

A partir de principios del año 2000 se dejan sentir los primeros efectos de la baja tasa de natalidad del año 1996 (la más baja a nivel mundial), lo que ha venido traduciéndose cada vez más, en una mayor carencia de jóvenes en la sociedad y, por supuesto, en el mercado de trabajo. Ante esta escasez de Recursos Humanos disponibles, la rotación en plantillas de las empresas ha ido en aumento por lo que unido este hecho a la mayor esperanza de vida de la población, ha propiciado conjuntamente con la inmigración (como respuesta a la poca oferta) políticas de no discriminación e igualdad de oportunidades como estrategia para responder a las necesidades de las empresas.

Ha sido a través del mecanismo de la oferta y la demanda en el mercado de trabajo como se ha conseguido una mayor integración laboral de personas desfavorecidas. Todo ello, acompañado de una mayor profesionalización del mundo asociativo que representa a dichos colectivos y, un desarrollo de políticas activas de empleo por parte de los Servicios Públicos de Empleo.

Hoy por hoy, el crecimiento económico y, por consiguiente, el desarrollo sostenible en el tiempo de las empresas pasa por una eliminación de barreras, una política de igualdad y no discriminación que han dado lugar al concepto de la diversidad. Una empresa moderna e innovadora es aquella que reconoce la diversidad como un activo, que agrega valor a su marca e impacta positivamente, también, a la sociedad en su conjunto.

En países más avanzados pocos dudan que "la exclusión constituye un derroche de recursos humanos y pone en peligro la cohesión social; contribuye, además, al

aumento de los costos colectivos y por lo tanto de los costos financieros que repercuten sobre las empresas" (Declaración Europea de Empresas contra la Exclusión Social). Esta cita es, sin duda, la manifestación de una tendencia que día a día va ganando más adeptos en el mundo, dejando apreciar de qué manera el cambio de una sociedad industrial a una sociedad del conocimiento ha afectado la valoración de las habilidades que se necesitan en la empresa. Hoy más que nunca la no-discriminación como manifestación de diversidad en las compañías resulta vital para lograr tener un abanico de posibilidades que permita contar con un capital humano calificado y lograr así el éxito de la compañía y también de la sociedad.

¿Pero qué implica promover la no-discriminación desde la empresa? La respuesta puede enfocarse en una de las dimensiones de la empresa en que se observa más claramente su aporte a la responsabilidad social: la generación de empleo. Después de todo las empresas están entre los principales promotores de oportunidades de trabajo y realización profesional y por lo tanto pueden tener un impacto positivo o negativo en el mantenimiento de las inequidades sociales. Así lo manifiesta el Instituto Ethos a través de la publicación "Cómo las empresas pueden y deben valorizar la diversidad" (2002), en el cual se destacan las potencialidades de la diversidad.

¿Cómo se traduce esto, en el terreno práctico? "Implica un tratamiento equitativo en referencia al acceso a un empleo u ocupación -incluyendo la promoción, el entrenamiento vocacional, las condiciones de empleo y la pertenencia a ciertas organizaciones- a todas las personas, más allá de su origen étnico o racial, religión o creencias, discapacidad, edad u orientación sexual" ("Marco General para el equitativo tratamiento en los Temas de Empleo y Ocupación", Unión Europea).

Según el estudio “Los costes y beneficios de la diversidad”, introducir leyes a favor de la no-discriminación en las empresas ya no es sólo una cuestión de principios sino también de negocios. Así lo corroboran las opiniones de las empresas que han sido consultadas para realizar el estudio. Porcentajes muy amplios responden que la diversidad les ha traído beneficios.

- Un 69% de las compañías que se tomaron como muestra en la investigación dice que las políticas sobre la diversidad llevadas a cabo han mejorado la reputación de la empresa.
- Un 62% afirma que esas políticas han desempeñado un papel importante a la hora de atraer y retener personal con mucho talento.
- Poco menos de un 60% dice que las acciones a favor de la diversidad han contribuido a mejorar la motivación y la eficiencia de los trabajadores.

- Un porcentaje similar declara que con la diversidad se ha incrementado la innovación en la compañía, el nivel de los servicios y la satisfacción de los clientes.

Dados los beneficios, ¿por qué es tan reducido el número de empresas que apuesta por la diversidad? El informe destaca también los costes que conlleva, sobre todo en el terreno de la legislación y en la implementación de programas específicos para cambiar la cultura de la empresa.

Además de los costes, existen una serie de obstáculos que limitan las inversiones de las empresas en políticas a favor de la diversidad. Entre ellos destacan las restricciones legales para recoger y procesar datos que permitan el estudio; las diferencias culturales y nacionales en la manera de dar respuesta a las necesidades de diferentes grupos sociales; la dificultad de cambiar la cultura de la compañía; y la falta de conocimiento entre las empresas de los contenidos, beneficios y mecanismos de las políticas a favor de la diversidad. El informe señala que no sólo las empresas tienen que afanarse en superar los obstáculos, también han de contribuir las políticas públicas.

A pesar de las dificultades el informe detecta una clara inclinación positiva de las empresas a introducir la diversidad, aunque no siempre con la misma motivación. Algunas compañías lo hacen por una cuestión ética y otras por razones legislativas o económicas. En todo caso, existe una causa común que apunta a un cambio global en la manera de concebir algunos conceptos:

- Mercado de productos (nuevas necesidades de los clientes, nuevas actividades de los competidores).
- Mercado de trabajo (cambia la disponibilidad, la calidad y la valía de los empleados actuales y futuros).
- Mercado de capital.
- Influencia de los gobiernos (regulación, legislación y nuevas políticas).
- Valores sociales (las expectativas de los ciudadanos sobre cómo deben comportarse las empresas cambian).

A pesar de que se prevé que muchas empresas se apuntarán al carro de la diversidad en los próximos años, lo cierto es que la introducción de la diversidad en la empresa y su estudio aún se encuentra en una primera fase ya que existen muy pocas empresas "pioneras" en este aspecto. La Comisión Europea lleva unos años intentando concienciar no sólo a las empresas sino también a los gobiernos de los Estados Miembros de los beneficios que comporta la diversidad. En este sentido adoptó dos directivas en el año 2000 sobre igualdad étnica y de razas y sobre la igualdad en el lugar de trabajo[102].

[102] Más información en www.stop-discrimination.info

5.4.5. Los beneficios sociales. Conciliación de vida personal y laboral

La investigación sobre organizaciones que han logrado resultados superiores de forma constante a lo largo del tiempo sugiere con insistencia que una de las claves del éxito a largo plazo es la capacidad de la empresa de crear un sentido de identidad a través de lograr desarrollar relaciones estrechas con sus empleados y partes interesadas. Como se ha comentado en el capítulo 2, Arie de Geus, un antiguo ejecutivo de Royal Dutch/Shell, lideró por encargo de su empresa un equipo de investigación que se dedicó a estudiar a las empresas centenarias existentes. Sus conclusiones más importantes fueron que la capacidad de una organización para aprender de su entorno y ser sensible al mismo, su cohesión y el sentido de identidad de todos sus componentes, su capacidad para tolerar los comportamientos marginales y la indefinición e incertidumbre que acompañan a la innovación y el cambio, así como un uso conservador de los recursos financieros, constituyen las auténticas claves del éxito a largo plazo (De Geus, 1997). Por consiguiente, la cultura organizativa y las decisiones que se tomen respecto a los recursos humanos constituyen elementos críticos en los que ha de basarse el desarrollo de todas las capacidades necesarias para lograr ventajas competitivas sostenibles.

En el contexto de la empresa responsable y sostenible, la principal finalidad de los sistemas de recursos humanos es lograr un fuerte compromiso y la involucración de todos los integrantes de la empresa para avanzar hacia la sostenibilidad. Como ha dicho muy acertadamente Chris Argyris (1998): "El compromiso trata de generar energía humana y activar la mente humana. Sin él, la implantación de cualquier iniciativa o idea nueva corre peligro de fracasar". De nuevo, debemos insistir en el papel clave que desempeña la alta dirección en este proceso. Sin directivos respetados y poderosos que actúen de catalizadores del cambio, la nueva iniciativa probablemente fracasará.

Al analizar las políticas y sistemas de recursos humanos de las empresas líderes del DJSI[103], se encuentra un elevado porcentaje de aceptación de estas premisas. Algunos resultados destacables son los siguientes:

- El 100% está comprometido con la adopción de políticas éticas que aseguren el respeto por los derechos humanos.
- El 100% dispone de sistemas de gestión que garantizan un lugar de trabajo seguro y saludable.

[103] Ricart, J.E., Rodríguez, M.A., Sánchez, P y Ventoso, L.: *La empresa sostenible: aprendiendo de los líderes del IDJS,* Fundación BBVA, 2005.

- El 87,5% menciona explícitamente la adopción de políticas y programas para fomentar la igualdad de oportunidades y la diversidad.
- El 87,5% promueve programas de desarrollo profesional y formación de sus empleados para aumentar su motivación y lealtad, así como la competitividad de la empresa.
- El 62,5% ha puesto en marcha iniciativas de armonización de la vida profesional y personal que incluyen horarios flexibles y permisos para situaciones especiales.

La Empresa que pretenda liderar su sector durante el siglo XXI como organización que busca el beneficio, que ofrece un servicio a la sociedad y satisface la demanda del mercado, ha de asumir un nuevo aspecto: la satisfacción del empleado/a no sólo a través de políticas de remuneración, sino también por medio de planes de desarrollo profesional y apoyo a la conciliación de su vida personal y familiar con su vida laboral.

En los últimos tiempos, el concepto de conciliación de vida personal y laboral ha emergido con mucha fuerza. La orientación excesiva al logro de los objetivos profesionales en detrimento de la satisfacción de otras necesidades del individuo, puede provocar un efecto negativo que puede trascender también al ámbito personal. Los diferentes planos de la naturaleza humana han de desarrollarse de manera armónica para conformar individuos plenos, equilibrados, sanos física y mentalmente y, satisfechos con ellos mismos y su entorno.

Las medidas de conciliación de vida personal y laboral tienen su origen en iniciativas de la dirección o de la representación sindical. Es de destacar que aunque es un concepto nuevo, las medidas que se engloban en la mayoría de los casos, no lo son. Otro aspecto a señalar es que estas medidas, hoy por hoy, no forman parte con carácter generalizado de las estrategias básicas y/o valores fundamentales de las empresas. No son por tanto, parte fundamental de aquéllas sino algo adicional, importante pero no estratégico al día de hoy y, por tanto, no sujeto a un ciclo objetivo-acción-eficacia-revisión.

La unidad organizativa que se ocupa de estos temas es la de Recursos Humanos, siendo pocos casos en los que se crean grupos interdisciplinares de trabajo para abordarla. Otro tema importante ha sido considerar o no las medidas de conciliación en los convenios colectivos. En general, están incorporadas a los mismos y forman parte de la negociación colectiva. Pero hoy hay cierta tendencia a introducirla al margen de la negociación colectiva, lo que permite a la empresa una mayor flexibilidad en su intro-

ducción y desarrollo, permitiendo además una evolución en el tiempo acorde con las circunstancias en que en cada momento se encuentre la compañía.

Una de las medidas que más se están acometiendo son las relacionadas con la maternidad y, éstas lo han sido con carácter unilateral. En todo caso, todo este tipo de medidas están siendo orientadas a la mujer que es quien más dificultades encuentra para conciliar, por lo que uno de los retos de las sociedades del futuro es la de lograr mayores índices de participación del hombre en las tareas domésticas. Hay diferentes tipos de medidas de conciliación. A continuación abordaremos las principales.

Medidas de apoyo a la familia

Están orientadas al apoyo en el nacimiento (adopción y acogida) y el cuidado de los hijos y otros familiares (mayores).

- Prestaciones de carácter económico. Están muy poco extendidas y, consisten en una percepción económica por parte de la madre o el padre con motivo del nacimiento de un hijo, acogida o adopción. En el caso de que ambos trabajen en la misma empresa, solo la percibe uno de los dos. Otro tipo de prestación extrasalarial son los beneficios de carácter social que, en alguna manera vienen a aliviar las mentes de los empleados en cuanto a la atención y cobertura sanitarias de sus familias. Entre ellas se encuentra el Seguro Médico para el Cónyuge, Seguro Médico para los Hijos, Seguro Médico para Discapacitados, Plan de Jubilación, Seguro de Vida, Coche de Empresa, Tickets Restaurantes, ayudas de estudios para hijos y, actividades lúdicas, entre otras.
- Prestaciones de carácter asistencial. Se orientan a la subvención de guarderías para niños menores de 3 años. Van desde los acuerdos de precios subvencionados por la empresa en guarderías próximas al centro de trabajo hasta subvenciones directas de carácter económico por cada hijo de 0 a 3 años. Igualmente se prestan servicios de información acerca de guarderías cercanas a la empresa.
- Flexibilidad de jornada, permisos retribuidos y excedencias. En este capítulo hay varias medidas entre ellas, el Permiso Retribuido los 15 días anteriores a la fecha prevista del parto; Permisos específicos para el caso de partos prematuros u hospitalización prolongada; Permiso retribuido de paternidad, ampliación de la baja maternal, sin reducción de sueldo; Ampliación del tiempo de lactancia en cómputo diario y en duración total; Posibilidad de acumular tiempo de lactancia para disfrutar de dias de vacaciones completos; Semana Laboral Comprimida; Reducción de jornada diaria en el primer año de edad del niño, sin reducción de sueldo; Extensión de la excedencia con reserva de puesto de

trabajo superior a un año; Extensión del derecho de excedencia por cuidado de hijos menores de más de 6 años de edad, entre otros, ampliación de un porcentaje en la flexibilidad horaria de entrada /salida en los casos de jornada reducida por cuidado de hijos menores de 6 años.

Flexibilidad de jornada, permisos y excedencias

Entre otros, la ampliación por excedencias por cuidado de familiares con reserva de puesto, cómputo de antigüedad y formación hasta periodos de tres años; permisos retribuidos para casos de hospitalización y/o fallecimiento de familiares hasta el 2º grado; jornada de trabajo flexible, con viernes libre o con posibilidad de recuperar tiempo en una bolsa de horas, para adelantar la salida el último día laborable de la semana, etc…

Flexibilidad de espacio: Teletrabajo

Es una práctica que se está introduciendo de una manera rápida en las empresas y constituye un importante elemento de conciliación, por cuanto permite a los trabajadores compaginar sus tiempos de trabajo con sus necesidades e intereses personales. Evidentemente, las nuevas tecnologías han contribuido a ello. Existen diversas fórmulas, entre las que cabe destacar:

- Trabajo en casa o "teledespacho". En este caso, la empresa provee al empleado de toda la infraestructura necesaria (ordenador, conexión ADSL, etc…) para que pueda trabajar desde su casa permanentemente.
- Flexibilidad en el lugar de trabajo. Los empleados pueden trabajar en un despacho satélite cerca de su casa para evitar largos desplazamientos o atascos para ir o volver al trabajo.
- Videoconferencias. Los empleados pueden celebrar reuniones por videoconferencia con compañeros de trabajo o clientes de otras ciudades, para evitar viajes.

Apoyo o asesoramiento personal

En general y, desde la perspectiva de conciliación, las prácticas se concentran en el asesoramiento a expatriados en aspectos como vivienda, cursos de idiomas para familia, colegios, etc. También hay experiencias no directamente vinculadas al ámbito de la conciliación, como pueden ser cursos de gestión o de preparación para la jubilación. Por último de manera incipiente y por ahora muy excepcional, surgen iniciati-

vas específicas para determinados colectivos, como las víctimas de violencia de género y, que comprenden ayuda psicológica, médica y económica.

5.4.6. Salud y seguridad laboral

La salud y la seguridad laboral abarca el bienestar social, mental y físico de los trabajadores, es decir, "toda la persona". Para que la práctica en materia de salud y seguridad laborales consiga estos objetivos, son necesarias la colaboración y la participación de los empleadores y de los trabajadores en programas de salud y seguridad, y se deben tener en cuenta distintas cuestiones relativas a la medicina laboral, la higiene industrial, la toxicología, la formación, la seguridad técnica, la ergonomía, la psicología, etc.

A menudo, se presta menos atención a los problemas de salud laboral que a los de seguridad laboral, porque generalmente es más difícil resolver aquéllos. Ahora bien, cuando se aborda la cuestión de la salud, también se aborda la de la seguridad, porque, por definición, un lugar de trabajo saludable es también un lugar de trabajo seguro. En cambio, puede que no sea cierto a la inversa, pues un lugar de trabajo considerado seguro no es forzosamente también un lugar de trabajo saludable. Lo importante es que hay que abordar en todos los lugares de trabajo los problemas de salud y de seguridad. En términos generales, la definición de salud y seguridad laborales que hemos dado abarca tanto la salud como la seguridad en sus contextos más amplios.

¿Por qué son importantes la salud y la seguridad laborales?

El trabajo desempeña una función esencial en las vidas de las personas, pues la mayoría de los trabajadores pasan por lo menos ocho horas al día en el lugar de trabajo, ya sea una plantación, una oficina, un taller industrial, etc. Así pues, los entornos laborales deben ser seguros y sanos, cosa que no sucede en el caso de muchos trabajadores. Todos los días del año hay trabajadores en todo el mundo sometidos a una multitud de riesgos para la salud, como polvos, gases, ruidos, vibraciones o temperaturas extremadas.

Desafortunadamente, algunos empleadores apenas se ocupan de la protección de la salud y de la seguridad de los trabajadores y, de hecho, hay empleadores que ni siquiera saben que tienen la responsabilidad moral, y a menudo jurídica, de proteger a sus trabajadores. A causa de los riesgos y de la falta de atención que se prestan a la salud y a la seguridad, en todas las partes del mundo abundan los accidentes y las enfermedades profesionales.

Se ha calculados que los costos indirectos de un accidente o de una enfermedad pueden ser de cuatro a diez veces mayores que sus costos directos, o incluso más. Una enfermedad o un accidente laboral puede tener tantísimos costos indirectos para los trabajadores que a menudo es difícil calcularlos. Uno de los costos indirectos más evidente es el padecimiento humano que se causa en las familias de los trabajadores, que no se puede compensar con dinero. Se estima que los costos de los accidentes laborales para los empleadores también son enormes. Para una pequeña empresa, el costo de tan sólo un accidente puede suponer una catástrofe financiera

La existencia de unos programas de salud y seguridad en el lugar de trabajo puede contribuir a salvar vidas de trabajadores al disminuir los riesgos y sus consecuencias. Los programas de salud y seguridad también tienen consecuencias positivas en la moral y la productividad de los trabajadores, lo cual reporta importantes beneficios. Al mismo tiempo, unos programas eficaces pueden ahorrar mucho dinero a los empleadores.

Sea cual fuere su ocupación, los trabajadores pueden verse enfrentados a múltiples riesgos en sus lugares de trabajo. La salud y la seguridad laborales tratan de la amplia gama de riesgos del lugar de trabajo, desde la prevención de los accidentes a los riesgos más insidiosos, por ejemplo, los humos tóxicos, el polvo, el ruido, el calor, la tensión, etc. Evitar las enfermedades y los accidentes relacionados con el trabajo debe ser la finalidad de los programas de salud y seguridad laborales, en lugar de tratar de resolver los problemas una vez que ya hayan surgido.

Los riesgos en el lugar de trabajo puede asumir formas muy distintas, entre otras, químicas, físicas, biológicas, psicológicas, falta de aplicación de los principios de la ergonomía, etc. A causa de la multitud de riesgos existentes en la mayoría de los lugares de trabajo y de la falta general de atención que muchos empleadores prestan a la salud y la seguridad, los accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo siguen siendo problemas graves en todas las partes del mundo y, por consiguiente, los sindicatos deben insistir en que los empleadores combatan los riesgos en su fuente y no obliguen a los trabajadores a adaptarse a unas condiciones inseguras.

El compromiso de la dirección respecto de la salud y la seguridad y la activa participación de los trabajadores son dos elementos esenciales de todo programa de salud y seguridad en el lugar de trabajo. La prevención más eficaz de los accidentes y de las enfermedades se inicia cuando los procedimientos de trabajo se hallan todavía en la fase de concepción.

5.4.7. Corporate fitness

Un trabajador sano es un trabajador feliz. Las ventajas psicológicas y fisiológicas del ejercicio, son bien conocidas. Las investigaciones han demostrado claramente que cuando la gente hace ejercicio regularmente, vive mas y se siente mejor. Se aumenta la calidad de vida. Esta demostrado, la actividad física favorece la vida cotidiana, el estado de ánimo, y la situación personal.

Desde hace ya varios años venimos observando la proliferación de áreas de relax, de salud, o *wellnes*. *Fitness* y *wellnes* se han convertido en actividades para recobrar energías, descargar tensiones... y si el bienestar personal de los empleados representa mayor productividad de la empresa, han de complementarse estos beneficios con un programa que potencie los efectos positivos de la salud y el deporte. Empleados en forma, se traduce en una reducción del absentismo, evitando bajas temporales de empleados que pueden ocasionar a la empresa importantes gastos, que incluso pueden suponer contratar a un suplente con los consecuentes desfases de trabajo y producción, que a su vez también pueden tener como consecuencia, el tan conocido estrés, que aparece generalmente en casos como los de los directivos europeos que trabajan un promedio de 50 horas semanales. Más del 50% de estos directivos considera que el estrés aumenta de año en año en su trabajo.

La reducción de este tipo de problemas que puedan afectar a los empleados tanto física como psíquicamente, terminará por generar una corriente general de salud, trabajo en equipo... factores que harán de la empresa una entidad más productiva. Así pues la inversión destinada a mantener sano a su personal, puede contribuye al éxito de una empresa. Una manera fácil de contribuir directamente al bienestar de los empleados, las encontramos en los *Corporate Healthness Programs*, C.H.P. (Programas Corporativos de la Salud) que benefician a la empresa y aumentan la moral de los empleados... menos tensión y productividad creciente.

Queda claro entonces que las inversiones en la salud de nuestros empleados son inversiones para la empresa. Cada vez más empresas toman conciencia de estos hechos, y comienzan a poner en marcha programas corporativos de salud y a crear un entorno de trabajo saludable, puesto que todas las grandes empresas lo que buscan es seguir creciendo y su productividad aumentará si sus empleados están sanos. Otra razón por la que se ponen en marcha estos programas es que la mayoría de las enfermedades pueden ser evitadas y se pueden prevenir. Generalmente cuando se pasan 8 horas al día sentado delante de un ordenador, con apenas una hora para comer, encerrado en una oficina, tarde o temprano se termina con dolores corporales, una mala ali-

mentación y en el peor de los casos, con un brote de estrés. De hecho según datos ofrecidos por el Ministerio de Trabajo un 70% de las bajas laborales están relacionadas con dolores de espalda y ansiedad.

Invertir en el bienestar y la salud de trabajador no sólo incrementa pues la productividad individual, sino la de la empresa en general, generando un mayor apego y lealtad, reduciendo gastos médicos y aumentando la satisfacción general... lo que redunda en ventajas a largo plazo. En cuanto a los trabajadores estos tienen que eliminar su escepticismo y dar valor real a este tipo de programas, puesto que en ocasiones lo perciben como algo que tienen que hacer forzosamente.

Hay que construir en las empresas prácticas de salud laboral, modificando el comportamiento y la mentalidad de las personas. Si la cultura de la organización comienza a cambiar como resultado de los esfuerzos de promoción de la salud, tanto los directivos como los empleados podrán comenzar a ver y a sentir un nuevo nivel de energía dentro de la organización. Las ventajas de un programa corporativo de salud, son:

- Mejorar la salud y aumentar la energía de los empleados
- Aumentar la satisfacción de los empleados en el trabajo y en el hogar
- Reducir el ausentismo por enfermedad
- Aumentar la productividad unitaria por mejor capacidad de concentración, mayor energía y mayor circulación de la sangre

Para lograr estos objetivos a través de un programa de C.H.P. se suelen seguir una serie de etapas que comienzan con un diagnostico medico que suele constar:

- Cardio- psico
- Lipto
- Fitness

En la siguiente fase se hacen prescripciones individualizadas a cada uno de los empleados acerca de:

- Sus actividades físicas (fitness, deportes, pilates, wellnes..)
- Nutrición que se les recomendará llevar
- Sus hábitos saludables dentro y fuera del trabajo

Después se puede continuar con un seguimiento personalizado del programa diseñado para cada empleado, el cual se puede apoyar en soluciones tecnológicas, para

el intercambio de informes periódicos mediante mensajes de texto, Internet, dispositivos de las propias maquinas de fitness... una forma muy eficaz de estar en contacto cuasi directo con los orientadores médicos y de fitness en el nuevo estilo de vida, o con un coaching personal.

Como elementos complementarios al ejercicio físico y la nutrición recomendadas en estos programas se suelen impartir seminarios y talleres a medida sobre nutrición, relaciones interpersonales, control del estrés, acondicionamiento físico y postural, mejora de rendimiento cardiovascular... Estos mensajes impartidos por las mismas empresas que crean los C.H.P. motivarán psicológicamente a los empleados y les ayudarán a comprender los beneficios de llevar una vida mas sana.

Actualmente este tipo de programas son relativamente nuevos en España, pero en otras partes del mundo ya forman parte de la denominada RSE de muchas compañías ya que los trabajadores son las células del organismo de la empresa.

5.4.8. Resumen y conclusiones

- Como se ha visto en el capítulo 2, uno de los fundamentos de la RSE es el sentido de comunidad. En este sentido, no cabe duda de que el departamento de Recursos Humanos (RR.HH.) tiene una influencia y responsabilidad indudable a la hora de conseguir que los colaboradores se sientan partícipes del proyecto común que es una empresa responsable y sostenible.
- El departamento de RR.HH. tiene un papel fundamental en el diálogo de la empresa con sus grupos de interés. En este contexto, cabe destacar la importancia de su relación con los sindicatos en su calidad de legítimos conocedores y representantes de los intereses generales de los trabajadores. Asimismo, el departamento de RR.HH. tiene un papel clave a la hora de satisfacer las expectativas y requerimientos de los propios sindicatos y de otros grupos de interés como fundaciones y ONGs en temas como las personas con discapacidad, la inmigración, la conciliación de la vida personal y laboral, etc.
- Los activos tangibles de una empresa, considerados tradicionalmente como valor estratégico y competitivo de la misma, han dado paso a los valores intangibles (no reflejados en el valor contable de la empresa) como principal fuente de ventajas competitivas de la misma. Uno de los activos intangibles básicos es el conocimiento que, como es obvio, reside en buena medida en las personas de la empresa. En consecuencia, la empresa responsable y sostenible gestiona de forma adecuada el Conocimiento y el Capital Intelectual como uno de los principales activos de su fondo de comercio.

- Los sistemas de retención y fidelización de empleados basados en aspectos puramente económicos son hoy en día insuficientes. Las nuevas demandas y motivaciones de los empleados basadas en nuevos valores de la persona, la importancia del ocio y el desarrollo profesional hacen necesario poner en marcha políticas y sistemas de recursos humanos que contribuyan al aumento del denominado salario emocional.
- El sistema de selección es clave para conseguir atraer buenos candidatos y velar porque los mismos compartan los valores de responsabilidad y sostenibilidad de la empresa.
- La diversidad es fuente de creatividad e innovación. Por ello, la empresa responsable y sostenible procura incorporar personas que representan diferentes sensibilidades, conocimientos y colectivos. Con ello mejora su capital humano y beneficia a la sociedad al incorporar a sus plantillas mujeres, jóvenes, mayores de 45 años, inmigrantes, etc.
- La conciliación de la vida personal y laboral tiene una importancia creciente en las sociedades desarrolladas. Asimismo, es uno de los objetivos que la RSE está impulsando como parte del nuevo paradigma empresarial.
- La concepción integral de la persona es consustancial al nuevo paradigma empresarial. Las empresas han de extender el alcance de sus sistemas y políticas de seguridad y salud conscientes de que éstos han de abarcar el bienestar no sólo físico sino también mental y social de sus colaboradores. Sin duda, con ello consiguen aumentar la satisfacción y sentido de pertenencia de los mismos y mejorar en temas como el absentismo, la rotación indeseada o el estrés.

5.5. Finanzas

5.5.1. La Inversión Socialmente Responsable

Joaquín Marhuenda

En las últimas décadas la RSE ha ganado importancia tanto en el ámbito académico como en el social, como consecuencia de las profundas transformaciones económicas y sociales experimentadas en el mundo. La aparición de este enfoque pone de manifiesto la existencia de una nueva realidad empresarial, en la que conceptos como *sostenibilidad*, *responsabilidad social* y *respeto medioambiental* pasan a integrarse en el proceso de toma decisiones empresariales.

Así, la RSE configura un nuevo modelo de empresa en el que se pasa de un enfoque en el que el centro de atención de la gestión empresarial son los accionistas de la empresa a otro en el que los ejecutivos de la empresa también son responsables ante los diferentes grupos de interés (empleados, clientes, proveedores y, por extensión, la comunidad en general) que puedan verse afectados por la toma de decisiones de empresariales. Por tanto, en este contexto, las empresas no son valoradas únicamente siguiendo criterios económicos, sino también considerando en qué medida sirven al mejor interés de la sociedad.

Este nuevo panorama ha reabierto un viejo debate: ¿es el objetivo de la empresa servir al bienestar general de la sociedad o incrementar los beneficios de los accionistas? Por un lado, están los que, como Friedman (1970), defienden que la verdadera responsabilidad social de la empresa es crear beneficios económicos, y que la consideración de muchos intereses simultáneamente podría ser perjudicial para una empresa porque distrae la atención de los directivos generando ineficiencias. En el lado opuesto, se encuentran los que, como Freeman (1984), consideran que mejorar las relaciones con los grupos de interés de la empresa llevará a un aumento de su valor, dado que permite a la empresa disponer de valiosos recursos intangibles que pueden ser fuente de ventajas competitivas. Asimismo, debe tenerse en cuenta que una actitud socialmente responsable puede generar beneficios para la empresa en términos de *reputación* y menores primas de riesgo.

En este contexto, la inversión responsable socialmente (ISR) puede definirse como un proceso de inversión que considera las consecuencias sociales y medioambientales, tanto positivas como negativas, de la inversión en el contexto de un análisis financiero riguroso. Esto es, la ISR combina los objetivos financieros de los inversores con sus preocupaciones acerca de problemas sociales y medioambientales.

La ISR incorpora, básicamente, dos estrategias: *screening* o selección y activismo accionarial.

Screening o selección

Se trata de un proceso de filtrado o discriminación mediante el cuál se puede invertir, o no, en empresas que cumplen con ciertos estándares de RSE. En este proceso de selección de inversiones, se emplean dos tipos de criterios:

- negativos, que excluyen la inversión en empresas, sectores económicos e incluso países cuyas prácticas y comportamientos son inaceptables para el inversor desde el punto de vista social y medioambiental;

- positivos, cuya finalidad es invertir en aquellas empresas con mejor comportamiento y que mejoran la calidad de vida.

Teniendo en cuenta lo anterior, a la hora de decidir si se debe invertir o no en una empresa se dispone de cinco métodos de selección[104]:

- *Todo o nada.* Constituye un proceso de discriminación absoluto, mediante el cual cualquier empresa que incumpla alguno de los criterios de RSE empleados por el inversor será excluida del análisis. Por tanto, es el método más estricto y más difícil de aplicar.
- *Impacto proporcional.* Muy pocas empresas son completamente intachables, de manera que difícilmente pueden superar el método anterior. Por tanto, con este método se trata de analizar en qué medida los aspectos negativos de una empresa son compensados por sus valores positivos.
- *Impacto indirecto o secundario.* En este método los inversores tienen que decidir hasta donde llega el proceso de discriminación. Esta sería la situación en la que la empresa que está siendo analizada no provoca daños directos o primarios. Sin embargo, su actividad requiere o permite que otras empresas realicen prácticas *nocivas*.
- *Mejor de la industria.* Este método parte de la idea de que las empresas que están dentro de una misma industria compiten entre sí para obtener las mejores calificaciones en aspectos relacionados con la RSE. Así, este método permite centrar el proceso de criba en algunos valores sociales para, seguidamente, buscar las empresas con la mejor calificación en cualquier industria. Alternativamente, se podría preseleccionar una industria específica buscando después las empresas con la mejor calificación.
- *Impacto potencial.* Se trata de tomar la decisión de excluir o no una empresa en función de sus transgresiones potenciales además de las actuales.

Activismo accionarial

El activismo accionarial implica la utilización de los derechos de propiedad que tienen los inversores socialmente responsables, como accionistas, para conseguir cambios en las prácticas de gestión y gobierno de las empresas en que están invirtiendo en favor de políticas de responsabilidad social y medioambiental. Esta estrategia puede ser planteada directamente por un accionista individual o, de forma indirecta, mediante la inversión en un fondo gestionado que posea acciones de la empresa.

[104] Esta información aparece en la página web de Good Money: http://www.goodmoney.com/srihowto.html

Entre las acciones que pueden tomar los inversores en el ámbito del activismo accionarial se encuentran: la elección de los miembros del consejo de administración, el dialogo con el equipo directivo de la empresa, la presentación y votación de resoluciones sobre cuestiones sociales y medioambientales, la comunicación con los entes reguladores y la desinversión.

Esta estrategia de creciente implantación resulta interesante por las siguientes razones:

- Introduce asuntos relativos a la RSE en las juntas generales de accionistas y en los consejos de administración, a los que obliga a reflexionar sobre la conveniencia de las medidas propuestas.
- Tiene gran impacto mediático y, consecuentemente, puede *crear problemas* a las empresas.

Una vez que se han examinado las diferentes estrategias vinculadas con la ISR puede resultar más sencillo analizar como ha evolucionado este concepto a lo largo del tiempo. Este término surgió en la primera mitad del pasado siglo en Estados Unidos y estuvo vinculado, en sus orígenes, a un conjunto de grupos religiosos que, de acuerdo con sus convicciones, decidieron no invertir en las llamadas "acciones de pecado", es decir, en aquellas empresas relacionadas con el alcohol, tabaco, armamento, juego, etc.

Posteriormente a finales de los 60 y comienzos de los 70, y en el contexto de la Guerra de Vietnam, grupos de activistas -antibelicistas, defensores de los derechos civiles y de igualdad de las mujeres y con profundas convicciones medioambientales- descubrieron que la inversión podía ser un importante instrumento para introducir los temas sociales en las empresas e instarles al cambio. Este planteamiento se agudizó en los 80 cuando, como consecuencia de la política de *Apartheid* practicada por el gobierno de Sudáfrica, tanto los inversores individuales como los institucionales decidieron no invertir en empresas que realizaran negocios con este país. Adicionalmente, el movimiento *anti-Apartheid* también provocó que los inversores comenzaran a preocuparse de las condiciones de trabajo en las empresas que producen bienes para su consumo en el mundo desarrollado.

En los últimos años, los incidentes de Bhopal y Chernobyl, entre otros, junto con las noticias referentes a la destrucción de la capa de ozono y el consiguiente calentamiento del planeta, han hecho que las preocupaciones medioambientales pasen a ocupar un papel central en el mundo de la responsabilidad social. Por tanto, se puede comprobar que la inversión socialmente responsable ha evolucionado desde una visión que

utiliza criterios excluyentes a otra en la que se valoran positivamente los compromisos medioambientales y laborales, entre otros.

5.5.1.1. Resumen y conclusiones

En el desarrollo de la RSE ha desempeñado un papel crucial el aumento de la demanda de inversiones socialmente responsables. En este contexto, este tipo de inversión consiste en la incorporación de criterios sociales y medioambientales en los procesos tradicionales de toma de decisiones. El concepto ha evolucionado a lo largo del tiempo, desde planteamientos que excluían a aquellas inversiones que incumplían determinados criterios, a una visión amplía en la que se premia a las empresas que incorporan en sus procesos de inversión criterios de RSE.

Esta forma de inversión tiene una importancia creciente en el mundo financiero, como consecuencia, fundamentalmente, de la aparición de: agencias de *rating* que facilitan información relativa a las prácticas de RSE de las empresas, índices de sostenibilidad en los que se incorporan aquellas empresas con mejor comportamiento en este ámbito y fondos de inversión socialmente responsables. Un elemento clave que ha justificado la expansión de estos fondos es la inexistencia de diferencias significativas en términos de rendimiento con los fondos de inversión tradicionales.

Para conseguir un mayor crecimiento de esta forma de inversión es fundamental el desarrollo de un sistema de información transparente que permita identificar y gestionar los impactos y riesgos medioambientales y sociales. En esta nueva situación, el principal problema que se plantea es que los sistemas tradicionales de Contabilidad no están diseñados para reflejar, en su totalidad, las consecuencias de la actividad empresarial.

5.5.2. RSE y los mercados de capitales

Ángel Ibisate
Joaquín Marhuenda

En este apartado se analizan algunos de los aspectos que han contribuido de forma decisiva al afianzamiento de la ISR, como son: los índices de sostenibilidad que recogen las empresas con mejor comportamiento social y medioambiental y el rendimiento de aquellas inversiones que incorporan criterios de responsabilidad social.

5.5.2.1. La valoración de la RSE en las empresas

Un 'índice' puede definirse como un elemento de tipo estadístico que representa, mediante un valor numérico o alfanumérico, la valoración en un momento específico de una determinada variable, dentro de una horquilla posible de resultados. Uno de los índices más conocidos a nivel mundial es el índice de cotización de acciones que refleja mediante un valor las variaciones agregadas en los precios de un grupo de acciones. El valor de la acción de una empresa representa el peso que los accionistas o inversores dan a la misma en función de sus resultados y de su potencial de crecimiento. Éste índice valora a las empresas de una forma genérica y global.

Los índices bursátiles son indicadores estratégicos en la valoración de las compañías y en el análisis de la situación de los diferentes sectores de una economía. En determinadas ocasiones los mercados han creado unos índices complementarios para valorar de una forma comparativa a grupos de empresas o a aspectos especiales en la gestión de las mismas, que por su importancia temporal merecían la pena destacar de una forma individualizada. Un ejemplo pueden ser los índices Nasdaq para empresas tecnológicas. El Nasdaq Stock Market fue creado en la década de los 70 y comprende principalmente a empresas de alta tecnología en electrónica, informática y telecomunicaciones. Es un índice que sirve para comparar los indicadores bursátiles de las empresas de tecnología frente a los indicadores del resto de las empresas.

A finales del siglo pasado una vez comprendida la importancia del desarrollo sostenible a nivel mundial y del innegable valor y peso específico de las empresas en su consecución, surgió la oportunidad y necesidad de crear algunos indicadores que evaluaran el comportamiento de las compañías en su vocación de salvaguardar el futuro mediante la aplicación de las directrices provenientes del desarrollo sostenible. Fue en los últimos años del siglo pasado en Estados Unidos y en los iniciales de este siglo, en Europa, cuando se crearon unos indicadores cuyo objetivo era la selección de las empresas que mejor comportamiento tuvieran en materia de RSE. Con este objetivo aparecen los ahora denominados índices selectivos de sostenibilidad.

5.5.2.2. Índices selectivos de cotización de empresas en materia de sostenibilidad

En los inicios de los años 90 surgen en Estados Unidos unos nuevos índices de valoración de empresas cuyo objetivo principal era el de identificar cuantitativamente el grado de RSE de las compañías en relación a la gestión medioambiental, el desarrollo social, el buen gobierno y la ética en los negocios. No es hasta prácticamente los inicios del siglo XXI cuando aparecen en Europa.

Los índices selectivos de cotización en sostenibilidad se diseñan y construyen con el objetivo de aportar información a inversores institucionales y minoristas que valoran en su decisión de compra de acciones, además de los resultados económicos, la importancia de la responsabilidad medioambiental, social y de gobierno corporativo de las empresas, en su gestión cotidiana.

Una característica común a los índices de sostenibilidad es que siempre existe una empresa especializada e independiente que se encarga de construir el índice, de diseñar la metodología para la evaluación y de la selección de las empresas que van a formar parte del mismo en cada proceso de análisis. De estos procesos evaluativos, con diferente periodicidad, se obtienen las mejores empresas por sus resultados en el campo económico, medioambiental y social, tanto interno (empleados), tanto externo (sociedad).

Si se analizan las gráficas comparativas entre los índices de sostenibilidad y los de carácter general se observa que las empresas que se gestionan bajo principios y políticas de responsabilidad tienen mejores resultados tanto a corto, como a medio plazo que las que no incorporan estas directrices entre sus estrategias y principios.

Todos los índices diseñados responden a varios principios clave. En general, las características comunes entre ellos son:

- La transparencia
- La representatividad y rigor
- La confidencialidad en su desarrollo y en la información final

Aunque existen múltiples índices selectivos de cotización de empresas en materia de sostenibilidad a nivel mundial, podría decirse que básicamente tres son los que tienen mayor impacto y representatividad a nivel internacional. En Europa los índices más reputados son los Dow Jones Sustainabilty Indexes y los FTSE4Good, mientras que en Estados Unidos posee mucha relevancia el Domini 400 Social index.

En general la pertenencia a estos índices proporciona una serie de ventajas a las empresas que logran acceder a los mismos. Las principales son:

- **Información comparativa con otras empresas en material de sostenibilidad.** Las compañías que participan en los índices reciben un informe de evaluación. Este informe proporciona los resultados obtenidos por la empresa en los

criterios considerados por el índice y la media del sector al que pertenece. Estas evaluaciones tendrían un coste elevado si se realizaran a través de un proceso de 'benchmarking' o un proyecto de comparación, liderado por una empresa consultora.

- **Valor para la reputación y la marca.** La visibilidad que proporciona a las compañías el formar parte de las empresas líderes en sostenibilidad influye positivamente en la imagen de marca y en la reputación de la misma ante sus grupos de interés y el público en general.
- **Inversión Sostenible.** Los valores de las empresas que componen los índices de sostenibilidad son recomendados para la composición de los fondos de inversión sostenibles (ISR), beneficiándose de la cada vez más importante demanda de este tipo de inversiones.
- **Difusión de una imagen de compañía implicada con su entorno.** El conocimiento por parte de la sociedad civil, de los ciudadanos y de los sectores económicos de la pertenencia de una empresa a los índices de sostenibilidad puede mejorar la decisión de compra de productos hacia la misma, a la vez que mejora la imagen que sobre la compañía estos agentes (fundaciones, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, etc.) y los medios de comunicación (revistas financieras, periódicos de difusión nacional y local).

A continuación se explican los índices antes citados.

Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)

Los índices Dow Jones de sostenibilidad aparecen en 1999 y para muchos especialistas son los que poseen mayor reputación a nivel mundial por su rigor y profundidad en los análisis realizados. Con el objeto de diseñar y gestionar estos índices 'Dow Jones Indexes' estableció una doble alianza estratégica con las compañías Sustainable Asset Management (SAM) y STOXX limited. Con SAM, por ser una compañía reputada en el campo de la investigación de empresas, mientras que con STOXX limited, por su capacidad para diseñar y desarrollar indicadores cuyos resultados sirven para la obtención de conclusiones precisas y válidas en la gestión de empresas.

Los indicadores de sostenibilidad DJSI se construyeron con las mismas directrices que los indicadores financieros Dow Jones (véase la figura 1). En el ámbito mundial, a partir del Dow Jones Global Index surge la familia Dow Jones Sustainability Index World (DJSI World). En el ámbito europeo, a partir del Dow Jones STOXX600, surge la familia Dow Jones Sustainability Index STOXX (DJSI STOXX).

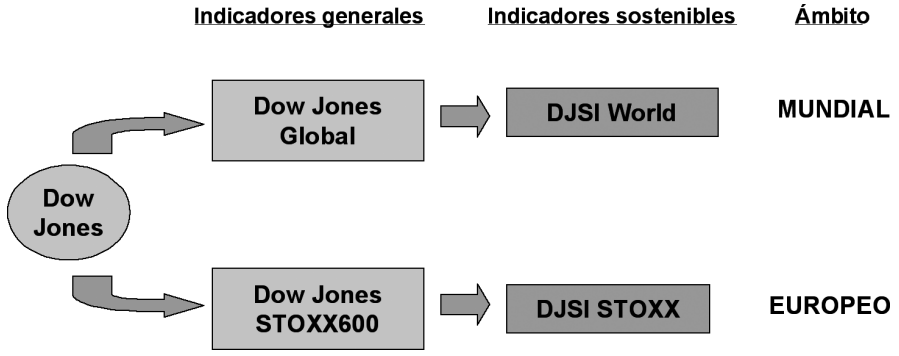


Figura 1. Índices Dow Jones y Dow Jones de Sostenibilidad.

Así, las familias de índices DJSI que pueden aplicar a las empresas españolas son:

- **DJSI World:** conjunto de indicadores **mundiales** que representan el comportamiento bursátil de aproximadamente el 10% de las empresas más destacadas por su gestión corporativa sostenible de entre las 2.500 empresas mundiales que forman el índice Dow Jones Global Index, descompuestas por sectores.
- **DJSI STOXX:** conjunto de indicadores **europeos** que representan el comportamiento bursátil de aproximadamente el 20% de las empresas más destacadas por su gestión corporativa sostenible de entre las 600 empresas europeas que forman el índice Dow Jones STOXX600, descompuestas por sectores.

Para el análisis y valoración de las empresas, los DJSI valoran los resultados y sistemas de las mismas conforme a un conjunto de criterios que abarcan aspectos económicos, sociales y medioambientales. En la tabla 1 se resumen los criterios de este índice.

La lógica de las estrategias de las compañías junto con los resultados, la gestión de riesgos y de oportunidades de cara a obtener el mejor posicionamiento en aspectos económicos, medioambientales o sociales son las bases para estudiar e identificar las mejores compañías para propuestas de inversión, según los diseños y la filosofía de los índices Dow Jones. En la evaluación de las compañías estos índices evalúan los tres campos principales de la triple cuenta de resultados atendiendo a los siguientes principios:

Tabla 1
Criterios de los Índices Dow Jones de Sostenibilidad.

Dimensión	Criterios	Peso (%)
Economica	Códigos de conducta/ / Cumplimiento de la legislación / Corrupción y Sobornos	5.5
	Gobierno corporativo	6.0
	Gestión de riesgos y crisis	6.0
	Criterios específicos del sector	Según cada sector
Medio ambiente	Rendimiento medioambiental (Ecoeficiencia)	7.0
	Informes medioambientales	3.0
	Criterios específicos del sector	Según cada sector
Social	Filantropia/Ciudadanía corporativa	3.5
	Indicadores de relaciones laborales	5.0
	Desarrollo del capital humano	5.5
	Información social	3.0
	Retención y atracción del talento	5.5
	Criterios específicos del sector	Según cada sector

- En el campo económico: la gestión ética de los negocios, la asunción de los códigos de buen gobierno y el cumplimiento de la legislación son la base principal que sustenta el desarrollo de las compañías. El saber identificar y gestionar los riesgos del negocio, de los procesos, del sector y las posibles crisis en las que la empresa pueda estar implicada son otros de los elementos que permiten definir la empresa como competente y con capacidad para poder sobrevivir en el medio y largo plazo.
- En el campo medioambiental: la gestión del ambiente, el desarrollo de la ecoeficiencia y la información medioambiental son elementos clave para ponderar como la compañía incluye en su gestión el respeto por el ambiente en pos de un futuro más cierto para las generaciones venideras.
- Las empresas que valoren la filantropía y la prestación de acciones sociales para el desarrollo de países y colectivos, que internamente posean información de sus resultados en el campo de la gestión de los recursos humanos, que trabajen en el logro de unas relaciones laborales adecuadas, que busquen el desarrollo del talento y de los potenciales de las personas, tanto a nivel individual, como en equipo e informen de sus resultados en el campo social estarán más adaptadas y serán mejor valoradas por las administraciones y la sociedad civil.

Los requerimientos exigidos a las empresas para formar parte de estos índices de sostenibilidad son:

- Formar parte de los indicadores generales Dow Jones Global Index o Dow Jones STOXX 600, en cada caso.
- Ser evaluados por SAM. En la evaluación se considera tanto el resultado del cuestionario 'de sostenibilidad' de evaluación de la empresa, como la información proporcionada por los informes corporativos (memoria anual, social, medioambiental, etc.) y la aparecida o recogida de los diversos medios de comunicación o de partes interesadas.
- Pertenecer a un sector industrial en el que las empresas con mejor evaluación sostenible tengan al menos 1/5 de la máxima valoración.
- Puntuación de la empresa o "valor sostenible" de la misma superior a un 1/3 de la mejor del sector al que la compañía pertenece.
- Estar en el 20% ó 10 % de las mejores empresas del sector del índice Dow Jones (STOXX600 o Global, respectivamente) al que pertenece, en función del ranking proporcionado por los resultados de la evaluación sostenible.

Este 20% de empresas ha de cubrir el 45% de la capitalización por free-float de las empresas del índice matriz.

FTSE4Good

FTSE es una compañía independiente creada por el periódico The Financial Times y la Bolsa de Londres (London Stock Exchange) con el objetivo de obtener indicadores e información que sirva para el diseño de estrategias en la gestión de las inversiones de planes de pensiones, bancos de inversión, brokers, consultores, bolsas y gestores de fondos de inversión. Desde el año 1995 calcula índices para más de 70 países a lo largo de todo el mundo.

En la actualidad FTSE desarrolla siete tipos de macroíndices. Uno de ellos, el denominado 'Responsible investment & Governance Indices' se desdobla en otros dos que tienen relación con la sostenibilidad o con la RSE, aunque en dos facetas diferentes:

- FTSE/ISS Corporate Governance index series. Valora uno de los aspectos que actualmente se suele englobar en los contenidos de la sostenibilidad, que es la gestión del gobierno corporativo de las compañías
- FTSE4Good Index series. Los índices FTSE4Good fueron diseñados para medir el rendimiento de compañías de gran capitalización (BIG CAPS) que utilizan estándares de RSE en su gestión.

.

Este índice obtuvo sus primeros resultados en 2002. Actualmente existen para este índice cinco tipos distintos. El índice global, el índice correspondiente a Estados Unidos, el índice correspondiente a Europa, el índice correspondiente a Gran Bretaña y el índice correspondiente a Japón.

Para la obtención de los índices se cuenta con EIRIS (Ethical Investment Research Service), compañía encargada de analizar el rendimiento de la RSE de las compañías. En España la información que se solicita a las empresas es gestionada a través de la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES).

Los índices son revisados semestralmente (marzo y septiembre). En su evaluación se tienen en cuenta los informes anuales, la información disponible en las páginas web de las empresas, un cuestionario extenso con múltiple información sobre los diferentes campos de la RSE y las noticias referentes a cada una de las empresas que se publican en los medios de comunicación.

Domini 400 Social Index (DS400)

El Domini 400 Social index es un indicador que se calcula sobre las empresas incluidas en el 'ranking' Standard & Poor´s 500. Este indicador de compañías de gran capitalización recoge el 80% del mercado de capitales de Estados Unidos. Por tanto, las compañías que no están en este índice, inicialmente no pueden incluirse en el DS400. De igual manera las empresas cuyos principales negocios sean el tabaco, el alcohol, las armas, el juego o la producción de energía nuclear tampoco son elegibles para el índice.

La empresa que gestiona el índice selecciona las compañías que tienen resultados y actuaciones positivas en aspectos sociales y medioambientales. Concretamente se valoran los siguientes campos: relaciones con la comunidad, diversidad, relaciones laborales, derechos humanos, calidad y seguridad de los productos para los consumidores, la gestión medioambiental y el gobierno corporativo.

La evaluación se hace a dos niveles. El primero, en relación a las empresas que constituyen el sector donde se encuentra la empresa. El segundo, más general considerando todos los mercados. La selección de las 400 empresas se realiza de la siguiente forma:

- 250 se seleccionan de las 500 del índice S&P
- 100 compañías, no incluidas en los índices S&P, pero representativas por su gestión, seleccionadas por sectores y según capitalización bursátil
- 50 compañías con unos resultados medioambientales y sociales ejemplares.

Las compañías abandonan el índice como resultado de decisiones o actuaciones incorrectas, violaciones de los principios fundamentales, pobres resultados sociales o resultados insuficientes en el campo medioambiental.

Al igual que en otros índices también se observa que los resultados de los valores de las acciones de las empresas incluidas en los DS400 tienen un mejor rendimiento acumulado que las de los índices generales (véase el gráfico 1).

El índice DS400 es gestionado por la compañía KLD Research & Analytics, Inc. la cual tiene establecido un contrato con Standard & Poor's para calcular y mantener este índice. Este índice fue creado en 1990 siendo el primer indicador de inversión socialmente responsable a nivel mundial. Tiene, según los analistas y gestores de fondos de inversión de Estados Unidos, la más completa información sobre el riesgo, retornos y características financieras de los portafolios de inversión socialmente responsable.

5.5.2.3. Rendimiento de la inversión socialmente responsable

Desde el primer día en que se introdujo el concepto de ISR, la corriente principal de la comunidad financiera se ha preguntado si la inclusión de consideraciones sociales y medioambientales en el proceso de toma de decisiones de inversión perjudica a la rentabilidad de la inversión. Planteado de otra forma, la cuestión a resolver es si la rentabilidad de las empresas socialmente responsables difiere, o no, de la de las empresas que no adoptan estos criterios.

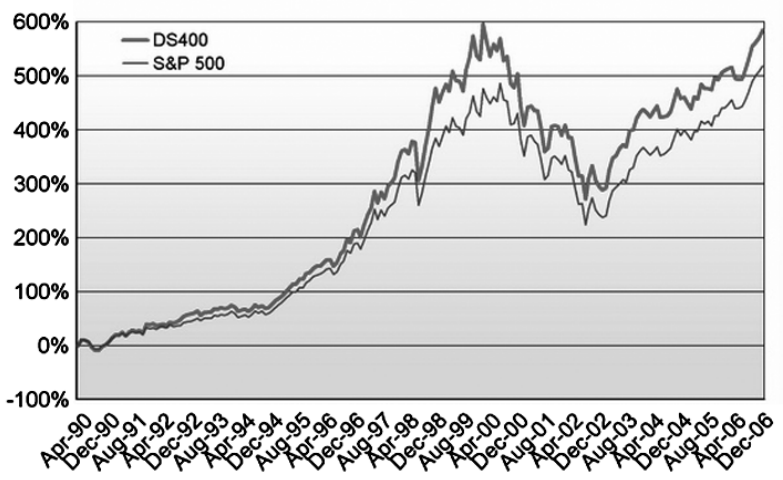


Gráfico 1. Rendimiento acumulado de los índices S&P500 y DS400.

La solución a estas cuestiones resulta crucial para el futuro de la ISR. En caso de que estas inversiones proporcionen rentabilidades inferiores, quedará claro que quedan reservadas a individuos con fuertes convicciones sociales que estarán dispuestos a renunciar a parte de su riqueza a cambio de satisfacer estas preocupaciones. Por el contrario, si la rentabilidad es superior, los gestores tradicionales de inversiones incorporarán las cuestiones sociales y medioambientales dentro de sus procesos de inversión como forma de estimular la rentabilidad. Finalmente, si las diferencias de rentabilidad no son significativas, esta forma alternativa de inversión alcanzaría legitimidad plena; de hecho, si la rentabilidad no se ve afectada ¿cuáles serían las razones para descartar esta forma de inversión?

Los detractores de esta forma de inversión, siguiendo entre otros los criterios propios de la teoría de carteras, consideran que la introducción de consideraciones no financieras en el proceso de inversión disminuye la rentabilidad como consecuencia de la reducción que experimenta el conjunto de oportunidades de inversión. Por su parte, los defensores de la ISR admiten que esta reducción de las oportunidades de inversión es cierta. No obstante, consideran que esta disminución, que tiene su origen en la discriminación de las empresas consideradas "poco deseables", genera beneficios que compensan la pérdida de eficiencia provocada por la reducción del conjunto de oportunidades de inversión. En particular, se considera que las empresas excluidas generarán rentabilidades menores a largo plazo como consecuencia de la existencia de algún riesgo de responsabilidad medioambiental, problemas laborales, etc.

Los estudios que comparan la rentabilidad de las inversiones socialmente responsables con la de aquellas inversiones que emplean criterios tradicionales[105] se han realizado, básicamente, siguiendo tres líneas de investigación:

- comparando el rendimiento de los índices ISR con el de los índices tradicionales,
- comparando el rendimiento de los fondos ISR con el de los fondos/índices de inversión tradicionales; y
- comparando el rendimiento financiero de compañías que reciben una puntuación alta en las diferentes medidas de RSE con aquellas que no la tienen.

Los resultados del primer grupo de trabajos ponen de manifiesto la inexistencia de diferencias significativas entre el rendimiento de los índices ISR y el de los índices

[105] Entendemos por inversiones tradicionales, aquellas que no toman como punto de partida aspectos sociales y/o medioambientales.

tradicionales. Cuando se realiza la segunda comparación, la evidencia empírica disponible es contradictoria pero, prácticamente, en todos los casos las diferencias fueron pequeñas o insignificantes. Finalmente, la última línea de investigación se ha realizado, fundamentalmente, utilizando los estudios de eventos y el análisis de regresión en sección cruzada. Si bien la mayoría de trabajos desarrollados han puesto de manifiesto la existencia de un efecto positivo sobre la rentabilidad, experimentan serias deficiencias metodológicas que cuestionan la validez de los resultados obtenidos.

Por tanto, la evidencia empírica disponible pone de manifiesto que la incorporación de criterios sociales y medioambientales en los procesos de toma de decisiones de inversión no genera, necesariamente, rentabilidades menores. En este sentido, los inversores deberían ser conscientes de que, en términos de rentabilidad y riesgo, los fondos ISR no difieren del resto de fondos de inversión: compran y venden activos con la esperanza de incrementar su valor. Así, en ambos casos, la clave del éxito estará en las habilidades de selección de activos y en la capacidad de sincronización del gestor.

5.5.2.4. Resumen y conclusiones

- Los índices bursátiles son indicadores estratégicos en la valoración de las compañías y en el análisis de la situación de los diferentes sectores de una economía. Los mercados han creado índices complementarios que permiten valorar de una forma comparativa a grupos de empresa o aspectos especiales en la gestión de las mismas. La RSE y el compromiso visible de las empresas por el desarrollo sostenible es uno de estos aspectos en alza en materia de, no sólo de índices bursátiles, si no en criterios de selección a la hora de conformar determinados fondos éticos o de carácter ambiental.
- Los índices selectivos de cotización en sostenibilidad se diseñan y construyen con el objeto de aportar información a inversores institucionales y minoristas que valoran en su decisión de compra de acciones, además de los resultados económicos, la importancia de la responsabilidad ambiental, social y ética de las empresas.
- La pertenencia a estos tipos de índices proporciona a las empresas una serie de ventajas: información comparativa con otras empresas en materia de sostenibilidad, aumento del valor para la reputación y la marca, facilidad para acceder a ser empresa seleccionada en fondos de inversión sostenible (ISR) y, en especial, aumento de la difusión de una imagen de compañía implicada con su entorno.
- Los principales índices de sostenibilidad son los Dow Jones Sustinability Indexes (DJSI), los índices FTSE4Good y los índices Domini 400 Social Index (DS400). Una característica común de los índices de sostenibilidad es

que siempre existe una empresa especializada e independiente que se encarga de construir el índice, de diseñar la metodología para la evaluación y selección de empresas que van a formar parte del mismo en cada proceso de análisis.

5.5.3. Transparencia informativa contable y RSE

Joaquín Marhuenda
Aldo Olcese

La Contabilidad de las empresas corresponde básicamente al ámbito normativo, por cuanto se deriva de normas nacionales e internacionales de contabilidad que han de cumplirse obligatoriamente.

Ello no obstante se abre una ventana a la RSE mediante la adopción de prácticas de información contables que vayan más allá de lo que normativamente las empresas están obligadas a reportar en sus informes contables y auditorías o en los Estados de Información a los Organismos Supervisores de los mercados, si están obligados a ello, como es el caso de las empresas cotizadas.

Las Normas de contabilidad que afectan a las grandes empresas, sobre todo cotizadas, están contenidas en las IASB (International Accounting Standard Board) y en el caso de las empresas españolas puede regir, en determinadas circunstancias el Plan Contable Español, que está, en los momentos de realizarse esta publicación, en fase final de adaptación a las IASB.

Las exigencias de estas normas son muy altas y además han estandarizado a nivel Europeo e internacional las prácticas contables homologadas con una adecuada administración de las empresas y un reflejo fiel sus situaciones patrimoniales. Con ello se ha evitado la desigual presentación de los estados financieros entre sociedades de diferentes países (del mundo desarrollado) y se ha minimizado el arbitraje contable entre países, que a veces se realiza por algunos de ellos para dar más facilidades contables a sus empresas y hacerlas más competitivas o sencillamente mejorar sus resultados.

Sin perjuicio de lo anterior, los mercados financieros valoran cada vez más el hecho de que las empresas, sobre todo aquellas cotizadas en Bolsa, realicen prácticas de revelación de información contable complementaria no obligatoria, ya que

ello permite a los Inversores, a los Analistas Financieros, a los Medios de Comunicación y a los Supervisores, conocer mejor la realidad de la empresa y sus proyecciones futuras.

Muchas pueden ser las informaciones de tipo contable que, más allá de las normas, contribuyan a una transparencia más responsable y comprometida con todos los grupos de interés. Han sido ampliamente tratadas por el catedrático de Economía Financiera y Contabilidad, Juan Carlos Gómez Sala, en el *Índice de Excelencia Informativa* y en el *Observatorio de Gobierno Corporativo y Transparencia Informativa* publicados por la Fundación de Estudios Financieros.

Son variables complementarias descriptivas y de valoración de transparencia informativa contable referidas a los aspectos siguientes que, de forma resumida, se enuncian a modo de ejemplo:

1. Estados Financieros (desglose de cuentas y estados contables)
   - Se presenta en la cuenta de resultados tanto el beneficio básico por acción como el beneficio por acción diluido.
   - La tesorería procedente de las actividades de explotación se calcula por el método directo.
   - Se muestra el movimiento de las principales partidas del patrimonio neto.
2. Información sobre el Grupo de empresas.
   - Se desglosa el porcentaje de participación directa e indirecta en cada empresa dependiente.
   - Se informa de los fondos propios y del valor teórico de la acción de cada empresa dependiente.
   - Se desglosa la participación de cada empresa dependiente en el cálculo del beneficio atribuible al grupo.
3. Distribución del resultado.
   - Se facilita información escrita sobre la política de dividendos de la empresa y la variación experimentada o esperada en el dividendo por acción.
4. Fondo de Comercio de Consolidación.
   - Se desglosa el estado de movimientos del Fondo de Comercio de Consolidación por compañías o unidades generadoras de efectivo.
5. Activos Intangibles.
   - Se desglosan al menos tres elementos intangibles en el cuadro de movimientos.
   - Se desglosa también el estado de movimientos para amortizaciones (de manera separada por cada partida).

6. Inmovilizado Material.
   - Se desglosa el estado de movimientos también para deterioro/provisiones (de manera separada por cada capítulo)
   - Se facilita información sobre los inmovilizados totalmente amortizados por tipo de elemento.
7. Inmovilizado Financiero.
   - Se desglosa el estado de movimientos para cada una de las empresas asociadas.
   - Se informa de la tasa media de rentabilidad de las inversiones financieras más significativas.
   - Se proporciona el detalle por empresas del valor en libros de las empresas en las que se invierte, que no sean del Grupo ni asociadas.
8. Patrimonio Neto.
   - Se detalla la reserva de Consolidación por compañías y diferenciando integración global de la puesta en equivalencia.
   - Se detalla el movimiento de la partida Socios Externos por compañías.
   - Se informa de los motivos por los que la empresa posee acciones propias y el precio medio de adquisición, su número o saldo.
9. Provisiones para riesgos y subvenciones.
   - Se informa del origen de las subvenciones de capital recibidas y de su saldo por Organismo que las concede.
   - Se informa de los activos que se subvencionan.
10. Deudas.
    - Se informa de los vencimientos de la deuda no comercial.
    - Se informa del tipo de interés medio de la deuda.
    - Se informa de las cantidades que quedan disponibles de las líneas de crédito.
11. Información analítica.
    - Se incluyen ratios de rentabilidad económica, financiera, ROE, ROA, y márgenes.
    - Se incluyen ratios de solvencia o endeudamiento.
    - Se incluyen ratios de liquidez (fondo de maniobra, periodo medio de maduración)

5.5.3.1. Resumen y conclusiones

La práctica habitual de revelaciones adicionales de tipo contable no obligatorias normativamente proporciona un nivel superior de conocimiento de las empresas por parte de todos los grupos de interés implicados en ellas y redunda claramente en una mejor apreciación de las mismas.

Este es un buen ejemplo de cómo unas practicas avanzadas de RSE producen un incremento de valor para los accionistas. En efecto, en las empresas cotizadas, este tipo de revelaciones adicionales son muy apreciadas por analistas e inversores y esto hace que entiendan mejor las empresas y sus proyecciones de futuro, aumente por tanto la confianza en ellas y se dé una mayor y mejor cobertura de análisis por parte de los analistas, que tiene como consecuencia que los inversores se fijen más en ellas e inviertan más, produciendo el consiguiente aumento de las cotizaciones.

5.5.4. La gestión del riesgo crediticio y comercial, social, económico y ambiental

Borja Baselga

5.5.4.1. Introducción

El riesgo es una característica necesariamente unida al desarrollo empresarial. Sin asumir riesgos no es posible lograr crecimiento, no puede haber innovación, no se perfeccionan las prácticas empresariales existentes y, por tanto, no hay desarrollo. Cualquiera de las decisiones empresariales, incluso las de menor importancia, tienen siempre un componente de riesgo, por mucho que éste pueda limitarse. Asumida esta premisa, es decir, que una empresa debe asumir riesgos, la correcta gestión de éstos será determinante para el éxito de su proyecto.

Cada empresa, independientemente de su tamaño, localización geográfica o tipo de industria a la que se dedica, debe conocer, evaluar y controlar los riesgos que asume. Sólo de esta manera tomará las adecuadas decisiones en su política de inversión, de crecimiento, de innovación y de relación con empleados y clientes.

La tipología de los riesgos existentes es muy amplia, pero una serie de ellos guardan una enorme relación con la existencia de políticas de responsabilidad social que contribuyen a una correcta gestión empresarial. En el presente trabajo se señalan algunos de estos riesgos y se proponen algunas alternativas para su adecuado tratamiento.

5.5.4.2. Riesgo reputacional

Todas las decisiones que toma una empresa pueden afectar a su reputación. Este tipo de riesgo es especialmente importante para algunos sectores, si bien en función de los productos o servicios en cuestión, el riesgo puede tener un efecto diferente.

Los numerosos ejemplos que suelen utilizarse para ilustrar el efecto de este riesgo son comportamientos en forma de castigo de los clientes a las empresas cuya repu-

tación ha sido cuestionada por su actuación en terceros países, por las condiciones laborales de sus empleados, por su falta de respeto por el medio ambiente o por otros motivos.

El riesgo reputacional es, en definitiva, el que se deriva de la mala gestión de otros tipos de riesgos y tiene que ver con la percepción que tienen los consumidores y el público en general del comportamiento de una empresa o de sus dirigentes o empleados.

5.5.4.3. Riesgo Crediticio y Comercial

Estos dos riesgos empresariales están estrechamente unidos, por lo que los factores que influyen en uno pueden hacerlo también en el otro.

El riesgo crediticio se puede definir como la incapacidad de pagar las obligaciones financieras contraídas y de desarrollar las actividades de la empresa. Por su parte, el riesgo comercial está relacionado con los precios de los productos y el acceso a los mercados en determinados momentos, algo que en muchos casos se puede ver complicado por la existencia de incertidumbres en el entorno macroeconómico o en los cambios legislativos, pero también por la actuación de la competencia o de los reguladores de los mercados, por la insolvencia financiera de terceros o por otros factores que pueden causar un deterioro en las ventas o en el crecimiento que se esperaba de ellas.

Una empresa responsable deberá tener muy en cuenta estos riesgos, siendo la comunicación y el conocimiento de la sociedad un punto de partida esencial.

5.5.4.4. Riesgo Social

Al referirnos a riesgos sociales debemos considerar tanto los impactos de la empresa en la sociedad en general, como los impactos sobre las personas que integran esa sociedad. Ambos conceptos están muy ligados, de manera que las actuaciones de una empresa pueden afectar a una zona geográfica concreta y, por tanto, a sus habitantes, tanto cuando toma decisiones de inversión como cuando las decisiones son en sentido contrario, esto es, de desinversión.

Cuando una empresa decide invertir en un determinado país está influyendo en su desarrollo futuro. La creación de empleo, la innovación asociada a las inversiones, el desarrollo de infraestructuras, la formación del personal, etc., son factores muy positivos en todas las sociedades, pero lo son especialmente en las menos desarrolladas.

De nuevo, se trata de decisiones que influyen a largo plazo, por lo que el diálogo con los grupos de interés afectados y la colaboración con las autoridades locales suponen una mayor garantía de éxito.

Por otra parte, la gestión de las personas, uno de los grupos de interés clave en cualquier organización, implica una alta posibilidad de riesgo social. La firma Price Waterhouse Coopers (*The Journal*, January 2007) agrupa los riesgos relacionados con los empleados de la siguiente forma:

- Riesgo de las personas: son riesgos inherentes a la gestión de los recursos humanos, como la incapacidad de realizar sus trabajos, un inadecuado plan de sucesión, mala gestión del talento, incumplimiento de los requerimientos legales, o la falta de motivación y retención.
- Riesgo en las políticas y los procesos: son los derivados de la forma en la que la empresa actúa con sus empleados, la inclusión de requerimientos legales en las políticas de cumplimiento, las políticas de remuneración que pueden no estar alineadas con la estrategia empresarial, las malas comunicaciones entre empleados que pueden generar falta de motivación o la discriminación que puede existir en los procesos de selección.
- Riesgo en las funciones: son los relativos a la gestión del día a día, como la mala gestión de los costes laborales, un bajo nivel de información compartida o errores en la gestión de nóminas.

La adecuada gestión de los recursos humanos puede prevenir algunos de estos riesgos. Para ello, la incorporación de políticas de cumplimiento normativo, el establecimiento de códigos de conducta, las políticas de atracción y retención del talento, de formación de empleados, de conocimiento y análisis de los errores en la gestión y la realización de encuestas de clima laboral pueden favorecer la correcta gestión de estos riesgos. Un factor decisivo es la existencia de políticas de prevención de riesgos laborales, un aspecto regulado por numerosos países pero que no siempre se ha logrado aplicar con éxito en las empresas.

Un caso de gran importancia es el riesgo que implican los procesos de deslocalización, un asunto que se trata también en el capítulo de internacionalización de este documento. La deslocalización empresarial se produce cuando una empresa traslada parte de su capacidad productiva de un país a otro, generalmente buscando mano de obra o recursos productivos más económicos. Este fenómeno, que puede suponer la creación de nuevos puestos de trabajo en terceros países, puede analizarse desde diferentes puntos de vista. Es aquí donde aparece lo que algunos autores han llamado la

"destrucción creativa", que implica lograr un efecto neto que no sea negativo. En realidad, debemos plantearnos que hoy es necesario competir de formas diferentes.

Para lograrlo existen diferentes caminos que implican liberar recursos dedicados a actividades poco productivas para centrarse en aquellas que generan mayor valor añadido. Algunos países, además, se ven favorecidos por el llamado "efecto sede", que permite a las empresas concentrar en sus sedes las actividades de mayor valor a la vez que subcontratan otras en países con costes más reducidos.

La gestión de las deslocalizaciones de empresas debe abordarse con un especial cuidado por parte de las empresas ya que, si bien puede ser un proceso irreversible en determinados sectores o momentos económicos, su tratamiento admite múltiples enfoques que pueden reducir los efectos causados.

Un efecto implícito en la deslocalización de una empresa es su posible influencia sobre otras industrias dependientes o relacionadas, lo que puede derivar en un deterioro de toda una zona geográfica. Enfocar estos cambios con el tiempo y rigor necesarios puede evitar problemas sociales y económicos de enorme importancia.

Existe otro riesgo que podríamos situar entre los riesgos sociales. Se trata del riesgo político. Un gobierno puede tomar decisiones políticas que afecten al clima económico y a la estabilidad dejando vulnerables las inversiones, tanto para el mercado interno como para los extranjeros. Un país, por ejemplo, puede entrar en guerra, confiscar bienes, o elevar los impuestos, decisiones éstas que afectarán al interés de las empresas por realizar inversiones o por deshacer las que ya han realizado. Poco pueden hacer las empresas ante el riesgo de cambios en la política de los países, salvo, posiblemente, poner en valor sus actuaciones de apoyo a la sociedad, la economía, el desarrollo o la innovación en aquellos lugares en los que están actuando.

En algunos países se ha llegado a plantear una visión de las entidades foráneas que han adquirido empresas locales como conquistadores de mercados que no les pertenecen, generando incluso cambios legislativos con efectos muy perjudiciales para muchas de ellas y para las futuras decisiones de inversión de otras. Esta situación, que implica un desconocimiento de los aspectos positivos derivados de la inversión de capitales en las sociedades menos desarrolladas, requiere actuaciones claras y responsables por parte de las empresas.

En este contexto, la comunicación de las actuaciones llevadas a cabo, el diálogo con las partes interesadas y la demostración de compromisos de permanencia y colaboración a largo plazo, son fundamentales.

5.5.4.5. Riesgo Económico

El riesgo económico y el riesgo de mercado obedecen a la variación de los factores externos (tipos de interés, tipo de cambio, volatilidad de los mercados, etc.) así como a la solvencia y liquidez de los distintos mercados en los que opera una empresa. El riesgo de mercado implica la posibilidad de que una inversión de una empresa pierda el valor que se pagó por ella. Numerosos factores pueden influir en el valor de una inversión:

- La tasa de inflación. La tasa de inflación reduce el rendimiento que generan las inversiones. Si con el transcurso del tiempo, la tasa de inflación es mayor que el rendimiento que genera la inversión, el dinero que se invierte tendrá un poder de compra menor, resultando en un retorno real negativo.
- El tipo de interés. La capacidad de inversión de las empresas está directamente afectada por el tipo de interés. En escenarios de tipos de interés bajos y estables, las inversiones ofrecen un mayor atractivo. Por el contrario, en entornos de tipos de interés crecientes, un elevado apalancamiento financiero puede causar problemas derivados de la carga financiera de la deuda.
- El riesgo de liquidez. La posibilidad de que un activo no pueda venderse también debe considerarse en las decisiones de inversión ya que podría suponer una merma importante en la valoración de una empresa. En ese caso, el inversor podría verse en la necesidad de vender las inversiones por debajo de su precio teórico o podría verse forzado a retener su inversión, algo que podría generar costes adicionales.
- El riesgo de mora. Existe el peligro de que los clientes no paguen sus obligaciones comerciales o financieras, o de que no lo hagan a tiempo, lo que puede suponer un desfase financiero con algún coste.
- El ciclo económico. La diversificación del riesgo empresarial tiene como potenciales ventajas la de compensar la presencia de las empresas en países con un ciclo económico creciente con otras en ciclos económicos menos favorables. Esta ventaja, no obstante, puede convertirse en un problema cuando se produce una coincidencia de ciclos negativos.

5.5.4.6. Riesgo Ambiental

Ante el creciente consenso sobre la necesidad de preservar el medio ambiente a escala mundial, las consideraciones sobre los riesgos medioambientales se están integrando, cada vez en mayor medida, en los procesos de toma de decisiones a todos los niveles y ámbitos sociales, desde la definición de políticas, hasta la concesión de un crédito.

Existen numerosas metodologías, implantadas y contrastadas para valorar el riesgo medioambiental de un proyecto o de una firma concreta. Sin embargo, no es frecuente encontrar sistemas que nos permitan valorar de forma masiva proyectos o empresas, capaces de discriminar aquellos con riesgo medioambiental bajo, de los que pueden originar impactos significativos.

El concepto de riesgo medioambiental ha sido tradicionalmente asumido por determinados sectores, como el industrial, pero el reciente establecimiento de legislación al respecto y el impulso de un marco de RSE supone el punto de inicio para su incorporación por otros sectores. Los riesgos medioambientales relacionados con el funcionamiento habitual de una empresa son fácilmente previsibles y evitables. En cambio, los riesgos relacionados con situaciones excepcionales asociadas a la financiación de proyectos o a la internacionalización empresarial son más difíciles de prever y sus consecuencias más graves.

El riesgo medioambiental se debe valorar en función de la probabilidad de que se produzca un impacto negativo sobre el entorno. Es muy importante tener en cuenta que la mala gestión de este tipo de riesgo puede derivar en un proceso civil, administrativo o penal en función de la legislación aplicable en cada momento en cada mercado. Es posible distinguir varios tipos de riesgos medioambientales:

- Por una parte, los que están asociados a actividades industriales,
- Por otra, aquellos relacionado con el transporte y la comercialización de productos
- En tercer lugar, habría que citar los asociados a operaciones financieras.

En su valoración se deberán tener en cuenta consideraciones legales, éticas, financieras y las exigencias de las partes interesadas. Una consecuencia lógica, al analizar estas consideraciones, es la necesidad de contratación de seguros, algo que proporciona una garantía adicional para limitar el impacto de problemas ambientales sobre las empresas.

Una serie de medidas preventivas pueden incorporarse a las políticas de RSE de las empresas: entre éstas cabría destacar los sistemas de seguridad y detección, vigilancia, formación del personal, comunicación a la comunidad, etc.

Además de la prevención, la adecuada incorporación de políticas de RSE relacionadas con el medioambiente exigen la medición y el control de consumos, el reci-

claje y la reutilización de materiales y el establecimiento de objetivos permanentes de mejora.

La financiación con criterios medioambientales

Una de las respuestas de las entidades financieras a los nuevos retos planteados por los problemas medioambientales es la de realizar análisis de créditos teniendo en cuenta este tipo de comportamientos y el efecto que pueden tener sobre la empresa. De esta forma, los analistas financieros han añadido los criterios medioambientales a sus procesos de análisis de operaciones.

Evaluación de riesgos medioambientales

Aunque no existe unanimidad en los métodos para la evaluación de riesgos medioambientales asociados a proyectos, el proceso de evaluación tiene las siguientes fases:

- Diseño: recopilación de información de la actividad comercial e instalaciones.
- Análisis: en este proceso se identifican, analizan y tipifican riesgos, estimando el riesgo asociado según su probabilidad y consecuencias.
- Evaluación: con los datos obtenidos se cuantifica el riesgo y se emite un juicio sobre su tolerabilidad.

Algunas entidades financieras participan en iniciativas internacionales que evalúan las operaciones de Project finance (financiación de operaciones) teniendo en cuenta su impacto sobre el medio ambiente. Entre estas iniciativas destaca la conocida como Principios de Ecuador (Equator Principles), desarrollada por la Corporación Financiera Internacional (IFC), a la que se han sumado varias entidades financieras internacionales. Sin embargo, éste no es el único movimiento que el sector financiero está realizando al respecto:

- El Banco Interamericano de Desarrollo anunció como requisito para sus préstamos una descripción del posible efecto sobre el medio ambiente.
- En España la Estrategia de Cooperación en Medio Ambiente exige que los proyectos orientados al desarrollo de terceros países vayan acompañados de una evaluación ambiental.
- En esta misma línea, el Nuevo Acuerdo Internacional de Basilea es el principal referente a la hora de evaluar el grado de desarrollo en la gestión del riesgo por las entidades financieras. Basilea II insiste en que la evaluación de riesgos debe

ser conservadora, sobre todo en las áreas donde existan más dudas, incluso evaluando factores de riesgo del horizonte futuro.

Existen numerosas iniciativas de carácter legal en la mayor parte de los países que persiguen una mayor protección del medio ambiente. Junto a estas, diferentes asociaciones de consumidores y usuarios, movimientos ecologistas y asociaciones empresariales aportan su punto de vista sobre los riesgos medioambientales y su posible tratamiento. El diálogo con estos interlocutores supone una fuente de información muy valiosa para las empresas que debe ser tenido en cuenta a la hora de diseñar políticas responsables.

Naciones Unidas, por su parte, promueve diferentes movimientos de protección del medio ambiente en los que colabora con empresas de todos los países. Entre éstas cabe destacar la UNEP (el Programa de medio ambiente de Naciones Unidas) y el Pacto Mundial, una iniciativa de Naciones Unidas que pide a las empresas de todo el mundo el respeto de 10 principios que incluyen la defensa del medio ambiente.

Los seguros medioambientales

La contratación de seguros medioambientales y de servicios de consultoría externa constituye una opción muy ventajosa a la hora de afrontar la gestión de riesgos medioambientales en operaciones internacionales. Entre los diferentes tipos de seguros destacan:

- Seguros de limitación: enfocados a cubrir aquella parte de la limpieza ecológica que ha superado el gasto previsto por la empresa.
- Seguros de riesgo finito: cubren gastos imprevistos en un horizonte temporal a medio y largo plazo.
- Seguros de capital contingente: destinados a cubrir las indemnizaciones en caso de desastre producido por una catástrofe.

5.5.4.7. Interconexión entre diferentes tipos de riesgos

Los diferentes tipos de riesgos tienen distintas consideraciones dependiendo del grupo de interés afectado. Algunos riesgos, como el económico o el de crédito, reciben el premio o el castigo de los accionistas. De esta manera, es el mercado quien reacciona a las diferentes actuaciones de las empresas en relación con estos posibles riesgos. En otras ocasiones, es la sociedad, los ciudadanos o la administración quien premia o, más frecuentemente, castiga comportamientos. Éste sería el caso de los riesgos medioambientales y de los riesgos sociales.

Una característica de la gestión de los riesgos es su interconexión. Los riesgos económicos, como una disminución del ciclo económico, pueden hacer aumentar el riesgo crediticio, lo que a la postre puede producir reducciones de plantilla, deslocalizaciones o cierres empresariales que generan un riesgo social.

En las tomas de decisión de las empresas deben tenerse en cuenta estas incidencias que tienen, como complejidad añadida, la posibilidad de que existan fuerzas contrarias. Nos referimos a la posibilidad de que un grupo de interés se muestre satisfecho con una medida y otro, sin embargo, se sienta perjudicado. Esta incoherencia se produce, por ejemplo, cuando una empresa acomete una reducción de plantilla. Es frecuente en este caso que los mercados financieros premien la medida. Sin embargo, la sociedad y, en muchos caso los consumidores, mostrarían una reacción contraria.

5.5.4.8. Resumen y conclusiones

- El riesgo es una característica necesariamente unida al desarrollo empresarial. Cualquiera de las decisiones empresariales, incluso las de menor importancia, tienen siempre un componente de riesgo, por mucho que éste pueda limitarse.
- El comportamiento responsable de las empresas determina la evaluación de los diferentes tipos de riesgos que pueden afectar a su reputación y a su supervivencia.
- El riesgo crediticio y comercial, el riesgo social y el riesgo medioambiental, entre otros, pueden influir en el desarrollo empresarial. Por ello, su conocimiento, su correcta valoración y su consideración en los planes estratégicos de las empresas son determinantes para el éxito a largo plazo de las mismas.
- El riesgo crediticio se puede definir como la incapacidad de pagar las obligaciones financieras contraídas y de desarrollar las actividades de la empresa.
- El riesgo comercial está relacionado con los precios de los productos y el acceso a los mercados en determinados momentos.
- Al referirnos a riesgos sociales debemos considerar tanto los impactos de la empresa en la sociedad en general, como los impactos sobre las personas que integran esa sociedad.
- El riesgo económico y el riesgo de mercado obedecen a la variación de los factores externos (tipos de interés, tipo de cambio, volatilidad de los mercados, etc.) así como a la solvencia y liquidez de los distintos mercados en los que opera una empresa.
- El concepto de riesgo medioambiental ha sido tradicionalmente asumido por determinados sectores, como el industrial, pero el reciente establecimiento de legislación al respecto y el impulso de un marco de RSE supone el punto de inicio para su incorporación por otros sectores.

- Existe una interconexión entre los diferentes tipos de riesgos y, en algunos casos, los riesgos que asume una empresa pueden tener efectos distintos en función del grupo de interés que se ve afectado, valorándolos positivamente unos y negativamente otros.
- Una serie de medidas preventivas pueden incorporarse a las políticas de RSE de las empresas para limitar los diferentes tipos de riesgos. Entre estas, cabría destacar los sistemas de seguridad y detección, vigilancia, formación del personal, la comunicación a la comunidad, etc.

5.6. Compras

Juan Alfaro
Miguel Ángel Rodríguez

Desde hace unos años, las fronteras de las empresas son crecientemente difusas. En numerosos sectores, las empresas que todos, como consumidores, conocemos, se limitan a diseñar y comercializar los productos que compramos. En función del sector, a estas funciones a veces se añade la de ensamblar los componentes de los productos que ponen en el mercado. Sea cual sea el caso, el hecho es que los numerosos componentes de un producto pueden ser fabricados por decenas o centenares de proveedores en todo el mundo. Por ello, es indudable que el impacto económico, social y medioambiental de la empresa que comercializa dicho producto no puede limitarse al diseño y comercialización del mismo, sino que ha de extenderse a toda la cadena de suministro. En este apartado comentaremos, en primer lugar, qué es lo que una empresa responsable y sostenible ha de hacer para extender la RSE en sus proveedores incorporando criterios sociales y medioambientales a sus políticas de compras. Tras ello, veremos la creciente importancia de los productos y el consumo responsables. Por último, analizaremos el papel que las empresas pueden desempeñar en la promoción del comercio justo.

5.6.1. Las compras responsables. Gestión de los proveedores

5.6.1.1. La extensión de la RSE en la cadena de valor: de la visión tradicional a la visión responsable de la función de compras

De forma resumida, la visión tradicional de la gestión de los proveedores se ha limitado a dos temas fundamentales. En primer lugar, se ha insistido en la importancia de la relación de poder entre la empresa y sus proveedores. Recordemos que una de las

cinco fuerzas del modelo que Michael Porter desarrolló para analizar el atractivo de una industria para una empresa, es el poder negociador de los proveedores. Para Porter, dicho poder depende, entre otras, de las siguientes variables: la concentración de los proveedores: cuantos más sean menor será su poder y a la inversa; la importancia que nuestra empresa tenga para el proveedor: cuanto más importantes seamos menor será su poder; el nivel de diferenciación entre los proveedores: cuanto menos posibilidades de diferenciación, menor poder; nuestros costes de cambio: cuanto menos nos cueste cambiar de proveedor, menor el poder de éste; probabilidad de integración del proveedor: cuanto mayor sea esta probabilidad, mayor será su poder; etc.

Asimismo, la visión tradicional se ha planteado los criterios a tener en cuenta a la hora de decidir si algo ha de fabricarse dentro de la empresa o es preferible la externalización de dicha actividad. Uno de los criterios básicos ha sido el carácter más o menos estratégico de la mencionada actividad: cuanto más estratégica resulte, más conveniente será mantenerla bajo control directo. Otro de los criterios se refiere a la capacidad de los proveedores potenciales de suministrarnos lo que necesitamos en las condiciones (precio, calidad, momento, lugar, etc.) apropiadas: lógicamente, una gran capacidad de éstos supone un argumento de peso, aunque no definitivo, a la hora de tomar la decisión de fabricar algo internamente o adquirirlo.

Como puede deducirse fácilmente, la visión tradicional de la función de compras se ha centrado en aspectos importantes, como son nuestra competitividad, eficiencia, horizonte estratégico, etc., pero que ignoran aspectos fundamentales de la RSE: ¿por qué primar de esa forma lo competitivo (poder negociador) y olvidar la importancia de la colaboración entre la empresa y sus proveedores? ¿Por qué centrarse en una consideración estrecha de la eficiencia e ignorar la eficiencia medioambiental y social de nuestras compras?

La extensión de la RSE a la cadena de suministro es una característica básica de una empresa responsable y sostenible. Pensemos en una empresa fabricante de automóviles, de electrodomésticos o de zapatillas deportivas. En todos los casos, el producto final que las empresas de dichos sectores ponen en el mercado es el resultado de la unión de miles, centenares o decenas de partes producidas por sus proveedores. Por supuesto que, por ejemplo, el consumo energético del automóvil o la lavadora, o la reciclabilidad al final de su vida útil de los productos de estas empresas, son importantes. Asimismo, la ecoeficiencia de los procesos de ensamblaje o pintado de chapa y las condiciones laborales de sus fábricas son significativas. Pero la responsabilidad de estas empresas no puede circunscribirse a dichos campos. Sus actividades conllevan que centenares o miles de otras empresas desarrollen las suyas. Y no cabe duda de que

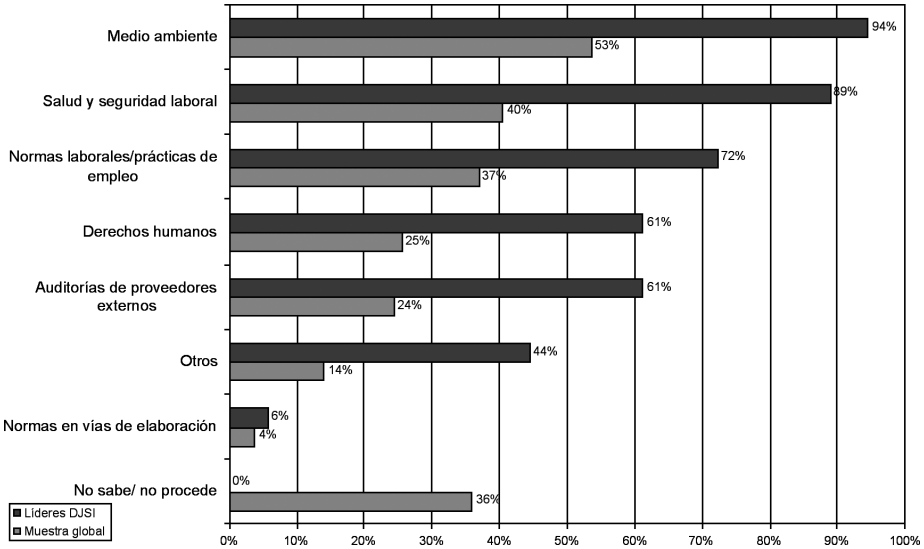
la forma en que éstas se realizan depende, en buena medida, de las características del marco de relaciones propuesto, cuando no impuesto, por las empresas cliente.

En resumen, según el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible, ya no basta con que las empresas promuevan en todos sus integrantes la interiorización de unos valores coherentes con la RSE. Por el contrario, es preciso conseguir que el resto de socios que forman parte de nuestra cadena de creación de valor asuman dichos valores. En caso contrario, estaríamos ignorando el carácter sistémico de las relaciones de las empresas con sus grupos de interés (y, concretamente, con sus proveedores); la incuestionable influencia del comportamiento de éstos en el impacto final en el entorno físico y social de una empresa; y el poder, y por tanto la responsabilidad, que muchas empresas cliente tienen respecto a la forma en que sus proveedores realizan sus actividades. En el siguiente apartado veremos lo que las empresas están haciendo para promover los valores de la RSE entre sus proveedores.

5.6.1.2. Incorporación de criterios sociales y ambientales en las decisiones de compra

Como se ha comentado en el capítulo 4.2., la extensión de algunas partes del código de conducta (sobre todo aquéllas referidas a los derechos laborales y humanos) a los proveedores o tener en cuenta la conformidad de éstos con determinados aspectos de índole social y medioambiental son las maneras más frecuente de fomentar dichos valores fuera de la empresa y de integrar la RSE en la gestión de la cadena de suministro. Podría decirse que es el primer paso. Como afirman varias empresas líderes del IDJS, el desarrollo de "políticas de cadena de suministro responsable" constituye un elemento crucial para potenciar las prácticas de RSE en toda la cadena de valor. Al mismo tiempo, es una herramienta que permite al departamento de compras de la empresa valorar y seleccionar sistemáticamente a sus proveedores teniendo en cuenta los principios de la RSE. Por todo ello, un número creciente de empresas está desarrollando normas o políticas de gestión responsable de suministro. En las empresas más avanzadas, las mismas suelen ser debatidas y aprobadas por el comité de RSE o por el máximo órgano de gobierno en su conjunto.

En el gráfico 1 vemos los temas relacionados con la RSE que están considerando a la hora de evaluar a sus proveedores tanto las empresas líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad como la población de empresas analizadas por SAM para elaborar dicho Índice. Puede apreciarse cómo la inmensa mayoría de las empresas líderes tiene en cuenta los aspectos medioambientales (94%) y los de salud y seguridad laboral (89%) en la evaluación de sus proveedores; es muy probable que la amplísima consideración del medio ambiente esté relacionada con los sistemas de gestión medioambien-



Fuente: SAM Research, 2003

Gráfico 1. Áreas incluidas en la evaluación y selección de proveedores clave.

tal certificados, ya que muchas organizaciones que los poseen muestran una clara preferencia por proveedores que también están certificados. Asimismo, un porcentaje notable de estas empresas líderes tiene en cuenta el cumplimiento de los estándares laborales (72%) y el respeto por los derechos humanos (61%). A la hora de sopesar estos porcentajes hemos de tener en cuenta que estos temas son especialmente relevantes para las empresas que tienen actividades en países en vías de desarrollo, ya que en ellos la debilidad institucional, la falta de regulaciones y la pobreza dejan a los empleados en una situación de gran vulnerabilidad. Hasta cierto punto, la empresa responsable y sostenible puede implantar medidas que contribuyan a subsanar estas deficiencias y promover buenas prácticas medioambientales, sociales y éticas entre sus proveedores.

Las diferencias entre los resultados de las empresas líderes del IDJS y los de las empresas corrientes son tremendas. Por ejemplo, sólo una de cada dos de estas últimas tiene en cuenta los aspectos medioambientales. Los porcentajes para asuntos sociales son todavía inferiores: sólo el 40% de las empresas tiene en cuenta la salud y la seguridad y los estándares laborales al seleccionar y evaluar a sus proveedores, y sólo a una de cada cuatro parecen preocuparle los derechos humanos. Pero todavía es más significativo que el 36% del universo de empresas analizado por SAM no tenga en cuenta ningún aspecto relacionado con la RSE al seleccionar y evaluar a sus proveedores.

Como se ha indicado anteriormente, tener en cuenta la conformidad de los proveedores con determinados temas es un primer paso en la integración de la RSE a la gestión de la cadena de suministro. Las empresas pueden ir más allá mediante la implantación de otras actividades o prácticas encaminadas a lograr un mayor grado de compromiso y unos mejores resultados por parte de sus proveedores. Entre ellas destacan la creación de canales de diálogo y programas de formación para mejorar la actuación de los proveedores y el establecimiento de premios para los proveedores que destaquen por la calidad social, ética y medioambiental de sus prácticas empresariales. Como vemos, son prácticas más proactivas: en lugar de limitarse a pedir que se sigan determinadas normas, se trata de conocer de manera directa las circunstancias en las que operan los proveedores, ayudarles a mejorar sus capacidades y reconocer sus esfuerzos y logros.

Un último paso que pueden dar las empresas es comprobar hasta qué punto sus proveedores están siguiendo sus requerimientos. Como puede verse en el gráfico 1, se trata de una práctica todavía emergente. Si bien seis de cada diez empresas líderes comprueban el comportamiento medioambiental, social y ético de sus proveedores mediante la realización de auditorías, vemos que menos de una de cada cuatro empresas lleva a cabo este tipo de prácticas. Estas auditorías suelen abarcar temas de calidad, salud, seguridad, medio ambiente y legislación laboral. El proceso suele incluir una inspección *in situ* de las instalaciones del proveedor, un repaso de las directrices con el proveedor, la consulta a personas y organizaciones locales de referencia, la revisión de las prácticas pasadas del proveedor y el estudio del entorno local en el que el proveedor prestará sus servicios. También se puede pedir a los proveedores que certifiquen su cumplimiento de las normas acordadas. Generalmente, las empresas llevan a cabo estas auditorías de forma escalonada hasta abarcar el espectro completo de proveedores. Como parece lógico, los primeros en ser auditados son aquellos proveedores que representan un porcentaje mayor de las compras de la empresa. Para poder hacer un seguimiento adecuado del proceso, las empresas suelen usar como indicador el porcentaje de sus compras cubierto por dichas auditorías.

En resumen, a la hora de considerar de qué manera las empresas están integrando la RSE en la cadena de suministro es importante tener en cuenta dos variables. A la primera de ellas la denominaremos “calidad de la relación”. Efectivamente, como hemos visto, la relación de la empresa con sus proveedores puede ser muy fría y limitarse a exigirles que tengan en cuenta determinados criterios en sus operaciones. En el extremo contrario, una empresa puede acercarse a sus proveedores con mente abierta y actitud colaborativa, dispuesta a entender sus circunstancias, conocer sus necesidades, prestarles ayuda en el desarrollo de sus capacidades y reconocer sus avances. A

la otra variable la denominaremos "nivel de profesionalidad". Como suele decirse, lo que no se mide no se gestiona. Por ello, esta variable se concreta en la realización o no de auditorías para conocer de una forma objetiva el rendimiento de los proveedores en los temas relacionados con la RSE. La figura 1 resume las cuatro formas de integrar la RSE en la gestión de la cadena de suministro definidas por ambas variables.

Como puede apreciarse en la figura 1, cuando tanto la calidad de la relación como el nivel de profesionalidad son bajos, nos encontramos ante empresas que contemplan la extensión de la RSE a sus proveedores de una forma fundamentalmente cosmética: ni se preocupan de escuchar y ayudar a sus proveedores, ni comprueban que éstos están cumpliendo con los requerimientos que les hacen. De dicha actitud puede deducirse que están preocupadas por aparentar ("nos preocupamos por la responsabilidad de nuestros proveedores") o por evitar posibles denuncias y riesgos reputacionales ("nosotros les exigíamos que las condiciones laborales fueran apropiadas, si no lo han hecho…; inmediatamente cesan de ser nuestros proveedores"). Otras empresas exigen que sus proveedores sigan una serie de normas y, además, se aseguran mediante la realización de auditorías de que éstos lo hacen. Sin duda, se trata de una actitud más apropiada que la meramente cosmética. Sin embargo, si la calidad de la relación es baja, es prácticamente seguro que se están perdiendo posibilidades de aprendizaje y avance. Parece basarse en una creencia consciente o inconsciente de que ya se sabe todo lo que

Figura 1. Integración de la RSE en los proveedores.

se ha de saber, por lo que lo único necesario es trasladar al proveedor de forma clara lo que se espera de él y comprobar que cumple. Cuando la calidad de la relación es alta pero el profesionalismo bajo, se está obviando la importancia que en todo proceso de aprendizaje tiene la comprobación regular y sistemática del propio proceso y su rendimiento. Puede ser un paso previo necesario pero, si se queda allí, es una forma de abordar la integración de la RSE en los proveedores insuficiente. Por último, la relación de asociación es la más madura y la que aporta unos mejores resultados. Las empresas que adoptan esta actitud reconocen la importancia del diálogo genuino y contemplan las auditorías como herramientas que permiten acelerar y profundizar los procesos de aprendizaje en lugar de cómo meras herramientas de control.

5.6.2. Productos, servicios y consumo responsables

Se consideran productos y servicios responsables aquellos que por sus especiales características han incorporado en su fase de diseño o prestación aspectos sociales y ambientales. En este sentido, las prácticas de consumo responsable son aquellas mediante las cuales los consumidores premian con sus decisiones de compra ciertos productos y servicios responsables y penalizan otros que no lo son. Dado el poder colectivo de los consumidores y el impacto que el mismo tiene en las cuentas de resultados de las empresas, se estima que el consumo responsable podría ser una de las mejores palancas para impulsar la adopción de criterios de responsabilidad corporativa por parte de las empresas.

Efectivamente, vivimos en un mundo en el que cada día más los consumidores ejercen sus derechos de compra en el sistema más democrático que existe: "la democracia del lineal". Cada uno va a un supermercado y compra aquellos productos que, en función de sus características, precio, etc., considera que mejor pueden satisfacer sus necesidades de todo tipo. Los últimos informes sobre hábitos de consumo indican que, en general, el consumidor europeo todavía no discrimina entre productos responsables y aquellos que no los son a la hora de establecer sus criterios de compra, pero concluyen que sí discriminan de forma negativa a aquellas empresas que no consideran responsables. En cualquier caso, es difícil hablar a día de hoy del "consumidor responsable" en la medida en que todavía hablar del "consumidor informado" es más un deseo que una realidad; efectivamente, todavía existe mucha confusión a la hora de poder discriminar un producto responsable de aquél que no lo es.

En cualquier caso, en un mundo en el que resulta más y más difícil para las empresas diferenciar sus productos y servicios de los de sus competidores y en el que los consumidores adquieren los productos y servicios teniendo más en cuenta los argumentos emocionales que las propias características técnicas de los mismos, observamos que

muchas compañías se han dado cuenta de que ser responsables les ayuda a resultar más atractivas a los consumidores y coherentes con sus valores. Es evidente que éste es un poderoso argumento para las empresas y un nuevo punto de encuentro entre éstas y los ciudadanos. Se trata de ser empresas responsables respetuosas con el medioambiente y solidarias con los problemas de la sociedad, integrando en sus procesos internos de investigación y desarrollo la innovación responsable y, de esta forma, lanzando al mercado productos y servicios que vayan dirigidos a todas las capas de la sociedad y que contribuyan a la solución de los problemas globales que veíamos en el capítulo 2.

El espectro de productos y soluciones que han incorporado la innovación responsable en sus procesos de I+D+i y producción es muy amplio y se expande continuamente: teléfonos móviles que permiten controlar el nivel de glucosa en sangre; lavadoras y lavavajillas de bajo consumo de energía y agua; coches híbridos que reducen las emisiones de CO2 a la atmósfera; tarjetas 3g que permiten el teletrabajo y, de esta forma, conciliar la vida profesional y personal; servicios de mensajería que facilitan su uso si eres discapacitado o perteneces a colectivos desfavorecidos; juguetes responsables que garantizan las condiciones de fabricación en temas tales como el respeto a los derechos humanos de los trabajadores, los horarios de trabajo, los salarios y las condiciones de seguridad e higiene; etc., etc. Prueba de esta tendencia es que, si miramos con atención los anuncios que aparecen en diarios y revistas, veremos que muy pocos describen las características técnicas del producto o servicio en cuestión y que, por el contrario, subrayan otros atributos relacionados con el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible como el desarrollo sostenible, el medio ambiente, la responsabilidad, la acción social, la integración social, y un largo etcétera.

En resumen, según nos indican los últimos informes sobre hábitos de consumo, la innovación responsable en los productos y servicios que la empresa ponga en el mercado, junto con una actuación responsable en el resto de áreas de gestión de la misma, van a ser los elementos diferenciadores clave de la empresa del Siglo XXI. Como ya están haciendo muchas empresas y explicaremos en detalle en el capítulo 5.3., las empresas deberían tomar buena nota de esto e integrar en su cadena de valor la innovación responsable como un factor clave de diferenciación y, por ende, de creación de ventajas competitivas.

5.6.3. Compras y comercio justo

5.6.3.1. Qué es el comercio justo

El comercio justo nació al albor de los años 50 gracias a un acuerdo de colaboración entre importadores minoristas del mundo occidental y pequeñas comunidades

indígenas de países en vías de desarrollo, basado en la adquisición por parte de los primeros de ciertos consumibles producidos bajo unas condiciones especiales desde un punto de vista social y ambiental. Los países occidentales quisieron premiar este tipo de prácticas adquiriendo estos productos y transmitiendo casi en su integridad los beneficios obtenidos con la venta de éstos a los productores. Desde un primer momento ha sido un movimiento en el que han participado activamente comunidades religiosas, grupos ecologistas y ONGs y que ha tenido un crecimiento exponencial a nivel internacional; como prueba de ello, en el año 1985 se abrieron los primeras tiendas de comercio justo en nuestro país y hoy en día existen casi un centenar.

Según diferentes asociaciones internacionales de comercio justo, éste consiste en "una asociación de comercio, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye a un desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores marginados, especialmente en los países en desarrollo. Las organizaciones de comercio justo, apoyadas por los consumidores, están implicadas activamente en apoyar a los productores, y en sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios en las reglas y prácticas del comercio convencional".

Según la Coordinadora Estatal de Comercio Justo, los criterios según los cuales se puede definir estas prácticas son los siguientes:

- Salario y condiciones de trabajo dignos.
- Relación comercial a largo plazo.
- Los productores destinan parte de sus beneficios a las necesidades básicas de sus comunidades.
- Ausencia de explotación laboral infantil.
- Igualdad entre hombres y mujeres.
- Funcionamiento participativo.
- Respeto del medio ambiente.
- Productos de calidad.

5.6.3.2. Productos de comercio justo

En los últimos años se ha extendido la cartera de productos de comercio justo. La causa fundamental de este crecimiento ha sido que, como parte de su activismo, los consumidores han considerado que es una buena fórmula de colaborar al crecimiento y desarrollo de las economías informales de los países de la base de la pirámide. Hoy en día, los principales productos que pueden encontrarse en las tiendas de comercio justo son los siguientes:

- Productos alimenticios: café, cacao, té, azúcar, chocolates, dulces, zumos, galletas, arroz, cereales, mermeladas, mostaza, especias, vinos, plátanos, etc.
- Textil: colchas, sábanas, manteles, etc.
- Papelería: cuadernos, papeles especiales, etc.
- Artesanía: figuras, juegos, jarrones, cuadros, etc.

5.6.3.3. Promoción en la empresa del comercio justo

Son muchas las empresas que están impulsando las prácticas de comercio justo en sus respectivos ámbitos de actuación. Aunque todavía es un mercado incipiente, observamos que en muchas empresas los servicios de restauración, bares, cantinas y máquinas expendedoras han incluido productos de comercio justo como azúcares, cafés, tés, etc. Otra de las formas de impulso de este comercio crecientemente popular en los últimos años es la conformación de las tradicionales cestas de navidad exclusivamente con productos derivados del comercio justo. Aunque no cabe duda de que estos ejemplos suponen una parte muy pequeña de las compras de las empresas y que habrían de extenderse hasta convertirse en uno de los criterios de sus políticas generales de aprovisionamiento, implican un reconocimiento de este movimiento y contribuyen a los objetivos y al éxito del mismo.

5.6.3.4. Sellos y certificados de comercio justo

Tanto los productos de comercio justo como las organizaciones que los promocionan están avalados por sellos y certificados de garantía que aseguran al consumidor que los productos comercializados con esta etiqueta provienen de prácticas responsables. La Asociación Española del Sello de Productos de Comercio Justo integrada en la Fairtrade Labelling Organization ha impulsado en España el sello internacional de comercio justo *Fairtrade* que está presente en 21 países de todo el mundo. Este sello sólo certifica productos, no productores ni organizaciones, y garantiza que los productos que lo obtienen han sido elaborados conforme a los criterios de comercio justo y que, en consecuencia, contribuyen con su venta al desarrollo de productores desfavorecidos.

El sello internacional *Fairtrade* empezó certificando productos de alimentación y últimamente ha certificado otros muchos productos como balones de fútbol o algodón, artesanía, etc. Si bien el sello *Fairtrade* garantiza exclusivamente aspectos relacionados con el producto en origen (precio mínimo, financiación, organización democrática de los productores, respeto al medio ambiente, etc.), la Asociación Española del Sello de Productos de Comercio Justo estableció en sus estatutos el requisito adicional para la concesión del sello de que las empresas licenciatarias no contradigan los principios rectores del comercio justo y los valores básicos recogidos en los tratados de derechos humanos, derechos laborales, lucha anticorrupción y medioambiente.

5.6.3.5. Comercio justo: el punto de venta

Además de en las más de trescientas tiendas de comercio justo existentes, desde mediados de 2006 se pueden encontrar en España productos derivados del comercio justo de Intermon Oxfam en muchas de las grandes superficies españolas como Carrefour, Alcampo, Consum y Eroski entre otros. Dado que la falta de tiempo y, en general, las circunstancias de la vida moderna dificultan que muchos clientes potenciales puedan satisfacer sus deseos de adquirir productos coherentes con sus valores, se trata de un hecho que, al acercar los productos a los canales habituales de venta, puede promover el crecimiento exponencial de este movimiento.

Otro acontecimiento, coherente en buena medida con el movimiento del comercio justo, es la incorporación de criterios de RSE por parte de algunas centrales de compras. Tradicionalmente, el propósito fundamental de las centrales de compras ha sido negociar las mejores condiciones para sus asociados con los proveedores más adecuados en términos de calidad y precio. Es decir, es una forma de mejorar el poder negociador de las empresas asociadas con proveedores que, en muchas ocasiones, tienen un tamaño, y por tanto un poder, muy superior. Sin duda, la inclusión de temas relacionados con la responsabilidad corporativa en los criterios de selección de los proveedores por parte de las centrales de compras es una prueba más de la madurez creciente de la RSE.

5.6.4. Resumen y conclusiones

- A la hora de considerar las relaciones entre empresa cliente y proveedora, la visión tradicional de la empresa se ha centrado básicamente en su poder respectivo. De esta forma, la visión tradicional de la función de compras se ha centrado en aspectos importantes, como son la competitividad, la eficiencia, el horizonte estratégico, etc., pero que ignoran aspectos fundamentales de la RSE.
- Dada la trascendencia de la función de compras en el impacto final, en el entorno físico y social de una empresa; y el poder, y por tanto la responsabilidad, que muchas empresas cliente tienen respecto a la forma en que sus proveedores realizan sus actividades, una de las características de la empresa responsable y sostenible es el esfuerzo y recursos que dedica a extender la RSE en sus proveedores incorporando criterios sociales y medioambientales a sus políticas de compras.
- Un número creciente de empresas está desarrollando normas o políticas de gestión responsable de suministro. En las empresas más avanzadas, las mismas suelen ser debatidas y aprobadas por el comité de RSE o por el máximo órgano de gobierno en su conjunto.
- En lugar de limitarse a pedir que sus proveedores sigan determinadas normas, las empresas más avanzadas tratan de conocer de manera directa las circunstan-

cias en las que operan sus proveedores, les ayudan a mejorar sus capacidades y reconocen sus esfuerzos y logros. Asimismo, realizan auditorías para conocer de una forma objetiva el rendimiento de los proveedores en los temas relacionados con la RSE. Es decir, son proactivas y basan las relaciones con sus proveedores en la colaboración y la profesionalidad.

- Se consideran productos y servicios responsables aquellos que por sus especiales características han incorporado en su fase de diseño o prestación aspectos sociales y ambientales.
- Las prácticas de consumo responsable son aquellas mediante las cuales los consumidores premian con sus decisiones de compra ciertos productos y servicios responsables y penalizan otros que no lo son. El consumo responsable podría ser una de las mejores palancas para impulsar la adopción de criterios de RSE por parte de las empresas.
- La innovación responsable en los productos y servicios que la empresa pone en el mercado, junto con una actuación responsable en el resto de áreas de gestión de la misma, van a ser los elementos diferenciadores clave de la empresa del Siglo XXI. En este sentido, un número creciente de compañías se ha dado cuenta de que ser responsables les ayuda a resultar más atractivas a los consumidores y coherentes con sus valores.
- El comercio justo es "una asociación de comercio, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye a un desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores marginados, especialmente en los países en desarrollo. Las organizaciones de comercio justo, apoyadas por los consumidores, están implicadas activamente en apoyar a los productores, y en sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios en las reglas y prácticas del comercio convencional".
- Un número creciente de empresas está impulsando el comercio justo en sus servicios de restauración, bares, cantinas y máquinas expendedoras.

5.7. Organización y Sistemas

Ángel Ibisate

5.7.1. Estándares y guías, nacionales e internacionales, relacionados con la RSE

La existencia de una legislación o de una normativa que de alguna forma regulara u obligara a las empresas a asumir y desarrollar actividades asociadas con la RSE es uno de los aspectos más polémicos y menos consensuados en el debate que sobre esta

materia existe entre empresas y organizaciones sociales, a nivel mundial. Hasta la fecha no existe un estándar consensuado y aceptado a nivel internacional que, además de constituirse en una referencia de obligada consulta, englobe todos los aspectos relacionados con la sostenibilidad.

Algunas normas, como la ''SA8000'' marcan directrices y exigencias en la gestión de las relaciones laborales con los empleados y con el personal de los contratistas o proveedores que colabore en la producción de bienes o servicios de las empresas. Otras tienen como objetivo el aportar requerimientos sobre los contenidos de las memorias de responsabilidad empresarial. Son, por ejemplo, el estándar ''G3'' del Global Reporting Initiative, o el ''AA1000'' de AccountAbility. En otro contexto, destacan los que tratan, por ejemplo, de como asegurar una gestión ética en las empresas, como el SGE21 en España o el EMCSS en Japón. Ambos aportan directrices y métodos de cara a obtener la mejor reputación y evitar circunstancias que pudieran llevar a la empresa a situaciones críticas o límites.

El siglo XXI está viendo cómo se diseñan y difunden una amplia variedad de metodologías y herramientas que han sido elaboradas con el objetivo de lograr la adhesión de las empresas al desarrollo sostenible y de mejorar su impacto social y reputación. Muchos plantean que la RSE establece un nuevo estilo de gestión y, con esta premisa están exigiendo nuevos métodos empresariales, nuevos planteamientos sectoriales y una nueva cultura y valores en las organizaciones. Como respuesta a estas necesidades, en los últimos años se han generado nuevos tipos de alianzas entre diferentes agentes e instituciones para diseñar e implantar nuevos mecanismos y herramientas que promuevan y consoliden las prácticas sostenibles en las empresas. Existen diversos instrumentos de gestión que pueden ayudar a las empresas para que, en el marco de su singularidad y a partir de sus principios, se adecuen a las necesidades asociadas al desarrollo sostenible. Existen tres categorías de estándares según el objetivo principal de los mismos:

- Normativas generales con diferente alcance cubren varios campos de la gestión de la RSE.
- Normativas que aportan recomendaciones para la gestión ética de las compañías.
- Estándares que aportan directrices para el diseño y contenido de las memorias de sostenibilidad o de RSE.

En la figura 1 siguiente se detallan los documentos normativos más representativos de las tres categorías:

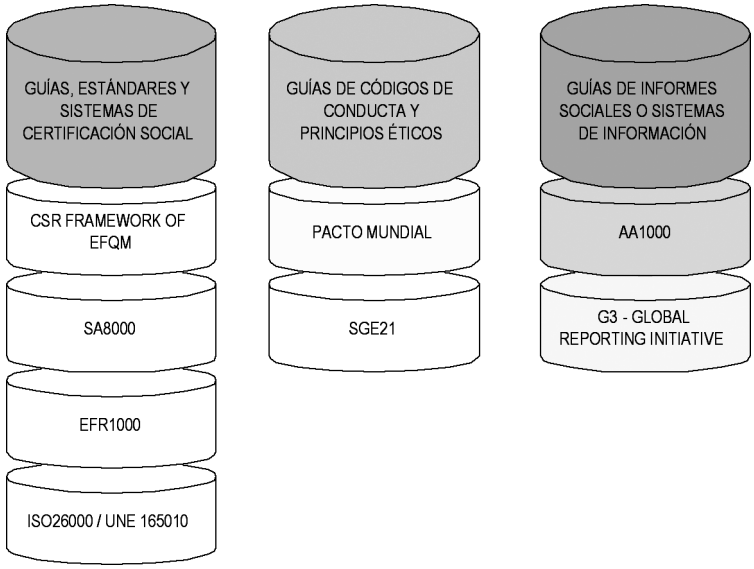


Figura 1. Principales categorías e instrumentos para gestionar la RSE.

A continuación se detallan los requerimientos y contenidos de cada uno de estos estándares.

The EFQM framework for corporate social responsibility

El modelo de excelencia empresarial de la European Foundation for Quality Management (EFQM) es un instrumento de difusión y aplicación para las empresas que desarrollan o comercializan sus productos en Europa. En esencia, es una herramienta que aporta una serie de recomendaciones, desglosadas en nueve criterios, para las compañías que entienden la gestión de la excelencia como un factor clave en el éxito empresarial. Dicho modelo, creado en el año 1991, se basa en la premisa de que "la satisfacción del cliente, la de los empleados y el impacto positivo de la empresa en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo, la existencia de políticas y estrategias adecuadas y la gestión eficiente de los empleados, de los recursos y de los procesos''.

La RSE siempre ha estado implícita en el modelo EFQM a través del criterio ocho: "resultados en la sociedad''. Sin embargo, dada la relevancia que esta materia ha tomado en los últimos años, la EFQM consideró necesario diseñar un marco concreto

de aplicación y definir una categoría especial en los premios European Quality Awards. El "EFQM framework for corporate social responsibility" ha sido diseñado en línea con el modelo EFQM y recoge recomendaciones sobre cómo identificar, mejorar e integrar los impactos económicos, sociales y ambientales de las operaciones dentro de la política, de la estrategia y de la gestión del día a día de la organización, teniendo en cuenta a los grupos de interés de la misma.

El esquema planteado recoge los mismos criterios que el modelo de excelencia. Los criterios de ''agentes facilitadores'' se basan en el compromiso y diálogo con los grupos de interés, mientras que los ''resultados'' están enfocados hacia el desempeño de la empresa en materia de RSC y la percepción que ellos tienen sobre los mismos (véase la figura 2).

Social Accountability 8000 (SA8000)

La norma Social Accountability 8000 (SA8000), desarrollada por la entidad norteamericana Social Accountability International (SAI) es un estándar voluntario, certificable, que facilita la implantación de un sistema de gestión para la mejora de las condiciones laborales en la empresa. El estándar fue desarrollado en 1996 por un consejo multisectorial en el que participaron empresas, ONG, sindicatos y organizaciones internacionales, como reacción a las críticas vertidas hacia empresas multinacionales por las malas condiciones de trabajo de sus empleados directos o subcontratados en fábricas e instalaciones radicadas en países en vías de desarrollo. El estándar es también utilizado por empresas en países desarrollados como parte de sus políticas empresariales de mejora de las condiciones laborales.

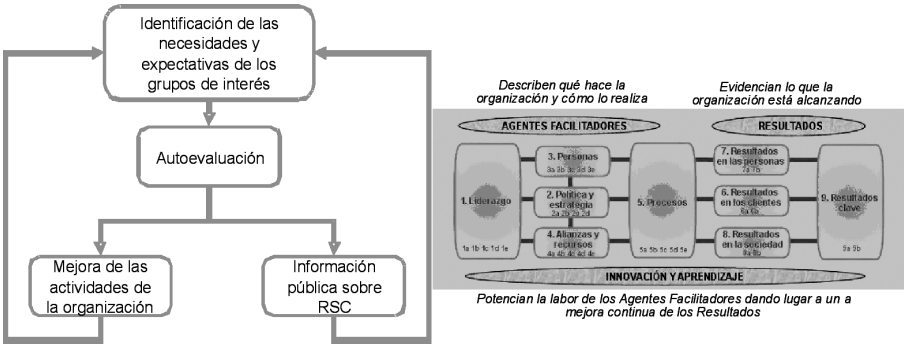


Figura 2. Procesos del sistema de gestión CSR Framework for EFQM.

La norma SA 8000 no es una norma integral de RSC, sino que se centra exclusivamente en el lugar de trabajo y en los aspectos laborales. La norma SA8000 establece pautas transparentes, mensurables y verificables para certificar el desempeño de la empresa en nueve áreas esenciales:

1. Trabajo infantil. Prohíbe el trabajo con niños.
2. Trabajo forzado. No se puede exigir a los trabajadores que entreguen sus documentos de identidad ni que paguen "depósitos" como condición para el empleo.
3. Higiene y seguridad. Las empresas deben cumplir con unas normas básicas mínimas para un ambiente de trabajo seguro y saludable. Entre ellas: agua potable, instalaciones sanitarias, equipos de seguridad y la capacitación necesaria.
4. Libertad de asociación. Protege los derechos de los trabajadores de crear y participar en sindicatos y de gestionar convenios colectivos, sin miedo a represalias.
5. Discriminación. No se permite la discriminación por raza, casta, nacionalidad, religión, discapacidad, género, orientación sexual, pertenencia a sindicatos o afiliación política.
6. Prácticas disciplinarias. Prohíbe el castigo corporal, la coerción física o mental y el abuso verbal de los trabajadores.
7. Horario de trabajo. Establece una semana de 48 horas como máximo, con un mínimo de un día libre por semana y un límite de 12 horas extras por semana, remuneradas a una tarifa especial.
8. Remuneración. Los salarios pagados deben cumplir con todas las normas legales mínimas y proveer suficientes ingresos para cubrir las necesidades básicas, y por lo menos una parte de ingreso discrecional.
9. Gestión. Define los procedimientos para la implementación y revisión efectiva por parte de la dirección del cumplimiento de la norma. Desde la designación de un responsable del sistema, hasta la obtención de registros, el tratamiento de no anomalías y la implantación de acciones correctoras (véase la figura 3).

La certificación SA8000 demuestra a los grupos de interés que la empresa tiene un compromiso relacionado con el tratamiento ético de los empleados.

EFR1000 Modelo de Gestión de la Empresa Familiarmente Responsable

Empresa Familiarmente Responsable (EFR) es un movimiento internacional que formando parte de las políticas de RSE, se ocupa de avanzar y dar respuestas en mate-

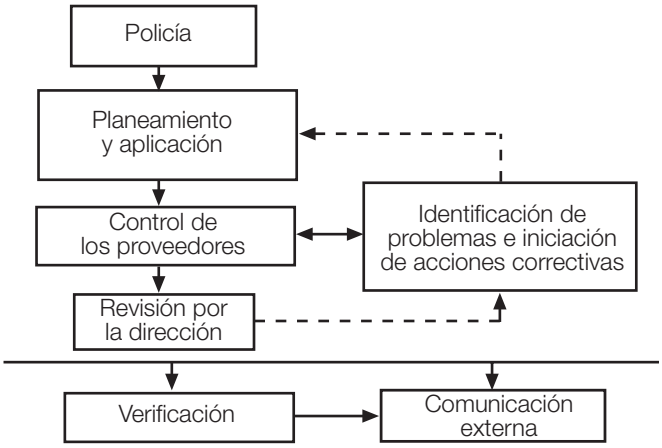


Figura 3. Procesos clave del sistema de gestión SA8000.

ria de responsabilidad en cuanto a la conciliación de la vida familiar y laboral, el apoyo en la igualdad de oportunidades y la inclusión de los más desfavorecidos. En nuestro país la Fundación + familia es la responsable del esquema privado de certificación EFR, así como del modelo de gestión y de la marca del mismo nombre. El esquema del modelo EFR es el siguiente:

1. Políticas EFR relacionas con:
   LIDERAZGO Y ESTILO DIRECCIÓN
   - estabilidad en el empleo
   - flexibilidad temporal y espacial
   - apoyo a la familia de los empleados
   - desarrollo y competencia profesional
   - igualdad de oportunidades

   PERSPECTIVA DE GÉNERO

   Objetivos de mejora
2. Soportes:
3. Organizativos / procesos / indicadores EFR / Registros y Evidencias
4. Planes y Programas
5. Comunicación y formación internas
6. Seguimiento y Medición
7. Auditoria interna
8. Autoevaluación

Tabla 1
Categorías de empresa.

Categoría	Puntuación
D. Empresa Escéptica.	Entre 0 y 250 puntos
C. Empresa Comprometida.	Entre 250 y 800 puntos
B. Empresa Proactiva.	Entre 800 y 1400 puntos
A. Empresa Excelente.	Entre 1400 y 2000 puntos

El modelo EFR1000 sigue un esquema y sistema de evaluación similar al planteado por los diferentes modelos de excelencia. Así los niveles de compromiso con el modelo se valoran de acuerdo con las categorías indicadas en la tabla 1. Sus procesos clave se representan gráficamente en la figura 4.

ISO/WD 26000 Guía sobre Responsabilidad Social

En septiembre de 2002 la Organización Internacional de Normalización (ISO) creó un grupo de trabajo para analizar la necesidad de crear una norma sobre la responsabilidad social empresarial. Después de un largo proceso de discusión, ISO decidió en junio de 2004, tras estudiar las recomendaciones del equipo, elaborar una "Guía

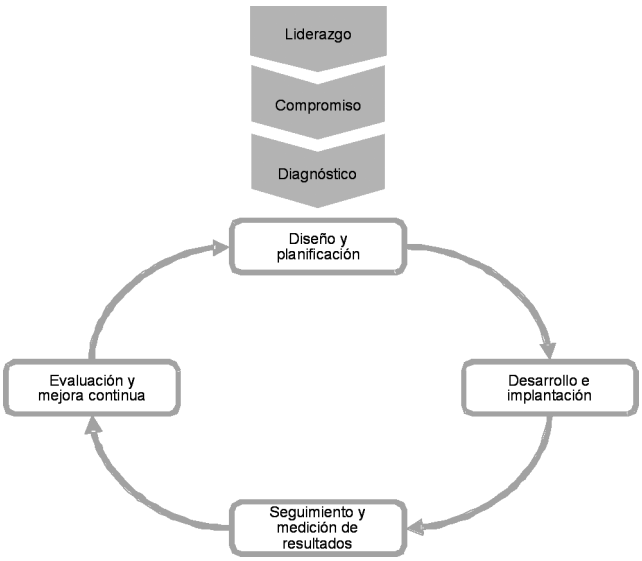


Figura 4. Procesos clave del sistema de gestión EFR1000.

Práctica" que oriente y ayude a las empresas en la implantación de sus políticas de responsabilidad social, descartando por lo tanto el formato de norma tradicional, como la ISO 9001, que habría permitido establecer un estándar de certificación internacional.

La guía, un formato de segundo rango respecto al de otras normas, estará escrito en lenguaje sencillo para que sea comprensible y utilizable por los no especialistas. Este documento pretenderá completar y no sustituir los acuerdos intergubernamentales existentes que ya sirvan de referencia para la RSC. La norma pretenderá que las organizaciones asuman la responsabilidad por el impacto de sus actividades en la sociedad y el medioambiente. Proporcionará recomendaciones de cómo dirigir sus actividades de forma coherente con los intereses de la sociedad, el desarrollo sostenible, evidenciando un comportamiento ético y respetando las leyes aplicables e instrumentos intergubernamentales. Las diferencias geográficas, culturales y sociales serán respetadas en la medida en que no menoscaben las normas internacionales fundamentales de los derechos humanos y del trabajo. La norma abordará temas de responsabilidad social relacionados con el medioambiente, los derechos humanos, las prácticas laborales, el gobierno de la organización, las prácticas de negocio justas, la participación en la comunidad y el desarrollo social, y la protección de los consumidores. El esquema de la guía se indica en la figura 5.

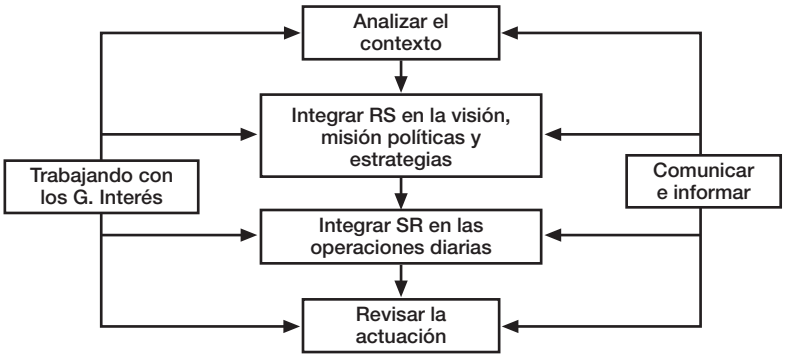


Figura 5. Procesos clave del sistema de gestión ISO 26000.

UNE 165010 Ex. Ética. Sistemas de gestión ética de las organizaciones. Requisitos para el ejercicio de la responsabilidad ética y social

Esta guía establecerá criterios para el mejor ejercicio de la responsabilidad social de las empresas españolas, explicando como planificar, ejecutar y realizar el seguimiento de las actividades que sobre este particular se diseñen e implanten. Está siendo elaborada por el GT2 del CTN165 de AENOR. Esta guía aportará un posible sistema de gestión para las organizaciones. La norma será de aplicación a cualquier tipo de organización independientemente de su localización geográfica, tamaño o actividad. La norma se estructura en los apartados indicados en la tabla 2.

También presenta algunos requisitos referentes a la documentación, a los recursos que la organización debe destinar, a la existencia de un código de conducta y de un comité de ética, a la formación y a la comunicación interna. En la figura 6 se representan gráficamente los procesos clave de su sistema de gestión.

Global Compact

La idea de un pacto mundial promovido por la Organización de las Naciones Unidas en materia de responsabilidad social de las empresas (Global Compact), fue impulsada por el Secretario General de la ONU, Kofi Annan ante el World Economic Forum de Davos, el 31 de enero de 1999. Su implantación comenzó el 26 de julio de 2000, cuando el mismo Secretario General hizo una llamada a los líderes y responsables de las compañías para que se unieran a un gran pacto que llevara a la práctica el

Tabla 2
Apartados de la UNE 165010.

Recomendaciones generales	**De la empresa ante:**	Propietarios, accionistas, inversores, socios, donantes y representantes de la propiedad.
		Empleados
		Clientes y usuarios
		Proveedores
		Alianzas o colaboraciones
		Competencia
		Administración
		Comunidad / sociedad
		Medio ambiente
Recomendaciones del sistema de gestión		Compromiso y definición estratégica
		Diagnóstico interno y externo
		Política de la RSE
		Planificación
		Implantación
		Medición, análisis y mejora
		Revisión y mejora global del sistema por la dirección
		Comunicación e información

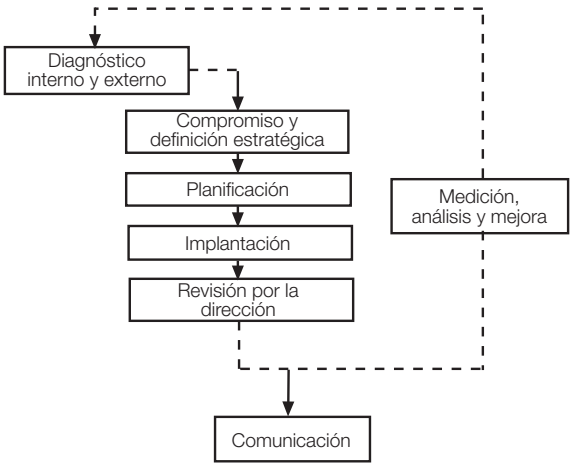


Figura 6. Procesos clave del sistema de gestión UNE 165010.

compromiso ampliamente compartido de sincronizar la actividad y las necesidades de las empresas, con los principios y objetivos de la acción política e institucional de las Naciones Unidas, de las organizaciones laborales y de la sociedad civil en el desarrollo sostenible.

Suponía el reconocimiento de las necesidades compartidas por todos en un mundo cada vez más globalizado y el inicio de una colaboración mutuamente enriquecedora, que contribuyese a la eliminación de los más evidentes y perjudiciales efectos perniciosos de la actual dinámica económica, buscando la promoción del bienestar general y de la dignidad humana. En esencia, una respuesta a nueve desafíos (en la actualidad, diez) y al compromiso común de atender las necesidades de un mundo en transformación.

El pacto es un instrumento de libre adscripción por parte de las empresas, organizaciones laborales y civiles, que descansa en el compromiso de asumir y cumplir los diez principios del pacto, en su estrategia y en sus operaciones. En este sentido, no es ni un instrumento regulador que plantee normas legales de conducta para todas las entidades, ni un instrumento que conceda una certificación a aquellas que cumplen con determinados requisitos. La entidad que se adhiere al pacto asume voluntariamente el compromiso de ir implantando los diez principios en sus actividades diarias. Así mismo, adquiere el compromiso de ir dando cuenta a la sociedad, con publicidad y transparencia, de los progresos que realiza en ese proceso de implantación, mediante la elaboración de los llamados 'Informes de Progreso'. Sus diez principios se presentan en la tabla 3.

Los principios vinculados con las condiciones laborales y el medio ambiente son conceptos ampliamente desarrollados en estándares como SA8000 e ISO14001. Uno de los campos más tratados dentro de las mesas de trabajo del pacto mundial es la integración de los derechos humanos en la gestión empresarial. *Global Compact* y **Business Leaders Initiative on Human Rights** han elaborado una guía para conseguir este objetivo.

El modelo que se propone, basado en un sistema de gestión convencional, permite a las empresas integrar los diez principios en sus actividades empresariales. Está diseñado a partir de experiencias prácticas y recoge métodos para interiorizar los principios dentro de las funciones y procesos de la compañía. Los procesos del modelo de gestión del Global Compact se presentan en la figura 7. El modelo está constituido por siete elementos, comunes a cualquier sistema de gestión:

Tabla 3
Principios del Global Compact

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.	2. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
3. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.	4. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
5. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	6. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
7. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.	8. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
9. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.	10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno

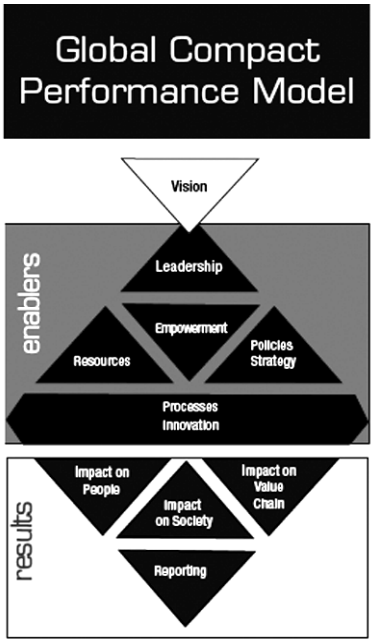


Figura 7. Procesos del modelo de gestión del Global Compact.

- Estrategia
- Política
- Procesos y procedimientos
- Comunicación
- Formación
- Medición del impacto y auditoría
- Seguimiento y evaluación

Sistema de Gestión Ética 21 (SGE 21)

En España, el Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Forética) gestiona un documento marco, denominado SGE 21, diseñado para la implantación de un sistema de gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones, evaluable por terceras partes. Para la dirección de la organización, implantar este sistema de gestión ética implica la confianza en sí misma y en sus personas respecto a la honradez, lealtad, buena fe, transparencia y cultura organizativa, junto con un deseo de difundir en su entorno social una cultura de gestión ética, para acercarla paulatinamente a la sociedad en general.

Llegar a certificar la gestión de la organización de acuerdo con esta norma de empresa, supone adquirir voluntariamente un compromiso social para aplicar los valores éticos incorporados en la misma. De los capítulos que la integran, los primeros cinco explican los antecedentes y los aspectos generales del documento, siendo el capítulo seis el que desarrolla la parte auditable de la norma. Este último capítulo se desglosa en ocho áreas de gestión:

- Alta dirección,
- Relaciones con clientes,
- Relaciones con proveedores,
- Relaciones con el personal propio,
- Relaciones con el entorno social y medioambiental,
- Relaciones con el accionariado,
- Relaciones con la competencia,
- Relaciones con administraciones competentes.

Cada uno de ellos incluye unas consideraciones teóricas orientativas del compromiso social adquirido, así como los indicadores y herramientas para demostrar las evidencias de su implantación. La SGE 21 parte de unos valores comunes a toda la organización. Estos valores, que se obtienen a través del proceso de reflexión estratégica,

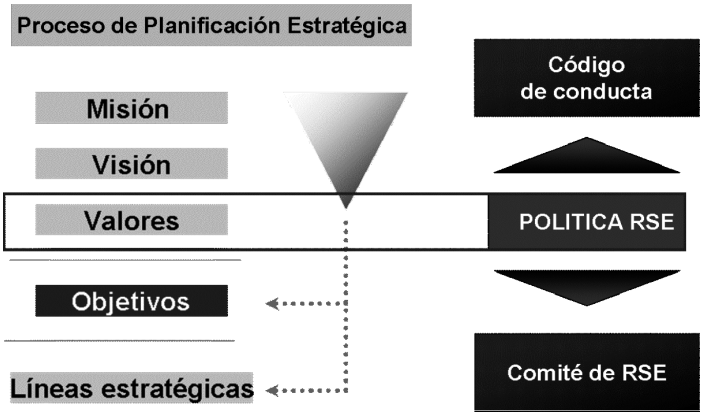


Figura 8. Procesos del modelo de gestión SGE21.

son las bases y cimientos de la cultura de la organización. Los procesos de su sistema de gestión se presentan en la figura 8.

AA 1000

La norma Accountability 1000 (AA1000) está realizada por el ISEA (The Institute of Social and Ethical AccountAbility) una organización internacional con base en el Reino Unido. La AA1000 fue concebida para lograr el compromiso activo de todos los coparticipes e interlocutores de una organización. Se trata de establecer un proceso sistemático de participación de los grupos de interés que va a generar los indicadores, metas y mecanismos de presentación de informes necesarios para asegurar su eficacia. En la figura 9 se listan sus estándares.

La serie AA1000 de Accountability está compuesta por los siguientes estándares:

- AA1000 Purpose and Principles (actualmente en desarrollo)
- AA1000 Framework for Integration (actualmente en desarrollo)
- AA1000 Assurance Standard (actualmente en vigor)
- AA1000 Stakeholder Engagement Standard (actualmente en fase de borrador para revisión pública)

Actualmente está en vigor el estándar AA1000 Framework que engloba estas cuatro normas de la serie.

Figura 9. Estándares de AA1000.

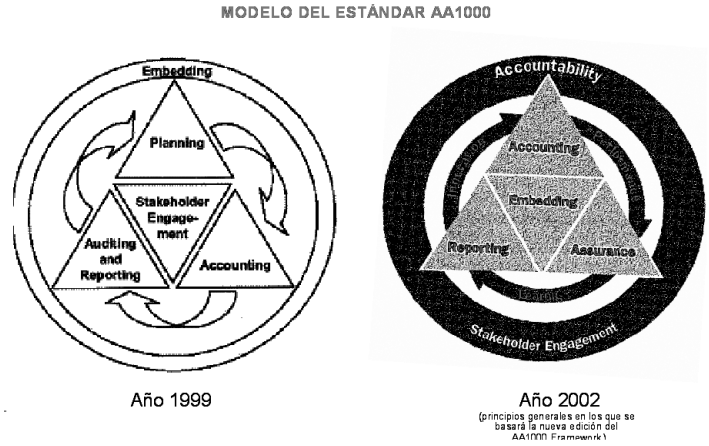


Figura 10. Modelo de estándar AA1000.

AA1000 no es una norma certificable, sino un instrumento para estimular la innovación que permita dar garantías a los grupos de interés en base a la calidad de la información contable, de las auditorías y de los informes éticos y sociales preparados por las empresas. Es más norma de procesos, que una norma de desempeño. Las empresas que adopten la AA1000 adquieren el compromiso de:

- identificar y comprender sus resultados e impactos (sociales, ambientales y económicos) y los diferentes puntos de vista de los grupos de interés,
- considerar y responder de manera coherente (sea negativa o positivamente) a las aspiraciones y necesidades de los grupos de interés en lo que respecta a las políticas y a las prácticas de la empresa,
- dar cuenta de sus decisiones, acciones y resultados a los grupos de interés.

El propósito final es ayudar a las empresas en la definición de sus objetivos, la medida del progreso respecto a esos objetivos, la auditoría y elaboración de informes y el establecimiento de mecanismos de retroalimentación. La pueden utilizar empresas de cualquier tamaño, así como organizaciones públicas sin ánimo de lucro. La norma AA1000 se divide en las cinco fases indicadas en la figura 11.

Junto con el estándar AA1000, en el año 2003, se publicó el AA1000 Assurance Standard (AA1000 AS), que se ha convertido en la norma mundial de referencia para verificar los contenidos y el proceso de elaboración de los informes de RSE realizados por las organizaciones.

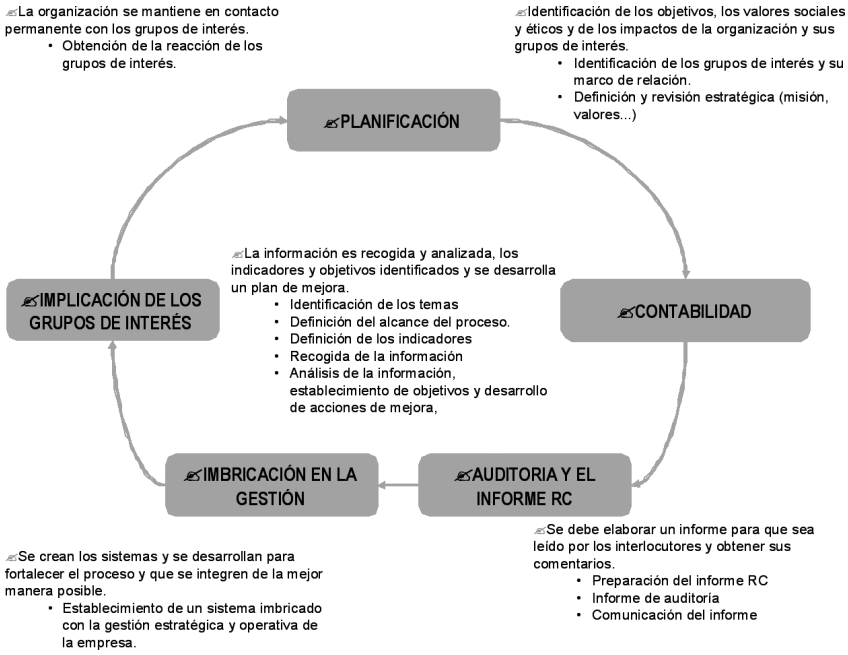


Figura 11. Procesos clave del sistema de gestión AA1000.

El resultado del proceso de verificación de acuerdo con el estándar AA1000 AS debe ser un 'informe de auditoría' que confiere credibilidad al informe de RSE y a los sistemas, procesos y competencias desarrollados por la organización. Este estándar examina la comprensión organizacional sobre su propio desempeño e impactos en forma completa, asociándolos con el punto de vista de los grupos de interés. Por tanto, permite conocer cómo de preparada está la compañía en RSE para llevar a cabo las políticas y metas establecidas, y sus posibilidades para enfrentarse a futuros estándares y expectativas.

Guía G3 para la elaboración de memorias de sostenibilidad

La guía G3 propuesta por el Global Reporting Initiative es la referencia internacional por excelencia utilizada por las organizaciones para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Ha sido diseñada para ser utilizada por las organizaciones, con independencia de su tamaño, sector o localización. Tiene en cuenta las consideraciones prácticas a las que se enfrentan una amplia gama de organizaciones, desde las peque-

ñas empresas, hasta aquéllas con gran volumen de operaciones que operan en distintas áreas geográficas al mismo tiempo. El Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad describe el contenido general que debería incluir, así como contenidos sectoriales específicos. Según esta información podría estimarse el grado del desempeño de una organización en materia de sostenibilidad. En el capítulo 5.11. se profundizará en esta guía.

Resumen de los estándares

Estas herramientas, en general, tratan de aportar a las empresas instrumentos que sirvan para incorporar en su cultura corporativa los elementos de la RSE. Si bien este tipo de métodos pueden resultar útiles a las compañías en el diseño de los elementos de su sistema de gestión de la RSE, es indispensable estudiar bien el alcance y contenidos de cada una de las mismas, ya que no son excluyentes, ni complementarias.

Hay que conocer bien el papel y servicio de cada una y utilizar las que respondan en mayor medida a las características de la empresa, a sus localizaciones geográficas, a los aspectos más críticos del negocio en relación a la sostenibilidad y a las exigencias explícitas que los grupos de interés, con los que se relaciona, hayan podido requerir. A continuación, en la tabla 4 se presenta un cuadro que resume el alcance de gestión de los distintos estándares tratados.

5.7.1.1. Resumen y conclusiones

- La existencia de una legislación o de una normativa que regulara u obligara a las empresas a asumir y desarrollar actividades asociadas con la RSE es uno de los aspectos más polémicos y menos consensuados en el debate que sobre esta materia existe entre empresas y organizaciones sociales, a nivel mundial. Hasta la fecha no existe un estándar consensuado y aceptado a nivel internacional que, además de constituirse en una referencia de obligada consulta, englobe todos los aspectos relacionados con la sostenibilidad.
- Muchos plantean que la RSE establece un nuevo estilo de gestión y, con esta premisa están exigiendo nuevos métodos empresariales, nuevos planteamientos sectoriales y una nueva cultura y valores en las organizaciones. Como respuesta a estas necesidades, en los últimos años se han generado nuevos tipos de alianzas entre diferentes agentes e instituciones para diseñar e implantar nuevos mecanismos y herramientas que promuevan y consoliden las prácticas sostenibles en las empresas.

Tabla 4
Resumen de estándares y recomendaciones por campos de acción.

		ESTÁNDARES							
		Framework CSR EFQM	SA 8000	SGE 21	ISO 26000	PNE 165010	AA 1000	GRI G3	EFR 1000
Estructural	Gestión de grupos de interés	C		C	C		C	C	
	Indicadores y cuadros de mando	C						C	
	Informes y comunicaciones de RSE			C	C	C	C	C	
Gobierno corporativo	Gobierno corporativo responsable							C	
	Códigos de conducta	C		C	C	C		C	
	Gestión de riesgos	C		C	C	C		C	
Técnico - económico	Generación y distribución de valor				C	C		C	
	Cadena de valor responsable		C		C	C		C	
Ambiental	Sistema de gestión	C			C	C		C	
	Ecoeficiencia	C						C	
Social interna	Seguridad y salud laboral	C	C		C	C		C	C
	Conciliación	C	C		C	C		C	C
	Derechos humanos / laborales	C	C		C	C		C	C
Social externa	Acción social	C			C	C		C	

- Existen distintas categorías de instrumentos de gestión que pueden ayudar a las empresas para que, en el marco de su singularidad y a partir de sus principios, se adecuen a las necesidades asociadas al desarrollo sostenible. Así, el CSR Framework for EFQM, el estándar SA8000, la guía ISO26000 o la norma PNE 165010 son normas de carácter general con diferente alcance en cuanto a aspectos de RSE. Por otro lado, la norma SGE21 o el Pacto Mundial, incluyen recomendaciones para la gestión ética de las compañías. Y por último, la guía

propuesta por el Global Reporting Initiative o el estándar AA1000 hacen referencia a los contenidos y al proceso de elaboración de informes de RSE o de sostenibilidad.

- Estas herramientas, en general, tratan de aportar a las empresas instrumentos que sirvan para incorporar en su cultura corporativa los elementos de la RSE. Si bien este tipo de métodos pueden resultar útiles a las compañías en el diseño de los elementos de su sistema de gestión de la RSE, es indispensable estudiar bien el alcance y contenidos de cada una de las mismas, ya que no son excluyentes, ni complementarias.

5.7.2. Sistemas de Gestión de la RSE

5.7.2.1. Conceptos generales sobre sistemas de gestión

¿Qué son los sistemas de gestión?, ¿qué papel juegan en las empresas?, ¿para que sirven? La norma ISO9000: 2000 define un sistema de gestión como un "sistema (conjunto de elementos mutuamente relacionados) para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos''. Según el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM) un sistema de gestión es "el esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos". Es decir, este organismo lo entiende como un conjunto de elementos interrelacionados, establecidos por una empresa u organización, a través de los cuales se gestionan de forma planificada y sistemática todas sus actividades, en la búsqueda del logro de las estrategias de la empresa. Un sistema de gestión, en definitiva, es una estructura constituida por varios elementos que permiten, si se diseñan, implantan y desarrollan adecuadamente en la empresa, asegurar que un campo de acción concreto de la misma obtendrá los mejores resultados y será teóricamente cada vez más eficiente.

Los sistemas de gestión son instrumentos bien conocidos en ámbitos como la calidad, el medio ambiente, o la seguridad laboral. Las normas ISO y especialmente la ISO9001 definen los distintos elementos que tiene que tener un sistema de gestión. Lógicamente, los distintos sistemas de gestión que se puedan establecer en las empresas o para las diferentes áreas de una compañía pueden ser muy diferentes, por lo que una norma única debería ser muy genérica y perdería, por tanto, gran parte de su validez. Por eso aparecen además de la ISO 9001 de calidad, la antes mencionada ISO14001 para el desarrollo de sistemas de gestión medioambiental o la SA8000 para diseñar sistemas de responsabilidad social en las empresas. En general, un sistema de gestión posee los elementos indicados en la tabla 5.

Tabla 5
Elementos de un sistema de gestión.

Plano de la gestión empresarial	Elementos de gestión
Estratégico	• Principios y estrategias corporativas • Políticas y marcos generales de actuación • Cuadros de Mando
Estructural	• Organización: funciones y responsabilidades • Unidad responsable del sistema • Metodologías y métodos de gestión • Diseño de procesos y normativas • Sistemas de información e instalaciones • Esquemas de certificación (si proceden)
Despliegue temporal	• Planificaciones plurianuales • Programas anuales • Objetivos de carácter anual
Operativo	• Desarrollo de proyectos • Registros y evidencias • Resultados obtenidos
Seguimiento y evaluación	• Informes de gestión • Auditorías y/o evaluaciones internas y externas • Revisión del sistema
Aprendizaje y mejora	• Estudios de benchmarking • Projectos de mejores prácticas • Planes de acciones de mejora

La implantación de un sistema de gestión de cualquier tipo suele ser una tarea de gran envergadura que lleva asociados unos requerimientos cuya existencia resultan fundamentales para el éxito del mismo. Entre ellos son destacables:

- **Involucrar a la alta dirección.** El papel de la alta dirección en la implementación de un sistema de gestión es crítica. Estos sistemas suelen ser transversales u horizontales y sin su participación y liderazgo suelen acabar en el fracaso o en la inoperatividad de los mismos. La alta dirección debería, al menos, establecer políticas y objetivos estratégicos consistentes con el propósito de la organización, aprobar los proyectos anuales, evaluar el desempeño anual del sistema y promover la mejora sistemática del mismo.
- **Definir, ajustar e implantar los elementos estratégicos y tácticos.** La fuente de inspiración de todo sistema de gestión está centrada en las líneas estratégicas sobre las que se soporta. Por ello, elementos como la visión, las estrategias,

los valores corporativos y los principios de actuación tienen que apoyar e impulsar el fin último que se persiga con el sistema de gestión.

- **Crear una estructura organizativa sencilla y eficiente.** La alta dirección debería establecer una organización que gestione el sistema de gestión, además de una estructura eficiente de sistemas y procesos.
- **Hacer partícipes a todas las personas de la empresa.** El personal, con independencia del nivel que ocupe en la organización, es la principal causa de sus resultados. Su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la misma y por tanto, en la consolidación y avance del sistema de gestión.
- **Establecer las métricas que permitan seguir los procesos y actividades.** Dirigir y operar una organización con éxito requiere gestionarla de una manera sistemática y científica. La organización debe definir y promover procesos que lleven a mejorar el desempeño de la organización y adquirir y utilizar información y datos del proceso de manera continua. Los datos de las mediciones son importantes en la toma de decisiones. La organización deberá asegurar la medición, recopilación y validación de datos.
- **Realizar el seguimiento, la evaluación periódica y la mejora continua.** La alta dirección debería definir un seguimiento y evaluación de los resultados de la organización para verificar que los objetivos estratégicos son alcanzados. Esta información sobre el desempeño de la organización debería usarse como entrada a la revisión de la dirección para asegurar que la mejora continua es el hilo conductor del desarrollo de la organización.
- **Difundir los resultados logrados.** Un elemento fundamental de un sistema de gestión es la difusión de sus resultados. No vale con conocer que internamente se están haciendo bien las cosas, es necesario difundir a los grupos de interés los avances y retos logrados. Un sistema se establece para la gestión eficiente de ese campo empresarial en la compañía y para la satisfacción de los grupos de interés que estén implicados en el mismo.

Sistema de gestión de la RSE: elementos

¿Qué método es el más adecuado para implementar y consolidar la RSE en las compañías? Esta pregunta no tiene fácil contestación. En general, para introducir con éxito en las empresas un nuevo concepto empresarial o un área de gestión de carácter transversal, como la calidad o la gestión medioambiental, se han utilizado los denominados 'sistemas de gestión'. Por medio de los mismos las compañías descomponen el área a gestionar mediante procesos y sistemas, que con la ayuda de indicadores para su medición y control, permiten una integración coherente y completa en todos los aspec-

tos que cubre el concepto a normalizar. En el caso de la RSE hay pocas empresas que en los inicios del siglo XXI hayan diseñado sistemas de gestión para su implantación. Por regla general las empresas han desarrollado varios tipos de acciones de forma independiente:

- Acciones de carácter social externo (filantropía, patrocinios o colaboraciones económicas) con fundaciones o comunidades locales.
- Proyectos medioambientales, principalmente para la gestión de residuos y el control de consumos básicos, como el agua, el papel o la electricidad.
- Acciones sociales con sus empleados como algún tipo de beneficios sociales (plan de pensiones, compañías médicas gratuitas) o subvención de actividades deportivas).
- Diseño de códigos éticos de dudosa eficiencia y alcance limitado.
- Implantación de acciones asociadas al buen gobierno o al gobierno corporativo, aunque en este caso sólo las empresas cotizadas.

De los resultados de los numerosos estudios que se han realizado en la primera década del siglo XXI se han observado las siguientes deficiencias a nivel de las empresas:

- Implementación incompleta de la RSE.
- Insuficiente implicación y sensibilización en las personas de la empresa.
- Acciones de sostenibilidad no asociadas con el negocio y con las actividades de la compañía.
- Poca implicación y liderazgo de la alta dirección.
- Falta de coordinación en las actividades de la RSE entre las distintas unidades organizativas (relaciones externas, recursos humanos, medio ambiente, etc.) con lo que las empresas no evidencian un compromiso potente, claro y positivo.

Sin duda alguna al no haber existido un sistema de gestión aprobado por la alta dirección, vinculado con las estrategias y visión de la empresa, integrado en los negocios y procesos y revisado y mejorado sistemáticamente, no se ha logrado el éxito e impacto que ha tenido en otros países de Europa o en América. La RSE se debe integrar en los modelos de gestión de las empresas, de esta forma se logra que toda la compañía se involucre y que avance a la misma velocidad y en el mismo sentido. En general un sistema de gestión de la RSE podría contener los mecanismos o subsistemas que se indican en la tabla 6.

Tabla 6
Mecanismos o subsistemas de un sistema de gestión de RSE.

Plano	Herramientas empresariales	Elementos de gestión de la RSE
Estratégico	• Plan de empresa: estrategias y objetivos estratégicos • Políticas y marcos generales de actuación • Cuadros de Mando Integrales	• Estrategia y objetivos de RSE • Política de RSE • Códigos éticos y de conducta • Cuadro de Mando de la RSE
Organizativo	• Funciones y responsabilidades • Comité o comisiones de nivel directivo • Unidad responsable de la gestión • Equipos de trabajo permanentes o temporales	• Consejeros independientes expertos en RSE • Comisiones a nivel del Consejo de Admón. o directivas de RSE • Unidad responsable de la gestión de la RSE (nueva creación o ampliación de funciones / responsabilidades en unidades ya existentes) • Equipos de trabajo multidisciplinares para proyectos de carácter transversal en RSE
Tácticos	• Programas anuales: proyectos • Objetivos de carácter anual • Presupuesto y recursos	• Proyectos en el marco de la RSE • Objetivos horizontales e individuales sobre aspectos de RSE • Presupuesto y recursos RSE
Operativos	• Procesos y normativa • Registros y evidencias • Indicadores y sistema de medición	• Proceso de gestión de la RSE • Despliegue de los principios RSE a los procesos, productos y servicios de la compañía. Revisión y actualización de normas, estándares y sistemas. • Marco de relaciones con los grupos de interés. • Indicadores de gestión y de desempeño de la RSE. • Triple cuenta de resultados
Seguimiento y evaluación	• Auditorías internas y externas • Revisión del sistema • Certificación y validación de acuerdo a estándares • Evaluaciones externas	• Auditorías internas y externas en base a criterios RSE – certificables • Certificaciones (SA8000, SGE21, GRI, AA1000, ISAE3000) • Evaluaciones de organismos prescriptores de RSE
Aprendizaje y mejora	• Estudios de benchmarking • Mejores prácticas • Plan de acciones de mejora	• Estudios de benchmarking en materia de RSE • Intercambio de buenas prácticas y metodologías en gestión de la RSE • Planes de acción de mejora de la gestión y del desempeño en materia de RSE

Según los sectores y la situación de las compañías algunos de estos elementos pueden tener mayor o menor peso específico, aunque las empresas líderes analizan, desarrollan y mejoran todos los elementos propuestos. En la figura 13 se indican los primeros pasos a dar para implantar un sistema de gestión de la RSE.

A continuación se amplían los elementos más relevantes y comunes de los sistemas de gestión de la RSE:

- **Implicación de los grupos de interés.** Hoy en día, la reputación e imagen de una empresa depende en gran medida de saber crear relaciones de confianza con los grupos de interés (véanse los capítulos 5.1.1. y 5.1.3.). El logro de beneficios financieros a costa de la explotación o malas prácticas con los empleados, el medioambiente, las comunidades locales o las subcontratas, no es sólo socialmente irresponsable, sino que puede ocasionar a medio plazo más pérdidas que ganancias. La implicación directa en la gestión de una empresa por parte de los grupos de interés puede llegar a evitar conflictos y a lograr resultados sobresalientes. Las empresas que sepan fomentar su capacidad para escuchar podrán obtener mucha información vital que les ayudará a responder rápida y adecuadamente a nuevos desafíos y necesidades. La información de las necesidades y expectativas provenientes de los grupos de interés en materia de sostenibilidad es una de las piedras angulares del sistema de gestión.
- **Declaraciones corporativas y política de RSE. Integración de la RSE en el plano estratégico.** En la RSE elementos clave de partida son la Declaración del Presidente o Director General apoyando su implicación y consolidación, los valores y la gestión ética. Estas declaraciones solo tienen valor si se desarrollan a través de políticas y estrategias. Como se ha indicado en los capítulos 5.1.1.

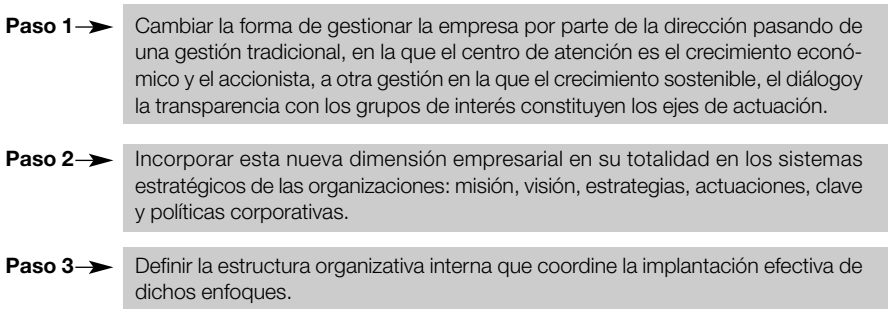


Figura 13. Primeros pasos para impantar un sistema de gestión de la RSE.

y 5.1.2., la política de RSE es el mecanismo inicial que la alta dirección de una empresa pone en marcha para orientar o re-orientar a la organización hacia una gestión ética y socialmente responsable. Define finalidades y prioridades en este ámbito, y señala las líneas básicas de acción para lograrlos. En un sentido, la política es el marco en que los demás instrumentos se orientan y descansan.

- **Cuadros de Mando de la RSE.** Un cuadro de mando integral es una herramienta clave para la dirección de las empresas en el corto y en el largo plazo, que combina indicadores tangibles e intangibles y permite realizar una gestión responsable, avanzada y de excelencia. La RSE abre a las empresas nuevos focos de atención que se escapan de la esfera puramente empresarial. Los nuevos impactos, riesgos y retos que la sostenibilidad brinda a las empresas deben estar incorporados en el timón de mando de las empresas. Si la RSE ha sido integrada en la estrategia de la empresa y desplegada en los procesos productivos, es evidente que ya no se cuestiona su valor añadido y que por lo tanto es susceptible de ser medida, evaluada y tenida en cuenta a la hora de dirigir la compañía y su interrelación con el entorno social y ambiental en el que se mueve. Como hemos visto en el capítulo 5.1.4., el cuadro de mando de la RSE es la herramienta de gestión cuyo fin es integrar los diferentes frentes de la sostenibilidad en un solo documento, de manera que sirva para medir los avances logrados.
- **Códigos de conducta empresarial.** Como se ha indicado en el capítulo 4.2. de este libro, los llamados "Códigos éticos", o "de conducta", obedecen a la necesidad de alinear las conductas de los integrantes de la empresa de acuerdo a reglas y principios éticos comunes. Se trata de documentos no muy generalizados, aunque son una de las iniciativas de RSE más difundidas. Los códigos se dirigen a regular los comportamientos y acciones de los empleados de la empresa en su alineación con los valores y cultura organizativa deseada. En cuanto a su contenido, los hay muy genéricos, que apenas van más allá de las declaraciones de valores, y los hay extremadamente detallados, en los que la función de control es muy evidente.
- **Estructura organizativa.** Para muchas organizaciones, esto supone la creación de un departamento o responsable corporativo: algo necesario para evidenciar ese compromiso hacia el exterior de la empresa. Pero la clave es que las iniciativas que se adopten se extiendan a todos los niveles y ámbitos de la gestión, y no queden reducidos a las actividades esporádicas y subordinadas de un departamento o un especialista o que esté en peligro cuando la alta dirección cambie. Este será el objetivo a perseguir con la implantación de un sistema de gestión de la responsabilidad social empresarial (SGRSE). Ya existen dentro de las empresas, responsables de medio ambiente, de la acción social o de recur-

sos humanos, por ejemplo. Por esta razón es clave el trabajo en equipo aunque es conveniente asignar las responsabilidades globales a un líder visible e independiente, con una unidad organizativa responsable de dar un mensaje único e integrado, de aunar esfuerzos bajo una misma línea conductora (véase el capítulo 5.1.1.).

- **Análisis, mejora continua y aprendizaje**. A partir de los resultados e informes internos y externos, la alta dirección debería analizar con una periodicidad definida el grado de implantación de los diferentes elementos del sistema de gestión de la RSE y proponer los ajustes necesarios al sistema, a los proyectos RSE del ejercicio en curso y a los procesos o actividades implicadas. El cuadro de mando integral de la RSE, la triple cuenta de resultados y el seguimiento de los proyectos constituyen las principales herramientas de análisis de la alta dirección.
- **Informes de RSE o sostenibilidad.** Como veremos en el capítulo 5.11., el informe de RSE obliga a las empresas a mostrar públicamente sus iniciativas y sus resultados en materia de sostenibilidad. Los informes RSE, y el uso que hagan de ellos los inversores y consumidores, pueden marcan un impacto radical en la gestión de la responsabilidad corporativa. La iniciativa internacional más importante en materia de comunicación en RSE es la propuesta del GRI (Global Reporting Initiative) que se tratará en el capítulo 5.11. El objetivo de esta iniciativa es que las empresas informen con criterios comunes sobre sus resultados sociales y medioambientales, de modo que los mercados y los consumidores puedan comparar y hacer análisis.

5.7.2.2. Resumen y conclusiones

- Un sistema de gestión es el esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos. Se entiende como un conjunto de elementos interrelacionados, establecidos por una empresa u organización, a través de los cuales se gestionan de forma planificada y sistemática todas sus actividades, en la búsqueda del logro de las estrategias de la empresa.
- La implantación de un sistema de gestión, incluido el de RSE, suele ser una tarea de gran envergadura que lleva asociados unos requerimientos cuya existencia resultan fundamentales para el éxito del mismo: involucración de la alta dirección, definición, ajuste e implantación de los elementos estratégicos y tácticos, creación de una estructura organizativa sencilla y eficiente, involucración de todas las personas de la empresa, establecimiento de las métricas que permitan seguir los procesos y actividades, realización del seguimiento, evaluación periódica, mejora continua y difusión de los resultados logrados.

- La RSE se debe integrar en los modelos de gestión de las empresas, de esta forma se logra que toda la compañía se involucre y que avance a la misma velocidad y en el mismo sentido. Así, la personalización de los anteriores elementos de gestión citados, los sistemas de gestión de la RSE tienen en cuenta los siguientes aspectos: implicación de los grupos de interés, declaraciones corporativas y política de RSE, integración de la RSE en el plano estratégico, cuadros de mando de la RSE, códigos de conducta empresarial, una estructura organizativa responsable de la coordinación e impulso de la RSE, análisis, mejora continua, aprendizaje y elaboración de informes de RSE o sostenibilidad.

5.7.3. Contabilización y control de gestión

Al igual que cualquier otro sistema o área clave en las compañías es indispensable la contabilización de los ingresos, gastos e inversiones asociadas a la gestión de la RSE. Mediante este método se podrá conocer el balance correspondiente a este nuevo elemento de la gestión empresarial. Igualmente, también es indispensable el diseño de sistemas de control o de medición que permitan conocer específicamente el nivel de desempeño de los distintos procesos y actividades relacionadas con la RSE.

5.7.3.1. Sistemas de medición

En términos generales, se puede decir que los sistemas de medición tienen el objetivo de servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados en un sistema, con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). El sistema de gestión de la RSE debe estar dotado de mecanismos y herramientas de control que retroalimenten con resultados para la correcta toma de decisiones. Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación, los presupuestos, la contabilidad y los sistemas de indicadores.

- La **planificación** consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión proactiva.
- Los planes plurianuales se materializan en **programas**, normalmente de carácter anual.
- El **presupuesto** está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables.

La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando estos no coinciden. Los objetivos que se propone una organización en materia de RSE deben concretarse en ratios

mensurables y concretos. Los indicadores pueden concretar resultados, hechos, opiniones o percepciones que señalen valores de los niveles alcanzados en los distintos campos.

Los indicadores deberán reflejar adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de la compañía con su compromiso y actuación en materia de RSE. Recogerán los resultados, los gastos, entre otros, y deben ser indicadores estables y comprensibles, y por lo tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que es imprescindible un diseño completo de indicadores. Los indicadores tienen que servir a la organización para controlar el avance o desviaciones en relación con los objetivos definidos y al mismo tiempo para demostrar al público objetivo de la empresa el nivel compromiso y de desempeño de la misma por mejorar los impactos positivos y minimizar o eliminar los negativos que cause en materia de sostenibilidad.

Diversas instituciones han establecido los primeros pasos para la sistematización de las variables e indicadores que las empresas deberían considerar en sus respectivas estrategias de sostenibilidad. El objetivo básico que persiguen estas instituciones, como el Global Reporting Initiative, es entre otros, el de mejorar la calidad de la información en las vertientes económica, social y medioambiental. De esta manera, la información relativa a los resultados sociales y medioambientales sería equiparable a la información financiera, en cuanto a posibilidades de comparación y *benchmarking* entre compañías y sectores, periodicidad y verificación de la información contenida. El más utilizado es el G3 de la antes mencionada organización. Básicamente propone recoger información de los siguientes tipos de indicadores:

- **Económicos**. Se refieren básicamente a los indicadores financieros y a la relación de resultados para los grupos de interés de la compañía, teniendo en cuenta a accionistas, clientes, proveedores y empleados.
- **Ambientales**. Tienen que ver con la generación de valor para el entorno medioambiental en general. A su vez, los atributos sobre los cuales medir la creación y aportación de valor tienen que ver con la conservación de fuentes de energía, con la contaminación del medio ambiente, con la obtención de nuevas fuentes de energía, con la conservación y la protección de la naturaleza, de las distintas especies de flora y fauna, de la conservación de la capa de ozono, etc. Estos atributos están estrechamente relacionados con la creación de mejores condiciones ambientales, en el entorno inmediato y en el planeta en general, como forma de contribuir a un mundo mejor para las generaciones actuales y sucesivas.

- **Sociales**. Se refieren a la creación de valor para la sociedad en general. A su vez, los atributos sobre los cuales medir la creación y aportación de valor están relacionados con:
  - Las prácticas laborales y con el trabajo decente. Tienen estrecha relación con los distintos factores que afectan al empleo en general y a las relaciones de la empresa con los trabajadores directos e indirectos, así como con las cuestiones que se establecen con el desarrollo de los aspectos personales y profesionales de los mismos, ya sea en cuestiones de formación como en cuestiones de ocio, etc.
  - Los derechos humanos. Se refieren a la creación de valor para contribuir a mejorar los aspectos relacionados con los derechos humanos en general, como aspectos de discriminación, trabajo infantil, forzoso, derechos de minorías, así como las cuestiones más básicas relacionadas con la protección de las personas en el ámbito del trabajo.
  - La sociedad. Se refieren a la responsabilidad de la compañía para con la sociedad en general a través de las mejoras introducidas en los aspectos de la comunidad en la que se desenvuelve. Disminuir y combatir posibles temas de corrupción, defensa de las cuestiones éticas relacionadas con los aspectos de competencia, etc.
  - La responsabilidad del producto. Se refieren a la responsabilidad de la empresa para aportar productos y servicios que contribuyan a la mejora de la sociedad, como, por ejemplo, a través de incrementar la seguridad de los clientes y de los consumidores, de producir ahorros en los costes de logística, de dar información al cliente, de realizar una publicidad ética, de respetar la intimidad del cliente.

La guía G3 del Global reporting Initiative incluye una batería de 121 indicadores de desempeño económico, social y ambiental. Lo que las empresas suelen realizar en la actualidad es combinar los indicadores de esta guía con otros más internos y específicos de la empresa. De esta manera el número de ellos es el mínimo y sirve para cubrir tanto las necesidades de la empresa, como las exigencias de los estándares que actualmente se están entendiendo como referenciales a nivel mundial.

5.7.3.2. La triple cuenta de resultados (Triple bottom line)

En muchas ocasiones, la información contable de la RSE no está claramente identificada en los sistemas y estructuras del negocio. Es, por tanto, muy complicado entender la RSE en términos de rentabilidad. Si las empresas analizaran la RSE con los mismos marcos y sistemas con los que gestionan sus líneas de negocio, descubrirían que la RSE puede ser mucho más que un coste, una obligación, o un hecho

caritativo. Efectivamente la integración, con valor, de la RSE puede suponer una fuente de oportunidad, innovación y de ventaja competitiva ante la competencia y mercados.

La triple cuenta de resultados (TCR) o triple bottom line se configura como la herramienta que representa en términos cuantitativos el valor económico, el valor para el desarrollo social o el valor para el medio ambiente que las empresas crean o destruyen. Este concepto refleja la importancia de considerar las consecuencias económicas pero también las ambientales y sociales en las decisiones que toman las organizaciones. Los pasos para diseñar una cuenta de resultados son:

- **Identificación y estructuración de los conceptos y aspectos incluidos en la RSE**. Dada la amplitud y las distintas interpretaciones que sobre el concepto de RSE existen, cada organización deberá establecer las dimensiones y prácticas que incluye dentro de esta materia. Básicamente consiste analizar y estudiar las dimensiones incluidas en el alcance del sistema de gestión de la RSE. La dificultad reside en la separación de lo que es RSE y no lo es. Algunas prácticas contienen una componente obligatoria (por requerimiento legal) y otra de carácter voluntario. Esto puede dificultar la contabilidad de la parte correspondiente a la RSE. Un criterio válido, puede ser que todo aquello que se haga más allá del cumplimiento estricto de la ley, sea RSE y por tanto asociarlo a esa cuantificación. Es necesario definir una metodología que permita, de manera sistemática, identificar los aspectos RSE, cuantificar, realizar su contabilización y su seguimiento con el objetivo de facilitar su consolidación de un ejercicio a otro.
- **Contabilización de los gastos e inversiones vinculadas con los aspectos RSE**. La organización debe establecer los mecanismos y las herramientas de gestión, seguimiento y contabilización para, que una vez tipificados como aspectos RSE, los datos puedan ser recogidos con sencillez y puedan ser explotados y evaluados.
- **Consolidación de los datos y elaboración de la triple cuenta de resultados**. La consolidación de los datos relativos a la inversión, ingresos y costes RSE da como resultado la triple cuenta de resultados.

Actualmente las empresas no publican en toda su extensión este tipo de balances sino que incluyen datos independientes sobre los gastos en filantropía y acción social, redistribución de la riqueza entre los grupos de interés o, de una manera más avanzada las inversiones y costes en materia de gestión ambiental.

5.7.3.3. Resumen y conclusiones

- Al igual que cualquier otro sistema o área clave en las compañías es indispensable la contabilización de los ingresos, gastos e inversiones asociadas a la gestión de la RSE. Mediante este método se podrá conocer el balance correspondiente a este nuevo elemento de la gestión empresarial. El sistema de gestión de la RSE debe estar dotado de mecanismos y herramientas de control que retroalimenten con resultados para la correcta toma de decisiones.
- Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación, los presupuestos, la contabilidad y los sistemas de indicadores. Los indicadores tienen que servir a la organización para controlar el avance o desviaciones en relación con los objetivos definidos y al mismo tiempo para demostrar al público objetivo de la empresa el nivel de compromiso y de desempeño de la misma por mejorar los impactos positivos y minimizar o eliminar los negativos que cause en materia de sostenibilidad.
- La triple cuenta de resultados (TCR) o triple bottom line se configura como la herramienta que representa en términos cuantitativos el valor económico, el valor para el desarrollo social o el valor para el medio ambiente que las empresas crean o destruyen. Este concepto refleja la importancia de considerar las consecuencias económicas pero también las ambientales y sociales en las decisiones que toman las organizaciones. Actualmente las empresas no publican en toda su extensión este tipo de balances sino que incluyen datos independientes sobre los gastos en filantropía y acción social, redistribución de la riqueza entre los grupos de interés o, de una manera más avanzada las inversiones y costes en materia de gestión ambiental.

5.8. Comercial y ventas

Javier López-Galiacho

5.8.1. La contratación con las Administraciones Públicas

La exigencia por las Administraciones Públicas de criterios socialmente responsables en la otra parte contratante aparece reflejada en la legislación de contratos de las Administraciones públicas (RDL 2/2000, 16 de junio) y en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. También, y es una buena noticia, este tipo de criterios figuran en el actual Proyecto de Ley de contratos del sector público (08/09/2006), cuya redacción final y aprobación por el Parlamento parece próxima. Esta previsión legislativa presente y futura obliga a exponer dichos criterios previstos ya sea en el Derecho vigente como de *lege ferenda*:

5.8.1.1. Referencias sociales en la legislación sobre contratación pública

Discapacidad y accesibilidad.

Los criterios aplicados en la ley a la hora de la contratación de obras y servicios en materia de discapacidad y accesibilidad son los siguientes:

- prohibición de contratar con la Administración personas con sanción grave en materia de integración laboral de personas con discapacidad.
- obligación del concesionario de mantener la obra pública de conformidad con la accesibilidad, eliminación de barreras y de seguridad.
- preferencia en las contrataciones con la Administración, a igualdad de condiciones técnicas, con empresas que cumplan el poseer en plantilla un número de trabajadores mayor o igual al 2% con discapacidad.
- obligación de los órganos de contratación a establecer condiciones especiales de contratación: que no sean discriminatorias, que se indiquen en el anuncio de licitación, pliego o contrato.
- asimismo, se podrán establecer en pliegos o contratos penas por incumplimiento en materia social y consideraciones de tipo social con carácter de obligación esencial.
- compromiso del concesionario de definir las prescripciones técnicas de la obra pública teniendo en cuenta criterios de accesibilidad universal (ley 51/2003) de las personas con discapacidad.
- existen adjudicaciones de contratos que estarán reservados exclusivamente a centros especiales de empleo, con al menos el 70% trabajadores con discapacidad.
- preferencia en la adjudicación de contratos, de empresas dedicadas a la promoción e inserción laboral de personas en situación de exclusión social, valorándose la contratación de más del 30%.

La normativa que recoge estas referencias sociales es la siguiente:

RD Legislativo 2/2000, 16 junio

- **art. 20 d. Prohibiciones de contratación.** En ningún caso podrán contratar con la administración las personas que hayan sido sancionadas con carácter firme por infracción grave entre otros casos en materia de integración laboral de minusválidos.
- **art. 21.1. Prohibiciones de contratación.** La declaración de prohibición para contratar en este supuesto producirá suspensión de clasificaciones que hayan

sido concedidas a la empresa durante el plazo de duración de la prohibición o mientras subsista la causa.

- **art. 244.4. Derechos y obligaciones del concesionario. Uso y conservación de la obra pública.** El concesionario deberá mantener la obra pública de conformidad con la accesibilidad y eliminación de barreras y de seguridad de los usuarios que resulte de aplicación. En ningún caso podrán contratar con la administración las personas que hayan sido sancionadas con carácter firme por infracción grave entre otros casos en materia de integración laboral de minusválidos.

Proyecto de ley

- **art. 49. Prohibiciones de contratación.** No podrá contratar con el sector público las personas que hayan sido sancionadas con carácter firme por infracción grave en materia de **integración laboral de las personas con discapacidad.**
- **art.102. Condiciones especiales de ejecución de contrato.** Se establecerán condiciones especiales por parte de los órganos de contratación siempre que no sean discriminatorios y se indiquen en el anuncio de licitación y en el pliego o en el contrato, que se referirán entre otros a consideraciones de tipo social con el fin de **promover el empleo de personas con dificultades particulares de inserción laboral.** Los pliegos o el contrato podrán establecer penalidades para el caso de incumplimiento de estos casos especiales o atribuirles el carácter de obligaciones contractuales esenciales.
- **art. 230. Uso y conservación de la obra pública**. El concesionario deberá mantener la obra pública de conformidad con lo que, en cada momento y según el progreso de la ciencia, disponga la normativa técnica, medioambiental, de accesibilidad y eliminación de barreras y de seguridad de los usuarios que resulte de aplicación.
- **art. 101.1. Pliegos de cláusulas y prescripciones técnicas. Las prescripciones técnicas** se definirán, en la medida de lo posible teniendo en cuenta criterios de accesibilidad universal y de diseño, conforme ley 51/2003 de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las **personas con discapacidad.**
- **Disposición adicional sexta**. Contratación con empresas que tengan en su plantilla personas con discapacidad o en situación de exclusión social y con entidades sin ánimo de lucro.
  1. los órganos de contratación podrán señalar en los pliegos de cláusulas administrativas particulares la preferencia en la adjudicación de los contratos

para las proposiciones presentadas por aquellas empresas públicas o privadas que, en el momento de acreditar su solvencia técnica, tengan en su plantilla un número de trabajadores con discapacidad superior al 2%, siempre que dichas proposiciones igualen en sus términos a las más ventajosas desde el punto de vista de los criterios que sirvan de base para la adjudicación.

2. igualmente podrá establecerse la preferencia en la adjudicación de contratos, en igualdad de condiciones con las que sean económicamente más ventajosas, para las proposiciones presentadas por aquellas empresas dedicadas específicamente a la promoción e inserción laboral de personas en situación de exclusión social, valorándose el compromiso formal del licitador de contratar no menos del 30%.

- **Disposición adicional séptima. Contratos reservados.** Podrá reservarse la participación en los procedimientos de adjudicación de contratos a centros especiales de empleo, o reservar su ejecución en el marco de programas de empleo protegido, cuando al menos el 70% de los trabajadores afectados sean personas con discapacidad que, debido a la índole o a la gravedad de sus deficiencias, no puedan ejercer una actividad profesional en condiciones normales. en el anuncio de licitación deberá hacerse referencia a la presente disposición.

Igualdad de género

En materia de igualdad de género existe la obligación de los órganos de contratación en establecer condiciones especiales de contratación que no sean discriminatorias, con la finalidad de promover, entre otras consideraciones de tipo social, la eliminación de desigualdades entre el hombre y la mujer en dicho mercado.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres

- **Artículo 33. Contratos de las Administraciones públicas.** Las Administraciones públicas, en el ámbito de sus respectivas competencias, a través de sus órganos de contratación y, en relación con la ejecución de los contratos que celebren, podrán establecer condiciones especiales con el fin de promover la igualdad entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo, de acuerdo con lo establecido en la legislación de contratos del sector público.
- **Artículo 34. Contratos de la Administración General del Estado.**
  1. Anualmente, el Consejo de Ministros, a la vista de la evolución e impacto de las políticas de igualdad en el mercado laboral, determinará los contratos de la Administración General del Estado y de sus organismos públicos que

obligatoriamente deberán incluir entre sus condiciones de ejecución medidas tendentes a promover la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo, conforme a lo previsto en la legislación de contratos del sector público.

En el Acuerdo a que se refiere el párrafo anterior podrán establecerse, en su caso, las características de las condiciones que deban incluirse en los pliegos atendiendo a la naturaleza de los contratos y al sector de actividad donde se generen las prestaciones.

2. Los órganos de contratación podrán establecer en los pliegos de cláusulas administrativas particulares la preferencia en la adjudicación de los contratos de las proposiciones presentadas por aquellas empresas que, en el momento de acreditar su solvencia técnica o profesional, cumplan con las directrices del apartado anterior, siempre que estas proposiciones igualen en sus términos a las más ventajosas desde el punto de vista de los criterios objetivos que sirvan de base a la adjudicación y respetando, en todo caso, la prelación establecida en el apartado primero de la disposición adicional octava del Texto Refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas, aprobado por Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de junio.

Proyecto de ley de contratación con las administraciones públicas

- **art.102. Condiciones especiales de ejecución de contrato.** Estas condiciones de ejecución podrán referirse en especial, a consideraciones de tipo medioambiental o a consideraciones de tipo social con el fin de promover (…) **la eliminación de desigualdades entre el hombre y la mujer en dicho mercado.**

No discriminación por nacionalidad

Con el fin de respetar el principio de no discriminación por razón de nacionalidad, el contratista tendrá la obligación de contemplarlo en la ejecución del contrato de gestión de servicios públicos.

Proyecto de ley

- **art. 256. Ejecución del contrato de gestión de servicios públicos.** El contratista estará sujeto al cumplimiento de las siguientes obligaciones d) respetar el principio de no discriminación por razón de nacionalidad, respecto de las empresas de estados miembros de la Comunidad Europea ……., en los contratos de suministro consecuencia de la gestión de servicios públicos.

5.8.1.2. Referencias ambientales en la legislación de contratación pública

Las referencias al medio ambiente que son comunes a la Ley de contratos de las administraciones públicas 2/2000 y al Proyecto de ley de contratos del sector público (08/09/2007):

- posibilidad de solicitar a los candidatos las obligaciones ambientales derivadas de las disposiciones vigentes en relación con las ofertas lanzadas.
- obligación del empresario de acreditar las medidas de gestión medioambiental que se ha comprometido a respetar en los contratos.
- establecimiento de condiciones especiales de tipo medioambiental en la ejecución del contrato.
- introducción de mejoras que pueden referirse a medidas tendentes a evitar los daños al medio ambiente.
- obligación de elaborar un estudio de viabilidad, de forma previa a la decisión de construir una obra pública, que contendrá, entre otras exigencias: un estudio de impacto ambiental cuando así lo exija la legislación vigente, y un análisis ambiental de las alternativas y de las medidas correctoras y protectoras necesarias.
- exigencia de cuantas certificaciones y sistemas de acreditación validadas por la Unión Europea (sistema Emas) o de nivel nacional de carácter medioambiental sean necesarias.

Referencias al medio ambiente que son novedosas en el Proyecto de ley de contratos del sector público (08/09/2007):

- prohibiciones en la contratación de obras y servicios, cuando exista condena o sanción por sentencia firme por delito o infracción grave, respectivamente, relativos a la protección del medio ambiente.
- acreditación de solvencia técnica en los contratos de obras, con indicación de las medidas de gestión medioambiental que el empresario podrá aplicar al ejecutar el contrato.
- aplicación de prescripciones técnicas bajo criterios de sostenibilidad y protección ambiental.
- compromiso del órgano concesionario de mantener y conservar la obra pública de conformidad con lo que disponga de normativa técnica, medioambiental, etc.
- aplicación de criterios ambientales en la formulación de ofertas: impacto ambiental, ahorro, uso eficiente del agua y la energía, coste ambiental del ciclo de vida, generación y gestión de residuos, uso de materiales reciclados o reutilizados o de materiales ecológicos**.**

- atención al etiquetado ecológico europeo o nacional cuando lo requiera la obra o servicio.

Artículos que recogen estas referencias

RD Legislativo 2/2000, 16 junio

- **art. 227. Estudio de viabilidad**
  1. de forma previa en la decisión de construir una obra pública, el órgano de la administración concedente acordará la realización de un **estudio de viabilidad**.
  2. el estudio de viabilidad contendrá, entre otras exigencias:
     a un **estudio de impacto ambiental** cuando así lo exija la legislación vigente.
     b un **análisis ambiental de las alternativas y las medidas correctoras y protectoras** necesarias.
- **art. 228. Anteproyecto de construcción y explotación de la obra.** Deberá contener, como mínimo, una documentación que incluya una memoria en la que se exponen las necesidades a satisfacer, los factores sociales, técnicos, económicos, medioambientales y administrativos considerados para atender el objeto fijado y la justificación de la solución que se propone.
- **art. 233. Contenido de las proposiciones.** Los licitadores podrán introducir las mejoras que consideren convenientes, y que podrá referirse a medidas tendentes a evitar los daños al medio ambiente.
- **art. 241. Terminación de las obras.** A la terminación de las obras se procederá al levantamiento de un acta de comprobación por parte de la administración concedente.
  1. El acta de comprobación se acompañará de un documento de valoración de la obra pública ejecutada y, en su caso, de una declaración de **impacto ambiental**.

Proyecto de ley

- **art. 112. Estudio de viabilidad.** De forma previa a la decisión de construir una obra pública, el órgano de la administración concedente acordará la realización de un **estudio de viabilidad,** que contendrá, entre otras exigencias:
  – un **estudio de impacto ambiental** cuando así lo exija la legislación vigente.
  – un **análisis ambiental de las alternativas** y las **medidas correctoras y protectoras** necesarias.

- **art. 113. Anteproyecto de construcción y explotación de la obra**. Deberá contener, como mínimo, una documentación que incluye: a) una **memoria** en la que se exponen las necesidades a satisfacer, los factores sociales, técnicos, económicos, **medioambientales** y administrativos considerados para atender el objeto fijado y la justificación de la solución que se propone.
- **art. 115. Contenido de las proposiciones**. Los licitadores podrán introducir las mejoras que consideren convenientes, y que podrá referirse a **medidas tendentes a evitar los daños al medio ambiente.**
- **art. 103. Condiciones de ejecución del contrato**. Los órganos de contratación podrán establecer **condiciones especiales de tipo medioambiental** en la ejecución del contrato.
- **art. 102. Obligaciones relativas a la fiscalidad, a la protección del medioambiente, y a las disposiciones de protección y a las condiciones de trabajo**. El órgano de contratación puede:
  1. señalar el organismo(s) del que el candidato(s) puede obtener información relativa a la **protección del medio ambiente.**
  2. solicitar a los candidatos las obligaciones **ambientales** derivadas de las disposiciones vigentes en relación a las ofertas lanzadas.
- **art. 65 y 67. Solvencia técnica o profesional en los contratos de obras y servicios.**
- **art. 65. Obras.** Se acreditará …
  d) en los casos adecuados, indicación de las medidas de gestión medioambiental que el empresario podrá aplicar al ejecutar el contrato.
- **art. 67. Servicios.** El empresario debe acreditar…
  f) en los casos adecuados, indicación de las **medidas de gestión medioambiental** que el empresario podrá aplicar al ejecutar el contrato.
- **art. 70. Acreditación del cumplimiento de las normas de gestión medioambiental.** Los organismos de contratación podrán exigir cuantos certificaciones y sistemas de acreditación validadas por la Unión Europea (sistema Emas) o de nivel nacional de carácter medioambiental.
- **art. 49. Prohibiciones a contratar.** No habrá contratación con personas que hayan incurrido en:
  - condena por sentencia firme por delito relativo a la protección del medio ambiente.
  - sanción por carácter firme por infracción grave en materia medioambiental, de acuerdo con lo establecido en la legislación siguiente:
  - rdl 1.302/1986, de evaluación de impacto ambiental.
  - ley 22/1988, de costas.
  - ley 4/1989, de conservación de los espacios naturales y de la flora y fauna silvestres.

  - ley 11/1997, de envases y residuos de envases.
  - ley 10/1988, de aguas.
  - ley 16/2002, de prevención y control integrados de la contaminación.
- **art. 101. Reglas para el establecimiento de prescripciones técnicas.** En materia de medio ambiente:
  - se aplicarán **criterios de sostenibilidad y protección ambiental** de acuerdo con lo establecido en la ley 16/2002, de prevención y control integrados de la contaminación.
  - se tendrán en cuenta el **etiquetado ecológico europeo o** nacional cuando las prestaciones de servicio o producto requieran una definición en materia ambiental.
- **art. 134. Criterios de valoración de las ofertas**
  - Para la valoración de las proposiciones y determinación de la oferta económicamente más ventajosa deberá atenderse a criterios vinculados al contrato, cuando pueden ser de **carácter medioambiental.**
  - En la valoración de un proyecto a contratar se tendrán en cuenta criterios como el **impacto ambiental**, el ahorro y el uso eficiente del agua y la energía, el coste ambiental del ciclo de vida, la generación y gestión de residuos o el uso de materiales reciclados o reutilizados o de materiales ecológicos.
- **art. 230. Uso y conservación de la obra pública:** El concesionario deberá mantener la obra pública de conformidad con lo que, en cada momento y según el progreso de la ciencia, disponga de **normativa** técnica, **medioambiental**, etc.

5.8.1.3. Resumen y conclusiones

La exigencia por las Administraciones Públicas de criterios socialmente responsables en la otra parte contratante aparece reflejada en la legislación de contratos de las administraciones públicas (RDL 2/2000, 16 de junio) y en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. También, y es una buena noticia, este tipo de criterios figuran en el actual proyecto de ley de contratos del sector público, cuya redacción final y aprobación por el Parlamento parece próxima. Esta previsión legislativa presente y futura obliga a exponer dichos criterios previstos ya sea en el Derecho vigente como de *lege ferenda*:

- En cuanto a las referencias sociales en la legislación sobre contratación pública destacan las recogidas en materia de discapacidad y accesibilidad como son: la prohibición de contratar por la Administración personas que hayan recibido sanción grave en materia de integración laboral de trabajadores con discapacidad, la obligación del concesionario de mantener la obra pública de conformi-

dad con la accesibilidad, la eliminación de barreras y la seguridad, la preferencia en las contrataciones con la Administración, a igualdad de condiciones técnicas, hacia empresas que posean en plantilla un número de trabajadores con discapacidad mayor o igual al 2%, la obligación de los órganos de contratación de establecer condiciones especiales de contratación que no sean discriminatorias y que deberán indicarse en el anuncio de licitación, pliego o contrato (se podrán establecer en pliegos o contratos penas por incumplimiento en materia social y consideraciones de tipo social con carácter de obligación esencial), el compromiso del concesionario de definir las prescripciones técnicas de la obra pública teniendo en cuenta criterios de accesibilidad universal de las personas con discapacidad (Ley 51/2003), la existencia de adjudicaciones de contratos que estarán reservados exclusivamente a centros especiales de empleo, con al menos el 70% trabajadores con discapacidad, la preferencia en la adjudicación de contratos a empresas dedicadas a la promoción e inserción laboral de personas en situación de exclusión social, valorándose la contratación de más del 30%.

- Sobre el principio de igualdad de género también son varias las referencias en la legislación administrativa, pues existe la obligación de los órganos de contratación de establecer condiciones especiales de contratación que no sean discriminatorias, con la finalidad de promover en dicho mercado, entre otras consideraciones de tipo social, la eliminación de desigualdades entre el hombre y la mujer. Ello ha sido reforzado por la muy destacable Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que dedica varios de sus preceptos a consagrar este principio en los contratos con las administraciones públicas (artículos 33 y 34).
- En relación con la prohibición de discriminación por razón de nacionalidad, el proyecto de ley obliga a respetar dicho principio de no discriminación al exigir al contratista el contemplarlo en la ejecución del contrato de gestión de servicios públicos.
- También son numerosas las referencias ambientales en la legislación de contratación pública, principalmente en la Ley de contratos de las administraciones públicas, como son la posibilidad de solicitar a los candidatos las obligaciones ambientales derivadas de las disposiciones vigentes en relación con las ofertas lanzadas, la obligación del empresario de acreditar las medidas de gestión medioambiental que se ha comprometido a respetar en los contratos, el establecimiento de condiciones especiales de tipo medioambiental en la ejecución del contrato, la introducción de mejoras que pueden referirse a medidas tendentes a evitar los daños al medio ambiente, la obligación de elaborar un estudio de viabilidad, de forma previa a la decisión de construir una obra pública, que con-

tendrá, entre otras exigencias: un estudio de impacto ambiental cuando así lo exija la legislación vigente, y un análisis ambiental de las alternativas y de las medidas correctoras y protectoras necesarias, así como la exigencia de cuantos sistemas y certificaciones de carácter medioambiental sean necesarias.

- El Proyecto de ley de contratos del sector público, y en relación con este tipo de cláusulas medioambientales, prevé igualmente prohibiciones en la contratación de obras y servicios, cuando exista condena o sanción por sentencia firme por delito o infracción grave, respectivamente, relativos a la protección del medio ambiente, acreditación de solvencia técnica en los contratos de obras, con indicación de las medidas de gestión medioambiental que el empresario podrá aplicar al ejecutar el contrato, aplicación de prescripciones técnicas bajo criterios de sostenibilidad y protección ambiental, compromiso del órgano concesionario de mantener y conservar la obra pública de conformidad con lo que disponga la normativa técnica medioambiental, aplicación de criterios ambientales en la formulación de ofertas: impacto ambiental, uso eficiente del agua y la energía, coste ambiental del ciclo de vida, generación y gestión de residuos, uso de materiales reciclados o reutilizados o de materiales ecológicos, atención al etiquetado ecológico europeo o nacional cuando lo requiera la obra o servicio, etc.

5.8.2. La Competencia Leal y la RSE

Mariano Carbajales

5.8.2.1. Introducción

Hablar de la Competencia Leal (o más bien desleal, según el título de la ley existente en la materia[106]) implica hablar, en primer lugar, del marco jurídico de la RSE. Y hablar del marco jurídico de la RSE implica, a su vez, salir del ámbito de la autonomía de la voluntad, para entrar en el terreno de la vinculación y la obligación, connatural al mundo jurídico. De este modo, desde que las normas que, en principio de carácter voluntario, se van incorporando al sistema jurídico, la RSE pierde uno de sus caracteres esenciales: la autorregulación.

La idea de la voluntariedad de la RSE y su exclusión de toda regla jurídica son ideas fuertemente arraigadas entre las empresas y en la literatura doctrinal predominante. Sin embargo, estas ideas admiten un paréntesis si atendemos a una singular

[106] Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal.

fuente del Derecho, como es la costumbre. Es sabido, por los estudiosos de la filosofía del Derecho y los sociólogos, que la repetición efectiva de una conducta en la práctica social y la conciencia de que tal hecho vale como norma jurídica, se constituye como fuente de derechos. Pues bien, en el caso de la RSE, podemos afirmar que el actual estado de esta práctica ya empieza a constituirse como fuente jurídica. Si esta afirmación que ahora sólo le damos el carácter de presunción, es correcta, habríamos salido de la esfera puramente voluntaria inscrita en el concepto de RSE, para entrar, por la vía de la costumbre, en el terreno de la imposición jurídica. Desde una perspectiva jurídica, y más concretamente, de la del Derecho Mercantil, esto no constituye, o al menos no debería constituir, una novedad.

En nuestro Código de Comercio se establece que un fin característico de la actividad económica de los comerciantes y de las sociedades mercantiles es el "ánimo de lucro", y su fin principal es crear valor para el accionista. Más recientemente, el concepto o la idea de "creación de valor" para el accionista, ha venido a ocupar la atención de las más modernas teorías económicas y, consecuentemente, con impacto en el mundo jurídico mercantil, cuestionando la hasta ahora tan extendida identificación entre "interés social" al que hace referencia nuestra Ley de Sociedades Anónimas, con el de "interés de los accionistas" (sus propietarios), ampliando éste al interés de los llamados *stakeholders*, entendidos éstos como otros grupos de personas distintos de los accionistas y quienes, de alguna manera, tienen relación con la empresa.

Desde esta nueva concepción, deviene fundamental determinar el alcance del concepto de *stakeholder* puesto que ello afecta de forma sustancial el nivel de competitividad de la empresa. Así, un concepto demasiado amplio puede deteriorar su nivel de competitividad. Por el contrario, una delimitación clara y precisa del mismo puede contribuir a mejorar su posición frente a otros competidores, permitiéndole un mejor diseño de su estrategia.

Pero volviendo ahora al marco estrictamente jurídico, debemos destacar que estas modernas teorías, al menos en España[107], sobre lo que es la empresa y cuál ha de ser su finalidad, no ha llegado aún a plasmarse completamente en el plano legislativo en el que se desarrollan las empresas No obstante ello, y en contra de las ideas provenientes de muchos economistas y estudiosos de la ética empresarial, ámbitos éstos que

[107] En Alemania, el concepto de empresa y su finalidad "cuasi-pública" o el entendimiento de ésta como una entidad con un interés transpersonal, más allá del individualista de sus solo propietarios, hace años que se encuentra muy extendido.

prácticamente han "monopolizado" el tema de la RSE, estamos convencidos de que la perspectiva jurídica de la RSE, puede contribuir, a perfilar con mayor nitidez los rasgos de este nuevo paradigma empresarial. Más concretamente, desde el ámbito del hoy llamado Derecho del Mercado.

5.8.2.2. La RSE y el Derecho de Sociedades[108]

Si entendemos a las sociedades, según el criterio tradicional en nuestro sistema jurídico, como agrupaciones de personas con un fin común de carácter lucrativo parece que el fenómeno de la RSE resultaría, en principio, ajeno a su propia naturaleza, salvo que por vía voluntaria, la empresa decida emprender algún tipo de programa o acciones relacionadas con la RSE. Este fin común orientado a la satisfacción de un interés particular y que tradicionalmente se ha traducido en el "ánimo de lucro" que ha caracterizado a las sociedades mercantiles, ha experimentado un cambio sustancial a lo largo del el siglo XX. En este sentido, ha ido cobrando cada vez mayor fuerza, sin perjuicio de algunas críticas, una concepción amplia del Derecho de Sociedades incluyendo figuras societarias titulares de actividades empresariales, como las cooperativas, tradicionalmente ajenas al campo de las sociedades mercantiles.

Esta comprensión amplia del Derecho de sociedades, que va más allá del mero carácter lucrativo de las empresas, permite también trascender el fin de interés particular clásico de dichas personas jurídicas. De este modo, hay quienes incluyen en el marco del Derecho de sociedades a personas jurídicas carentes de base asociativa, como las fundaciones, así como a las asociaciones, que no tienen una finalidad lucrativa. Esta nueva concepción de la sociedad mercantil, como es lógico presumir, tendrá consecuencias en el ámbito de la RE, tal cual esta es hoy entendida.

Llegados a este punto es obligado aclarar que esta concepción jurídica de las sociedades, no es más que una recepción, por parte del Derecho, de ideas económicas que ya existían hace mucho tiempo. Así, debemos recordar que la idea de empresa como entidad vinculada a un fin social, nunca fue excluida del pensamiento económico clásico, partiendo del que puede considerarse su fundador: Adam Smith, hasta llegar a la más moderna Escuela Austriaca de Economía. La idea de empresa como sólo fin de lucro parece ser más bien un producto de la economía moderna, más concreta-

[108] Sobre este tema, existe un profundo e interesante trabajo del catedrático de la Universidad de Valencia, Embid Irujo, *Revista Valencia de Economía y Hacienda* Nº 12 III/2004, y al cual nos remitimos.

mente, del capitalismo del siglo XX. La cuestión está en qué debe entenderse como "fin social de la empresa"[109].

En el ámbito de Derecho de Sociedades la vinculación de la empresa con un "fin o interés social" o, dicho de otro modo, no sólo vinculada a un estricto y exclusivo fin de lucro, pueden deducirse, en primer lugar, del art. 3 de la LSA, que, adoptando la doctrina alemana de las "formas jurídicas" otorga carácter mercantil a las empresas "cualquiera sea su objeto". Es decir, aún cuando su finalidad no sea de lucro. También, aunque de forma más teórica que práctica, del art. 265, que permite al Estado intervenir para evitar la disolución de una sociedad por razones de "interés social", podemos ver otra vinculación de la empresa con un fin que trasciende el de los accionistas. En una palabra, trasciende el interés particular.

A la hora de precisar el significado de la expresión "interés social", dentro del campo de las sociedades mercantiles capitalistas, la doctrina suele distinguir dos visiones contrapuestas: la contractual y la institucional. Sin entrar ahora en la descripción minuciosa de su contenido, es oportuno recordar que la primera lo restringe a la satisfacción de las expectativas comunes de los socios, buscando, ante todo, el incremento del beneficio empresarial y su ulterior distribución entre ellos; por su parte, la visión institucional, va más allá del sólo interés de los accionistas para incluir las expectativas de otros sujetos, también conectados a la actividad de la empresa, pero a través de un vínculo no dominical; se piensa, en tal sentido, en los trabajadores de la empresa, en los proveedores, clientes o suministradores e incluso, para determinadas corrientes maximalistas, en intereses de tipo colectivo o de carácter general.

El interés social (a veces sustituido por la expresión de los intereses de la sociedad) aparece expresamente invocado en diversos preceptos de nuestra LSA. A título meramente indicativo, procede recordar que ese concepto se invoca para determinar qué acuerdos pueden ser objeto de impugnación por incurrir en causa de anulabilidad (art. 115.1 y 2 de la LSA), para proceder a la separación de los administradores de su cargo (art. 132.2 LSA); o para justificar la supresión total o parcial del derecho de suscripción preferente de los accionistas (art. 159.1 LSA). También se podrían impugnar acuerdos del Consejo de Administración por los administradores invocando el interés general (afectado, por ejemplo, por una mala gestión en algún programa de RSE). Pero el interés social es también un concepto fundamental a la hora de interpretar cier-

[109] Sobre la concepción de empresa y su evolución jurídica, nos remitimos a lo dicho ya en este trabajo (ver capítulo 2).

tos preceptos legales que, a pesar de no mencionarlo, obligan a su determinación para dar virtualidad a lo establecido en la propia norma. El ejemplo más nítido es el que ofrece el art. 127.1 de la LSA con respecto al ejercicio del cargo por parte de los administradores: la diligencia y lealtad que allí se les reclama van a ser objeto de una permanente y singular ponderación a partir de cómo se entiende el interés social.

En este sentido y circunscribiéndonos a nuestro tema, cabe destacar que ya la Ley 26/2003 del 17 de julio, más conocida como Ley de Transparencia, entre otras reformas, modifica el art. 127 de la LSA extendiendo y precisando la responsabilidad de los administradores de sociedades anónimas. Más concretamente, los referidos a los deberes de diligencia, incluyendo dentro del mismo la fidelidad, la lealtad y el deber de secreto[110].

Por último, cabe hacer una mención al Reglamento tipo del Consejo de Administración elaborado por la CNMV, con el fin de adecuar el comportamiento de aquellos a su Código de Buen Gobierno. En el capítulo II de dicho Reglamento se destaca como "Misión del Consejo" : "…la maximización del valor de la empresa en interés de los accionistas necesariamente habrá de desarrollarse por el Consejo de Administración respetando las exigencias impuestas por el Derecho cumpliendo de buena fe los contratos explícitos e implícitos concertados con los trabajadores, proveedores, financiadores y clientes y, en general, observando aquellos deberes éticos que razonablemente imponga una responsable conducción de los negocios".

5.8.2.3. La RSE en el Derecho de Mercado

El desarrollo que ha tenido el Mercado, particularmente el mercado financiero, en los últimos años, ha permitido a cierta parte de la doctrina jurídica a hablar de la existencia de un Derecho del Mercado, con suficiente especialidad para distinguirse del tradicional y típico Derecho Mercantil. Este "Derecho de Mercado" pretende salir de la tradicional división de Derecho público y privado e incluir ámbitos como el mercado de valores, el derecho de la competencia, ley de patentes y marcas o la competencia desleal, donde los aspectos públicos y privados se ven entremezclados, son de difícil distinción la mayoría de las veces y donde el conocimiento y la aplicación de principios económicos es fundamental.

[110] Actualmente, existe un proyecto de ley tendente a modificar dicho artículo y cuya finalidad es agravar la responsabilidad por negligencia de los administradores.

La RSE, desde la perspectiva jurídica, merece incluirse dentro de este nuevo Derecho de Mercado por las distintas áreas jurídicas que se ven involucradas en su estudio como lo demuestra con suficiencia este trabajo. En el ámbito del mercado, casi todos los planteamientos expuestos y discusiones doctrinarias parecen coincidir, cada vez más, en la idea de que la RSE contribuye o puede contribuir a la mejora de la reputación de la empresa, generando un valor intangible cuya medición, en relación con la competencia desarrollada en los mercados, es cada vez más importante.

Como hemos visto con anterioridad, la RSE toca, de forma implícita y explícita, aspectos del derecho de sociedades. En este sentido, debemos resaltar que la primera y más importante responsabilidad que tienen las empresas es la creación de valor y esta creación de valor, como parece irse demostrando cada vez con más claridad, está esencialmente vinculada a su buen gobierno. No en vano se han ido desarrollando, como hemos visto en el epígrafe 4, recomendaciones y códigos de buenas prácticas que ha venido a plasmarse luego en normas jurídicas.

5.8.2.4. La RSE y la competencia desleal

Entre las áreas que hemos incluido dentro de lo que hemos llamado Derecho del Mercado, se encuentran, entre otras, la competencia desleal. A lo largo de este epígrafe hemos visto cómo la RSE fue introduciéndose poco a poco en el mundo jurídico de forma más o menos explícita. A través del Derecho de Sociedades primero y de normas específicas luego. En lo que se refiere a la competencia desleal, la realización de actividades de RSE y la reputación[111] que, en su caso, haya podido adquirir una determinada empresa, son circunstancias susceptibles de dar lugar a la comisión de actos desleales.

Estos actos desleales pueden cometerse, por ejemplo, cuando las empresas u otros agentes económicos intenten aprovecharse de esa reputación mediante actos de imitación (art. 11 LCD) o actos de explotación de la reputación ajena (art. 12 LCD), siempre que, naturalmente, se den las condiciones previstas en la ley para tales conductas. Desde el lado de quien disfruta de esa reputación, debido precisamente a la realización de actividades de RSE que le otorgan una ventaja en el mercado, podrían darse conductas desleales, a través de la realización, por ejemplo, de actos de denigración (art. 9 LCD) o de comparación (art. 10 LCD[112]).

---

[111] Sobre la reputación de las empresas en el ámbito de la RSE nos remitimos a lo dicho en el subepígrafe 5.2.

[112] Ver Embid Irujo, ob.cit.

Para poder hacernos una idea más clara de qué actuaciones de RSE pueden incurrir en competencia desleal, podemos pensar en la "empresa socialmente responsable" que difunde manifestaciones sobre la actividad de alguno o varios competidores, poniendo de manifiesto la realización por ella de acciones características de RSC y su omisión por las demás que, por ejemplo, se aprovechan del trabajo o de las condiciones sociales de colectivos en posición subordinada. Estas manifestaciones pueden menoscabar el crédito en el mercado de los competidores aludidos, salvo, según dice la ley, que sean "exactas, verdaderas y pertinentes".

Por ello, no nos parece que incurre en actos de competencia desleal quien realiza una publicidad comparativa aludiendo a la mejor calidad de sus productos o su mejor precio, en la medida que ello sea cierto. En el ámbito concreto de la RSE, las empresas podrían manifestar las ventajas de sus programas de RSE frente a los programas, en su caso, de otro u otros competidores. La comparación se considera desleal, según la ley, siempre que no se refiera a extremos análogos, relevantes o comprobables relativos a la "actividad, las prestaciones o el establecimiento" propios o ajenos respecto de los de un tercero; por tal razón, cabe entender que la comparación será plenamente lícita si cumple estas condiciones.

De acuerdo con el modelo social recogido en la ley, la represión de los actos desleales no es una tarea que interese solamente al sujeto afectado por los mismos, sino que, en cuanto instrumento de tutela del mercado, resulta conveniente permitir a otros sujetos, entidades o corporaciones, como las asociaciones de defensa del consumidor, u otras entidades, corporaciones profesionales o representativas, el ejercicio de algunas acciones básicas para restablecer el orden de la competencia afectado por la deslealtad y cuando el acto desleal afecte a los intereses de sus miembros.

Podríamos pensar, por ejemplo, para ilustrar lo dicho en el párrafo anterior, en casos de incumplimiento, por parte de la empresa u organización, de sus propios códigos de conducta. Por esta razón es muy importante la observancia, en la práctica, por parte de las empresas, de sus códigos de conducta u otros principios corporativos de buen gobierno que éstas difundan y den a conocer por sus páginas *web* o en sus memorias de gobierno corporativo. Por ello, también, las empresas deben cuidarse de publicar o difundir programas de RSE o normas de buen gobierno si no tienen la seguridad de que dichas acciones van a ser cumplidas efectivamente

Sobre el particular, resulta ilustrativo traer a colación un fallo del Tribunal Supremo de los Estados Unidos, conforme al cual cabe sostener que la adopción y desarrollo de un programa de RSE es susceptible de convertirse, a través de anuncios informa-

tivos y publicitarios, en una obligación para las empresas correspondientes. El tribunal interpretó que las indicaciones difundidas públicamente por las empresas en torno a sus actividades de RSE pueden ser consideradas integrantes de un "discurso comercial" *(comercial speech),* sometiéndose, por tanto, a los rigurosos requisitos de veracidad pertinentes en tal caso. De ser inciertas o falsas tales indicaciones, la empresa se hace pasible de las pertinentes acciones legales de responsabilidad.

Llegados a este punto, es oportuno hacer una serie de matizaciones en torno a dos temas íntimamente relacionados con la RSE y la competencia desleal: la defensa de la competencia y la publicidad.

Respecto de la primera, debemos resaltar la diferencia entre la Ley de Defensa de la Competencia (LDC) y la Ley de Competencia Desleal (LCD), que ya desde sus abreviaturas pueden dar lugar a confusión. Esta diferencia radica, básicamente, en que mientras la Ley de Defensa de la Competencia tiene como finalidad directa la protección del mercado, tanto en su faceta dinámica (conductas anticompetitivas o acuerdos colusorios) como estática (referentes a la estructura de mercado como los monopolios o las posiciones de dominio), bajo la premisa de que la libre y efectiva competencia en el mercado promueve el bienestar general. La competencia desleal, por su lado, tiene como finalidad directa la protección de la competencia contra actos desleales de sus participantes como la confusión, el engaño, la imitación o la comparación denigratoria. En suma la sustancia de estos actos radica en la falta de buena fe de quien los comete y, de este modo, protege directamente a los consumidores y sólo indirectamente la competencia en el mercado.

Por ello, como se ha advertido anteriormente, las empresas tendrán que ser muy cuidadosas con los actos y programas que difundan en torno a sus programas de RSE. Esto nos lleva al tercer y último tema que queríamos abordar: el de la publicidad. Los actos anteriormente mencionados suelen difundirse gracias a la publicidad, quedando sometido el correspondiente mensaje publicitario a su específico régimen legal: la Ley General de Publicidad.

En primer lugar, habrá de prestarse especial atención a las normas sobre publicidad ilícita, en sus diferentes categorías, con especial incidencia en la publicidad desleal (art. 6 LGP). La posibilidad de formular un mensaje publicitario cuyo contenido se refiera a un programa de RSE no es el único modo de difundir el conjunto de actividades que atribuye a su titular la condición de "empresa socialmente responsable". Al igual que sucede con la rendición de cuentas de tipo económico-empresarial que establece para las empresas el Derecho mercantil, se postula con carácter general

la necesidad de una rendición de cuentas "social", mediante la difusión de una amplia información respecto de lo que constituye el objeto específico de la RSE. Además, para que dicha información pueda ser analizada y verificada -otra exigencia que, progresivamente, se va introduciendo en el tema que nos ocupa- se requiere que su contenido responda a una estructura uniforme, con pautas reguladoras homogéneas. De este modo, se facilitará a los diversos *stakeholders* y al público en general una información amplia y comprensible sobre las actividades concretas de RSE desarrolladas por una empresa, que, por ello mismo, será susceptible de comparación con la que faciliten las restantes empresas activas en dicho campo. Esa homogeneidad, sin embargo, no debe llevarse hasta el extremo de manera que se impida a la empresa en cuestión facilitar toda la información conveniente sobre su específico programa de RSE.

Desde esta óptica, cabe señalar que hay empresas que tienen como estrategia estar siempre en el límite de lo legal en materia de competencia desleal y que lideran los rankings de demandas del Tribunal de Defensa de la Competencia y del Servicio correspondiente del Ministerio de Economía, aunque acaban ganando algunas de ellas. Esta actitud, que puede ser lucrativa en el plano económico, conlleva unos riesgos de reputación y transmite una percepción negativa por parte de los consumidores y usuarios que pueden pensar que dicha actitud no mejora los servicios ni reduce los precios, que son las consecuencias básicas de la competencia.

Estas situaciones son más propias de grandes empresas que provienen de antiguos monopolios y cuyo comportamiento tiende a ser abusivo con respecto a sus consumidores y usuarios. La aplicación de principios de RSE que respeten y protejan a los Grupos de Interés dede ser tenida muy en cuenta en las conductas de competencia desleal que puedan afectar a sus clientes y que, aún dentro de la legalidad, presentan situaciones límite con los consumidores y los competidores.

El riesgo de la juridificación de la RSE

A lo largo de este trabajo hemos visto cómo la RSE se ha ido incorporando, recientemente, al sistema jurídico. Desde el momento de que hablamos del marco jurídico de la RSE, nos salimos del ámbito de la autonomía de la voluntad o voluntariedad, para entrar en el terreno de la vinculación y la obligación, connatural al mundo jurídico. De este modo, desde que las normas que, en principio, de carácter voluntario, se van incorporando al sistema jurídico, la RSE pierde uno de sus caracteres esenciales: la autorregulación.

La autorregulación

La autorregulación ha sido definida como la capacidad y la tendencia de todos los individuos y organizaciones para regular sus propias conductas. De modo más preciso, podríamos decir que la autorregulación se refiere a un esquema por el cual una organización representativa (una asociación comercial o una empresa, por ejemplo) desarrolla un sistema de reglas, las cuales luego se encargará de supervisar y hacer cumplir, normalmente entre sus miembros y, raras veces, en toda la comunidad. Tales sistemas pueden ser construidos en forma totalmente independiente del gobierno[113].

Los efectos públicos de la autorregulación

Entre los efectos que puede tener la autorregulación según aquí la hemos definido podemos encontrar los siguientes: indiciarios, presuntivos, periciales, integradores, sustitutivos, transformadores, rescisorios y públicos. Estos últimos, los efectos públicos, son los jurídicamente relevantes y los que aquí nos interesan.

Si bien la autorregulación no es un fenómeno nuevo, puesto que la tendencia a organizarse (darse normas) es connatural a todo ser humano, su novedad radica más bien en sus actuales efectos públicos, trascendiendo así el mero ámbito privado y voluntario. De este modo, la sociedad civil recupera facultades o iniciativas hasta ahora comúnmente dejadas en manos de las autoridades públicas o ejercidas directamente por ellas.

La juridificación de la regulación

Desde un punto de vista legal, el concepto de juridificación suele ser atribuido a una llamada "inflación normativa" que perjudicaría la credibilidad y la efectividad de las normas por la imposibilidad material de su cumplimiento o por las mismas posibilidades de su evasión o elusión. Esta inflación legal o normativa puede observarse claramente en áreas como la protección al consumidor, la defensa del medio ambiente, la seguridad industrial y laboral y, últimamente, con mayor énfasis, en los mercados financieros.

[113] Ejemplos de sistemas de autorregulación pueden encontrarse en distintos sectores de la actividad económica de un país: seguros, comercio, actividades profesionales, publicidad, periodismo, seguridad industrial, medio ambiente, etc.

Desde el punto de vista sociológico, la juridificación es la expropiación de los conflictos sociales por el Derecho, por las normas jurídicas. Esto es, los conflictos que se dan en la sociedad son captados por el Derecho y sometidos a sus reglas, sacándolos así de su ámbito contexto natural donde podría o debería encontrarse su solución más apropiada.

Max Weber, en su ya clásica obra *Economic and Society*[114], ha distinguido entre las cualidades formales y materiales del derecho moderno. El contexto histórico en el cual esta juridificación se ha desarrollado parece coincidir con el nacimiento del llamado "Estado de Bienestar". Un análisis de Habermas[115] muestra cómo, en la era moderna, el derecho ha respondido a los desarrollos sociales a nivel global con varios "golpes" o "avances" de juridificación, los cuales, en su momento, han influido sobre el desarrollo de aquellas cuestiones a las que respondía.

En el ámbito de la RSE, si bien aún no podemos hablar de una juridificación propiamente dicha por las escasas leyes sobre la materia hasta ahora existentes. No obstante, esta tendencia no le es ajena. En este sentido, el debate actual parece girar en torno a la necesidad o no de una ley de RSE y, en su caso, el alcance de la misma.

Básicamente, el autor citado distingue tres avances del derecho sobre la sociedad civil o, dicho de otro modo, tres "avances" del Estado sobre la sociedad:

- El primero es la constitucionalización de la vida social y política a través del principio de legalización de la Administración Pública (*rule of law*). De este modo, se ponía límite al poder absoluto del monarca.
- En el segundo avance de juridificación el poder público, antes legalizado, se democratiza. Así, el poder político queda sujeto a los derechos universales de voto y libertad de organización o de asociación política.
- El tercer "avance o golpe" de la juridificación es el que se ha llamado "Estado Social" (Welfare State). En este estado del proceso de juridificación se constitucionaliza la vida económica: el trabajo, la industria, la defensa de la competencia y otras áreas del sistema económico (en este sentido se habla de una Constitución Económica)[116]

[114] Berkeley, Universriy of California Press.
[115] Cfr.: Habermas, Jürgen.: *Tehorie des kommunikativen Handelns*, vol. 1 y 2.
[116] Existen varios estudios en España sobre la Constitución Económica Española. Entre otros, puede consultarse el trabajo colectivo, coordinado y dirigido por Fernando Garrido Falla: "El modelo económico en la Constitución Española", *Instituto de Estudios Económicos*, 1981.

5.8.2.5. Resumen y conclusiones

- La competencia desleal implica actos desleales de los empresarios y su consecuente responsabilidad, ya sea ésta legal o social.

En lo que se refiere a la competencia desleal, la realización de actividades de RSE y la reputación que, en su caso, haya podido adquirir una determinada empresa, son circunstancias susceptibles de dar lugar a la comisión de actos desleales. En el ámbito concreto de la RSE, las empresas podrían manifestar las ventajas de sus programas de RSE frente a los programas, en su caso, de otro u otros competidores. De ser inciertas o falsas tales indicaciones, las empresas se hacen acreedoras de las pertinentes acciones legales de responsabilidad.

- La deslealtad es socialmente repudiable y afecta la libre competencia y a los consumidores. La publicidad como correa de transmisión.

La posibilidad de formular un mensaje publicitario cuyo contenido se refiera a un programa de RSE no es el único modo de difundir el conjunto de actividades que atribuye a su titular la condición de "empresa socialmente responsable". De este modo, se facilitará a los diversos stakeholders y al público en general una información amplia y comprensible sobre las actividades concretas de RSE desarrolladas por una empresa, que, por ello mismo, será susceptible de comparación con la que faciliten las restantes empresas activas en dicho campo. Esa homogeneidad, sin embargo, no debe llevarse hasta el extremo de manera que se impida a la empresa en cuestión facilitar toda la información conveniente sobre su específico programa de RSE.

Desde esta óptica, cabe señalar que hay empresas que tienen como estrategia estar siempre en el límite de lo legal en materia de competencia desleal y que lideran los rankings de demandas del Tribunal de Defensa de la Competencia y del Servicio correspondiente del Ministerio de Economía, aunque acaban ganando algunas de ellas. Esta actitud, que puede ser lucrativa en el plano económico, conlleva unos riesgos de reputación y transmite una percepción negativa por parte de los consumidores y usuarios que pueden pensar que dicha actitud no mejora los servicios ni reduce los precios, que son las consecuencias básicas de la competencia.

Estas situaciones son más propias de grandes empresas que provienen de antiguos monopolios y cuyo comportamiento tiende a ser abusivo con respecto a sus consumidores y usuarios. La aplicación de principios de RSE que respeten y protejan a los Grupos de Interés debe ser tenida muy en cuenta en las conductas de competencia des-

leal que puedan afectar a sus clientes y que, aún dentro de la legalidad, presentan situaciones límite con los consumidores y los competidores.

5.8.3. La RSE y la Defensa de la Competencia

Mariano Carbajales

5.8.3.1. Introducción

En los últimos tiempos estamos asistiendo a lo que podríamos calificar una auténtica "invasión de informes, artículos, conferencias y publicaciones de todo tipo sobre la RSE. Los intereses que subyacen a todos estos trabajos no siempre son claros y pueden ser de diversa índole.

Llama la atención que un tema que afecta directamente a las empresas no cuente con una presencia, al menos relevante, de sus principales implicados o, mejor dicho, de quienes deberían ser sus protagonistas. Pero más preocupante aún es que, a pesar de esta ausencia, se haya comenzado a hablar ya de la regulación de la RSE e, incluso, de la creación de un organismo del Estado con competencias en esta materia. Y esto así por cuanto el tema de la RSE es una cuestión que afecta directamente a la rentabilidad de las empresas. ¿Cómo se puede entender, entonces, regular una cuestión, sin tener en cuenta los intereses de sus principales o, mejor dicho, únicos destinatarios?

Ello, a nuestro juicio, sólo puede deberse a una causa: el erróneo enfoque que se está dando a la RSE o, dicho de otro modo, una errónea concepción de la empresa: Si bien es cierto que actualmente, ha quedado ya un poco superada la teoría "friedmaniana", si se nos permite esta expresión, de la empresa, y según la cual la empresa tiene como única y exclusiva finalidad enriquecer a sus propietarios, ello no obsta a que éste siga siendo uno de sus principales cometidos y, por tanto, siempre tiene que ser el eje sobre el cual giren el resto de finalidades que a éstas se atribuyen.

Por ello, el objetivo de este trabajo será ver en qué medida el actual concepto que se está dando a la RSE afecta a la rentabilidad de las empresas y de qué modo este tema debe ser encarada por las empresas, o más concretamente, por quienes están a cargo de su gestión y dirección de modo que sus políticas de RSE tiendan, no sólo a evitar que estas nuevas tendencias o corrientes de la RSE afecten negativamente a las empresas, sino a sacar de ello su máximo provecho y procurar que sean una fuente de rentas para la propia empresa. En pocas palabras, que la gestión de la RSE sea asumida positivamente, obteniendo de ella una ventaja competitiva.

5.8.3.2. Economía de mercado y libertad de empresa

En la moderna economía de mercado -que cabe recordar está protegida por nuestra Constitución- no se encuentra actualmente excluida la finalidad social que también tienen las empresas. Pero ello siempre se hace partiendo de una premisa fundamental y que es la base para todo su desarrollo posterior: la libertad de empresa o, si se quiere, ahondando más en sus fundamentos, el derecho de propiedad.

Desde aquí ya podemos ir preguntándonos ¿a quién pertenece la empresa, quiénes son sus auténticos propietarios? La respuesta a esta preguntar ha de ser unánime: la empresa pertenece a sus accionistas, a quienes con su dinero permiten su creación, crecimiento y desarrollo. Distinta cuestión es la finalidad última que la empresa tenga, en cuyo ámbito no se excluyen, o al menos no se deberían excluir, los aspectos sociales como la creación de trabajo y la creación de valor para la sociedad en su conjunto. Desde que una empresa está concebida para prestar un servicio a la sociedad, obteniendo de ello sus legítimas compensaciones y retribuciones, es ya un factor positivo y esencial para el desarrollo de la misma.

La libertad de empresa incluye la libertad de decisión de sus propietarios y gestores para elegir el destino de sus beneficios empresariales. Este beneficio no es incompatible ni excluye los efectos colaterales que de ello puedan derivarse como son la creación de empleo y su contribución a la cohesión social. Está demás decir que dichos beneficios tampoco pueden obtenerse al margen, ni mucho menos ir en contra, del ordenamiento jurídico existente en cada comunidad de personas, el cual debe procurar en todo momento fomentar, y no inhibir, restringir y mucho menos prohibir, la libertad de empresa y posibilitar su máximo desarrollo. Y ello así desde que, como hemos visto, la sola creación de la empresa, bien entendida, es positiva y necesaria para la sociedad.

5.8.3.3. La libertad de competencia

Partiendo de esta base, debemos tener en cuenta que el buen desarrollo de las empresas sólo es posible desde un marco de libertad de competencia. La libre competencia es una *conditio sine qua non* para que las empresas sean económicamente eficientes y ésta eficiencia es socialmente positiva desde que se traduce en menores precios para los consumidores y una mayor y mejor oferta con el consecuente beneficio para los consumidores, traduciéndose, por ejemplo, en unos menores precios. En pocas palabras, con una competencia efectiva los consumidores pueden beneficiarse de una mejor calidad de productos y prestación de servicios a un menor precio. Por el contrario, la falta de competencia hace que los beneficios de las empresas no contribuyan al desarrollo social desde que las rentas que una empresa puede obtener de una

condición monopólica o con un poder sustancial y determinante de mercado repercuten, frecuentemente, de modo negativo en los precios y en la calidad de los productos y servicios.

Las modernas teorías de la competencia han reconocido ya que es imposible que ésta sea perfecta. La competencia es perfecta cuando existe un número grande de empresas que operan en el mercado y cuyo producto es homogéneo, la información es completa para todos los que operan en el mercado, tanto oferentes como demandantes, tanto el precio como la cantidad está definida por la oferta y la demanda, y la entada al mercado es libre y fácil.

La evidencia empírica ha demostrado ya que esta competencia perfecta es imposible porque los empresarios, normalmente, procuran obtener ventajas a partir de su poder de mercado, procurando así la mayor rentabilidad posible de su inversión. Por ello la finalidad principal de toda la legislación sobre competencia, no es tanto la búsqueda del poder de mercado por parte de las empresas, que es natural, sino más bien la lucha contra el abuso de ese poder.

Por los motivos antes expuestos vemos que, actualmente, se habla más de competencia posible, de facilitar al máximo a las empresas la libertad de entrada en el mercado y del desafío de este último. Así, cuantas más empresas haya en el mercado, los riesgos de la posición de dominio y abuso de poder por parte de aquellas, en este último, será menor.

5.8.3.4. Los efectos sociales positivos de la libre competencia

Por lo visto anteriormente, ya podemos ir deduciendo la dimensión social de la libre competencia. El análisis económico moderno ha demostrado, con bastante solvencia, los efectos sociales positivos de una libre y efectiva competencia. Por esta razón, las administraciones públicas deben defender y promover la libre competencia en los distintos mercados de bienes y servicios y por ello se han creado entes reguladores específicos.

El Tribunal Defensa de la Competencia (TDC), en uno de sus estudios del año 1995, analizó los efectos sociales positivos de la libre competencia, particularmente, el beneficio que esto produce a los competidores. Al respecto, el Tribunal ha dicho que si bien no cabía duda de que la competencia ofrece mejores resultados que cualquier otro mecanismo alternativo de asignación de los recursos, algunos ciudadanos manifestaban dudas de los efectos positivos de la competencia sobre la sociedad en su conjunto.

Detrás de esta opinión subyace la idea de que la libre competencia genera y fomenta desigualdades. Si bien esto, en parte, es cierto, es sólo una verdad a medias o, mejor dicho, una "media verdad", ya que esas desigualdades, a largo plazo y desde una visión de conjunto, son positivas para todos. La competencia, a largo plazo, tiende a estrechar las diferencias entre quienes más y menos ganan, y los consumidores, aún aquellos con menos recursos, se benefician, como hemos dicho, con precios más bajos y productos de mayor calidad. Con la competencia los precios bajan, la calidad mejora, las empresas se vuelven más exigentes y eficientes de cara a sus clientes y el consumidor ve aumentadas sus posibilidades de elegir, manifestación plena, junto al derecho de propiedad, de la libertad.

Por otro lado, cabe resaltar que las desigualdades son naturalmente necesarias en el desarrollo de cualquier sociedad y no tienen porqué ser algo negativo. La igualdad, que muchos pretenden, suele ser "impuesta" por los gobiernos en violación, la mayoría de las veces, de la libertad de los individuos, y no consecuencia del normal desarrollo de un mercado verdaderamente libre, con todas sus potencialidades, positivas y negativas, y los legítimos beneficios de unos individuos y las pérdidas de otros.

Lo que corresponde al gobierno, en estos casos, es procurar una cada vez más justas políticas distributivas, a través de los impuestos equitativos y beneficios fiscales o de otro tipo y, como hemos adelantado, que la libre competencia se desarrolle sin la posibilidad de que unos abusen del poder que naturalmente buscan obtener en el mercado para de ello obtener mayores rentas.

Sobre el abuso de la posición de dominio en el mercado y su efecto negativo se ha pronunciado ya el mismo Tribunal de Justicia de la CE: "la existencia de una posición dominante puede deberse a varios factores que, considerados aisladamente, no serán necesariamente determinantes, pero entre estos factores, la existencia de grandes cuotas de mercado es muy significativa"[117] y que "unas cuotas de mercado muy importantes constituyen por sí mismas la prueba de la existencia de una posición dominante…"

Las normas de defensa de la competencia se establecen para hacer que las empresas compitan en igualdad de condiciones, cosa que sólo se conseguirá facilitando la transparencia de los mercados, ya que las ventajas ilegítimas provienen de la desigualdad en la información de quienes participan en ellos y pueden, además, dar lugar a conductas colusorias.

[117] Sentencia Hoffman Le Roche/Comisión, As. C 85/76.

En pocas palabras, lo que el gobierno debe garantizar es que las oportunidades sean iguales para todos y perseguir los actos desleales o que tiendan a desvirtuar el normal funcionamiento del mercado teniendo siempre presente que la competencia perfecta, en la práctica, es imposible. El llamado "óptimo Paretiano", por el cual todos mejoran (más o menos) y nadie empeora es tan sólo eso, un óptimo o punto al que se debe tender, pero de difícil alcance en la práctica.

A estas alturas, conviene enumerar algunas afirmaciones básicas que ha hecho el TDC:

- la competencia no implica desregulación (descontrol)
- la competencia combate los privilegios injustificados
- la competencia incrementa los salarios reales
- la competencia facilita la aplicación de los mecanismos de solidaridad
- la competencia favorece la creación de empleo
- la competencia contribuye al sostenimiento del gasto público social.

Es bueno recordar que estas afirmaciones o beneficios básicos de la competencia, no son dogmáticos sino que están sustentados en numerosos análisis económicos cuya descripción y explicación excederían el objeto del presente trabajo.

5.8.3.5. La regulación de la libre competencia

Hemos afirmado que la competencia no implica desregulación. Si esto es así, ahora nos toca explicar un poco más, en la medida que este reducido espacio nos permita, en qué consiste o cómo se debería regular la libre competencia.

En primer lugar debemos decir que la regulación de la libre competencia no es uniforme, ni podría serlo, sino que depende del sector que se pretenda regular. Así, no es lo mismo regular la competencia en sectores llamados "estratégicos" o "naturalmente" monopólicos u oligopólicos que, por ejemplo, las ventas de productos en los supermercados o las grandes superficies, la prestación de servicios profesionales o las licitaciones públicas.

En el caso que nos ocupa, deberíamos referirnos a la regulación de la libre competencia en el ámbito de las empresas o, para ser más concretos, en el derecho de propiedad y la libertad de entrada y salida de las empresas en el mercado.

Y ello así por cuanto regular temas como la RSE puede conllevar obstáculos, o incluso tener consecuencias no queridas, para la libertad de empresa y el libre merca-

do, derechos éstos protegidos directamente por nuestra Constitución. Dice el art. 38 de la Constitución Española: "Se reconoce la libertad de empresa en el marco de la economía de mercado. Los poderes públicos garantizan y protegen su ejercicio y la defensa de la productividad, de acuerdo con las exigencias de la economía general, y, en su caso, de la planificación".

El hecho de que el art. 38 esté incluido en el Titulo I de la Constitución otorga al derecho de la libertad de empresa en él incluido de una posición preeminente, en la medida que el legislador no puede desconocer su contenido esencial (art. 53,1 CE), aunque puede delimitarlo y regularlo tomando en consideración, entre otros posibles, los preceptos constitucionales. Pero esta regulación siempre ha de tener en cuenta, como premisa fundamental, que la competencia ha de protegerse, no restringirse y, mucho menos, suprimirse. En suma: la competencia siempre ha de ser lo prioritario.

La competencia y la regulación no son antitéticas, como lo demuestra la experiencia británica o norteamericana. El juego competencia-regulación exige como condición esencial la transparencia en el funcionamiento empresarial. Ello implica una clara distinción y delimitación de las actividades que realiza la empresa. En este sentido, es admisible y comprensible que el Estado exija transparencia, la veracidad y la integridad de la información que las empresas dan al mercado a través, por ejemplo, de sus informes de buen gobierno corporativo u otras decisiones importantes que tanto sus accionistas como el mercado deban conocer.

En este difícil equilibrio entre libre mercado y regulación, ésta última debe entenderse, regirse y aplicarse siempre como instrumento de protección y fomento de la libre competencia (por ejemplo, cuando ésta no existe, por las razones que fuera o bien cuando está viciada o dañada por actos colusorios o desleales de sus agentes). El libre mercado, como hemos visto más arriba, tiene efectos sociales positivos, pero para que éstos existan es necesario un marco institucional adecuado que corresponde al Estado desarrollar. La correlación positiva entre Instituciones (sanas) y buen desarrollo económico ha sido extensamente analizada por la llamada "Economía Institucional" cuya explicación y desarrollo excedería los límites de este trabajo.

Dicho esto, debemos considerar que exigir determinadas políticas empresariales que afecten, en mayor o menor medida, la libertad que en este ámbito debe existir, parece ir más allá de los límites de una razonable y ponderada regulación. En este sentido, y en lo que a nuestro tema específico respecta, debemos considerar si exigir determinadas políticas o actuaciones de RSC no afectan el derecho constitucional de la libertad de empresa y, de manera más sutil y por ello más peligrosa, si con el pretex-

to de fomentar una determinada política social y económica, del todo legítima, se esté regulando y limitando aquel derecho en forma encubierta e ilegítima, o se esté obstaculizando la libre entrada de empresas al mercado.

En pocas palabras, a través de una indebida exigencia a las empresas de políticas de RSE el Estado se puede estar constituyendo en un "gestor oculto o en la sombra", cuyas consecuencias, generalmente no visibles de forma inmediata, pueden ser negativas en el mediano y largo plazo para le economía en su conjunto por el desvío de la finalidad principal que las empresas están llamadas a tener en la sociedad: la creación de valor, creando bienes o prestando servicios

5.8.3.6. La RSE y la libre competencia

Hemos visto ya en este trabajo el concepto de RSE: "*La RSE es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su compromiso social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa"* De esta definición, ya universalmente aceptada y acuñada por organismos internacionales como la Unión Europea o la ONU, entre otros, destacamos, dos conceptos que, a nuestro juicio, constituyen el eje de la RSE y le dan sustantividad: *"el compromiso voluntario*" y el *comportamiento responsable de los empresarios y, también, de los consumidores y usuarios"*.

Como vemos, la voluntariedad y la responsabilidad están en la esencia del concepto de RSC, por lo que cualquier intento de legislar o regular la RSE de forma contraria a estos dos elementos podría desnaturalizar el concepto de RSE, alterando su finalidad propia: el desarrollo de una sociedad equilibrada tanto ambiental como socialmente.

La RSE es un concepto que nace de la misma sociedad civil y se dirige como demanda hacia las empresas. Es decir, es un concepto horizontal y ascendente y no vertical y descendente (como imposición desde la autoridad pública hacia la sociedad). Es un concepto que nace de la misma interacción empresa-sociedad. Como consecuencia de esto, son las mismas empresas las que deben examinar de qué modo responden mejor a esa demanda, si es real o no, si se pueda evaluar, de qué modo se puede hacer compatible con su actividad y, finalmente, cómo responden los consumidores o usuarios.

Desde esta base se puede deducir que la mejor forma o modo de regulación de la RSEes a través de la autorregulación, es decir, por las mismas normas que las empresas dicten y que podrán tener efectos individuales sobre la propia empresa que los

dicta o bien extenderse al resto de las empresas según los casos y el modo en que esta autorregulación se realice (por ejemplo: si se dicta desde una asociación empresarial que reúna las empresas de un determinado sector o represente a todas las empresas en su conjunto, independientemente de los objetivos y misiones de cada una de ellas).

El ámbito natural de la responsabilidad de las empresas tiene un triple plano y es desde esta triple perspectiva que podemos identificar la auténtica responsabilidad social corporativa: El primero es el plano jurídico, que se traduce en el cumplimiento de las normas imperativas dentro de las cuales debe enmarcar su comportamiento. El segundo es el plano empresarial. Desde esta perspectiva la empresa tiene la obligación de cumplir la finalidad principal de toda empresa y el compromiso de ésta con sus propietarios-accionistas: la creación de valor. Por último, la empresa o, mejor dicho, los empresarios, tienen una responsabilidad ética, que es la que conlleva todo acto humano. El hombre no es un ser aislado ni puede actuar desentendiéndose de los demás ni del entorno donde desarrolla su actividad. En una palabra, es un ser social.

Como hemos anticipado al principio de este trabajo, la concepción "friedmaniana" o neoclásica de empresa, concibiendo a ésta como un mero instrumento para generar beneficios, en la actualidad ha quedado superada. Cuando Friedman elaboró su teoría, las acciones "sociales" que podría realizar la empresa no solían estar integradas en su misión y en su estrategia.

Las iniciativas sociales responsables, como hemos visto también más arriba, han venido a ser una demanda natural de la sociedad desarrollada y por eso las empresas están "obligadas" a integrarlas en su estrategia de forma que creen valor o, dicho en otros términos, de forma que generen beneficios no sólo para los accionistas sino para toda la sociedad. Ésta es la auténtica y única obligación que se puede imponer a una empresa y que debe provenir de la convicción de sus accionistas y gestores.

5.8.3.7. Resumen y conclusiones

- La Defensa de la Competencia es socialmente positiva.

Actualmente es unánime, entre los estudios y teorías económicas modernas, la aseveración de los efectos sociales positivos de la libre competencia. Dicha aseveración, lejos de ser apodíctica, esta avalada por demostrados análisis económicos. Por este motivo, la defensa de la libre competencia ha de ser promovida y protegida por la Administración Pública, como parte de uno de sus objetivos esenciales: procurar el bienestar económico general.

Por el contrario, la falta de competencia hacen que los beneficios de las empresas no contribuyan al desarrollo social desde que las rentas que una empresa puede obtener de una condición monopólica o con un poder sustancial y determinante de mercado repercuten, frecuentemente, de modo negativo en los precios y en la calidad de los productos y servicios.

El Tribunal Defensa de la Competencia (TDC), en uno de sus estudios, en el año 1995, analizó los efectos sociales positivos de la libre competencia, particularmente, el beneficio que esto produce a los competidores. Al respecto, el Tribunal ha dicho que si bien no cabía duda que la competencia ofrece mejores resultados que cualquier otro mecanismo alternativo de asignación de los recursos, algunos ciudadanos manifestaban dudas de los efectos positivos de la competencia sobre la sociedad en su conjunto.

Entre las afirmaciones básicas que el TDC ha hecho respecto de los efectos sociales positivos de la libre competencia se encuentran las siguientes

- la competencia no implica desregulación. Si acaso, una regulación óptima
- la competencia combate los privilegios injustificados
- la competencia incrementa los salarios reales
- la competencia facilita la aplicación de los mecanismos de solidaridad
- la competencia favorece la creación de empleo
- la competencia contribuye al sostenimiento del gasto público social.

Las normas de defensa de la competencia se establecen para hacer que las empresas compitan en igualdad de condiciones, cosa que sólo se conseguirá facilitando la transparencia de los mercados ya que las ventajas no competitivas o, dicho en otras palabras, ilegítimas, provienen de desigualdad en la información de quienes participan en ellos, desde las empresas hasta los consumidores y usuarios, pasando por proveedores y distribuidores y que, además, pueden dar lugar a conductas colusorias.

- La RSE no debe ser obligatoria sino voluntaria

La definición que todos los organismos internacionales han dado de la RSE se funda en dos conceptos fundamentales y que le dan sustantividad: *"el compromiso voluntario*" y *responsable de los empresarios y, también, de los consumidores y usuarios"*. Por este motivo, cualquier intento de legislar o regular la RSE de forma contraria a éstos dos elementos podría desnaturalizar su concepto, alterando su finalidad propia: el desarrollo equilibrado, ecónomica y socialmente, de la sociedad. En pocas palabras: su bienestar general.

- Las empresas deben integrar la RSE como estrategia competitiva, para obtener un plus de diferenciación en el mercado positiva

La RSE es un concepto que nace de la misma sociedad civil y se dirige como demanda hacia las empresas. Es decir, es un concepto horizontal y ascendente y no vertical y descendente. Es un concepto que nace de la misma interacción empresa-sociedad. Como consecuencia de esto, son las mismas empresas las que deben examinar de qué modo responden mejor a esa demanda, si es real o no, si se pueda evaluar, de qué modo se puede hacer compatible con su actividad y, finalmente, cómo responden los consumidores o usuarios.

Dado el actual grado de competencia nacional e internacional en los mercados, diferenciarse positivamente del resto, con su consecuente beneficio, obteniendo un nicho de mercado, es cada vez es más difícil. Por este motivo, las empresas se ven obligadas a adoptar una estrategia de RSE que realmente las diferencie del resto. Los programas de RSE deben ser evaluados e integrarse y adecuarse a la misión de la empresa

- Las empresas deben tener una actitud pro-activa y no meramente receptiva

La mejor forma de regulación de la RSE es a través de la autorregulación, es decir, por las mismas normas que las empresas dicten y que podrán tener efectos individuales, sobre la propia empresa que los dicta o bien extender al resto de las empresas, según los casos y el modo en que esta autorregulación se realice.

El ámbito natural de la responsabilidad de las empresas tiene un triple plano y desde esta triple perspectiva es que podemos identificar la auténtica responsabilidad social corporativa:

El primero, es el plano jurídico, que se traduce en el cumplimiento de las normas imperativas dentro de las cuales debe enmarcar su comportamiento; el segundo, es el plano empresarial. Desde esta perspectiva la empresa tiene la obligación de cumplir con su finalidad propia y el compromiso de ésta con sus propietarios-accionistas: la creación de valor. Por último, las empresas, tienen una responsabilidad ética, que es la que conlleva todo acto humano por el mero hecho de ser tal. El hombre es un ser social por naturaleza y, por tanto, no puede actuar desentendiéndose de los demás ni del entorno donde desarrolla su actividad

5.9. Internacional

5.9.1. La RSE en la internacionalización de la empresa

Juan Manuel Cendoya
Borja Baselga

5.9.1.1. Introducción

A finales del siglo XX se iniciaron procesos de transformación profundos en los mercados que tendrán impactos decisivos en la evolución empresarial durante las próximas décadas. Por una parte, un conjunto de países se ha convertido en protagonista al lograr rápidos crecimientos económicos en zonas geográficas muy pobladas. Este proceso se ha visto animado por la evolución y la reducción de precios en las comunicaciones, los transportes y la tecnología, lo que ha favorecido la expansión y el proceso de deslocalización de empresas multinacionales, en su mayoría originarias de países desarrollados.

Esta transformación se ha visto acompañada de un nuevo equilibrio entre el Sector Público, las empresas, los empleados, los consumidores y la sociedad en su conjunto. Esta situación coincide con una creciente presencia de los reguladores, de los consumidores y de las organizaciones de defensa del medio ambiente. Todos ellos se han convertido en factores críticos a la hora de tomar decisiones empresariales.

En este entorno, las empresas se enfrentan a una oportunidad histórica: la posibilidad de aprovechar los potenciales beneficios de la internacionalización. La internacionalización supone abrirse a nuevos mercados, a una base de potenciales compradores cada vez mayor, lo que puede implicar grandes beneficios para clientes, empleados y accionistas y, como consecuencia, para las sociedades en las que estas empresas operan. Además, la internacionalización implica un aumento de la multiculturalidad de la empresa y, por tanto, una mayor diversidad y una concepción más global, sin duda factores que aumentan su capacidad de adaptación y aceptación del cambio.

El reto para las empresas es lograr una adecuada internacionalización compatible con los objetivos de desarrollo de la sociedad en los países en los que opera. Por una parte, el uso eficiente de los recursos, en mercados cada vez más competitivos, es un factor decisivo para la supervivencia, el crecimiento y la mejora de la eficiencia de las empresas. Por otra parte, la empresa multinacional se enfrenta en la actualidad a un nuevo modelo de gestión en pleno proceso de transición desde un modelo, cuyo obje-

tivo básico es la creación de valor para sus accionistas, hacia un modelo que añade a ese objetivo el de generación de valor para sus grupos de interés a la vez que consigue un desarrollo sostenible en el tiempo y se muestra respetuoso con el entorno medioambiental.

5.9.1.2. Modalidades de la internacionalización y RSE

La internacionalización de una empresa puede producirse[118] siguiendo diferentes modalidades, compatibles entre sí:

- Empresa exportadora
  - Exportación de productos
  - Exportación de servicios
  - Prestación de servicios a extranjeros
- Acuerdos de colaboración
  - Contratos de obra
  - Licencias de fabricación
  - Franquicias
- Tomas de posición directa
  - Constitución de filiales en el extranjero
  - Joint-ventures con socios locales
  - Fusiones con empresas locales
  - Adquisición de participación significativa en empresa local
  - Adquisición de empresas locales

Las ventajas específicas que cada país ofrece condicionan la forma de internacionalización elegida por las empresas. Estas ventajas tienen que ver con aspectos como el acceso a recursos naturales, los costes laborales, el marco legal o el contexto económico y político.

El proceso de internacionalización a través de inversión directa es, por definición, una estrategia a largo plazo, y por ello las implicaciones sobre los países donde actúa son mayores en comparación con otras formas de internacionalización. La internacionalización brinda grandes oportunidades para reforzar el papel de la empresa como agente impulsor del cambio social, ya sea a través de la búsqueda de ventajas competitivas asociadas a la mejora de la reputación corporativa, o bien como consecuencia de una auténtica asunción de ética como parte de la excelencia empresarial.

---

[118] *La Internacionalización de la empresa española*, Cátedra Universidad Antonio de Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas.

También la empresa que se internacionaliza asume mayores riesgos vinculados con el mayor riesgo reputacional que supone perjudicar su imagen corporativa. En este sentido, el papel de la empresa que se internacionaliza, especialmente cuando lo hace a través de inversión directa, se convierte en protagonista en el desarrollo de la actuación responsable de las empresas. Para las empresas internacionalizadas, la incorporación de la RSE como parte de su estrategia de crecimiento, ofrece numerosas oportunidades para reforzar el papel de la empresa como agente impulsor del cambio social. Si, además, este comportamiento responsable genera rentabilidad y es valorado de forma continuada por el consumidor, el éxito sería completo.

El carácter dinámico de las ventajas competitivas entre industrias y países en el contexto global supone que los agentes económicos y sociales y las Administraciones, deben hacer un importante esfuerzo para anticipar sus efectos, de forma que se maximicen las oportunidades y se minimicen los riesgos.

5.9.1.3. Efectos de la internacionalización sobre los grupos de interés

La internacionalización puede causar efectos beneficiosos para determinados grupos de interés pero puede, simultáneamente, generar efectos no deseados para otros grupos. Estos efectos además sufren cambios en función de la diferente aproximación de cada grupo de interés a los problemas en diferentes momentos históricos y en distintas circunstancias sociales y económicas. Así, lo que era asumible, e incluso deseable en un momento y en una situación económica concreta, podría convertirse en rechazable en otra.

- **Para los accionistas**. Como grupo de interés, los accionistas tienen una importante capacidad de actuación y de influencia sobre la política de las empresas. El activismo accionarial por una parte, y la Inversión Socialmente Responsable por otra, son demostraciones de ello. Como se explica en detalle en el apartado 5.5.1. la Inversión Socialmente Responsable (ISR) ha empezado a actuar como factor determinante en la política y el comportamiento de las empresas que tienen, de esta forma, un nuevo aliciente para demostrar que su forma de actuar se ajusta a los mejores estándares de cada mercado o sector industrial. En el proceso de internacionalización, los accionistas asumen un riesgo de mercado, de divisa y de incertidumbre sobre los ciclos económicos de otras economías. Además, el riesgo de estabilidad política debe tenerse en consideración antes de abordar un proceso de estas características. Sin embargo, estos riesgos pueden convertirse en oportunidades. Los accionistas de empresas multinacionales que han tenido éxito en su expansión tienen a su favor la diversificación del

negocio por zonas geográficas, monedas, diferencias en los ciclos económicos, etc. Adicionalmente, una mejora de la eficiencia de las empresas debe tener un reflejo en la valoración de las acciones de la compañía, lo que podría suponer una mayor capacidad de acceso a los mercados, financieros y, por tanto, a un crecimiento más estable.

- **Para los clientes**. Por un lado, los clientes pueden percibir el resultado final de la internacionalización en forma de productos más económicos derivados de unos proveedores más baratos. Igualmente, los clientes tienen la posibilidad de contar con sus proveedores habituales en otros países. Por otro lado, surge la dimensión del consumidor como demandante de comportamientos empresariales adecuados a la nueva situación. De esta forma, la capacidad de actuar como consumidores responsables puede influir en la estrategia empresarial. Los consumidores son, de alguna forma, el reflejo de la sensibilidad social ante asuntos de tanta importancia como la mano de obra o el tratamiento del medio ambiente. En esta situación, las empresas se ven alentadas a mantener los mismos niveles de calidad de sus productos y servicios, lo que implica una necesidad adicional de control por parte de las empresas en sus procesos de producción.
- **Para los empleados**. La expansión internacional de las empresas ofrece a los empleados la posibilidad de desarrollar carreras internacionales, aprender de los mejores casos de éxito o compartir experiencias en diferentes entornos profesionales. En las empresas multinacionales es habitual contar con códigos de conducta que imponen una serie de obligaciones a los empleados de forma homogénea en todos los países en los que las empresas operan. Este factor, que exige una adecuada supervisión, tiene un efecto positivo en la forma de entender las relaciones entre los diferentes grupos de interés. Por el lado negativo, los empleados de las empresas multinacionales se enfrentan al posible efecto de la deslocalización de las factorías. Este efecto, que no tiene porque producirse siempre, se aborda más adelante en este mismo capítulo.
- **Para la sociedad**. La forma en la que una empresa colabora con la sociedad difiere en función de diversos factores, uno de los cuales es, necesariamente, su tamaño y su presencia en diferentes áreas geográficas, culturales o económicas. La capacidad para gestionar estas relaciones reviste una creciente importancia en la estrategia de las empresas.

5.9.1.4. La deslocalización y sus implicaciones

Junto con la internacionalización, otro proceso que se ha intensificado más recientemente, ha sido la deslocalización de la actividad productiva de las empresas. Los procesos de deslocalización empresarial, se producen cuando una empresa trasla-

da parte de su capacidad productiva de un país a otro, generalmente buscando mano de obra o recursos productivos más económicos.

La deslocalización es, en efecto, una modalidad muy concreta de reorganización de las actividades productivas que las empresas acometen para aumentar la eficiencia de dichas actividades, y con ello crecer o, simplemente, mantenerse en el mercado. No se trata de un fenómeno nuevo y, de hecho, la economía española se ha beneficiado durante las décadas desarrollistas de la deslocalización de actividades industriales desde economías mucho más desarrolladas. Sin embargo, ahora sucede al revés y es la economía española, desarrollada sí, aunque no lo suficientemente avanzada, la que sufre el fenómeno de la deslocalización.

Este fenómeno, que puede suponer la creación de nuevos puestos de trabajo en terceros países, produce el efecto contrario en los lugares donde originalmente estaban los centros productivos. De esta forma, la internacionalización de las empresas adquiere también una faceta local, con ramificaciones muy importantes tanto para los trabajadores directamente afectados como para su entorno y, en algunos casos, puede suponer un cambio radical de toda una comunidad.

La gestión de las deslocalizaciones de empresas debe abordarse con un especial cuidado por parte de las empresas ya que, si bien puede ser un proceso irreversible en determinados sectores o momentos económicos, su tratamiento admite múltiples enfoques que pueden reducir los efectos causados.

Es aquí donde aparece lo que algunos autores han llamado la "destrucción creativa", que implica lograr un efecto neto que no sea negativo. En realidad, debemos plantearnos que hoy es necesario competir de formas diferentes. Para lograrlo existen diferentes caminos que implican liberar recursos dedicados a actividades poco productivas para centrarse en aquellas que generan mayor valor añadido. Algunos países, además, se ven favorecidos por el llamado "efecto sede", que permite a las empresas concentrar en sus sedes las actividades de mayor valor a la vez que subcontratan otras en países con costes más reducidos. Enfocar estos cambios con el tiempo y rigor necesarios puede evitar problemas sociales y económicos de enorme importancia.

Frente a los aspectos problemáticos de la deslocalización, el desarrollo de una cierta capacidad de anticipación de los mismos es obligado. Por ello es fundamental establecer una red que permita la interlocución y el compromiso social cuyo centro es la responsabilidad de la empresa y la participación y corresponsabilización por parte de los diferentes interlocutores en facilitar los ajustes necesarios, buscar las soluciones

o alternativas y convertir una perspectiva más o menos segura del declive industrial y económico de una localidad, sector o comarca, en otra de revitalización económica, cambio estructural y renovación de ventajas competitivas.

5.9.1.5. La RSE en la estrategia de la internacionalización

La estrategia de una empresa responsable debe asumir políticas que prevengan o mitiguen las consecuencias menos deseadas de la internacionalización, a la vez que impulsan los efectos positivos de la estrategia. Las empresas tienen la necesidad de comportarse de forma responsable allí donde estén. A pesar de tratarse de una afirmación evidente, es necesario realizar una serie de precisiones sobre la delimitación del sujeto pasivo y sobre la manera de actuar.

En primer lugar, es necesario delimitar el sujeto pasivo de esta actuación. La empresa tiene que comportarse de forma responsable con todos sus grupos de interés, aunque parece adecuado determinar de qué grupos de interés estamos hablando.

- **Clientes**: cuando la internacionalización de la empresa implica contar con una base de clientes en terceros países es necesario buscar una sintonía con éstos. La forma de acceder a las empresas locales ha tenido una influencia notable en muchos casos. En este caso, como en otros muchos, la información a los clientes y usuarios es primordial. El diálogo con los clientes, que puede lograrse tanto mediante encuestas como por el establecimiento de canales abiertos a recibir sugerencias y reclamaciones, es uno de los caminos a los que no deberían renunciar las empresas y, especialmente, las que se instalan en otros países.
- **Empleados**: la relación de las empresas con sus empleados exige una labor previa de conocimiento de las circunstancias legales y sociales de la comunidad. Esto es especialmente importante en las empresas con actividades industriales o con una larga cadena de aprovisionamiento. La subcontratación de procesos productivos ha originado, en no pocas ocasiones, que alguna de las últimas fases se realice en condiciones laborales inaceptables. Los sistemas de control de calidad en este tipo de situaciones se están convirtiendo en un estándar de las mejores empresas que debe ser imitado por las demás. Las auditorías de cumplimiento, la firma de protocolos de actuación o la información a las empresas proveedoras resultan herramientas eficaces en este campo. Asimismo, es importante que las empresas sigan en sus operaciones internacionales los mismos estándares laborales e implanten las mismas normas en temas como la conciliación de la vida personal y laboral, la igualdad, las personas con discapacidad y todos aquellos que contribuyan al aumento de la satisfacción y sentido de pertenencia de sus trabajadores. Por otra parte, la integración de la diversidad supone

un reto importante para todas las empresas multinacionales. La captación del talento local y su incorporación a la empresa se ha demostrado como un factor de éxito al facilitar el conocimiento de la realidad social, favorecer las comunicaciones y plantear productos y servicios más cercanos al consumidor local. La gestión de la diversidad no se limita a la contratación de personal local sino que implica invertir en su formación, en su adaptación a la cultura empresarial y, en los casos más exitosos, su acceso a los puestos de dirección local e internacional. Cuando se logra alcanzar este nivel de madurez de la gestión de la diversidad se logran resultados muy satisfactorios en la gestión empresarial. En el caso concreto de la empresa española, uno de los destinos tradicionales de su salida al exterior ha sido Iberoamérica y América central. La coincidencia del idioma, la afinidad de costumbres y la identificación de culturas ha facilitado este camino. No obstante, esos factores no deben permitir a las empresas caer en la complacencia y deben, por el contrario, acentuar la búsqueda de soluciones a los problemas que tiene la sociedad en estos países.

- **Proveedores**: una de las motivaciones para la internacionalización de las empresas es la de aprovechar la existencia de proveedores más económicos o más cercanos al ciclo productivo. En otros casos, los proveedores lo son de servicios, lo que exige una cuidadosa vigilancia de la cadena de aprovisionamiento para evitar situaciones contrarias a los principios de actuación de la empresa, tal y como se ha señalado al hablar de los clientes. Como se ha explicado en el capítulo 4.2., algunas empresas han comenzado a solicitar a sus proveedores la firma y el cumplimiento de códigos de conducta específicos mediante la realización de auditorías sociales. Esta fórmula permite exigir un comportamiento de los proveedores que se ajusta a los estándares de las empresas. Una alternativa que ha sido empleada es la de informar que la empresa contratante está adherida al Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) y que espera de la empresa subcontratada el respeto por los diez principios que inspiran este pacto auspiciado por Naciones Unidas.
- **Accionistas**: los accionistas están llamados a desempeñar un papel importante en las decisiones de internacionalización de las empresas, apoyando o rechazando su estrategia. En este sentido, los diferentes *ratings* (FTSE4GOOD, Índice Dow Jones de Sostenibilidad, entre otros) pueden proporcionar algunas referencias en el cumplimiento de algunos estándares laborales y medio ambientales.
- **Medio ambiente**: éste es, sin duda, uno de los temas más importantes para determinados sectores empresariales. La obtención de materias primas en países en vías de desarrollo se ha realizado, durante muchos años, sin una correcta consideración de los efectos derivados de su actividad. El aumento del conocimiento sobre el impacto medioambiental de la actividad del ser humano

sobre el planeta implica un giro radical en la forma de actuar de empresas y consumidores. La aceptación universal de que los recursos son limitados y de que es necesario restaurar los ambientes deteriorados por la actuación de las empresas supone una nueva forma de actuar que exige una importante supervisión de los reguladores públicos en cada país.

- **Sociedad**: independientemente de que la sociedad sea una sociedad desarrollada o en vías de desarrollo, lo relevante es que exista una relación en la que tanto la empresa como la sociedad perciban un beneficio. La forma en la que una empresa contribuye al desarrollo de la sociedad en la que opera puede determinar la percepción de los consumidores locales, la relación con las autoridades y reguladores, los acuerdos con los representantes de los trabajadores y, como consecuencia, sobre todos los grupos de interés. En función de la situación cultural, social o económica de una sociedad y de las características de cada empresa, las diferentes opciones de apoyo a la sociedad, como el desarrollo o a la cultura, vías tradicionales de aproximación de las empresas a las sociedades, pueden tener mayor o menor sentido.

Respecto a la manera en que la forma de relacionarse con los distintos grupos de interés puede formar parte de la estrategia empresarial, conviene tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- Como se ha dico en el capítulo 5.1., la estrategia de responsabilidad de las empresas debe estar promovida desde el primer nivel de la organización. Es precisamente en las empresas internacionales donde este factor cobra más relevancia, ya que la política en RSE debe acompañar la internacionalización desde su planificación.
- Los objetivos de la empresa deben estar alineados con el diseño de la política de responsabilidad social. En definitiva, la búsqueda de creación de valor y de riqueza que persigue la empresa puede aplicarse a su relación con la sociedad, de manera que las empresas puedan contribuir a su desarrollo en los ámbitos de actuación que le son más cercanos.
- Por último, la comunicación de todas las actuaciones es fundamental. La transparencia permite que el comportamiento de las empresas pueda ser analizado por terceros y avanzar en un necesario camino de mejora permanente. Este aspecto, así como la elaboración de Memorias de RSE, se tratan en el capítulo 5.1.1. de este libro.

5.9.1.6. Resumen y conclusiones

La internacionalización supone ventajas y riesgos no sólo para la empresa que la acomete, si no también para sus grupos de interés, aspecto fundamental para el análi-

sis de este fenómeno desde el punto de vista de la RSE. La internacionalización afecta a:

- Los empleados, que pueden ver aumentar la posibilidad de desarrollar carreras internacionales, pero también se enfrentan al posible desplazamiento de los puntos de producción y venta de la empresa.
- Los consumidores que además de poder acceder a una mayor variedad de productos e incluso a precios inferiores, pueden tener en cuenta al seleccionar los productos criterios diferentes de los meramente económicos, como su valoración sobre el comportamiento de la empresa que los produce.
- Los accionistas, que en la toma de decisión de sus inversiones, además de considerar el mayor potencial posible de rentabilidad financiera de la empresa, puedan también valorar el cumplimiento de algunos estándares laborales y medio ambientales. Así lo atestigua la existencia de ratings como el FTSE4GOOD o el Índice Dow Jones de sostenibilidad, entre otros. De esta forma, si bien la internacionalización constituye una estrategia de crecimiento del negocio y una vía de acceso a mayores oportunidades para la empresa, en el contexto actual, ha de ser capaz de asumir también los retos que supone y exportar buenas prácticas que le permitan contribuir positivamente a la sociedad destino de sus productos y/o inversiones. Para ello, la empresa responsable puede prestar especial atención a aspectos tales como:
- El seguimiento de sus proveedores. Este aspecto es especialmente relevante en el caso de implantación de los mercados de países en desarrollo y puede aplicarse igualmente en el caso de las empresas importadoras.
- La protección del medio ambiente, especialmente cuando su actividad se desarrolla en determinados sectores como los extractivos o los altamente contaminantes. De esta forma, las empresas pueden con la internacionalización, además de aumentar la eficiencia y abrirse a nuevos mercados, aportar valores a las sociedades a las que acceden.

5.9.2. Los negocios en la base de la pirámide

Miguel Ángel Rodríguez

Aunque la situación está cambiando, la "base de la pirámide" es, todavía, un tema poco conocido en el mundo empresarial. Por ello, comenzaremos este apartado explicando la idea que hay detrás de esta propuesta. Posteriormente, y a través de ejemplos

de compañías pioneras que están operando con éxito en este mercado, profundizaremos en sus características más sobresalientes e iremos desgranando los principales factores de éxito. Todo ello nos permitirá hacernos una idea bastante clara de un tema que, sin duda, representa un importante reto y una gran oportunidad para las empresas dispuestas a cruzar fronteras no sólo geográficas sino también mentales, y a operar en la base de la pirámide socioeconómica de los países en desarrollo.[119]

5.9.2.1. Concepto

Como se representa gráficamente en la figura 1, la expresión "base de la pirámide" (BDP) hace referencia a los más de cuatro mil millones de personas que han de subsistir con menos de dos dólares al día, o cuatro si tenemos en cuenta la paridad de poder adquisitivo. Efectivamente, al menos dos de cada tres personas en el mundo malviven en la pobreza. Y hemos de ser conscientes de que las nuevas formas de terrorismo, sin duda una de las mayores lacras de nuestro tiempo, encuentran en este estado de desesperanza y exclusión el mejor de los caldos de cultivo.

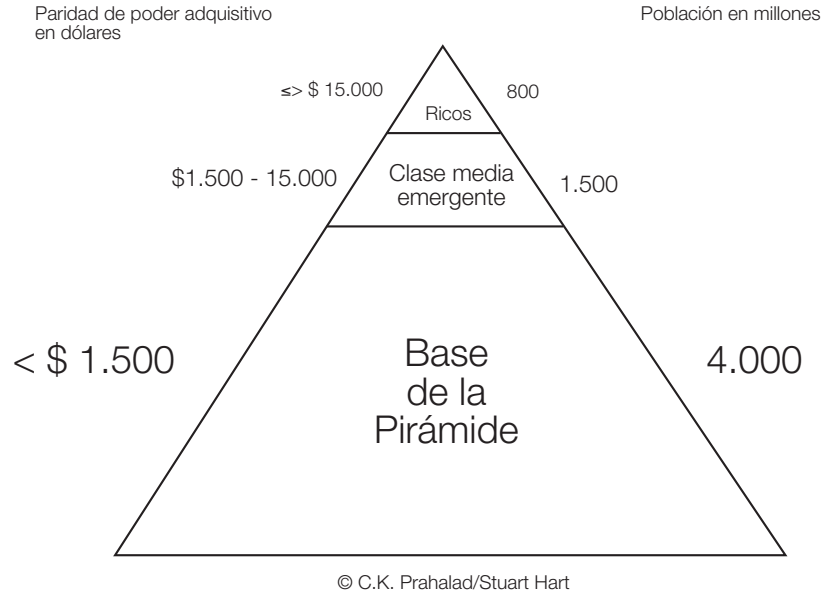


Figura 1. La base de la pirámide.

[119] Este capítulo está en parte basado en Rodríguez, M.A., Sánchez, P. y Ricart, J.E.: "La base de la pirámide: la nueva frontera de la responsabilidad corporativa", capítulo 7 del *Manual de la empresa responsable,* Club de Excelencia en Sostenibilidad, Biblioteca Empresarial Cinco Días, 2005.

Como veremos en el capítulo 7, varios de los "objetivos de desarrollo del milenio" que la Organización de las Naciones Unidas ha puesto sobre la mesa buscan acabar con este estado de las cosas. Sin duda, los gobiernos de los países desarrollados, las ONG para el desarrollo, los organismos multilaterales, etc., tienen una parte de la respuesta. Sin embargo, sin el concurso de la iniciativa privada, parece muy improbable alcanzar los objetivos de la ONU. Medidas como la condonación de la deuda externa, la tasa Tobin, etc. son condiciones necesarias, pero no suficientes. Esta convicción nace del papel fundamental que la empresa ha tenido en la evolución de las naciones ricas. Sin su capacidad de desarrollar innovaciones de todo tipo dirigidas a satisfacer nuestras necesidades, es casi seguro que no habríamos conseguido alcanzar los niveles de bienestar que tenemos en los países desarrollados. De igual forma, sin su concurso, difícilmente el desarrollo incluirá algún día a toda la humanidad en vez de a una pequeña parte.

Al igual que la innovación de las empresas ha generado valor para la sociedad y para las propias empresas en los países desarrollados, la entrada decidida de las empresas en la base de la pirámide contribuirá sustancialmente a la mejora de las condiciones de vida de los miles de millones de personas que la forman y al crecimiento, realmente sostenible en el tiempo, de dichas empresas. Los recuadros 1-5 introducen algunos datos básicos de los casos de las empresas Amanco, Grameen Phone, Cemex, Hindustan Lever y Tetra Pak que servirán para ilustrar las ideas que iremos introduciendo a lo largo del capítulo. A continuación, analizaremos algunos prejuicios y problemas existentes. Dada su capacidad de frenar la entrada de empresas en este mercado, es fundamental ser consciente de ellos.

Cuadro 1.
Caso Amanco (Grupo Nueva)[120]

Grupo Nueva es una compañía compuesta por las empresas Amanco, que produce y vende sistemas de conducción de fluidos y elementos de construcción, y Masisa, que produce y comercializa tableros y productos de madera. Entre sus objetivos estratégicos, la dirección de la compañía ha establecido que el año 2007 el 10% de sus ingresos provenga del segmento de mercado de bajos ingresos, y en

[120] Para más información, véase Pablo Rodríguez, M.A., Sánchez, P. y Ricart, J.E.: *Amanco: Todos ganamos*, caso de la División de Investigación de IESE, 2005.

el año 2010 esta cifra aumente hasta el 15%. Con este objetivo en mente se propuso a los empleados de la compañía que elaboraran distintas propuestas, entre las que destaca el ejemplo de Amanco Guatemala.

En este país se ha diseñado un proyecto bajo el nombre "Comunidades agrícolas sostenibles en un mundo globalizado" con el que se pretende mejorar el sistema de riego agrícola de pequeños agricultores. Amanco diseñó un sistema de riego por goteo que permite doblar la superficie cultivada utilizando la misma cantidad de agua. Además, se han establecido alianzas con empresas comercializadoras para asegurar la venta de la producción agrícola e instituciones financieras que facilitan al pequeño agricultor el acceso al microcrédito. De este modo, Amanco no sólo vende una tecnología que aumenta el rendimiento de la producción agrícola, sino que además se ha convertido en un integrador de los distintos actores que participan en este proyecto.

Aunque la experiencia de Amanco todavía se encuentra en la fase piloto, los resultados son esperanzadores: Amanco ha conseguido un margen del 31% y los beneficios del agricultor pueden aumentar alrededor de un 40%. Cuando, como es intención de Amanco, se haya extendido el modelo de negocio al conjunto de Latinoamérica, se podrían conseguir unas ventas anuales de 28 millones de dólares.

Recuadro 2.
Caso Grameen Phone

Grameen Phone es un negocio del grupo Grameen en Bangladesh y tiene por objetivo ofrecer servicios de telefonía en las zonas rurales de este país. Para ello, el Grameen Bank, pionero en el campo del microcrédito, concede un crédito a mujeres de aldeas rurales, que se establecen como emprendedoras independientes con el fin de ofrecer servicios de telefonía móvil. Con un crédito de aproximadamente 175 dólares estas mujeres compran el teléfono móvil y una batería solar de recarga. Esta inversión sirve para crear lo que se conoce como "teléfonos del pueblo".

Los resultados de esta experiencia han sido formidables: a las mujeres les ha supuesto un incremento de 300 dólares en su renta anual, es decir, doblarla; al usuario, con una renta *per capita* de menos de dos dólares al día, cada llamada le ha supuesto un ahorro medio de 2,7 a 10 dólares; y a la empresa le ha supuesto unos ingresos cercanos a 300 millones de dólares en 2003.

Recuadro 3.
Caso Hindustan Lever[121]

Hindustan Lever Ltd. (HLL), filial de Unilever, opera en India desde 1888 y es la mayor empresa de bienes de consumo de este país. Desde 1987, HLL ha lanzado una serie de productos (productos de alimentación, detergentes, jabones, etc.) para los mercados rurales de bajo nivel económico.

Con el objetivo de distribuir sus productos en el mayor número de puntos de venta posible, se diseñó un nuevo sistema de distribución que incluía la figura de distribuidores rurales y la participación de mujeres emprendedoras, que adquirían los productos de HLL a crédito para luego venderlos en sus comunidades obteniendo un beneficio por ello. Estas mujeres reciben apoyo y formación en técnicas de venta por parte de HLL, que, a su vez, realiza campañas de promoción en las aldeas para aumentar el conocimiento de sus productos entre la población. Gracias a este sistema está llegando a la mayoría de las zonas rurales del país. La experiencia extremadamente positiva de Hindustan Lever ha llevado a Unilever a entrar en la base de la pirámide de otros países en desarrollo y plantearse que el cuarenta por ciento de sus ventas mundiales procedan de este segmento de mercado.

Recuadro 4.
Caso CEMEX: Proyecto Patrimonio Hoy[122]

Cemex, fundada en 1906, es una de las principales empresas de la industria del cemento a nivel mundial. En el año 1998 decidió impulsar el proyecto Patrimonio Hoy, con el que pretendía aumentar sus ventas en el segmento de bajos ingresos. En este sector, es muy corriente que la propia familia sea quien construya o amplíe su vivienda. No obstante, la escasez de liquidez financiera, el desconocimiento de técnicas de construcción y el mal servicio que prestan los distribuidores a este sector alargan y encarecen considerablemente el periodo de construcción.

[121] Ellison, Brian, Dasha Moller y Rodríguez, Miguel Ángel: *Hindustan Lever Reinvents the Wheel*, caso de la División de Investigación de IESE, 2002.
[122] Miroslava, Ruth y F. Arenas, *Patrimonio Hoy*, caso de la División de Investigación de IPADE realizado en el marco del proyecto "La cadena de suministro en la base de la pirámide" de IESE.

El proyecto Patrimonio Hoy combina el acceso al crédito, asesoría técnica y venta de cemento. El acceso al crédito se organiza mediante la creación de sistemas de ahorro formados por tres integrantes, de tal modo que la presión grupal favorece la devolución del crédito. Asimismo, Cemex creó unas oficinas en cada comunidad que cuentan con la presencia de un arquitecto y en donde se ofrecen servicios de asesoramiento técnico a los participantes del proyecto. En este mismo lugar se realizan los pagos y los talleres de formación sobre técnicas de construcción. Por último, Cemex buscó la colaboración de los distribuidores para participar en el proyecto. Aquellos interesados en hacerlo, se comprometían a mejorar la calidad del servicio. Con estos elementos, Cemex ha creado un sistema que permite reducir el tiempo y coste de las construcciones y ampliaciones de vivienda, al mismo tiempo que aumenta sus ventas.

Tras tres años de funcionamiento, Patrimonio Hoy tiene 49 células, está presente en 23 ciudades y cuenta con 36.000 clientes. Cada mes, entre 1.500 y 1.600 nuevos clientes se unen a este programa.

Recuadro 5.
Caso Tetra Pak[123]

Fundada a principios de los 50, la empresa familiar sueca Tetra Pak es hoy una de las mayores empresas de envasado aséptico de alimentos líquidos y suministro de material de envase, equipos de procesado para alimentos líquido y máquinas de llenado y equipos de distribución. En 1999, Tetra Pak decidió aumentar su presencia en las economías emergentes, en las que se calcula que hay un mercado potencial de 150.000 millones de envases anuales, mediante el lanzamiento de un nuevo envase aséptico más económico y apropiado para este segmento.

Para entrar en estos mercados, Tetra Pak busca alianzas con el sector privado y el sector público promoviendo campañas de alimentación en las escuelas. El consumo de leche juega un papel central en estas campañas. Gracias a su envase asép-

[123] Sánchez, P., Rodríguez, M.A. y Ricart, J.E.: "Social Embeddedness in Low Income Markets: Influential Factors and Positive Outcomes", *Greener Management International,* June, 2007.

tico, la leche se puede almacenar durante un mayor tiempo, lo que mejora sustancialmente la eficiencia del sistema de distribución. Estas campañas se compaginan con actividades de formación en las granjas y con la concesión de créditos para la adquisición de la maquinaria de envasado. De este modo, Tetra Pak consigue crear beneficios a lo largo de toda su cadena de valor.
Como ejemplo, podemos exponer el caso de Tailandia donde Tetra Pak participa en programas alimentación desde 1985. Los beneficios de este programa son sorprendentes: en el año 2002 el programa atendía a 6,2 millones de niños, que recibían 200 días al año 200 mililitros de leche totalmente gratis; la producción de leche en Tailandia se incrementó de 120.000 litros diarios en 1984 a 1.500.000 litros diarios en 2001, consiguiendo un crecimiento anual del 14%; la malnutrición descendió del 19% en 1990 al 10% en 1997; y el consumo anual medio de leche aumentó de 2 litros en 1984 a 20 en 1999.

5.9.2.2. Algunos prejuicios y problemas a tener en cuenta

Como los resúmenes introductorias de los casos de Amanco, Grameen Phone, Hindustan Lever, Cemex y Tetra Pak demuestran, la primera asunción que es necesario eliminar es considerar que *la base de la pirámide es cualquier cosa menos un mercado*. "Donde hay pobreza no hay posibilidades de crear un mercado"; "no podemos vender nuestros productos o servicios a personas con ingresos de uno o dos dólares"; "sin duda, éste no es un terreno para las empresas, sino para las ONG, los organismos multilaterales y los gobiernos". Estos y otros prejuicios similares son habituales entre una gran mayoría de empresarios y directivos. Sin duda, si lo perciben de esta forma, ésta es *su* realidad. Pero, aunque no es *la* realidad, esta creencia es la que ha condenado a las personas de la base de la pirámide a su condición. Utilizando la terminología del pensamiento sistémico, estamos ante una profecía que se ha autoalimentado y ha terminado por condicionar la realidad. Efectivamente, como la inmensa mayoría de las empresas han considerado que la base de la pirámide no era un mercado, no le han prestado ninguna atención; en consecuencia, no han desarrollado capacidades, productos, servicios y modelos de negocio *ad hoc*; de esta forma, la realidad ha confirmado su prejuicio.

Sin embargo, lo que no suele pensarse es que en la base de la pirámide hay innumerables necesidades insatisfechas. Y satisfacer necesidades insatisfechas es un objetivo intrínsecamente empresarial. Tampoco solemos ser conscientes de lo caro que resulta ser pobre. Parece una contradicción en sus términos, pero es así. C.K. Prahalad

y Allen Hammond[124] compararon los precios de distintos bienes en un barrio residencial de Bombay y en una zona de chabolas de la misma ciudad. Los resultados, como puede apreciarse en la tabla 1, demuestran con rotundidad que los pobres han de pagar sobreprecios, a veces verdaderamente obscenos, por productos y servicios de primera necesidad.

Directamente relacionada con la anterior está la idea de que *la base de la pirámide no ofrece ningún aliciente a los directivos*. Efectivamente, si la BDP es cualquier cosa menos un mercado, ¿cómo podrían los directivos estar interesados en ella? Sin embargo, nuevamente la práctica desmiente los prejuicios. En los casos, como los de Amanco o Cemex, en los que hemos tenido la oportunidad de conocer personalmente a directivos encargados de poner en marcha negocios en la BDP, hemos podido comprobar su tremenda ilusión profesional y personal y su compromiso con el encargo. De hecho, el calibre del reto unido a los resultados obtenidos les ha permitido satisfacer sus aspiraciones profesionales al tiempo que han descubierto un más hondo sentido humano en sus tareas directivas.

Aunque podríamos considerar otras falsas asunciones, terminaremos con otra notablemente extendida: *los productos y servicios que pueden comercializarse en la BDP son versiones simplificadas de los ofrecidos en los mercados desarrollados*. Como veremos más adelante, esta idea no es sólo falsa sino que es una de las causas principales de los fracasos que algunas empresas han cosechado cuando han intentado entrar en la BDP. En realidad, una de las claves del éxito reside en la capacidad de las empresas de cono-

Tabla 1
Carestía de la vida en la base de la pirámide

Producto/servicio	Dharavi*	Warden Road**	Sobreprecio
Crédito (interés anual)	600%-1.000%	12%-18%	5300%
Metro cúbico de agua	$1,12	$0,03	3700%
Llamada teléfono (minuto)	$0,04-$0,05	$0,025	80%
Medicamento para la diarrea	$20	$2	1000%
Arroz (kilogramo)	$0,28	$0,24	20%

* Barrio de chabolas de Bombay
** Barrio residencial de Bombay

[124] Prahalad, C.K. and Hammond, Allen: "Serving the World's Poor Profitably", *Harvard Business Review,* 2002.

cer y entender las necesidades insatisfechas de los clientes de la BDP y buscar fórmulas novedosas para conseguir satisfacerlas. Como puede deducirse de los casos de Amanco, Grameen, Hindustan Lever, Patrimonio Hoy de Cemex y Tetra Pak, la novedad abarca, además de a los propios productos y servicios, a los modelos de negocio y a las propias formas organizativas. Tras considerar los principales prejuicios existentes sobre la BDP, a continuación profundizaremos sobre algunos problemas reales que las empresas que deciden operar en la BDP han de tener muy en cuenta.

Uno de los problemas más evidentes y tangibles es la *deficiencia de las infraestructuras existentes en la BDP*. En algunos países una parte importante de la población de la BDP vive en zonas rurales y de difícil acceso. En la India, por ejemplo, los más de setecientos millones de habitantes que viven en zonas rurales viven dispersos en 627.000 aldeas, el noventa por ciento de las cuales cuenta con menos de dos mil habitantes. Este hecho, unido a las deficientes infraestructuras de transporte existentes en los países en desarrollo, dificulta el comercio de bienes y supone un importante reto para las empresas. Asimismo, el nivel de desarrollo de las infraestructuras relacionadas con servicios como agua, luz o telecomunicaciones es claramente insuficiente. Pensemos que aproximadamente uno de cada cuatro habitantes del planeta carece de servicios de luz y agua potable. O que más de la mitad de la población mundial no ha realizado nunca una llamada de teléfono. Todo ello añade, sin duda, nuevos desafíos para las empresas que desean operar en la BDP.

Hindustan Lever, subsidiaria de Unilever, ha desarrollado un ingenioso sistema de distribución que, venciendo las indudables carencias de las infraestructuras de la India, le permite llegar a una buena parte de sus aldeas. En la figura 2 se representa de forma esquemática este sistema.

Para llegar a la BDP de la India, Hindustan Lever ha desarrollado tres proyectos: "Project Streamline", "Project Shakti" y "Project Bharat". De forma muy resumida, mediante el primero consigue que sus productos lleguen físicamente a las zonas rurales: Hindustan Lever envía sus productos desde sus plantas a siete mil centros rurales de distribución independientes; a su vez, cada uno de estos centros trata con entre quince y veinte distribuidores más pequeños (RS); finalmente, éstos los transportan mediante medios tan poco convencionales como tractores, carros de animales, etc. a las aldeas. Mediante el segundo, Hindustan Lever consigue llegar al cliente final a través de una red de emprendedoras, miembros de grupos de autoayuda (SHG: Self Help Groups), que adquieren sus productos mediante microcréditos y se encargan de revenderlos puerta a puerta; de esta forma, decenas de miles de mujeres consiguen aumentar sustancialmente sus ingresos y el de sus familias, al tiempo que ven cómo

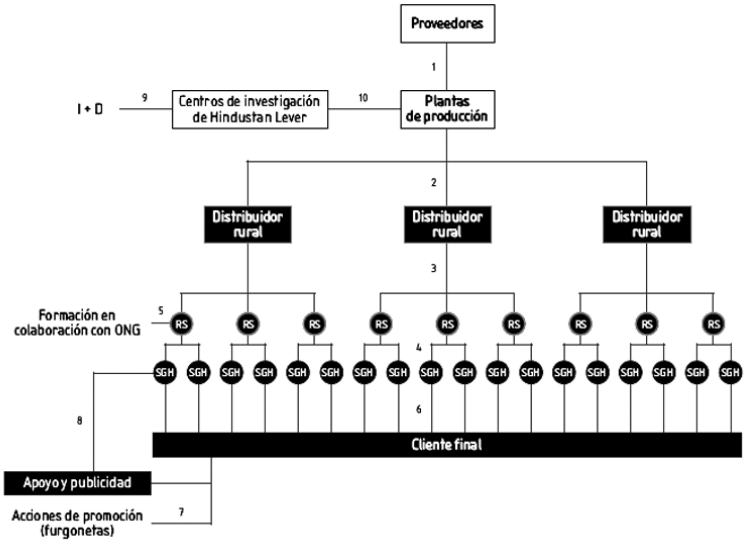


Figura 2. Modelo de negocio para la BDP de HIndustan Lever.

aumenta su autoestima y prestigio social; gracias a la colaboración de ONGs para el desarrollo, Hindustan Lever ha conseguido entablar relaciones con estos grupos de autoayuda y proporcionar formación a estas emprendedoras. Finalmente, mediante el "Project Bharat" la empresa adquiere un adecuado conocimiento de las necesidades y requerimientos de sus clientes y resto de las variables del "marketing mix"; asimismo, mediante furgonetas que recorren los mercados rurales realizando acciones promocionales, consigue que sus propuestas comerciales sean conocidas por los clientes finales.

De igual forma que Hindustan Lever ha sabido hacer frente a los problemas derivados de la falta de infraestructuras de transporte, otras empresas han desarrollado negocios exitosos que han satisfecho las necesidades relacionadas con la falta de infraestructuras de comunicaciones, energéticas, etc. Grameen Phone nos ofrece un buen ejemplo. En un país como Bangla Desh, donde la inmensa mayoría de la población nunca había podido usar un teléfono, esta empresa ha conseguido penetrar en las zonas rurales con gran éxito. Como indudablemente un teléfono móvil es un artículo de lujo en este país y, por lo tanto, pocos pueden adquirirlos, Grameen Phone ha vencido esta dificultad promoviendo el acceso compartido. Recordemos lo que decíamos más arriba: no es que los pobres no puedan adquirir nuestros productos tecnológicos, sino que falta imaginación para romper esta barrera y permitir que puedan acceder a ellos. Miles de mujeres emprendedoras han adquirido terminales telefónicos a través

de un microcrédito y los habitantes de sus aldeas les pagan por su uso. El capital social creado es tremendo: los pobres de este país están en contacto con el mundo y con sus familiares emigrantes. Además, una simple llamada puede ahorrarles un viaje a la ciudad más próxima y, con ello, dos días de trabajo perdidos; asimismo, mediante una llamada saben cuándo es el momento adecuado para ir al mercado a vender sus productos. Por término medio, cada llamada les supone unos ahorros de entre 2,7 y 10 dólares. Al igual que en el caso de Hindustan Lever, las mujeres consiguen mejorar sustancialmente su presente, su futuro y los de sus familias y unos trescientos dólares de ingresos anuales adicionales (es decir, doblarlos). Finalmente, Grameen Phone es una empresa tremendamente rentable que en el año 2003 tuvo una cifra de negocios de 300 millones de dólares.

Entre las numerosas empresas que han conseguido convertir en oportunidades estas necesidades insatisfechas, destacaremos a Eskom, primera empresa eléctrica de Sudáfrica, que está universalizando el servicio gracias a tarjetas de prepago; el proyecto DISHA de la subsidiaria de Philips en la India[125], con el que, por medio de una furgoneta dotada de los medios más avanzados de diagnóstico y conectada vía satélite a una red de hospitales, está acercando los servicios de salud a la BDP rural de la India; por último, a Smart que nuevamente mediante fórmulas prepago muy sofisticadas está extendiendo el servicio telefónico a la población de bajos ingresos de Filipinas, con lo que se ha convertido en la empresa del sector más rentable y de más rápido crecimiento de su país.

Otro tema fundamental es la *diferente infraestructura social de la BDP*. Algunos de los pilares en los que se basa el funcionamiento de los mercados de los países del primer mundo son la existencia de contratos legales y la regulación de los derechos de propiedad intelectual. Por el contrario, en la economía informal, predominante en la BDP, las relaciones se basan en contratos sociales informales, no legales[126]. Ante esta situación, las empresas pueden nadar contra corriente intentando cambiar la realidad o, por el contrario, entenderla, adaptarse y aprovechar las oportunidades que esta organización social depara. Como veremos en más detalle más adelante, para conceder crédito a los auto-constructores mejicanos, Cemex ha creado un modelo de ahorro grupal llamado "Club de ahorro". Este sistema está inspirado en las "tandas" de ahorro de las

[125] Sánchez, P., Rodríguez, M.A. y Ricart, J.E.: *Philips enters the BOP: the DISHA Project*, caso de la División de Investigación de IESE, 2005.

[126] Sobre este tema, véase el trabajo seminal de Soto, Hernando de: *El misterio del capital: por qué el capitalismo triunfa en Occidente y fracasa en el resto del mundo,* Península, 2001.

comunidades pobres mexicanas. Estas tandas suelen estar formadas por 10 ó 12 personas, normalmente mujeres, y tienen por objetivo ahorrar para un determinado fin como, por ejemplo, la fiesta de un aniversario, la compra de un televisor, etc. Cada semana, una de las integrantes recibe el total de las aportaciones y lo entrega a la organizadora de la tanda. La presión grupal y la relación que existe entre las integrantes evitan que se deje de pagar. Tras varias pruebas, Cemex adaptó este sistema y creó unas tandas de ahorro formadas por tres integrantes. Cada semana uno de los integrantes del "club de ahorro" es el encargado de entregar el pago de los tres, de tal forma que todos son responsables de los pagos de cada individuo. La entrega de materiales está supeditada al pago del grupo y no del individuo.

Otra diferencia sustancial es que *la población de la BDP no tiene acceso al crédito*. A no ser que a la usura le llamemos crédito: como hemos visto, los prestamistas de los barrios chabolistas de Bombay cargan a los infortunados que han de acudir a ellos hasta un veinte por ciento de interés al día. Un buen ejercicio para tratar de entender las implicaciones de este hecho sería que los afortunados habitantes del primer mundo intentáramos pensar qué haríamos, o mejor, qué no haríamos si no pudiéramos adquirir bienes a crédito. Este tema está relacionado con las notables diferencias existentes entre la infraestructura financiera de los países desarrollados y la de los países en desarrollo. Por ejemplo, mientras en España 9,9 de cada diez personas mayores de dieciocho años tiene alguna relación con entidades financieras, en América Latina la proporción es de cuatro de cada diez[127]. Como es obvio, ésta es otra importante faceta de la realidad de la BDP que las empresas han de considerar detenidamente. Tetra Pak, por ejemplo, no sólo vende envases sino también maquinaria para el envasado aséptico en los mismos de alimentos líquidos. Su experiencia en más de ciento sesenta países, la inmensa mayoría de ellos en desarrollo, ha sido posible porque un elemento fundamental de su modelo de negocio es conseguir crédito para que sus clientes de la BDP puedan adquirir su tecnología. En el caso de la empresa Amanco, perteneciente al Grupo Nueva, conseguir crédito a los pequeños agricultores ha sido condición totalmente necesaria para venderles sus equipos de riego transportables. Una pieza fundamental de Patrimonio Hoy de Cemex es la concesión de crédito a los auto-constructores mejicanos. Empresas como Elektra[128] en México o Casas Bahía en Brasil están basadas en la concesión de crédito a sus clientes de la BDP para que éstos puedan comprar sus electrodomésticos, muebles, etc.

---

[127] Fuente: McKinley Global Institute, 1994.

[128] Rodríguez, M.A., Sánchez, P. y Sabrià, F.: *La cadena de suministro en la base de la pirámide*, IESE, 2003.

5.9.2.3. El gran reto: conocer al cliente de la BDP

Al igual que las empresas suelen estar lastradas con las falsas asunciones comentadas más arriba, también tienden a dar por supuesto que saben todo lo realmente importante respecto a los clientes potenciales de la BDP. En realidad, no saben nada. Y en esta diferencia entre su creencia y la realidad está el germen de la mayoría de los fracasos. Nike[129] es una de las empresas que se dio cuenta del tremendo potencial de negocio de la BDP y decidió desarrollar unas zapatillas de deporte pensadas especialmente, o eso creía la empresa, para los clientes de bajos ingresos de China, América Latina, etc. Tras algo más de dos años intentando abrirse paso en la BDP, su fracaso fue tan rotundo como tremendo el potencial de negocio. Es bien conocida la fábula de Esopo en la que una zorra veía día tras días unas apetitosas uvas colgando de una parra; como, por más que lo intentó, no pudo alcanzarlas, la zorra finalmente exclamó: "no están maduras". Pues bien, la conclusión de Nike nos recuerda a la reacción de despecho de la zorra de la fábula: "el mercado no está maduro". Sin embargo, la que no estaba madura era la propia Nike. Aunque su desconocimiento de los clientes a los que se dirigía no fuera la única causa, sí que fue una de las principales.

Aunque la investigación de mercado para adquirir un adecuado conocimiento de las necesidades y requerimiento de los clientes concretos a los que pretendemos servir es insustituible, cabe generalizar algunas peculiaridades de los mercados de la BDP. Una de las características de los mercados desarrollados es que los clientes y consumidores tienen sobradamente cubiertas sus necesidades primarias. Por el contrario, a menudo *la población de la BDP carece de bienes básicos* que en el primer mundo damos por sentados como son el agua potable, la educación, la vivienda, la energía, las telecomunicaciones o los alimentos por citar sólo algunos de ellos. Esta situación puede comportar retos desconocidos, ya que marca notables diferencias entre los clientes de los mercados desarrollados y los de la BDP. Indudablemente, como hemos visto en el apartado precedente, también supone innumerables oportunidades para las empresas que son capaces de encontrar fórmulas rentables de satisfacer estas necesidades reales.

Por otro lado, al contrario de lo que pasa con la mayoría de los habitantes de los países desarrollados, con frecuencia *la población de la BDP ha de vivir al día*. Es decir, tienen, cuando los tienen, ingresos diarios derivados de su trabajo o de sus actividades comerciales a pequeña escala. Como es lógico, éste es un hecho que las

[129] McDonald, H., London, T. and Hart, S.: *Expanding the Playing Field: Nike's World Shoe Project*, World Resources Institute, 2002.

empresas han de tener muy en cuenta a la hora de diseñar sus modelos de negocio. Numerosas empresas del sector de bienes de gran consumo, como Unilever, PASA, Nestlé, etc., etc., han reducido la cantidad de producto por unidad de venta. De esta forma, los clientes de la BDP pueden, por ejemplo, comprar una bolsita de champú de un solo uso. En caso contrario, y ante la imposibilidad de invertir en la compra de un envase de medio litro de champú, su alternativa es salirse del mercado y usar, por ejemplo, hierbas naturales. Cuando decidió entrar a competir en la BDP Hindustan Lever comprobó que, cuando creía que tenía una cuota de mercado del 80%, en realidad el 80% de la población de la India no formaba parte de dicho mercado.

La BDP vive en lo que se denomina economía informal. Esta situación, como ha demostrado el economista peruano Hernando de Soto, tiene profundas consecuencias. Por un lado, es una de las causas que le impide elevar su nivel de vida, ya que sus viviendas, negocios y demás posesiones son capital muerto. Es decir, tienen activos pero no pueden apalancarse en ellos para dar rienda suelta a su carácter emprendedor, hacer que sus sueños se hagan realidad y salir de su miseria. El hecho de estar acostumbrados a esforzarse por satisfacer sus necesidades fuera de los canales comerciales habituales hace que la BDP no esté "atada" al mercado. Su continuidad como consumidores, además de estar condicionada por su poder de compra en cada momento, dependerá en buena medida, como en los casos de Amanco, Hindustan Lever, Cemex, Grameen Phone y Tetra Pak, del valor que estén obteniendo por su dinero y de hasta qué punto los productos o servicios que se le oferten satisfagan sus necesidades mejor que los medios alternativos a su alcance.

Asimismo, *el porcentaje de población rural es muchísimo mayor en algunos de los países más representativos de la BDP que en los países desarrollados*. Indudablemente, éste es un hecho que introduce complejidad a la hora de servir este mercado. Al mismo tiempo, también puede implicar un mayor poder de compra. Efectivamente, como afirma el Presidente de Hindustan Lever, aunque quizá tenga menores ingresos que la población de la BDP urbana, el segmento rural de la BDP a menudo tiene solucionado el tema de la vivienda y suele disponer de un pequeño terreno con el que satisfacer parte de sus necesidades de alimentos, por lo que su renta final disponible es mayor.

Como decíamos, *la investigación de mercado es una actividad clave*. Las empresas que han tenido éxito en la BDP, han comprendido que, como en cualquier mercado, conocer al cliente es condición *sine que non* para conseguir su atención, confianza y favor. Tanto es así que, por ejemplo, los ingenieros de I+D y todos los nuevos contratados con responsabilidades directivas de Hindustan Lever han de pasar seis semanas viviendo con los cliente de la BDP. De esta forma, los nuevos productos y servi-

cios que dirigen a la BDP están realmente basados en un conocimiento profundo del mercado y sus clientes, y no en las suposiciones teóricas de sus directivos.

De igual forma, antes de la entrada de Cemex en la BDP, un equipo de la compañía estuvo viviendo durante un año y medio en Mesa Colorada para llegar a conocer en profundidad las necesidades y problemas de los autoconstructores mejicanos. De hecho, una de las primeras cosas que hizo el equipo fue redactar una "Declaración de Ignorancia", en la que admitían abiertamente su desconocimiento total sobre este segmento de mercado. Gracias a ello vieron que la falta de crédito, la falta de conocimientos sobre técnicas constructivas y el penoso servicio que recibían de los proveedores de materiales de construcción conllevaba que la construcción de una nueva habitación supusiera unos cuatro años y de una nueva casa unos trece, y que los resultados fueran manifiestamente mejorables. Asimismo, tuvieron un conocimiento directo de las instituciones sociales de la BDP mexicana y comprendieron sus patrones de ingresos y gastos. Con todos estos datos pusieron en marcha el proyecto "Patrimonio Hoy".

Los elementos fundamentales de "Patrimonio Hoy" son la respuesta a los principales problemas de los autoconstructores mejicanos. En primer lugar, mediante los "clubs de ahorro" a los que ya nos hemos referido, han solucionado el problema del crédito. Los grupos de tres ahorradores, casi siempre mujeres, demuestran su compromiso reuniendo cada semana durante cinco semanas las cantidades pactadas. En este momento, Cemex entrega los materiales necesarios para poder proceder a la construcción o ampliación de la vivienda durante diez semanas. De esta forma, los autoconstructores gozan de un crédito de cinco semanas. En la semana diez, les entregan materiales para veinte semanas, con lo que el crédito se amplia a diez semanas, y así sucesivamente hasta que la construcción llega a su fin. Por otro lado, han creado unas células donde los participantes en el programa "Patrimonio Hoy", además de poder reunirse para poder tratar de sus cosas, reciben asesoramiento tanto sobre el diseño arquitectónico como sobre técnicas constructivas. Por último, los proveedores que quieren participar en el programa tienen que comprometerse a entregar todos los materiales necesarios en el día indicado y a pie de obra. Su desempeño es evaluado por Cemex mediante encuestas de satisfacción a los autoconstructores. El resultado de todo ello es que los costes de construcción se han reducido entre un treinta y un cuarenta por ciento, y la duración de la obra en un sesenta por ciento por término medio. Asimismo, el programa está siendo tremendamente rentable para Cemex, que ya está intentando transferir la experiencia a otros países en desarrollo.

Tras haber comentado los principales retos que las empresas han de afrontar en la BDP, a continuación veremos cómo alianzas poco usuales en los países desarrollados son aspectos clave para superarlos con éxito.

5.9.2.4. El papel clave de las alianzas con socios no tradicionales

La apertura y la sensibilidad a la realidad de la base de la pirámide y, por consiguiente, el diálogo con aquellas personas y organizaciones que conocen la BDP, son condición necesaria para el éxito en este mercado. Entre otros muchos motivos, porque *involucrarse es la puerta para acceder a cuatro recursos fundamentales para tener éxito en la BDP: conocimiento; confianza; formación; y capacidades relacionadas con la distribución y el marketing*. Y en todos los casos *las alianzas con socios no tradicionales, como ONGs de distintos tipos, emprendedores y líderes locales, u organismos multilaterales, juegan un papel fundamental*.

Dichas alianzas forman parte sustancial de los modelos de negocio establecidos por las empresas que más éxito están teniendo en la BDP. En el apartado anterior ya hemos visto en detalle el modelo de negocio de Hindustan Lever y el papel que las alianzas con ONGs desempeñan en aspectos clave del mismo como la formación de los emprendedores, la confianza necesaria para relacionarse con los "grupos de autoayuda", la distribución en las zonas rurales de la India, etc. A continuación, para ofrecer nuevas evidencias sobre el carácter central de las alianzas, veremos en detalle los modelos de negocio de Cemex, Tetra Pak y Amanco.

En la figura 3 se presentan los principales elementos del modelo de negocio de Cemex en su proyecto Patrimonio Hoy. Las conexiones más interesantes para el tema que nos ocupa representadas en dicha figura son las siguientes:

1. Patrimonio Hoy contacta con Ashoka, ONG especializada en apoyar a emprendedores sociales, para encontrar emprendedores locales que puedan hacerse cargo de la gestión de la Célula.
2. Ashoka contacta y selecciona a emprendedores locales.
3. Los emprendedores seleccionados se convierten en gerentes de las células.
4. Patrimonio Hoy contacta con líderes de la comunidad para explicarles el proyecto y conseguir su apoyo.
5. Los líderes de la comunidad contactan con las personas que consideran más adecuadas y les animan a participar en el proyecto Patrimonio Hoy.
6. Las mujeres de la comunidad que ya forman parte del proyecto actúan como promotoras, informan a sus convecinos sobre Patrimonio Hoy y les animan a participar.
7. Patrimonio Hoy mantiene relaciones con el Ministerio de Desarrollo Social para obtener su apoyo institucional.
8. La colaboración del Ministerio de Desarrollo Social refuerza la confianza en Patrimonio Hoy e incrementa el número de personas que desean sumarse al mismo.

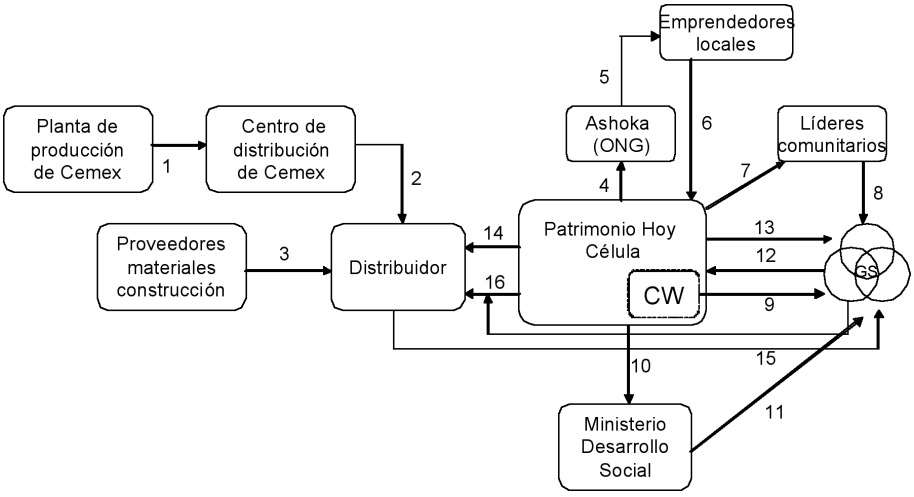


Figura 3. Modelo de negocio para la BDP de Cemex.

9. Los clientes finales constituyen de tres en tres grupos solidarios y se comprometen a realizar los pagos semanales.
10. Patrimonio Hoy ofrece un servicio integral: materiales de construcción, asistencia arquitectónica, financiación, almacenaje de materiales y sesiones de formación sobre técnicas constructivas.

En resumen, en el proyecto Patrimonio Hoy las alianzas con socios no tradicionales contribuyen decisivamente a crear confianza entre la empresa y los autoconstructores, y al desarrollo de capacidades relacionadas con el marketing.

Las alianzas con socios no tradicionales vuelven a ser claves para que Tetra Pak pueda operar con éxito en la mayoría de los países en desarrollo del mundo. Las conexiones más relevantes que aparecen en la figura 4 son las siguientes:

1. La Food for Development Office (FfDO) de Tetra Pak promueve y apoya programas de alimentación escolares y de desarrollo agrícola ante las administraciones competentes de cada país.
2. Diferentes instancias gubernativas proporcionan apoyo y control institucional. Por ejemplo, los ministerios de educación, de salud y de agricultura suelen están involucrados. Asimismo, financian los programas de alimentación.

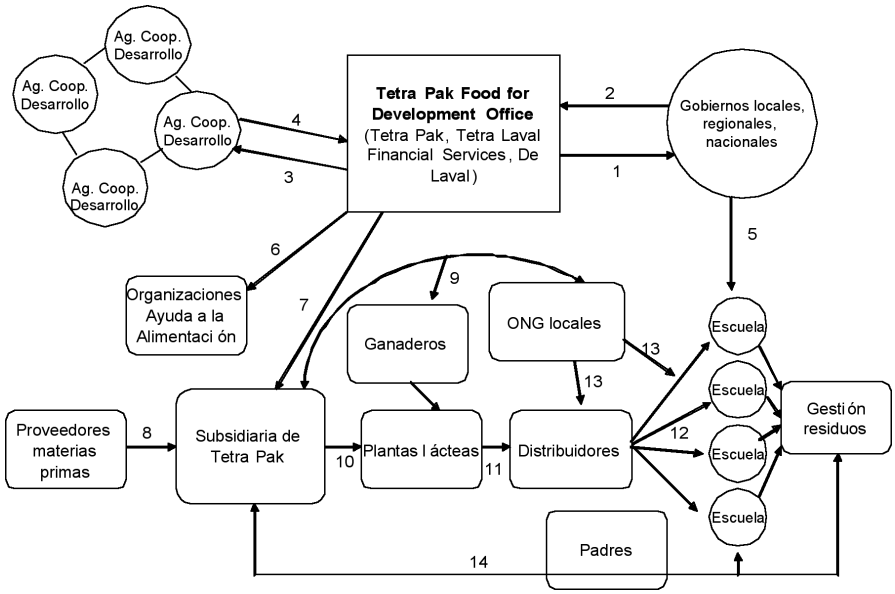


Figura 4. Modelo de negocio para la BDP de Tetra Pak.

3. La FfDO establece relaciones y redes con agencias gubernamentales y multilaterals de cooperación y ayuda (como agencias nacionales de ayuda, Unión Europea, Estados Unidos, Programa de Alimentación Mundial, Banco Mundial, IFC, etc.) para acceder a fondos que puedan usarse en programas de alimentación y desarrollo agrícola.
4. Agencias de ayuda y cooperación financian programas de alimentación y educación.
5. Una asociación gubernamental difunde el programa entre las escuelas, los organismos gubernamentales concernidos y otros donantes nacionales e internacionales. Asimismo, controla la implantación del programa entre las escuelas y organiza y ejecuta otras actividades para la buena marcha del programa.
6. La FfDO obtiene la aprobación oficial de sus productos por parte de las principales organizaciones de alimentación como la WFP, la UNESCO, la Cruz Roja, etc.
7. En colaboración con ONGs locales Tetra Pak forma a los ganaderos promoviendo la ganadería sostenible. Los programas de formación así como los equipos de ordeño se financian con ayudas.

8. Tetra Pak vende a crédito los equipos de envasado y procesamiento a las plantas lecheras. Asimismo, les ofrece apoyo y formación en gestión.
9. ONG locales coordinan y controlan el proceso de distribución.
10. Tetra Pak promueve la preservación del entorno. Los padres y los profesores son informados sobre el problema de los residuos sólidos en su país y sobre las diferentes alternativas medioambientalmente adecuadas adoptadas a nivel global por Tetra Pak. Algunos profesores reciben formación específica.

Gracias a las alianzas con socios tan diversos descritas más arriba, Tetra Pak ha sido capaz de crear mercados para sus productos e indudables mejoras sociales en los países donde opera. Capacidades relacionadas con el marketing y la distribución, como la obtención de ayudas financieras, la capacitación de los diferentes actores de la cadena de valor, la creación de demanda inicial con los programas de alimentación escolar, la distribución capilar, etc., etc., emergen de la compleja red de relaciones y alianzas que Tetra Pak ha sabido diseñar y adaptar a cada realidad local. Como es obvio, la confianza juega un papel central. De igual forma que sin ella el modelo de negocio caería como un castillo de naipes, la confianza se retroalimenta y fortalece con la propia experiencia.

En Guatemala la compañía Amanco, perteneciente al Grupo Nueva, decidió entrar en el año 2004 en el mercado de la BDP ofreciendo un sistema de riego transportable y que mejora tremendamente la eficiencia en el uso del agua de los agricultores. Como puede apreciarse en la figura 5 y se explica más abajo, las alianzas con socios no tradicionales vuelven a ser vitales para el éxito de su iniciativa.

1. Amanco lleva a cabo tareas de promoción intentando involucrar a empresas comercializadoras que agrupen a asociaciones o cooperativas de agricultores.
2. Juntamente con la comercializadora, Amanco se reúne con los agricultores para informarles de las características del proyecto y del sistema de riego.
3. Para aquellos agricultores interesados, Amanco realiza la medición de parcelas, diseña el sistema de riego más conveniente para cada caso y hace el presupuesto individualizado.
4. Amanco, técnicos agrónomos de la comercializadora y los propios agricultores se encargan de la instalación del sistema de riego.
5. Amanco busca desarrollar alianzas con ONGs con el fin de dar formación y capacitar al agricultor en temas empresariales.
6. ONG se encargan de ofrecer al agricultor tareas de capacitación técnica y empresarial.

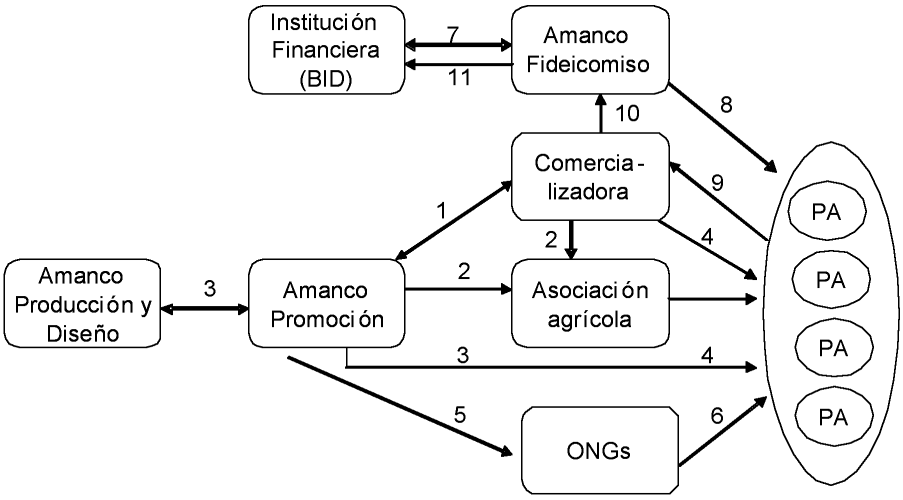


Figura 5. Modelo de negocio de Amanco.

7. Amanco establece alianzas con instituciones financieras para obtener recursos que le permitan ofrecer crédito a los pequeños agricultores.
8. Amanco concede el crédito al pequeño agricultor a una tasa de interés aproximada del 12-13% y con un periodo de devolución de 2 años.
9. El pequeño agricultor devuelve el crédito a la comercializadora, que se encarga de la gestión del microcrédito y al mismo tiempo actúa de avalista.
10. Del pago que realiza la comercializadora al agricultor se resta la parte correspondiente del crédito y se entrega a Amanco.
11. Amanco devuelve en las condiciones acordadas el préstamo a la institución financiera.

Organismos multilaterales y ONGs colaboran en este modelo de negocio. Gracias a ellos Amanco puede entrar en contacto con los agricultores y éstos tienen acceso al crédito y reciben formación. En definitiva consigue que, como reza el nombre del proyecto, "todos ganemos".

El desarrollo de negocios en la BDP requiere que éstos contribuyan a resolver alguno de los innumerables problemas y carencias de la población de bajos ingresos. Es decir, más que nunca, la base de la pirámide exige buscar y aprovechar las sinergias entre las ideas de conseguir beneficios para la empresa y de creación de valor para los diferentes grupos de interés. Como hemos visto en el capítulo 2, ésta es una de las cla-

ves de la empresa responsable y sostenible. Sin esta visión de su papel como institución social, difícilmente las empresas podrán establecer alianzas con el tipo de socios que hemos visto en los ejemplos anteriores y, en definitiva, desarrollar modelos de negocio exitosos. En el siguiente apartado profundizaremos sobre la importancia de la innovación en la BDP.

5.9.2.5. La base de la pirámide y la innovación

Como se ha comentado más arriba, la base de la pirámide no es el mercado apropiado para versiones simplificadas u obsoletas de los productos y servicios que se comercializan en los países desarrollados. Por el contrario, permite y exige grandes dosis de creatividad e innovación. Hemos visto la importancia de innovar en temas como las alianzas y los modelos de negocio. En este apartado veremos cómo las partes interesadas marginales, tan abundantes en la BDP, pueden ser fuente de innovación y explicaremos por qué la BDP puede ser la mejor de las cunas para las tecnologías disruptivas.

Pensando en temas como la reputación o la licencia para operar, mucho se ha escrito en los últimos años sobre la importancia para las empresas de las relaciones con sus partes interesadas. Sin embargo, menos atención ha merecido la contribución que dichas partes pueden tener en el desarrollo de las capacidades innovadoras empresariales, y menos todavía la trascendencia que podrían tener para la innovación aquellos que no han sido considerados tradicionalmente como partes interesadas. En un reciente trabajo, los profesores Stuart Hart y Sanjay Sharma[130] han sido los primeros en prestar atención al tema. Como podemos ver en la figura 6, proponen que las empresas se relacionen con partes interesadas marginales como los pobres, los analfabetos, el medio ambiente, los radicales, etc., etc. para ganar lo que denominan "imaginación competitiva".

Sin duda, relacionarse con estos *stakeholders* periféricos abre los horizontes mentales de las empresas, lo que les permite adquirir nuevo conocimiento y poder decidir qué nuevos recursos y capacidades han de desarrollar para favorecer sus ventajas competitivas actuales e ir cultivando las que les ayudarán a seguir compitiendo con éxito en el futuro. Cemex, con directivos conviviendo en aldeas mexicanas, o Hindustan Lever, con su política de que sus directivos de I+D y nuevos contratados pasen seis semanas en las zonas rurales de la India, son dos claros exponentes de esta idea.

---

[130] Hart, Stuart y Sanjay Sharma.: "Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination", *Academy of Management Executive,* 18 (1), 2004.

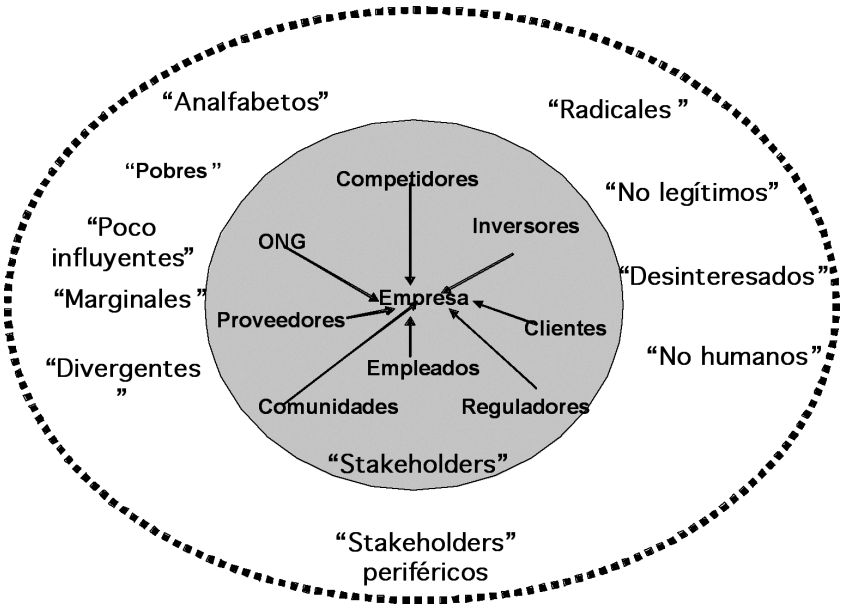


Figura 6. "Stakeholders" tradicionales y periféricos.

El calentamiento global, la falta de agua, etc. y otros problemas medioambientales, junto a la necesidad de que el modelo de desarrollo incluya a toda la población mundial en lugar de a una pequeña parte de la misma suponen un gigantesco reto para la humanidad. Pocos se atreven a cuestionar que, dado que con las tecnologías dominantes en la actualidad necesitaríamos dos o tres planetas tierra, se hace ineludible desarrollar nuevas tecnologías que permitan afrontar dicho reto. El desarrollo tecnológico suele implicar grandes inversiones y, como todos sabemos, el dinero tiene poca paciencia. Por ello, el camino lógico para el desarrollo comercial de una nueva tecnología parece que necesariamente haya de partir de lo más alto de la pirámide socioeconómica para, poco a poco, ir ampliando su base de usuarios. Quizá sea esta trayectoria la dictada por la lógica del dinero y quizá sea cierta para las tecnologías que generan necesidades. Pero la lógica del dinero puede ser miope y los avances tecnológicos pueden satisfacer necesidades en lugar de generarlas. Y es de esto de lo que estamos hablando: el calentamiento global y sus consecuencias es real; el agua puede ser el principal motivo, si no lo está siendo ya, de los conflictos bélicos de este siglo; la base de la pirámide no es un decorado de Hollywood ni un paisaje televisivo, sino la realidad en la que malviven más de dos terceras partes de la humanidad. Y ante necesida-

des tan reales como éstas, la mejor cuna para las tecnologías que pueden contribuir a satisfacerlas puede hallarse lejos de las comodidades de los países desarrollados.

Como han propuesto en un reciente trabajo[131] los profesores Stuart Hart y Clayton Christensen, en los países desarrollados las tecnologías disruptivas pueden encontrar tremendas dificultades para madurar debido, entre otras razones, a los intereses creados y a que los clientes potenciales ya están satisfechos con lo que tienen. La energía solar es un buen ejemplo. Como es bien sabido, esta tecnología alternativa está creciendo de forma lentísima en los países desarrollados. Y ello a pesar de los subsidios que recibe. Sin embargo, en países como Tanzania, Uganda, Kenia, Mongolia, China, Sri Lanka, Honduras o Guatemala, está floreciendo. El motivo es que en estos países está satisfaciendo una necesidad real. En el mejor de los casos, los hogares sin acceso a la energía eléctrica disponen de una lámpara de keroseno como única fuente de iluminación. Ésta es cara, insalubre y peligrosa. Por ello, la venta de paneles solares de entre 5 y 40 watios -que generan energía para unas pocas bombillas de bajo consumo y una TV en B/N durante 5 ó 6 horas- se ha convertido en una alternativa viable, económica y satisfactoria. Además de luz, los compradores obtienen tiempo, comodidad, salud y seguridad. Por el contrario, además de los motivos medioambientales, sin duda dignos de toda consideración, ¿qué puede mover a los habitantes de los países desarrollados a sustituir la seguridad, la comodidad y la potencia de las que disfrutan por las promesas de la energía solar? Indudablemente, las posibilidades de que la energía solar despegue y pueda alguna vez sustituir a las tecnologías de generación al uso en los países desarrollados, son ahora muchísimo mayores que en el pasado. Su penetración en la base de la pirámide puede ser la única vía que permita a la energía solar conseguir las mejoras de todo tipo necesarias para desplazar en el futuro a las habituales en los países desarrollados. Éste fue el camino que siguieron las motos de Honda o los automóviles de Toyota: de crear valor en el Japón empobrecido de después de la Segunda Guerra Mundial con modelos que no hubieran podido competir en occidente a, poco a poco, inundar los mercados norteamericano y europeo con motocicletas y automóviles utilitarios hasta llegar, en poco más de dos décadas, a ser una clara referencia de calidad.

A pesar de lo que piensan la mayoría de directivos, la base de la pirámide es un gran mercado para las tecnologías disruptivas. Por su capacidad de satisfacer las necesidades de la base de la pirámide y, en definitiva, de crear valor, y por el hecho de

[131] Hart, Stuart and Clayton Christensen.: "The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid", *Sloan Management Review,* Fall 2002.

poder aprender compitiendo con el "no consumo", muchas tecnologías pueden encontrar aquí el terreno abonado que les permita acelerar su curva de aprendizaje superando las deficiencias propias de toda nueva tecnología.

5.9.2.6. Resumen y conclusiones

A lo largo de este epígrafe se han repasado algunas de las falsas creencias que alejan a los empresarios y directivos de la base de la pirámide. Asimismo, se han descrito los principales retos y, a través de ejemplos, se han ido apuntando algunas de las claves para competir con éxito en la BDP. Se trata de demostrar porqué la base de la pirámide puede ser, al contrario de lo que muchos piensan, una gran oportunidad. En la tabla 1 se resumen las principales ideas comentadas en el epígrafe.

Tabla 1
La base de la pirámide: principales ideas a recordar.

	La base de la pirámide
Prejuicios	• No es un mercado • No supone alicientes para los directivos • Los productos y servicios a comercializar en la BDP son versiones simplificadas de los ofrecidos en los mercados desarrollados
Retos y problemas reales	• Dispersión de la población. Un alto porcentaje vive en zonas rurales. • Deficiencias de las infraestructuras de transporte • Insuficiente desarrollo de servicios básicos (agua, luz, telecomunicaciones, etc.) • Diferente infraestructura social. Predominio de los contratos informales, no legales • Falta de acceso al crédito
Clientes: principales características	• Carecen de bienes y servicios básicos • Ingresos diarios no regulares. Viven al día • Tremenda importancia de la economía informal
Alianzas con socios no tradicionales: beneficios	• Acceso a información y conocimiento • Generar confianza • Proporcionar la formación necesaria • Capacidades relacionadas con la distribución y el marketing
Importancia de la innovación	• En temas organizativos • En modelos de negocio • En productos y servicios • Para el desarrollo de tecnologías disruptivas
Factores de éxito	• Investigación de mercado con mente abierta • Desarrollar modelos de negocio que incluyan alianzas con socios no tradicionales • Ser conscientes de la necesidad de innovar

Hace doscientos años William Blake escribió los siguientes versos: *some are born to sweet delight, some are born to endless night*. Efectivamente, aunque Blake escribiera sus versos a finales del siglo XVIII, es una descripción de la realidad que sigue estando plenamente vigente. Unos pocos, sin hacer nada para merecerlo, hemos tenido la fortuna de nacer en la opulencia y con todas las oportunidades a nuestro alcance, mientras que la inmensa mayoría de la humanidad, sin hacer tampoco nada para merecerlo, está condenada a la noche sin fin. La entrada decidida de las empresas en los mercados en desarrollo puede ser un factor decisivo para que, por fin, amanezca en la base de la pirámide y los seres humanos, por el simple hecho de serlo, podamos gozar de una vida llena de esperanza.

Las principales conclusiones que cabe extraer del tema de la base de la pirámide son las siguientes:

- La base de la pirámide es un mercado, en buena medida desconocido por la inmensa mayoría de las multinacionales, compuesto por los más de cuatro mil millones de personas que viven con menos de dos dólares al día. Las necesidades insatisfechas de estas personas representan la mayor oportunidad de negocio para las empresas capaces de identificarlas y satisfacerlas.
- El profundo desconocimiento por parte de las empresas sobre la base de la pirámide ha generado numerosos prejuicios y falsas asunciones, entre los que cabe destacar que no es un mercado, que no ofrece atractivo para los directivos y que los productos y servicios que se comercialicen han de ser versiones simplificadas de los ofrecidos en los mercados desarrollados.
- La base de la pirámide implica numerosos retos de los que las empresas han de ser conscientes. Los principales son la dispersión de la población, las deficientes infraestructuras de transporte, la falta de servicios básicos, la diferente infraestructura social y la falta de crédito.
- Los clientes de la base de la pirámide son muy diferentes a los de los mercados desarrollados. Algunas de las diferencias más notables son su carencia de bienes y servicios básicos, el carácter diario de sus ingresos cuando los tienen y la importancia de la economía informal como forma de subsistencia.
- Operar con éxito en la base de la pirámide suele implicar establecer alianzas con socios no tradicionales como ONGs, organismos multilaterales, etc. Éstos aportan a las empresas acceso a información y conocimiento, ayudan a generar confianza, prestan colaboración en aspectos formativos y permiten adquirir capacidades relacionadas con la distribución y el marketing.
- Al contrario de lo que muchos creen, innovar es fundamental para tener éxito en la base de la pirámide. Las empresas han de innovar en temas organizativos,

en modelos de negocio y en productos y servicios. Asimismo, la base de la pirámide es, con frecuencia, la cuna ideal para el desarrollo de tecnologías disruptivas.
- En suma, los principales factores de éxito son ser conscientes de la tremenda importancia de la investigación de mercado, ser capaces de desarrollar modelos de negocio que incluyan alianzas con socios no tradicionales e innovar.

5.10. Acción social

Francisco Abad

5.10.1. Aproximación a la acción social de las empresas

La llamada acción social de las empresas se está renovando. Una buena noticia, porque significa que no hay un grupo privilegiado de grandes empresas que marquen la pauta, que cualquier interesado en dar los primeros pasos está a tiempo, que se puede innovar.

Es mejor empezar por entender qué no es acción social: no pone el acento en la caridad, la filantropía, la donación ni la solidaridad.

Uno de los grandes avances en el concepto de acción social es el generado por Michael Porter, uno de los más prestigiosos expertos en estrategia empresarial, a través de un artículo publicado en diciembre de 2002 en la Harvard Business Review rebatiendo nada menos que al premio nóbel Milton Friedman. Según Friedman, la única responsabilidad de una empresa es aumentar el beneficio, por lo que los donativos caritativos corresponden a los accionistas o a los empleados, pero no a la empresa.

Tras sus argumentos hay dos supuestos: El primero es que lo social y lo económico son campos tan diferentes que se contraponen. El segundo es que la aportación de la empresa a lo social se limita a dar dinero.

Si tenemos en cuenta lo que todavía muchas empresas entienden por acción social parece que Friedman tiene razón. Predominan programas difusos y desenfocados, consistentes en pequeños donativos a numerosas causas cercanas o en apoyar proyectos de entidades sociales especializadas, esperando o nada o un efecto positivo en la percepción de la empresa que tiene el público en general, sus empleados o el entorno en el que opera.

Pero también vemos casos que explican por qué Porter rebate los supuestos iniciales de Friedman. Casos de empresas en los que la adecuada integración de lo económico y lo social significa una ventaja competitiva, en los que no se trata tanto de dar dinero como de invertir, donde la empresa genera efecto multiplicador utilizando inteligentemente su capacidad de innovación, su espíritu emprendedor y su red de relaciones para vincular su estrategia empresarial con la posibilidad de mejorar su entorno social. Una empresa de restauración que une su necesidad de encontrar candidatos que le permitan mantener su crecimiento con la dificultad de acceso al empleo de minorías, como son las mujeres víctimas de violencia doméstica o los drogodependientes rehabilitados que necesitan una oportunidad. Una gran superficie que resuelve el problema de integración en el barrio dando prioridad a la contratación de personas procedentes de las asociaciones locales y áreas de servicios sociales de los Ayuntamientos correspondientes. Una planta industrial que desarrolla programas educativos en colegios y centros de formación profesional cercanos, de los que se nutre su cantera. Un banco entre cuyos sectores de población prioritarios se encuentran los inmigrantes y las personas mayores, ambos con unas indudables expectativas de crecimiento también como demandantes de servicios bancarios.

No se trata de marketing social, de marketing con causa ni de imagen externa. Un test ácido es el análisis del sentido empresarial de la actuación en el caso de que no fuera conocida por el gran público. Hay otros, como el de las posibilidades de salir airoso en el caso de que un accionista adiestrado en el mensaje de Milton Friedman tomara la palabra en la Junta General de Accionistas y pidiera explicaciones.

Michael Porter está en la línea de una acción social que supere con éxito estas dos últimas pruebas. Una acción social que demuestre de manera inteligente que no existe dicotomía entre lo económico y lo social. Porque hay empresas cuya práctica cuestiona los supuestos de Friedman con actuaciones como la accesibilidad física de sus entornos y productos o el empleo activo de personas con dificultades, al menos en actividades en las que cuesta encontrar candidatos. Y en los que sus actuaciones no son cuestión de dinero.

Dada su importancia en el mundo de la estrategia empresarial, estamos ante un paso de gigante. Tan simbólico como el hecho de que pueda ilustrarse con casos reales de empresas.

Otro hito, más especializado, se produjo en diciembre de 2006, en el que Michael Porter publicó otro artículo en la misma revista explicando que la principal traba para entender bien el auténtico alcance del concepto de empresa responsable es considerar

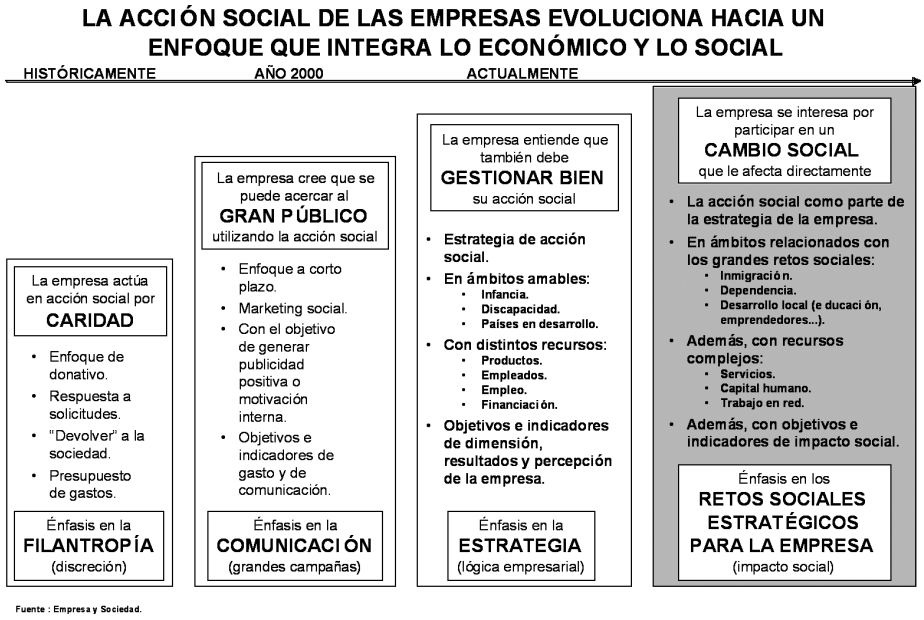


Figura 1. Evolución de la acción social.

que está relacionado sólo con uno de los cuatro principales argumentos que esgrimen como únicos enfoques buena parte de las consultoras y expertos que trabajan en estos temas: la legitimidad para operar, la sostenibilidad, la reputación o la buena ciudadanía. Todos ellos son menores individualmente frente al de situar el concepto de responsabilidad en un nivel estratégico inteligente en cada empresa, porque es tan transversal a la empresa como el conjunto de los cuatro temas anteriores.

Pero que haya debate conceptual a primer nivel no proporciona ninguna guía que lleve a las empresas por una senda segura. Aunque ayuda el hecho de que exista un consenso global, al menos entre el grupo de las empresas que han podido reflexionar más sobre qué es la acción social, sobre una definición general que sirva como marco para que cada empresa tome decisiones.

Se podría decir que la acción social empresarial es el conjunto de actuaciones que lleva a cabo una empresa con sus distintos tipos de recursos, gestionadas con visión estratégica, que facilitan la integración en la sociedad de personas desfavorecidas con lógica tanto para el futuro de su entorno en términos socieoeconómicos como para el de la propia empresa.

Es decir, no son actuaciones sencillas, filantrópicas, solidarias, desinteresadas, ocasionales ni tácticas. Como en cualquier área de gestión de una empresa, se trata de decidir la acción social en función de sus prioridades estratégicas, de los recursos de que dispone, de la planificación a largo plazo sobre nuevos productos, de sus necesidades de recursos humanos o de sus perspectivas de crecimiento.

A continuación cualquier empresa se podría formular dos preguntas: ¿Qué hago? y ¿cómo lo hago?

No hay respuestas exactas. Cada empresa tiene sus planteamientos de futuro, sus retos y sus oportunidades. Y en todos ellos puede tener cabida la acción social. No hace falta ser una gran corporación, cotizar en Bolsa, ni dominar ninguna terminología especializada para responder a esas dos preguntas. Las complicaciones para conseguir empleados que tiene el pequeño comercio, la hostelería o los servicios de proximidad se pueden paliar mediante acuerdos con organizaciones sociales especializadas en facilitar el acceso al mercado laboral a las personas con las que trabajan. Una tienda puede contar con más personas mayores como clientes porque se ha diseñado teniendo en cuenta sus dificultades de movilidad. Y todo, sin necesidad del explicar al pequeño empresario que lo que está haciendo se llama también acción social. Pero sí animándole a pensar en los vínculos entre su proyecto y esta parte de la realidad social.

Las grandes donaciones para la investigación de fármacos o de sistemas que acaben con las terribles enfermedades de los países en desarrollo son fundamentales en el mundo actual. Pero hay que saber distinguir cuál es el mejor papel de la empresa y cuál el de las personas en su ámbito individual.

Son conocidas las donaciones multimillonarias de Bill Gates, el creador de Microsoft, para la investigación de vacunas que erradiquen globalmente maldiciones como la malaria o el SIDA. Son donaciones hechas a título particular, a través de una fundación personal, suya y de su esposa. Probablemente no haya hoy ni haya habido jamás un filántropo tan generoso como Bill Gates.

Pero la acción social de Microsoft es otra cosa. Está planificada de manera muy distinta a la filantropía de Bill Gates. Por ejemplo: existen determinados barrios desfavorecidos de algunas ciudades, como Madrid, donde el fracaso escolar es altísimo. Muchos chavales no consiguen terminar ni siquiera la ESO. Pues Microsoft está desarrollando programas en los que muchos de esos jóvenes, sin necesidad de títulos, se forman como especialistas en Windows, en reparación o mantenimiento de algunos

aspectos del sistema operativo de Microsoft. Esa es su formación. Tienen una salida profesional que de otra manera les habría sido casi imposible y Microsoft cuenta con especialistas en una materia donde tampoco es fácil encontrar perfiles, porque muchos ingenieros informáticos quieren desarrollar el *software* del futuro, pero pocos quieren ser "operarios" de reparación.

Un ejemplo de acción social en el que la empresa aplica el sentido de su actividad empresarial. Un caso en el que la acción social está integrada en el entorno de la empresa, que pone en valor sus capacidades y proporciona ventajas competitivas.

Tiene sentido analizar el entorno socioeconómico y que el papel de un alto directivo no sea llegar a ser una empresa buena a través de donativos esporádicos sino una buena empresa, liderando las capacidades corporativas con esta nueva orientación.

La empresa debe enriquecer su estrategia incorporando contenidos sobre inmigración, mayores, educación o discapacidad. O conceptos como accesibilidad, alfabetización, acceso al mundo digital, mejora de la cualificación profesional, fomento del espíritu emprendedor… Y debe pensar cómo actuar desde el doble ángulo de su propio beneficio y el de todos sus grupos.

Como conclusión, parece que planificar estratégicamente la acción social no es menos importante que planificar los productos, servicios, las inversiones o la financiación del futuro.

5.10.2. Los grandes retos sociales desde la perspectiva empresarial

La acción social tiene que ver con que las empresas tomen la iniciativa frente a los principales retos de la sociedad relacionados con personas desfavorecidas (inmigración, discapacidad, mayores, desarrollo local, educación, cooperación internacional…). Es decir, está estrechamente relacionada con temas que son a la vez empresariales y sociales. Por ello adquiere su verdadero potencial cuando la empresa integra la realidad social como una parte de su propio concepto de supervivencia y crecimiento.

Inmigración

Por ejemplo, ¿es relevante la inmigración para las empresas, especialmente la que tiene que ver con personas desfavorecidas? Más en concreto, ¿tiene sentido que una gran empresa permanezca sin tomar la iniciativa frente a la inmigración, tanto en el

ámbito de sus productos y servicios como en el del empleo? ¿Tiene sentido que la inmigración no sea uno de los ejes principales de su acción social?

El informe Inmigración y economía española 1996-2006, presentado por la Oficina Económica del Presidente en noviembre de 2006, incluye algunos datos e ideas a tener en cuenta:

- La tasa de crecimiento de la población en España desde 2000 es del 1,5% anual, la más alta de la historia y muy superior al promedio de la UE-15. Esta evolución ha sido fruto principalmente de pasar de 900.000 a 4 millones de personas inmigrantes entre 2000 y 2006.
- Con estos datos, España se sitúa ya en el promedio de los países de la OCDE en proporción de inmigrantes sobre la población total.
- La mayor parte proceden de países en desarrollo y los adultos presentan un nivel educativo superior a la media de la población nacional.
- Su edad es similar a la nativa, por lo que no supone un alivio permanente para el proceso de envejecimiento de la sociedad. Las proyecciones demográficas del INE estiman que el porcentaje de ciudadanos con edades entre 16 y 44 años, núcleo principal de la población activa, se va a reducir un 13% en los próximos 25 años.
- Según la EPA, la mitad del empleo creado en los 5 últimos años ha sido ocupado por inmigrantes (1,32 de los 2,63 millones de puestos de trabajo creados entre 2001 y 2005). Se concentró en el comercio, la hostelería y las labores del hogar.
- El efecto de la inmigración sobre el crecimiento económico ha sido altamente positivo. El 50% del crecimiento del PIB de los últimos cinco años se puede asignar a la inmigración.
- La inmigración ha tenido un impacto positivo sobre la renta *per capita*, tanto a través del porcentaje de población en edad de trabajar como sobre la tasa de empleo. Sin embargo, ha tenido un efecto negativo sobre la productividad, que se recuperará cuando vaya acumulando conocimientos y se integre plenamente en el sistema productivo dentro de unos años.
- Entre los efectos indirectos, la inmigración ha facilitado el incremento de la tasa de actividad (sobre todo de la femenina) gracias a la mayor presencia de empleados del hogar y ha contribuido a reducir la tasa de desempleo estructural en casi dos puntos durante la última década. Así se reducen las presiones salariales e inflacionarias y se favorece la inversión y el crecimiento futuros.
- En lo que se refiere a las cuentas públicas, en 2005 han generado un superávit de unos 5.000 millones de euros, el 0,5% del PIB, la mitad del total de las AAPP. Sin embargo, este efecto se irá reduciendo e incluso cambiará de signo

según vaya aumentando el número de inmigrantes pensionistas, hoy todavía pequeño.
- La inmigración también ha tenido impacto sobre el déficit por cuenta corriente de la economía española. Sus remesas al exterior representan el 0,5% del PIB. Además, cabe destacar otros efectos indirectos, como un patrón de consumo sesgado hacia los bienes de consumo duradero, sobre todo importados, o un mayor consumo y endeudamiento a corto plazo. Todo ello explica hasta el 30% del déficit por cuenta corriente, es decir, alrededor del 2,1% del PIB.
- Las previsiones del INE sitúan la población española en 53 millones de habitantes en 2050, 10 más que ahora a pesar de la baja tasa de natalidad entre los nativos.

La respuesta a las preguntas anteriores parece obvia después de pensar sobre dicho informe. Pero cada empresa tiene un entorno socioeconómico diferente.

Se puede plantear una reflexión similar en cualquiera de los otros sectores de población y ámbitos citados, todos interrelacionados, sin más que tener en cuenta datos como los siguientes.

Los mayores

- La población española en 2050 será de las más envejecidas del mundo (con el 34,1% de la población de 65 o más años). Hoy la esperanza de vida es de 83,8 años para las mujeres (las más longevas de Europa) y 77,2 para los hombres.
- A partir de los 65, un tercio de los años de vida restantes discurren en estado de dependencia.
- Las pensiones entrarán en crisis en 2015 como consecuencia de la baja natalidad entre la población nacional y la llegada de muchos de los actuales inmigrantes a la edad de pensionistas.
- El 47% de los mayores de 65 que viven solos está bajo el umbral de la pobreza. Sólo el 20% de los jubilados puede pagarse una residencia. Un tercio de sus hogares ingresan menos 9.000 euros al año, cuando su gasto medio anual en cuidados es de 10.500 euros.
- A los mayores corresponde el 34,83% de total del gasto en servicios hospitalarios y el 30,84% en servicios de protección social.

La discapacidad

- En España hay 3, 5 millones de personas con discapacidad, el 9% de la población total. El 58,3% son mujeres.

- La discapacidad resulta de la interacción entre un entorno frecuentemente inaccesible y una deficiencia física, sensorial o mental. La discapacidad es por ello un asunto de todos y todos tenemos alguna responsabilidad para asegurar la plena inclusión social de las personas con discapacidad.
- Un tercio de las personas con discapacidad de entre 10 y 64 años no tiene estudios. Únicamente el 2% de las mayores de 65 años cuenta con estudios universitarios.
- Dos de cada tres personas con discapacidad en edad de trabajar se encuentran fuera del mercado de trabajo. De cada cuatro personas con discapacidad activas, tres trabajan y una está parada. Mujeres y personas con discapacidad mental son los grupos más desfavorecidos en materia de empleo.
- La Ley 51/2003 de Igualdad de Oportunidades, No Discriminación y Accesibilidad Universal, establece medidas para garantizar que todos los productos y servicios sean accesibles a partir del año 2020.

La educación

- La llegada de inmigrantes a España salvó la pérdida de población infantil en los años 90, década en la que los colegios recortaron en un millón el número de alumnos. La enseñanza obligatoria ha vuelto a ganar 424.438 escolares desde 2000, el 98,5% extranjeros.
- España perderá entre un 20% y un 35% de licenciados universitarios en la próxima década, por lo que tendrá que buscarlos en el extranjero.
- España tiene menos ordenadores con acceso a Internet por cada 100 alumnos que la media de la UE (8,5 frente a 9,9). El nivel de inglés también es inferior.
- Uno de cada cuatro alumnos españoles sufre acoso o algún tipo de violencia por parte de sus compañeros.

Los barrios desfavorecidos

- Los barrios del extrarradio de las ciudades son un indicador de los principales problemas que debe afrontar nuestra sociedad en un futuro: altos niveles de desempleo, bajas rentas, infraviviendas, fracaso escolar de segundas generaciones, delincuencia, drogas...
- El crecimiento y la concentración de la población inmigrante en ciertos barrios españoles se está produciendo de forma paralela al abandono de la población autóctona de esas mismas zonas: el 45% de la población inmigrante se concentra en núcleos urbanos.

Otros

La diversidad de aspectos relacionados con personas desfavorecidas que afectan a las empresas es tanta como la de sus perfiles socioeconómicos y entornos geográficos, y abarca aspectos tan variados y complejos como el contexto de sus empleados o el de las comunidades en las que operan, considerando, por ejemplo, que las grandes multinacionales lo hacen casi en cualquier país del mundo.

Cabe plantear de nuevo las preguntas anteriores, ahora con una nueva perspectiva ¿Es relevante la problemática social para las empresas, especialmente la que tiene que ver con personas desfavorecidas? Más en concreto, ¿tiene sentido que una gran empresa permanezca sin tomar la iniciativa frente a ellas con sus distintos tipos de recursos? ¿Es posible que los ejes principales de la acción social de las grandes empresas no sean los temas anteriores? ¿Qué objetivo persiguen algunas de las actuaciones que ahora realizan en relación con las que pueden inspirar las respuestas a estas preguntas?

Desde el ángulo empresarial, ¿se puede actuar sin planes estructurados, sin una reflexión estratégica en profundidad, objetivos, indicadores, evaluaciones de avance y ajustes continuos según evolucione la situación? ¿Tiene sentido plantear actuaciones sencillas, más o menos aisladas o improvisadas o es mejor hacerlo como lo hacen las empresas en cualquier otra de las áreas tradicionales de gestión?

5.10.3. Papel del sector empresarial como motor de cambio

Parece que tiene sentido que la empresa haga todo lo que pueda para paliar la brecha social. La actual y la futura. En relación con los principales retos sociales en general y los de las comunidades en las que opera en particular. Utilizando sus principales activos (productos, empleo, capacidades técnicas y humanas...). Y no sólo por la sensibilidad que tienen sus directivos, como la de cualquier persona, sino también porque se trata de auténticos retos estratégicos para las empresas.

Las mejores actuaciones de las principales empresas en acción social pasan hoy por enfatizar la importancia del doble ángulo económico y social. Se trata de tomar la iniciativa y poner en marcha las actuaciones que mejor respondan simultáneamente a dos preguntas:

- ¿Cómo está afrontando la empresa los principales retos relacionados con personas desfavorecidas?, y

- ¿Qué actuaciones tienen un sentido empresarial indiscutible para cualquier accionista, mayoritario o minoritario, por su eficiencia y eficacia?

Al contestar, la mayor parte de las empresas se suele dar cuenta de que, para ser coherentes con lo anterior, se tienen que volver a plantear algunos de los proyectos que tienen en marcha.

Este es el punto de partida del nuevo planteamiento de la acción social de las empresas. Un concepto único por su componente humano, gracias al cual la empresa tiene la oportunidad de participar activamente en grandes cambios de la sociedad. Y también por la dificultad que esté adecuadamente relacionado con conceptos, herramientas y prácticas tan habituales en la empresa como la estrategia, la eficacia, la eficiencia, los objetivos, los indicadores, los resultados o la mejora continua. Todo ello requiere que el primer nivel de la empresa, en muchos casos ya el propio Consejo de Administración, promueva el enfoque adecuado en todas y cada una de sus áreas. Porque tiene una posición privilegiada para aunar inquietud humana y proyecto empresarial con una perspectiva de medio plazo.

Cada empresa debe reflexionar sobre la acción social que tiene más sentido según sus recursos, características y circunstancias, gestionarla teniendo en cuenta que es un tema transversal que afecta a distintas áreas de negocio y aplicar una sistemática que le permita alcanzar los objetivos que haya definido previamente.

Como conclusión, llegará posiblemente a la mejor respuesta que puede dar a la sociedad como empresa para mejorar el bienestar y la cohesión de las comunidades en las que opera.

5.10.4. Tipos de actuaciones

El estudio de la acción social de las principales empresas permite identificar y agrupar sus actuaciones según su tipología y esquematizar un sistema que facilita la reflexión y el análisis comparativo.

Conviene subrayar que la acción social de una empresa se suele articular en varios programas simultáneos y de distinto tipo, normalmente relacionados entre sí. Suele ser una red compleja de actuaciones diversas, por lo que a veces las fronteras a la hora de clasificarlas no es diáfana.

Pero creemos que es de ayuda tipificar las actuaciones de las empresas en los comentados aspectos de la realidad social de su entorno, representándolas en una matriz con dos ejes:

- El primero considera los tipos de recursos utilizados.
- El segundo, el mayor o menor grado de contribución a conseguir objetivos y resultados empresariales relevantes a medio plazo.

Aunque las fronteras no estén siempre claras, el sistema puede ayudar a que cualquier empresa identifique formas de mejorar.

Actuaciones según el tipo de recursos

Las actuaciones de las empresas en acción social se pueden clasificar teniendo en cuenta los distintos tipos de recursos empresariales en los que se apoyan.

Productos y servicios

Corresponden a actuaciones relacionadas principalmente con lo siguiente (a título indicativo):

- Productos y servicios de nicho.
- Diseño para todos.
- Accesibilidad.
- En relación con algún aspecto importante de producción o distribución.
- En colaboración con clientes.

Las empresas las suelen acometer porque encuentran ámbitos de trabajo que favorecen el acceso de personas de grupos desfavorecidos a sus productos y servicios o fórmulas para trabajar en ello en colaboración con sus clientes. Un buen acceso de todos a todo tipo de productos y servicios también ayuda a evitar la exclusión social, por lo que es especialmente valioso para cualquier grupo social.

Las actuaciones más empresariales son las que ayudan a la empresa a consolidar o a desarrollar sus productos, servicios y mercados.

Capital humano

Corresponden a actuaciones relacionadas principalmente con lo siguiente (a título indicativo):

- Voluntariado profesional
- Voluntariado asistencial.
- Financiación conjunta.

ACTUACIONES APOYADAS EN PRODUCTOS Y SERVICIOS *	
BANKINTER Adecúa sus servicios bancarios y trabaja en la accesibilidad de sus oficinas y de todos sus canales para personas con discapacidad.	SANITAS Cuenta con pólizas de asistencia sanitaria a medida de personas con discapacidad, seguro de dependencia, formación de cuadros médicos, accesibilidad de hospitales y centros, apoyo al empleo de personas con discapacidad y fomento de la investigación médica.
CAJA NAVARRA Sus clientes deciden sobre la asignación de la mayor parte de los recursos de su obra social.	TELEFÓNICA Investiga y crea nuevas aplicaciones, productos y servicios que permitan aprovechar el potencial de la telefonía como herramienta de integración social.
MICROSOFT IBÉRICA Trabaja en el desarrollo de productos y servicios para reducir la brecha digital y promueve la formación de personas desfavorecidas en tecnologías de la información para apoyar su inclusión sociolaboral.	VODAFONE Desarrolla productos y servicios de telefonía móvil diseñados para mejorar la calidad de vida y facilitar la integración social y laboral de personas con necesidades especiales.
MRW Presta servicios de mensajería gratuitos o con descuento a grupos de personas desfavorecidas y cede su infraestructura para campañas de recogida y transporte de productos donados.	

* Selección de programas que ocupan las primeras posiciones en los análisis técnicos y estudios de percepción de *Empresa y Sociedad*.

ACTUACIONES APOYADAS EN EL CAPITAL HUMANO*	
ACCENTURE Ofrece servicios de consultoría para entidades sociales en tecnologías de la información, transformación de procesos y planificación estratégica.	ERICSSON Desarrolla proyectos de voluntariado técnico en misiones de emergencia apoyado en sus servicios logísticos y de comunicaciones y ofrece proyectos de consultoría tecnológica para organizaciones sociales.
BARCLAYS Promueve el voluntariado de sus empleados como política global del banco en todos los países donde está presente, en los que participa en torno al 20% de su plantilla.	LA CAIXA Su programa de voluntariado corporativo se concreta en dos iniciativas: apoyar el voluntariado de sus empleados y difundir y promover buenas prácticas entre otras empresas.
CITI Fomenta la iniciativa y el espíritu emprendedor en colegios públicos de barrios desfavorecidos mediante actividades educativas que dirigen sus empleados, en las que enseñan conceptos básicos sobre el funcionamiento de la economía y la iniciativa privada y trasmiten a los alumnos la importancia de responsabilizarse de su futuro.	URÍA MENÉNDEZ Promueve el voluntariado entre sus empleados, que se concreta sobre todo en ofrecer asesoramiento jurídico pro bono a entidades sociales, impartir cursos de educación en colegios y centros públicos y dar formación a entidades no lucrativas y a penados en un centro penitenciario.

* Selección de programas que ocupan las primeras posiciones en análisis técnicos y estudios de percepción de *Empresa y Sociedad*.

El interés y predisposición de los empleados a participar en proyectos sociales suele ser muy superior al que supone la empresa. Por otro lado, el capital humano y el conocimiento técnico acumulado en las empresas pueden ser especialmente valiosos para cualquier proyecto social.

Las empresas más activas en este tipo de actuaciones son las que han encontrado fórmulas que facilitan la participación de sus empleados de manera eficaz y eficiente para ambos.

Las actuaciones más empresariales son las que ayudan a la empresa a conseguir objetivos en el área de recursos humanos, como mejorar el capital humano, la satisfacción, las habilidades de su equipo, su conocimiento del entorno, el clima interno, la atracción de candidatos o la rotación.

Empleo

Corresponden a actuaciones relacionadas principalmente con lo siguiente (a título indicativo):

- Empleo directo de personas desfavorecidas.
- Compras a centros especiales de empleo y empresas de inserción.
- Comportamiento responsable en procesos de reestructuración.

Las empresas más activas en los dos primeros tipos de actuaciones suelen incorporar en su plantilla personas de grupos con dificultades especiales de acceso al mercado laboral pero que tienen la formación adecuada. Además, habitualmente aportan una motivación mayor que la del resto de los candidatos, ya que valoran especialmente la oportunidad proporcionada.

Por otro lado, una oportunidad de empleo para una persona de cualquiera de los grupos anteriores es especialmente valiosa en cualquier proyecto social, ya que el empleo normalizado es el principal factor de integración.

Además del empleo directo, las empresas utilizan medidas alternativas. Entre ellas destaca la compra de productos a entidades cuya plantilla está formada por personas de los grupos anteriores, como los centros especiales de empleo o las empresas de inserción.

Las actuaciones más empresariales son las que ayudan a la empresa a mejorar la motivación o la diversidad de la plantilla, a reducir la rotación, a atraer candidatos de un cierto perfil o a mitigar riesgos relacionados con la legislación vigente sobre el empleo de personas con discapacidad.

En el caso de los procesos de reestructuración, se trata de plantearlos de forma que permitan prever futuras situaciones de exclusión mediante la recolocación de las personas excedentes en otras empresas o el apoyo a sus iniciativas emprendedoras.

ACTUACIONES RELACIONADAS CON EL EMPLEO*	
ADECCO Promueve la integración laboral de personas con discapacidad, mujeres con dificultades, personas mayores de 45 años y personas inmigrantes. Tiene acuerdos con 350 empresas, 51 asociaciones y 13 Administraciones públicas, que han facilitado el empleo a 116.000 personas de dichos grupos desde 1999.	IBERMUTUAMUR Sus talleres de empleo facilitan la reintegración laboral de personas con discapacidad sobrevenida como consecuencia de accidentes de trabajo.
DKV SEGUROS Su servicio de atención telefónica es un centro especial de empleo inaugurado en 2000, que en 2006 cuenta con una plantilla de 97 personas con gran discapacidad física. También servicios a otras empresas y entidades públicas.	KONECTA Apoya la integración laboral de personas con discapacidad, inmigrantes y personas en riesgo de exclusión sociolaboral desde su origen en 1999. Emplea a 778 inmigrantes (11,3% de la plantilla), 765 mayores de 45 años (11,1%) y 156 empleados con discapacidad (2,3%) a 31 de diciembre de 2006.
EULEN Ofrece empleo a personas con dificultades especiales de integración en el mercado laboral, como las personas con discapacidad, inmigrantes, mayores de 45 años y mujeres víctimas de malos tratos. –Emplea a 4.343 personas inmigrantes (9,6% de la plantilla) de más de 70 nacionalidades y a 921 personas con discapacidad (2%). Un 30,5% de sus empleados son mayores de 45 años y 100 son mujeres en riesgo de exclusión social a 30 de noviembre de 2006.	SIRO Parte de su producción es realizada por personas con discapacidad en las dos plantas de Venta de Baños, una de las cuales es centro especial de empleo, así como otro centro especial de empleo en Paterna. Además, apoya la recolocación de los trabajadores afectados por el cierre de algunas de sus fábricas, mediante ofertas concretas de empleo o el apoyo a la creación de empresas.

Continúa

ACTUACIONES RELACIONADAS CON EL EMPLEO* *(Continuación)*

IBERDROLA Promueve el empleo de personas con discapacidad a través de diferentes actuaciones en las que participan las diferentes sociedades del grupo, entre las que destaca su programa de apoyo a la profesionalización de centros especiales en colaboración con Administraciones autonómicas.	VIPS Apoya la integración laboral de personas inmigrantes y personas en riesgo de exclusión sociolaboral. Su plantilla está formada por más de 8.000 personas, de las cuales un 58% son personas de 85 nacionalidades distintas. El 48% ocupan cargos de gerencia. Además, ha puesto en marcha un programa de acogida basado en el voluntariado de los empleados ya asentados en España.

* Selección de programas que ocupan las primeras posiciones en análisis técnicos y estudios de percepción de Empresa y Sociedad.

Trabajo en red

Corresponden a actuaciones relacionadas principalmente con lo siguiente (a título indicativo):

- Trabajo en equipo con otras empresas.
- Colaboración con socios de negocio.
- Colaboración con proveedores.
- Participación en foros empresariales.

El trabajo en red es uno de los activos más valiosos del mundo empresarial. Las empresas entienden que una parte de su actividad se limita a ámbitos confidenciales, pero que hay otros que pueden conseguir mejores resultados aunando esfuerzos y compartiendo conocimiento y experiencia.

Las actuaciones más empresariales son las que ayudan a la empresa a mejorar la acción social mediante el trabajo en equipo, mejorar la relación con personas y entidades clave para su actividad o facilitar su legitimidad para operar.

Tienen una importancia especial las relacionadas con las empresas que operan en países en desarrollo, entre las que el trabajo en red es clave para gestionar las complejas relaciones comunitarias habituales en muchas zonas.

ACTUACIONES APOYADAS EN EL TRABAJO EN RED*	
CECA, PLATAFORMA DE REMESAS Plataforma de 31 cajas de ahorros coordinada por CECA que se puso en marcha en diciembre de 2004 para facilitar el envío de dinero de los inmigrantes en España a sus países de origen. Se plantea como un primer paso para la plena integración financiera de la población inmigrante, mucho menos bancarizada que la española.	PROGRAMA EMPRESA Y DISCAPACIDAD Grupo de 34 empresas coordinado por Empresa y Sociedad en colaboración con Fundación ONCE y las empresas de Grupo Fundosa para mejorar el diseño universal, accesibilidad y empleo para personas con discapacidad. Ha permitido crear 646 empleos directos, 2.742 indirectos e intermediar 10.005 durante su primer año y medio e trabajo.
PROGRAMA DE ACCIÓN SOCIAL EN COLABORACIÓN CON EMPLEADOS Grupo de 19 empresas coordinado por Empresa y Sociedad que promueve actuaciones que ayudan a conseguir objetivos alineados con la gestión de recursos humanos. Destacan la participación de directivos y empleados en actividades educativas en colegios públicos de barrios desfavorecidos, las tutorías de apoyo escolar para alumnos de primaria y secundaria, y la tutela de actividades de gestión de los principales programas de seis entidades seleccionadas	UNIÓ DE PAGESOS DE CATALUNYA Contratación organizada de inmigrantes en actividades agrícolas con picos de demanda de temporeros por parte de campesinos de diversos Ayuntamientos de Cataluña desde 1999, ante la falta de mano de obra autóctona. Participan más de 600 agricultores y cooperativas. –En 2006 contrató 5.539 trabajadores, principalmente rumanos (59%) y colombianos (31%). –Un 98% de los temporeros repiten al año siguiente. –Además, ha puesto en marcha 7 proyectos de desarrollo local en los países de origen.

* Selección de programas que ocupan las primeras posiciones en análisis técnicos y estudios de percepción de Empresa y Sociedad.

ACTUACIONES APOYADAS EN EL TRABAJO EN RED EN PAÍSES EN DESARROLLO *	
INDITEX Cuenta con programas de desarrollo comunitario, emergencias, capital social, fortalecimiento de la cadena de producción y plataformas de diálogo para mejorar la realidad socioeconómica de las comunidades con las que interactúa.	SOS CUÉTARA Ayuda a mejorar las condiciones de vida en el entorno de sus fábricas, en países como Túnez y México, mediante sus políticas de empleo e integración, sobre todo de mujeres, la educación y vivienda para niños desfavorecidos y la donación de alimentos a personas sin recursos.
REPSOL YPF Contribuye a mejorar el nivel socioeconómico de las comunidades rurales donde está presente, especialmente en zonas de exploración.	UNIÓN FENOSA Su empresa Energía Social está especializada en comercializar energía eléctrica en las zonas más desfavorecidas de la costa atlántica iberoamericana.
*Selección de programas que ocupan las primeras posiciones en los análisis técnicos y estudios de percepción de Empresa y Sociedad.	

Financiación

Corresponde habitualmente a los recursos financieros necesarios para acometer los distintos tipos de programas. La financiación de proyectos sociales ajustada al modelo presentado no sufriría recortes en situaciones de ajuste presupuestario, ya que estaría dimensionada de acuerdo a las necesidades de desarrollo de la empresa en sus distintos ámbitos.

El donativo o la financiación al margen de la actividad empresarial podemos decir que no tiene sentido en el contexto de empresa responsable, especialmente si es esporádico y pone el acento en la caridad o la filantropía.

En este caso, los mejores ejemplos corresponden a las cajas de ahorros, especialmente aquéllas cuya obra social está más integrada en su actividad financiera. Es decir, con su concepción inicial como entidades dedicadas sobre todo a prevenir la exclusión financiera.

Actuaciones según el perfil estratégico

Las actuaciones de las empresas en acción social también se pueden clasificar teniendo en cuenta su grado de contribución a conseguir objetivos y resultados empresariales relevantes a medio plazo.

Conviene volver a decir que a veces las fronteras a la hora de clasificarlas no es diáfana, pero creemos que el sistema puede ayudar a que cualquier empresa identifique formas de mejorar.

Asistenciales

Corresponden a las actuaciones que tienen menos sentido estratégico ya que la propia empresa las considera asistenciales, caritativas o filantrópicas. Suelen formar parte exclusivamente del presupuesto de gastos y se generan como respuesta a solicitudes coyunturales, no como consecuencia de actuaciones diseñadas activamente por la empresa con perspectiva de medio plazo. Por eso forman parte de las primeras partidas presupuestarias a recortar en casos de ajuste.

Se trata de actuaciones que cuestionaría con razón cualquier accionista que simplificara al máximo los planteamientos de Milton Friedman.

Sin embargo, muchas veces son el germen de posteriores actuaciones de perfil más estratégico.

Las más habituales son las siguientes:

- Productos y servicios
  - Donación esporádica de excedentes.
- Capital humano
  - Día de voluntariado aislado.
  - Voluntariado asistencial.
  - Cofinanciación asistencial.
- Empleo
  - Empleo simbólico.
- Trabajo en red
  - Participación testimonial en grupos de trabajo.
- Financiación
  - Donativo asistencial.

Tácticas

Corresponden a actuaciones que tienen un marcado carácter coyuntural, con el objetivo de generar publicidad positiva o motivación interna, pero sin objetivos a medio plazo. Habitualmente forman parte del presupuesto de comunicación.

Actúan en ámbitos que podríamos llamar más amables (infancia, discapacidad, países en los que la empresa no tiene interés real…) y con planeamientos poco sofisticados. Se generan bien como respuesta a solicitudes o bien como consecuencia de actuaciones diseñadas por la empresa pero con un carácter más simbólico y testimonial que estratégico. Por eso no suelen tener continuidad plurianual.

Se trata de actuaciones que cuestionaría con razón cualquier experto en estrategia, aunque serían defendidas por los equipos de comunicación.

Las más habituales son las siguientes:

- Productos y servicios
  - Campaña con clientes.
  - Producto de afinidad.
- Capital humano
  - Apoyo a pequeños proyectos presentados por empleados.
  - Voluntariado asistencial con componente de conocimientos técnicos.
- Empleo
  - Empleo y compra esporádicos.
- Trabajo en red
  - Participación en campaña en grupo.
- Financiación
  - Patrocinio sencillo.

Estratégicas

Corresponden a actuaciones que forman parte de la estrategia de la empresa porque ayudan a que la empresa sea activa frente a un cambio social que le afecta directamente. Por eso tienen un marcado carácter estratégico y sus actuaciones habitualmente forman parte del presupuesto de varios departamentos.

Tienen relación con los principales retos sociales (mayores, inmigración, dependencia, educación) y utilizan recursos sofisticados (servicios, capital humano, trabajo en red…). La propia empresa los genera activamente y tienen carácter plurianual.

DISTRIBUCIÓN DE LOS DISTINTOS TIPOS DE ACTUACIONES

Por tipo de recurso	Por perfil estratégico: Asistenciales	Tácticas	Estratégicas
PRODUCTOS Y SERVICIOS	• Donación esporádica de excedentes.	• Campaña con clientes. • Producto de afinidad.	• Producto de nicho. • Accesibilidad. • I+D+i.
CAPITAL HUMANO	• Día de voluntariado aislado. • Voluntariado o cofinanciación asistencial.	• Convocatoria interna. • Voluntariado técnico-asistencial.	• Voluntariado de directivos. • Voluntariado sofisticado.
EMPLEO	• Empleo simbólico.	• Empleo y compra esporádicos.	• Políticas activas. • Reestructuración responsable.
TRABAJO EN RED	• Participación testimonial.	• Participación en campaña.	• Participación activa.
FINANCIACIÓN	• Donativo asistencial.	• Patrocinio sencillo.	• Patrocinio de efecto multiplicador.

Fuente : Empresa y Sociedad

Figura 2. Tipos de acción social.

Se trata de actuaciones sobre las que Michael Porter convencería a Milton Friedman.

Las más habituales son las siguientes:

- Productos y servicios
  - Productos relevantes de nicho.
  - Accesibilidad de entornos, servicios y canales relevantes para la actividad empresarial.
  - Investigación, desarrollo e innovación relacionada con productos y servicios para todos.
- Capital humano
  - Voluntariado de directivos.
  - Voluntariado sofisticado, acorde con objetivos de la Dirección de Recursos Humanos.
- Empleo
  - Políticas activas de empleo, incorporando sistemas especiales de acogida y desarrollo.
  - Reestructuración responsable.

- Trabajo en red
  - Participación activa en grupos de trabajo sobre acción social.
- Financiación
  - Patrocinios de efecto multiplicador.

5.10.5. La Obra Social de las Cajas de Ahorro como antecedente y parte de la RSE

Carlos Balado
José María Méndez

5.10.5.1. Introducción

Justo es reconocer que existe un antecedente parcial notable en el ámbito de la RSE, tanto a nivel internacional como en España, que es la actividad de las Obras Sociales de las Cajas de Ahorro, que se desarrolla desde hace décadas y se desenvuelve con gran alcance en nuestros días.

La finalidad última de las Cajas de Ahorros es extender a toda la sociedad los beneficios de su actividad como empresa, ya sea en su vertiente estrictamente mercantil o en cuanto a la distribución de los resultados obtenidos de dicha actividad. Es un beneficio que alcanza a toda la población, independientemente del grado de vinculación con la entidad.

Este objetivo principal de las Cajas de Ahorros es el mismo que subyace en el concepto de RSE, puesto que, en último término, bajo esta idea se incluye una práctica empresarial encaminada a conseguir que la actividad económica sea equilibrada, sostenible y, por supuesto, beneficiosa para toda la sociedad. De hecho, al desarrollar su negocio las Cajas siempre tienen en cuenta el interés de toda clase de personas y grupos en aquellos ámbitos en donde actúan y, además, estos grupos están representados en sus Órganos de Gobierno. Con ello, sus intereses se encuentran atendidos de forma adecuada y equilibrada, precepto básico de la RSE.

Al rendir cuentas ante la sociedad del resultado obtenido, la vinculación con su entorno para lograr el bien común se hace aún más intensa. En primer lugar, por el elevado volumen de los recursos que, por medio de la Obra Social, se destinan a invertir en proyectos que mejoran la vida de todos los ciudadanos y, por otro lado, por su implicación permanente para encontrar soluciones a problemas sociales que afectan a la cohesión social.

Por esta razón, el valor adicional y singular aportado por las Cajas cobra forma con la Obra Social. Concebida como un compromiso libremente adoptado entre la entidad y los ciudadanos con el fin de contribuir al progreso de la sociedad, desencadena un proceso de estrecha colaboración ente ambos para alcanzar mayores cotas de bienestar en la cultura, el medio ambiente, la educación, la investigación, la protección del patrimonio, la asistencia social y la sanidad, entre otros.

Estamos ante una relación permanente, un comportamiento solidario entre ambas partes, por cuanto que la Obra Social de las Cajas de Ahorros comparte los problemas de los ciudadanos con la vocación de resolverlos y los ciudadanos encuentran en las Cajas de Ahorros un aliado en quien confiar.

No es el objeto de este artículo analizar las razones que en los últimos años han hecho resurgir esta visión de la empresa, existente ya, si bien con relevantes matices, desde la década de los años cincuenta, pero sí es importante tener en cuenta que esta idea resurge con mucha fuerza como consecuencia de la fuerte expansión de las empresas transnacionales en mercados distintos a los que originaron su nacimiento.

Este tipo de empresas, tanto por la cultura de los gestores como por el entorno en que desarrollan su negocio, están movidas, en la gran mayoría de los casos, por la idea weberiana de que el empresario, además de su beneficio personal, ha de aportar un beneficio a la comunidad y que esto es necesario que sea conocido y apreciado, porque el éxito empresarial es éticamente aceptado y altamente valorado.

Son empresas que se mueven en mercados de fuerte competencia y en una sociedad de consumo en la que la persona es valorada, por encima de todo, por su capacidad de consumir bienes y servicios y, en ese terreno, su soberanía es indiscutible. De esta forma, la empresa ha de ser competitiva, es decir, tiene que obtener beneficios y, para conseguirlo, ha de ser viable, o bien, producir aquello que sea aceptado por el mercado. Este requisito, en un contexto en el que el consumidor es el soberano absoluto, significa que la empresa ha de guiarse por principios éticos, en especial, por el precepto de que los clientes no pueden sentirse engañados.

Esto implica que, dado por supuesto que cumple con las leyes, ha de respetar los valores de la sociedad en la que actúa. Como consecuencia de esta exigencia, la empresa ha de ser excelente o, en otros términos, debe tener en cuenta que no es suficiente con generar capital físico que luego pueda ser reinvertido, sino que ha de atender a todos los grupos afectados por la actividad empresarial.

Las Cajas de Ahorros reúnen todos estos atributos, puesto que en su actividad empresarial han conseguido ser muy competitivas, han sido claramente aceptadas por el mercado, como se pone de relieve en el liderazgo conseguido en todos los ámbitos del negocio financiero, y también han alcanzado ese nivel de excelencia requerido que consiste en que no basta con generar capital físico, sino que hay que preocuparse por todos los grupos afectados por la actividad de la entidad.

Aunque esos requerimientos surgidos recientemente en el ámbito de las compañías multinacionales han empezado a extenderse a todo tipo de empresas, en las Cajas este compromiso se ha desarrollado desde hace más de trescientos años, superando todo tipo de situaciones económicas, políticas, sociales y regulatorias, de una manera permanente y de forma creciente.

La RSE en las Cajas de Ahorros abarca cuatro ámbitos fundamentales: en primer lugar, la vertiente social de la actividad financiera; en segundo lugar, la dimensión interna y externa en las relaciones con la sociedad, los empleados, los clientes, los proveedores, las Administraciones Públicas y el medio ambiente; por otro lado, el gobierno corporativo y, como un capítulo muy relevante y muy singular, la Obra Social. Por esta razón, se puede afirmar que las metas alcanzadas bajo esta concepción y, sobre todo, por la actividad continuada de la Obra Social, que las Cajas de Ahorros en relación a otro de tipo de empresas se encuentran siempre un paso por delante de lo que habitualmente se conoce como una empresa socialmente responsable.

Esta evidencia la podemos encontrar en que históricamente las Cajas no sólo se han preocupado por los grupos afectados por su actividad, sino que, además de éstos, atienden también a los intereses de toda la sociedad. La manera de demostrarlo ha sido mediante la inversión en toda clase de proyectos que permiten generar tejido social y la vía de éxito más sobresaliente y perdurable es, sin duda, la Obra Social.

Por tanto, al analizar ese comportamiento socialmente responsable de empresas como las Cajas de Ahorros estamos ante entidades que:

- Contribuyen a solucionar los desequilibrios sociales mediante acciones capaces de generar solidaridad, sin olvidar la capacidad de competir.
- Crean inclusión social y activan la lucha contra la pobreza, tanto al impulsar el desarrollo económico como al invertir en proyectos sociales de toda naturaleza.
- Como empresas eficientes, han desarrollado habilidades para gestionar la diversidad y defender los derechos sociales económicos y culturales de los ciudadanos, y con ello encarnan la idea de empresa ciudadana.

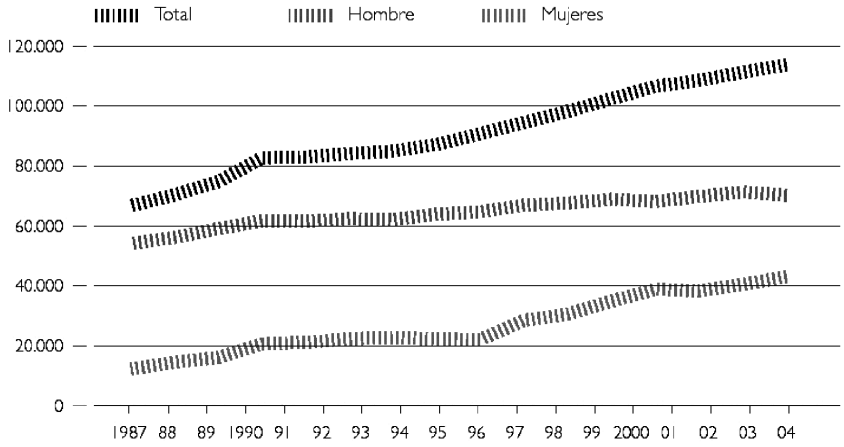
- Trabajan con la idea última de procurar el bienestar social, facilitar la creación de empleo para todos y atienden la educación e investigación como vehículos para lograr una sociedad más cohesionada.
- Crean y ayudan a crear proyectos que tienen como fin la conservación y protección del medio ambiente.
- Se ocupan de la restauración del Patrimonio histórico más que ninguna otra institución en nuestro país.

Por tanto, la actividad financiera y la Obra Social constituyen un binomio en el que ambos componentes principales son inseparables y, así, no se puede entender la forma en que abordan el negocio de las Cajas de Ahorros si no es el por el fin que se persigue al realizarlo: obtener beneficios para poder autofinanciarse, crecer y atender al mayor número posible de personas con el fin de evitar situaciones de exclusión. De la misma manera, no es posible que la Obra Social extienda su influencia a toda la sociedad, o expresado en otros términos, se pueda crear tejido social si, previamente, no se obtienen beneficios de la actividad empresarial.

5.10.5.2. La aportación de la Obra Social de las Cajas a la sociedad: riqueza, empleo y equilibrio

Uno de los primeros aspectos que cabe destacar de las Cajas como empresas socialmente responsables es la creación de empleo, factor básico que permite dar el primer paso en la integración social. En los últimos diez años se han creado 28.811 puestos más, un 94,6% bajo la modalidad de contratación indefinida. Además, la mayor parte de las contrataciones nuevas realizadas en el último ejercicio, el 83%, fueron mujeres. Otro de los aspectos relevantes es la capacidad de las Cajas de prestar servicios financieros a toda la población, de hecho el 97% de la población española está directamente cubierta por la presencia de oficinas de las Cajas de Ahorros. En la medida que toda la población cuenta, gracias a las Cajas, con acceso al sistema financiero se puede afirmar que en España no se produce exclusión financiera. Además, para alcanzar a grupos de inmigrantes que puedan tener dificultades de acceso al crédito, existen líneas de microcrédito, en las que el importe medio del préstamo concedido está situado en 9.000 euros y también los Montes de Piedad, cuyos importes medios concedidos están en la actualidad en 413 euros.

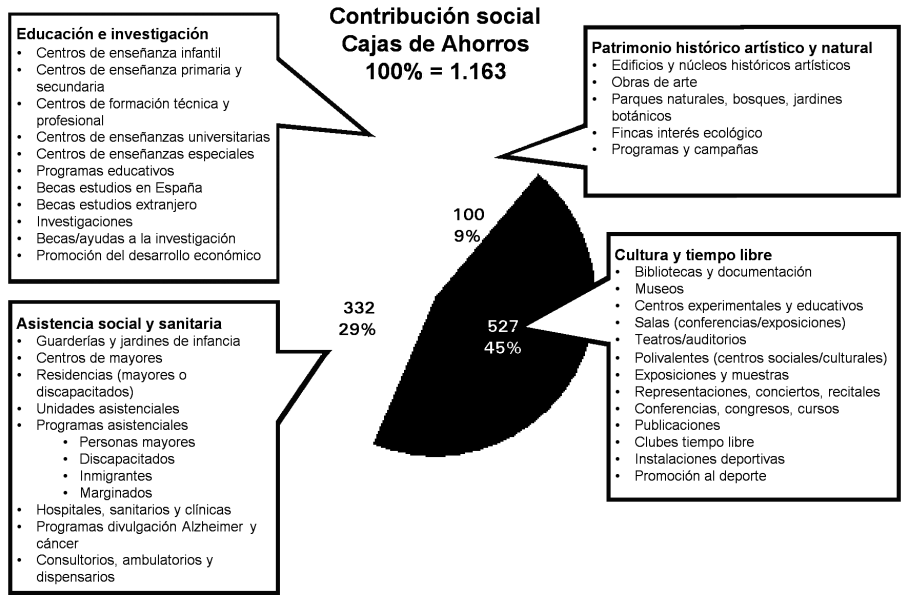
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPLEADOS DE LAS CAJAS DE AHORROS



No obstante por medio de su Obra Social, las Cajas de Ahorros tienen un papel fundamental en la vertebración de la sociedad. La Obra Social forma parte constitutiva de la actividad de las Cajas de Ahorros desde su fundación, por lo que no se trata de una aportación nueva. Esa larga vida no hubiera sido posible si no hubiera ido evolucionando a lo largo de todos esos años, tanto en sus modalidades de acción como en la cantidad de recursos destinados a ella.

Los grandes números

RECURSOS DEDICADOS POR ÁREAS SOCIALES (Millones de euros)



Las Cajas de Ahorros han invertido en Obra Social en el año 2004 un total de 1.163 millones de euros, que se han dedicado al mantenimiento de 4.433 centros, de los cuales, 2.026 son centros propios. Asimismo, han realizado más de 114.833 actividades y han llegado a un número estimado de 123 millones de beneficiarios.

El gasto promedio por habitante en Obra Social ha sido en 2004 de 26,94 euros. Las Áreas de Cultura y Asistencia Social representan respectivamente el 34 y 36% del presupuesto de la Obra Social, por lo que son las dos grandes áreas de referencia. A continuación se sitúan las Áreas de Educación (12% del presupuesto) y las restantes áreas sociales con porcentajes menores.

En treinta y una provincias, el mayor gasto social se ha realizado en el Área de Cultura, mientras que en quince provincias la prioridad ha sido el Área de Asistencia Social.

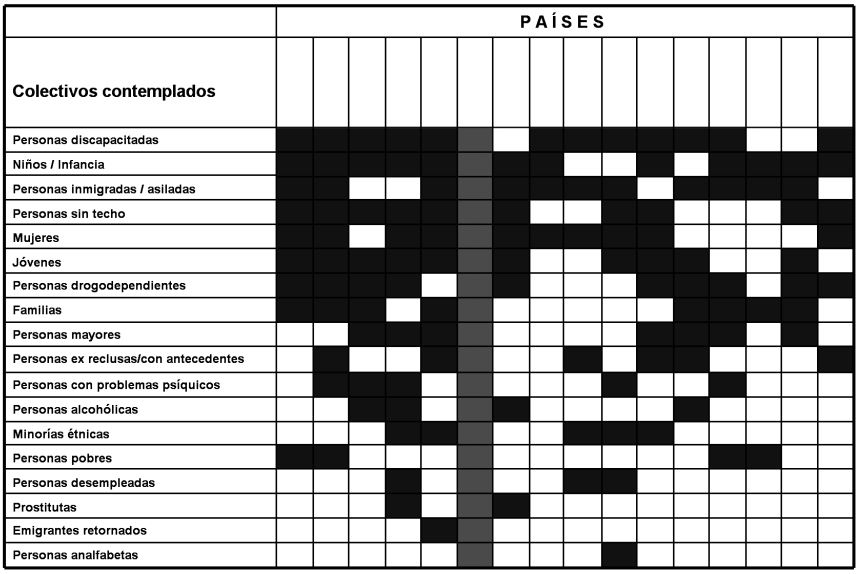
En general, prevalece la gestión directa de la iniciativas de Obra Social (a través de medios propios), si bien, en algunas áreas sociales (Asistencia Social, Patrimonio

Histórico-Artístico e I+D) predomina la colaboración con terceros, lo que permite ganar capilaridad y experiencia

La Obra Social ha llegado a tal dimensión en nuestro país, un total de 1.163 millones en 2004, que para hacerla visible sólo es comparable al volumen de fondos que España recibe anualmente de la UE y que asciende a 1.500 millones de euros. Lo más importante, sin embargo, es lo que se consigue con ese volumen de recursos.

En primer lugar, evitar situaciones de exclusión social. En la medida en que las Cajas de Ahorros han conseguido a lo largo del tiempo generar capital social en nuestro país, es decir, tejer una densa red de relaciones para solucionar problemas sociales, los grupos más vulnerables poseen una vía de integración que facilita el equilibrio social. Sin ella, la otra alternativa sería una participación mucho más activa del Estado. Con la Obra Social es la sociedad civil la que se articula por sí misma para conseguir objetivos comunes y esto hace posible que la confianza entre los ciudadanos aumente. Lo más destacado de la actividad de la Obra Social es la capacidad de implicarse y mover a las personas a resolver de forma cooperativa sus dificultades y su labor para que toda la población pueda tener acceso a bienes y servicios que, de otra forma, quedarían reducidos a determinadas minorías.

COLECTIVOS CONTEMPLADOS POR CADA PLAN NACIONAL DE ACCIÓN



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Colección Estudios Sociales nº 16. Fundación "la Caixa"

Es de destacar en este sentido, como puede comprobarse en el cuadro anterior, que las Cajas promueven acciones entre todos los colectivos recogidos en los Planes Nacionales de Acción contra la exclusión, aún cuando no existe ninguno que llegue a esa cobertura. Incluso se abarca más de lo que realizan países como España, que están entre los que más grupos atienden con sus planes.

Otro de los hitos que se consigue con la inversión de las Cajas es crear riqueza y empleo. En contra de lo que *a priori* se podría suponer, los recursos de las Cajas no se diluyen entre las numerosas necesidades de la población española. Cada euro invertido repercute favorablemente en la economía y el empleo. Así, según el estudio recientemente elaborado para la CECA por PricewaterhouseCoopers y AIS, la Obra Social consigue un alto impacto social y también económico, por cuanto que la inversión con fines sociales de las Cajas aporta riqueza y empleo a nuestro país.

Impacto social: Cohesión

El perfil del gasto medio por municipio (entendido como proporción del gasto destinado a las diversas áreas de la Obra Social) varía según el tamaño de los mismos. En los municipios pequeños, la prioridad ha sido Asistencia Social, mientras en los grandes, la prioridad ha sido Cultura. La diferenciación de los perfiles es aún más acentuada si consideramos los municipios según su nivel económico. En los municipios de menor renta, se ha destinado más de un 40% al Área de Asistencia Social. Es de destacar el hecho de que en los municipios de todos los niveles económicos existen inversiones en I+D de la Obra Social.

Es relevante, en este sentido resaltar que la importancia del porcentaje total el presupuesto dedicado para la Obra Social de las Cajas a I+D, teniendo en cuenta que la media europea está situada en el 2% del PIB.

En las Comunidades Autónomas donde la ratio entre la Obra Social y los recursos por persona es más reducida, el porcentaje destinado a Cultura y Asistencia Social es del 70%. En cambio, en aquellas en las que se supera la media de gasto por persona, y que se situó en el año 2004 en 27 euros, el porcentaje destinado a Cultura y Asistencia Social es del 58%, de modo que una vez cubierto un mínimo de atención en las Áreas de Cultura y Asistencia Social, la inversión de la Obra Social se diversifica y se especializa más.

En términos absolutos, se dedican más recursos en algunas áreas sociales en las ciudades de mayor población. Sin embargo, en términos relativos, el esfuerzo inversor se dirige a los entornos rurales y de menor población.

Dentro del gasto total que la Obra Social asigna a Cultura, una proporción muy importante se dirige a museos y exposiciones (centros y actividades). De acuerdo al tamaño de las provincias, son las más pequeñas las que mayor número de exposiciones por habitante han registrado, lo que indica una redistribución de estas actividades hacia las provincias de menor tamaño.

Las actividades o centros de las Cajas de Ahorros son, en muchos casos, la única o una de las únicas opciones de exposiciones, conciertos, espectáculos con las que cuentan los municipios pequeños.

En los municipios de mayor tamaño se observa un alto grado de asistencia a los centros y una importante participación en las actividades. En estas ciudades, la Obra Social representa una alternativa gratuita o de coste muy bajo a salas de conciertos, teatro, danza y cine, que permite el acceso a la cultura de las personas con menos recursos.

El gasto por habitante en Patrimonio Histórico Artístico ha sido más elevado en las provincias de menor tamaño. De esta forma la Obra Social colabora en la rehabilitación de las zonas más despobladas y contribuye en ellas a la creación de empleo. Además, se han realizado actividades de Patrimonio Histórico Artístico en todo tipo de municipios de acuerdo a su tamaño. No obstante, el gasto medio por actividad fue mucho más alto en las grandes ciudades, lo que guarda relación con el tipo de patrimonio que se encuentra en las grandes ciudades y los mayores costes de su rehabilitación.

Los gastos en Medio Ambiente son más altos en las Comunidades mediterráneas. A la inversa de los centros culturales, los centros de medio ambiente están ubicados en la periferia y no en las ciudades principales. En este mismo sentido, el gasto por habitante fue mayor tanto en las provincias como en los municipios de menor tamaño.

Dentro de las actividades de I+D que realiza la Obra Social, las que más peso tienen son las de promoción al desarrollo, propias del ámbito de la economía social. Estas actividades incluyen la creación de empleo y la formación empresarial. Agrupando a las provincias según su tasa de paro, se observa que el mayor gasto por persona ha tenido lugar en las provincias en las que el índice de desempleo es más alto, por lo que una vez más se pone de manifiesto la capacidad de las Cajas para dirigir su esfuerzo allí donde se necesita y donde resulta mayor el beneficio que se aporta a la sociedad.

Es de destacar, asimismo, que las Cajas destinan un cuarto del presupuesto de la Obra Social a la atención de grupos sociales en riesgo de exclusión social, como son

las personas mayores, las personas con discapacidades, jóvenes e inmigrantes. Divididos estos recursos entre la población de los principales grupos destinatarios, el mayor receptor es el formado por personas discapacitadas: 17 euros por persona discapacitada frente a 13 euros por persona mayor.

El gasto por persona mayor es más alto en los municipios que tienen entre un 15% y un 30% de población mayor, donde reside más del 60% de la población mayor española, por lo que el esfuerzo dirigido a un determinado colectivo, coincide, una vez más, con los lugares donde más se necesita. Existen también centros y actividades de la Obra Social para personas discapacitadas repartidos por todo el territorio español.

La Obra Social destinada a inmigrantes supuso un total de 6,5 millones de euros en el 2004. Además de las actuaciones en las grandes ciudades, donde el número total de inmigrantes es mayor, las Cajas de Ahorros han sabido detectar necesidades en municipios de menor tamaño, pero con un alto porcentaje de población inmigrante y en los cuales reside más del 19% de este colectivo.

Es muy destacado el logro en la cooperación internacional para el desarrollo a la que la Obra Social dedica el 0,88% de su presupuesto, superando el 0,7% establecido en el Pacto de Solidaridad de Ayuda Oficial al Desarrollo. Sus actuaciones han podido clasificarse dentro de las siguientes categorías: Desarrollo económico y social, Paz y refugiados, Educación, Salud e infancia.

Cobertura

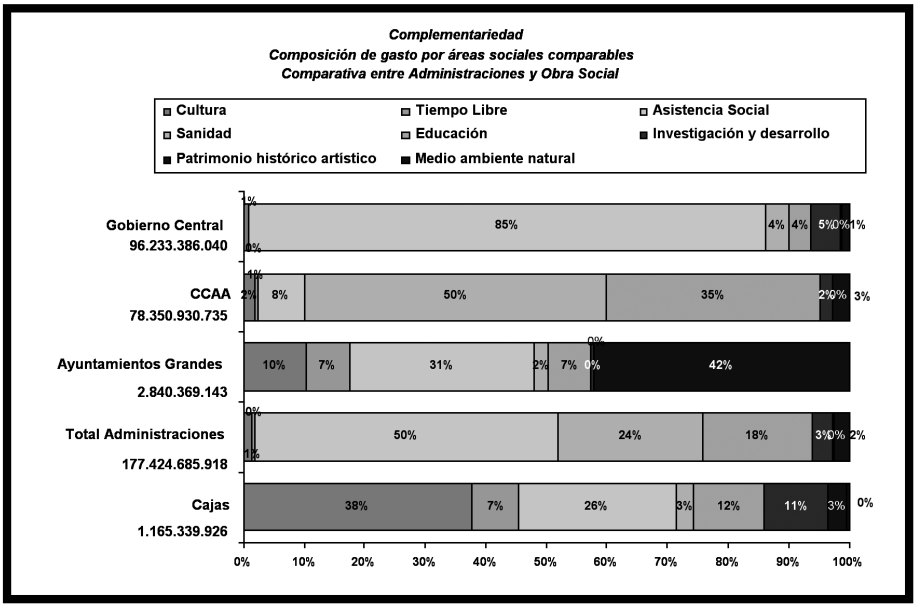
La Obra Social alcanza una cobertura del 53% de los municipios y del 96% de la población española. El 63% se produce en los municipios rurales, el 91% en los municipios semi urbanos y 99% en los municipios urbanos; en otros palabras, la cobertura es total y completa en los municipios de más de 100.000 habitantes y superior al 80% de la población en municipios de más de 1.000 habitantes.

Complementariedad

Al comparar los perfiles de gasto de las Administraciones Públicas y de las Cajas se observa un alto grado de complementariedad en sus actuaciones, dado que las Cajas se desplazan de las áreas donde la cobertura pública es muy importante e incluso obligatoria (como Sanidad y Educación en las Comunidades Autónomas) hacia el área de Cultura y Asistencia Social.

ALTA COBERTURA DE NECESIDADES

Comparación Administraciones y Obra Social



En este ámbito, la Obra Social suple las carencias de los servicios públicos o mejora su nivel de calidad y atención, especialmente el caso de los grupos más vulnerables. El gasto por persona de las Cajas en Cultura y Patrimonio Histórico en algunas Comunidades supera el 50% de gasto por persona de las Administraciones Autonómicas. Es decir, el esfuerzo de las Cajas en estas áreas es mayor en las regiones donde este gasto es menor.

A partir de estos resultados es posible afirmar que la Obra Social extiende la cultura y contribuye a preservar el Patrimonio histórico a lo largo de todo el territorio. Dado el nivel de estas aportaciones, se deduce que si estos no existieran la oferta cultural sería notablemente inferior.

Entre las Administraciones Públicas, el perfil de gasto que relativamente presenta mayor similitud con el de las Cajas es el de los Ayuntamientos. Esto se debe a la característica común de cercanía con su entorno e inversión de carácter esencialmente local que muestran tanto las Cajas como los Ayuntamientos.

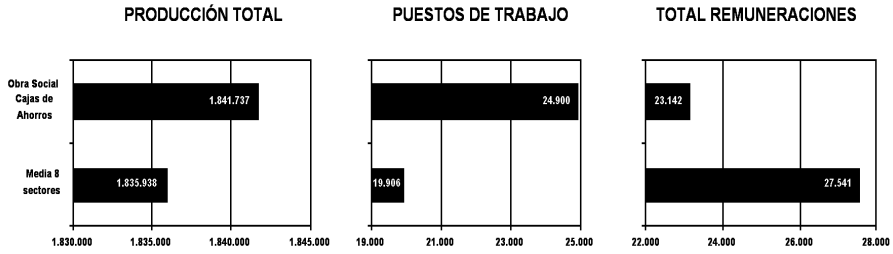
Impacto económico

Las Cajas de Ahorros por medio de su Obra Social han creado 26.136 puestos de trabajo, han producido un impacto en el PIB de 955 millones de euros y un impacto en la producción total de 1.841 millones de euros. Esto permite asegurar que las actuaciones de la Obra Social, además del ya comentado impacto social, generan un importante impacto económico en términos de creación de riqueza y empleo. La diversificación de sus actuaciones en las distintas áreas sociales se traduce en una diversificación similar en la creación de puestos de trabajo en los 71 sectores económicos.

El impacto en el PIB y en la producción total demuestra que si se diera el caso de que los recursos destinados a la Obra Social hubiesen sido destinados a otros fines (no sociales) esto habría creado, en la mayoría de los casos, menor riqueza y empleo en el país; ya que la Obra Social de las Cajas de Ahorros comparada con otros sectores económicos, se sitúa por encima de la media española en cuanto al impacto en la riqueza y en la creación de empleo. Comparando la Obra Social con otros sectores relevantes como, por ejemplo, la construcción o el sector de crédito y seguros, se observa que la Obra Social de las Cajas de Ahorros no sólo genera más empleo, si no que el empleo generado es de mayor calidad, ya que la remuneración media del empleo generado por la Obra Social es de 24.467 euros, frente a 21.846 euros de media de remuneraciones de los empleos generados en España.

SIMULACIONES DE CREACIÓN DE RIQUEZA Y EMPLEO EN ALGUNOS SECTORES DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

Concepto	Obra Social de las Cajas de Ahorro	Energía Eléctica	Maderas y Muebles de Madera	Artículos de Papel e Impresión	Construcción	Créditos y Seguros	Servicios Prestados a Empresas	Investig.y enseñanza dest. a la Vta.	Otros Servicios Destinados a la Venta	Media 8 sectores
Producción Total	1.841.737	1.804.276	2.128.481	2.392.811	2.256.580	1.497.657	1.513.053	1.477.760	1.616.885	1.835.938
Puestos de Trabajo	24.900	8.972	27.545	24.120	27.020	11.474	14.011	27.147	18.956	19.906
Total Remuneraciones	23.142	28.771	18.428	24.233	20.718	42.010	24.886	25.301	35.984	27.541



De las simulaciones realizadas en cada una de las áreas específicas de actuación, se desprende que si se realizaran inversiones similares en cada uno de los centros y actividades, los centros dedicados a exposiciones y de enseñanzas especiales serían los de mayor impacto en la producción total; los hospitales, sanatorios y clínicas son, en cambio, los de mayor impacto en la creación de empleo.

En cuanto a las actividades, las exposiciones, muestras de ciencia, de material escolar y de animación a personas representan las de mayor impacto tanto en creación de empleo como en producción total.

Los resultados de contribución al PIB obtenidos indican en qué grado la Obra Social de las Cajas de Ahorros ha contribuido a la creación de riqueza, es decir, qué impacto ha tenido en el producto interior bruto de España. Este impacto se puede clasificar en directo e inducido:

- El impacto directo es producto de los gastos realizados por las Cajas de Ahorros directamente sobre los sectores económicos.
- Los efectos inducidos representan la repercusión que tiene en el resto de los sectores económicos, la inversión que realiza la Obra Social en un determinado sector.

Por ejemplo, el impacto producido en el sector de la construcción como consecuencia de la inversión realizada por las Cajas de Ahorros en los centros para mayores corresponde a impacto directo en el PIB.

En cambio, la inversión que realiza el sector de la construcción en otros sectores económicos para poder llevar a cabo la construcción de dichos centros para mayores es lo que se denomina efecto inducido.

El movimiento económico representa la producción o facturación total que se realizó para satisfacer la demanda final de las Obras Sociales. La inversión de 1.163 millones de euros en Obra Social ha permitido un movimiento intersectorial (en los 71 sectores económicos) de 1.841 millones de euros. Esto da una idea del dinamismo económico generado por las Cajas de Ahorros por medio de su Obra Social.

Los 71 sectores económicos de la matriz de input–output pueden agruparse en los siguientes grandes sectores:

- Primario
- Industria

- Construcción
- Servicios

El mayor impacto en la riqueza se produjo en el sector de servicios, con un total de 1.018 millones de euros de impacto en el PIB, donde el 73% corresponde a impacto directo y el 27% restante, al efecto inducido de la creación de riqueza.

En el sector de la construcción se produjo un impacto de 314 millones de euros. En este sector, el 66% corresponde a impacto directo y el 34% a efectos inducidos.

En el sector de la industria el impacto fue de 503 millones de euros. En este sector se produce un efecto inducido mucho mayor que en los dos sectores anteriores: el 78% del impacto corresponde a efectos inducidos.

Por último, en el sector primario se produjo un impacto de 4,9 millones de euros. En este sector, el impacto en el PIB se debe totalmente a efectos inducidos. Es decir, las Cajas de Ahorros no realizan ningún tipo de contratación directa en el sector primario, pero la inversión realizada en otros sectores provoca el impacto mencionado.

Los puestos de trabajo creados por las Obras Sociales fueron de contratación directa e inducida. Éste último tipo de contratación se refiere al empleo indirecto derivado de la realización de trabajos secundarios que dan soporte a la actividad principal. La distribución del empleo generado en los cuatro grandes sectores es la siguiente:

- Primario: se crearon 43 puestos de trabajo, que son en su totalidad de contratación inducida, es decir, que la Obra Social no realizó ninguna actuación en este sector de forma directa.
- Industria: en este sector se crearon 4.213 puestos de trabajo; 3.210 son por contratación inducida.
- Construcción: en este sector se crearon 3.756 puestos de trabajo, de los cuales, 3.060 son de contratación directa.
- Servicios: es el sector de mayor creación de empleo por parte de las Obras Sociales. Fueron creados 15.080 puestos de trabajo, de los cuales, 12.346 corresponden a contratación directa y el resto a contratación inducida

Las Cajas de Ahorros contribuyen a la creación de empleo en todas las Comunidades Autónomas. La creación de puestos de trabajo por parte de las Cajas de Ahorros contribuyó, en distinta medida en cada una de las Comunidades Autónomas, a la disminución del índice del paro.

La Obra Social ha creado, en promedio, más de seis puestos de trabajo por cada 10.000 personas activas, contribuyendo de esta manera, en distinta medida, a la disminución del índice del paro en cada una de las Comunidades Autónomas. En promedio, las Obra Social ha creado más de dieciséis puestos de trabajo por cada mil parados. Asimismo, el número promedio de puestos de trabajo creados por cada 10.000 habitantes es de 4,85.

En definitiva, el objetivo fundamental de la Obra Social de las Cajas de Ahorros es lograr la reducción de la exclusión social creando un clima de bienestar, integración y confianza en la sociedad. Con las acciones emprendidas, las Cajas colaboran en la integración social de las personas y en su desarrollo dentro de la sociedad, asisten a los más necesitados y contribuyen a la protección del medio ambiente y del Patrimonio histórico artístico. Mediante sus actuaciones las Cajas consiguen complementar los servicios sociales prestados por el Estado y las Administraciones respectivas.

Decía Frederic Bastiat en 1845 que "conservarse y desenvolverse es aspiración común a todos los hombres, pero también es disposición de éstos vivir y desenvolverse, cuando pueden, los unos a expensas de otros", Eso es justamente lo que pretende la Obra Social de las Cajas de Ahorros, actuar y promover actuaciones entre todos los grupos sociales para evitar que los beneficios de unos no supongan la exclusión de otros.

5.10.6. Resumen y conclusiones

Se podría decir que la acción social empresarial es el conjunto de actuaciones que lleva a cabo una empresa con sus distintos tipos de recursos, gestionadas con visión estratégica, que facilitan la integración en la sociedad de personas desfavorecidas con lógica tanto para el futuro de su entorno en términos socieoeconómicos como para el de la propia empresa.

La acción social de las empresas tiene que ver con que las empresas tomen la iniciativa frente a los principales retos de la sociedad relacionados con personas desfavorecidas (inmigración, discapacidad, mayores, desarrollo local, educación…). Es decir, está estrechamente relacionada con temas que son a la vez empresariales y sociales. Por ello adquiere su verdadero potencial cuando la empresa integra la realidad social como una parte de su propio concepto de supervivencia y crecimiento.

Como primera reflexión cabe plantear preguntas como las siguientes:

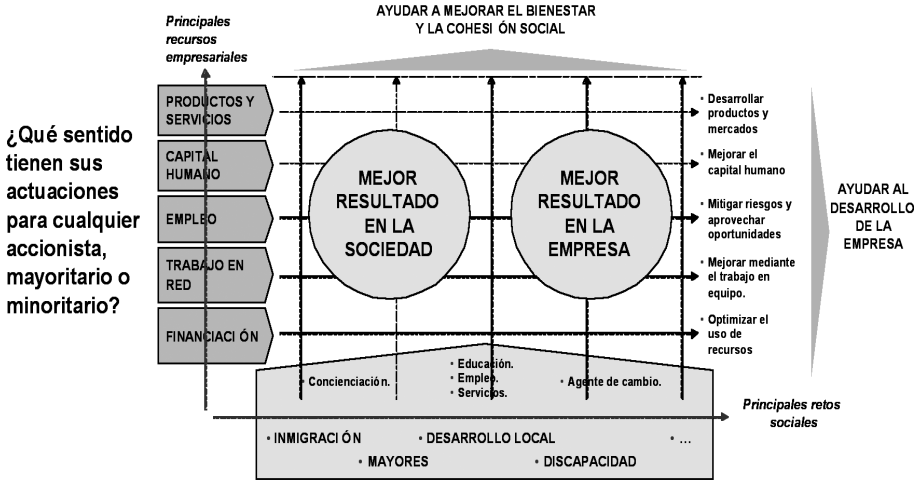
- ¿Es relevante la problemática de los grupos anteriores para las empresas?
- ¿Tiene sentido que una gran empresa permanezca sin tomar la iniciativa frente a ellas con sus distintos tipos de recursos?

- ¿Tiene sentido que los ejes principales de la acción social de las grandes empresas no sean los temas anteriores?
- ¿Qué objetivo tienen algunas de las actuaciones que ahora realizan en relación con las que pueden inspirar las respuestas a estas preguntas?

Teniendo en cuenta la tipología de las diversas actuaciones en que se concreta la acción social de las empresas, las más eficaces y eficientes a medio plazo son las que mejor ayudan al desarrollo de la empresa desde el doble ángulo siguiente:

- Tomar la iniciativa frente a los principales retos sociales de su entorno.
- Utilizar distintos tipos de recursos, principalmente:
  - Productos y servicios, en tanto que ayudan a desarrollar productos y mercados.
  - Capital humano, en tanto que ayuda a mejorar el propio capital humano.
  - Empleo, en tanto que ayuda a mitigar riesgos y aprovechar oportunidades.
  - Trabajo en red, en tanto que ayuda a mejorar mediante el trabajo en equipo.
  - Financiación, en tanto que ayuda a optimizar el uso de los recursos anteriores.

LAS GRANDES EMPRESAS DEBEN AFRONTAR CON EFICACIA Y EFICIENCIA EMPRESARIALES LOS PRINCIPALES RETOS RELACIONADOS CON PERSONAS DESFAVORECIDAS



Fuente : Empresa y Sociedad

¿Cómo está afrontando la empresa los principales retos relacionados con personas desfavorecidas?

Por lo que respecta a las Cajas de Ahorro, justo es reconocer que existe un antecedente parcial notable en el ámbito de la RSE, tanto a nivel internacional como en España, que es la actividad de las Obras Sociales de dichas Cajas, que se desarrolla desde hace décadas y se desenvuelve con gran potencia en nuestros días.

La finalidad última de las Cajas de Ahorros es extender a toda la sociedad los beneficios de su actividad como empresa, ya sea en su vertiente estrictamente mercantil o en cuanto a la distribución de los resultados obtenidos de dicha actividad. Es un beneficio que alcanza a toda la población, independientemente del grado de vinculación con la entidad.

Al rendir cuentas ante la sociedad del resultado obtenido, la vinculación con su entorno para lograr el bien común se hace aún más intensa. En primer lugar, por el elevado volumen de los recursos que, por medio de la Obra Social, se destinan a invertir en proyectos que mejoran la vida de todos los ciudadanos y, por otro lado, por su implicación permanente para encontrar soluciones a problemas sociales que afectan a la cohesión social.

Por esta razón, el valor adicional y singular aportado por las Cajas cobra forma con la Obra Social. Concebida como un compromiso libremente adoptado entre la entidad y los ciudadanos con el fin de contribuir al progreso de la sociedad, desencadena un proceso de estrecha colaboración ente ambos para alcanzar mayores cotas de bienestar en la cultura, el medio ambiente, la educación, la investigación, la protección del patrimonio, la asistencia social y la sanidad, entre otros.

5.11. Los informes de RSE: la comunicación de triple cuenta de resultados económica, ambiental y social

Jesús Abadía

5.11.1. Evolución

El debate sobre la necesidad de informar sobre aspectos empresariales no financieros nace en Europa en los años sesenta empujados por una creciente toma de conciencia de las responsabilidades externas de las empresas, más allá de sus obligaciones normativas o contractuales. Francia y Holanda son los primeros países en introducir normativa legal que obliga a las empresas cotizadas a elaborar y hacer públicos informes sociales (social bilan), una señal que anuncia la emergente regulación sobre informes medioambientales en Alemania, Austria, Dinamarca y Suiza.

El debate que surge tras en accidente del petrolero Exxon Valdez en Alaska en 1989 pone de manifiesto la necesidad de incrementar el nivel de transparencia y de comunicación social de las empresas en los aspectos ambientales de las operaciones y riesgos asociados. Esta necesidad es más clara en las compañías de carácter industrial, como las de tipo químico, energético o farmacéutico. La asociación norteamericana Social Investmement Forum encarga a CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economics) que desarrolle un código empresarial de conducta medioambiental denominado Principios Valdez/CERES que orienten a las empresas hacia una gestión responsable. En estos principios se recoge ya el compromiso de presentar información medioambiental en formato de informes o memorias anuales.

Durante la década de los 90, se produce el auténtico despegue de los informes voluntarios sobre aspectos no financieros de las compañías. Aparecen informes sobre medio ambiente, recursos humanos, salud y seguridad laboral, calidad, aspectos sociales, etc., sin que exista todavía una tendencia que integre los contenidos de los informes. Sucede que en realidad cada empresa trata de comunicar externamente sobre aquellos aspectos que a nivel sectorial preocupan a la sociedad. Algunas asociaciones industriales como la **European Chemical Manufacturers Association** y determinados gobiernos establecen por primera vez normas y recomendaciones sobre los contenidos que deben de tener los informes de medio ambiente, en un intento por normalizar la situación.

El mayor intento por ofrecer una información integrada de todos los aspectos que los diferentes grupos de interés pueden demandar fue lanzado en 1997 por CERES y United Nations Environmental Program (UNEP) a través de la Global Reporting Initiative (GRI). El objetivo de esta iniciativa fue desarrollar una guía para la elaboración de informes basada en la triple cuenta de resultados, con indicadores del desempeño económico, ambiental y social, de manera que los informes de sostenibilidad alcanzasen el mismo nivel de calidad y rigor que los informes financieros anuales.

Este nuevo enfoque integrador de presentar la información no financiera, basado en la sostenibilidad ha tenido una acogida muy favorable en las empresas y se ha producido un giro notable: la disminución de los informes de medio ambiente a favor de los informes de sostenibilidad; si en el año 1997 más del 90% de los informes eran de medio ambiente, a partir de esa fecha en que unas pocas empresas introdujeron los primeros informes de sostenibilidad, se ha llegado a la situación actual, en la que más del 70% de las compañías elaboran informes de sostenibilidad o de RSE y sólo un 20% informes de medio ambiente.

Otro fenómeno reciente es el creciente número de empresas que elaboran informes no financieros, que alcanzaron en 2005 la cifra global de 2.200, siendo las empresas de Reino Unido, EE.UU., Japón y Alemania las que más han contribuido a esa cifra (véanse los gráficos 1 y 2).

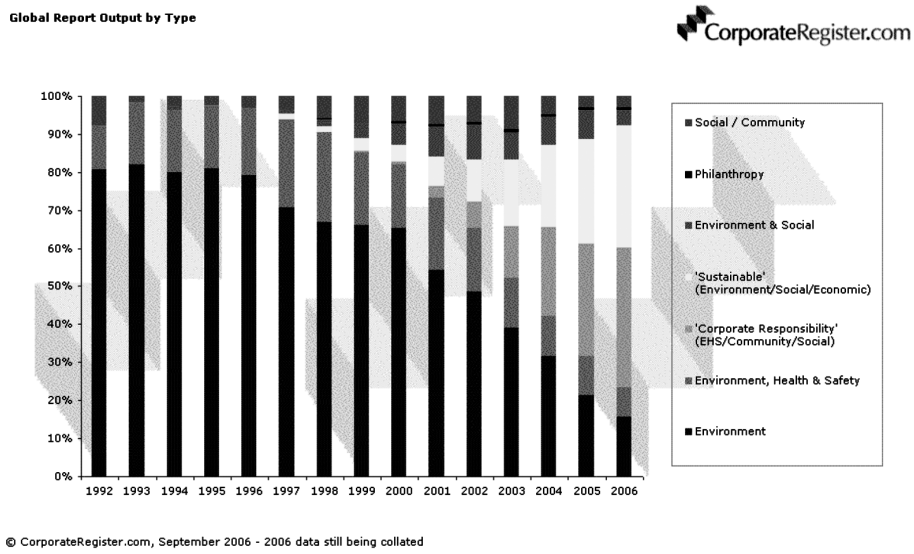


Grafico 1. Evolución del número de informes de RSE por tipo.

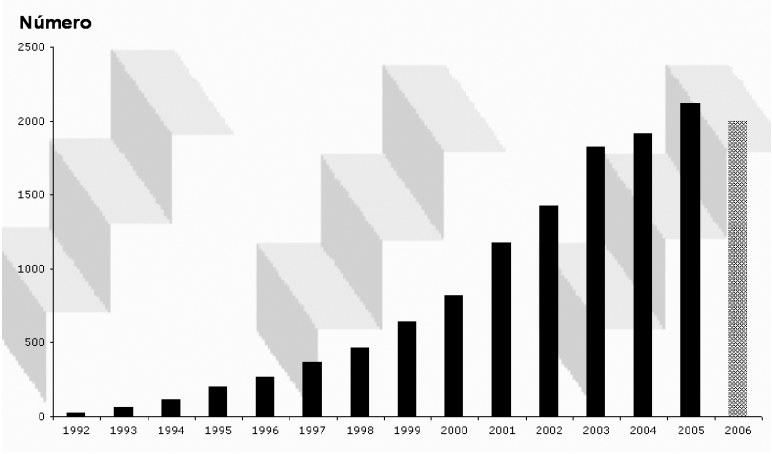


Grafico 2. Evolución del número de informes de RSE.

5.11.2. Informes voluntarios u obligatorios

El debate sobre el carácter obligatorio o voluntario para las empresas de hacer pública información no financiera es complejo y se viene planteando de forma regular desde la aparición de los primeros informes medioambientales. Para las empresas, en general, la opción deseable es que los informes sean voluntarios. Sin embargo algunos grupos de interés como ONGs, sindicatos o grupos de presión pueden preferir un enfoque obligatorio recogido en una norma legal y basan su argumentación en la falta de confianza generalizada del público hacia las grandes empresas y en la responsabilidad que tiene la dirección en suministrar información, no sólo financiera, a los accionistas y a un amplio colectivo de grupos de interés.

La voluntariedad es una de los principios fundamentales de la RSE. Los esquemas voluntarios de *reporting* tienen la ventaja de la flexibilidad que supone en términos de plazos o alcance, reconocimiento de una ventaja ante competidores y, con los estándares actuales, de pleno cumplimiento de las expectativas de información de los inversores y analistas. Las empresas informando voluntariamente tratan de compensar o clarificar las informaciones que sobre su empresa o el sector recogen los medios, a la vez que tratan de aumentar su visibilidad. Sin embargo, el esquema voluntario priva a la sociedad de conocer información no financiera de muchas compañías que por conflictos de intereses, ausencia de la necesidad de ganar visibilidad o falta de recursos, deciden no hacer pública su información sobre aspectos de la sostenibilidad. En España, la Subcomisión del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas, establece en su informe[132] la recomendación de generalizar la práctica de los informes de triple cuenta y traslada a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, el establecimiento de esta práctica como una exigencia normativa del Código español de buen gobierno. Asimismo en la recomendación nº 27, se recoge *"Regular la elaboración de memorias de sostenibilidad para las empresas del Ibex-35. Como se está haciendo en Francia, la regulación de la elaboración de memorias de sostenibilidad por parte de las empresas con mayor peso económico y mayor relevancia social, como podrían ser las empresas del Ibex-35"*

Normas obligatorias

- **Directiva de Modernización (2003/51/EC).** Esta norma europea obligatoria para los Estados Miembros demanda de las empresas cotizadas que hagan

[132] El informe puede descargarse en la siguiente dirección: www.congreso.es/public_oficiales/L8/CONG/BOCG/D/D_424.PDF

públicos y evalúen los riesgos asociados a sus activos, obligando también a las grandes y medianas empresas que incluyan en los informes financieros información sobre temas ambientales y de empleo y a que incorporen indicadores no financieros clave.

- **Resolución de 25 de marzo de 2002 del Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas (ICAC)**. Establece la obligación de las empresas a incluir en sus informes financieros información sobre activos, provisiones, inversiones y gastos medioambientales.
- Muchos de los países de la UE han desarrollado normativa reguladora de la información no financiera que las empresas han de hacer pública, siendo con frecuencia normas que trasponen la Directiva de Modernización. Sin embargo, los enfoques no son integrados, ni tampoco los contenidos obligatorios abarcan todos los aspectos de la sostenibilidad, sino que se centran principalmente en la valoración y cuantificación de riesgos ambientales o de información de tipo laboral.
- Destacar como esquemas obligatorios que Francia tiene, desde 2003, la Ley 2001-420 sobre Nuevas Regulaciones Económicas, que establece los informes medioambientales y sociales obligatorios para las empresas cotizadas, basados en 40 indicadores inspirados en parte en GRI. También Alemania, desde 2005, regula mediante el Código alemán de comercio "Handelsgesetzbuch HGB" la obligatoriedad de hacer públicos indicadores clave de desempeño sobre desarrollo sostenible.
- Ley Sarbanes-Oxley: La principal consecuencia de la Ley Sarbanes-Oxley para la contabilidad de aspectos ambientales ha sido el mayor control en la cuantificación y la certificación de responsabilidades ambientales. El aumento de los controles requiere **la existencia de un procedimiento** mediante el cual se pueda identificar, monitorizar, estimar y juzgar la materialidad de las cuestiones medioambientales. Para cumplir con su obligación de proporcionar información ambiental, de acuerdo con la Ley Sarbanes-Oxley, una compañía debe considerar:
  - Identificar y documentar las tendencias emergentes de la normativa ambiental que puedan tener un impacto financiero material en las operaciones de la compañía (por ejemplo: Propuesta de Reglamento REACH, normativa de Comercio de Derechos de Emisión, etc.).
  - Establecer un método para valorar responsabilidades (contingencias) ambientales potenciales de la empresa pendientes o probables (por ejemplo, costes de descontaminación estimados como consecuencia del desarrollo de normativa específica).
  - Establecer un procedimiento de comunicación entre los administradores de alto nivel y los profesionales jurídicos, medioambientales y los responsables

de instalaciones concretas y Unidades de Negocio para la identificación de los costes potenciales y responsabilidades, su cuantificación y su revisión. Los administradores de alto nivel deben, en última instancia certificar la calidad de toda la información medioambiental revelada y de los sistemas internos existentes para obtenerla.

- **Financial Accounting Standards Board (FASB),** la organización privada que establece los estándares de contabilidad y reporting financiero en los Estados Unidos oficialmente reconocidos por la SEC también ha emitido algunos pronunciamientos sobre el reconocimiento y el tratamiento de los aspectos financieros del medio ambiente.

Normas voluntarias

- **Global Reporting Initiative.** Es la norma que hoy en día tiene un mayor reconocimiento a nivel mundial y que se define a sí mismo como una institución independiente y multi grupos de interés cuya misión es la de desarrollar y diseminar Guías para Informes de Sostenibilidad de aplicación global. La versión tercera de la Guía, denominada G3, viene acompañada de suplementos específicos para varios sectores que proporcionan indicadores acordes a las necesidades de sectores como el turismo, financiero, telecomunicaciones, minero o sector público. Esta norma ha sido reconocida y recomendada por muchas instituciones. En España, la Subcomisión del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas, establece en su informe[133] la recomendación nº 4 dirigida a empresas y asociaciones *"Elaborar y difundir memorias de sostenibilidad, preferentemente de acuerdo a estándares reconocidos internacionalmente, como el impulsado por la Global Reporting Initiative."* GRI es un proyecto soportado por PNUMA con base en Amsterdam (www.globalreporting.org).
- **Guía AA1000.** Aunque con carácter más restringido en su alcance, la norma AA1000 desarrollada por AccountAbility proporciona a las empresas una guía para poner en marcha un proceso interno de involucración con las partes interesadas, con generación de indicadores, objetivos y sistemas de *reporting* necesarios para asegurar su efectividad en la toma de decisiones, las actividades y el desempeño de las organizaciones. Esta norma voluntaria se complementa con la AA1000AS, de aseguramiento de calidad, diseñado con

[133] El informe puede descargarse en la siguiente dirección: www.congreso.es/public_oficiales/L8/CONG/BOCG/D/D_424.PDF

el objetivo de mejorar la credibilidad y la calidad de los informes de sostenibilidad y los procesos, sistemas y competencias que los soportan. Además proporciona una guía de los elementos claves en el proceso de auditoria. (www.accountability.org.uk)

- **International Standard Organization**. Las Normas de gestión ambiental de la colección ISO 14000 recomiendan el *reporting* y establecen criterios para la comunicación de resultados ambientales de una organización, especialmente con la norma ISO 14063 de comunicación medioambiental. Actualmente está en proceso de desarrollo la Norma ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social. Esta Guía proporcionará a las organizaciones una orientación sobre responsabilidad social, armonizada y acordada internacionalmente y basada en las mejores prácticas. **La guía será publicada a finales de 2008 y será de uso voluntario, no incluirá requisitos, y de esta manera, no será una norma certificable. No obstante, los apartados de la Norma** sobre evaluación del desempeño, reporte y comunicación social se espera que tengan una amplia repercusión en las prácticas de *reporting* de sostenibilidad.
- **Global Compact de Naciones Unidas.** Como se ha indicado en el capítulo 3.1, va dirigido a las organizaciones para que de forma voluntaria se comprometan a internalizar diez principios sobre derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción. En su vertiente de comunicación exterior, desde 2004 las empresas adheridas deben de elaborar anualmente y enviar a la Secretaria de la iniciativa un Informe de Progreso (CoP). Este informe debe incluir una declaración de apoyo firmada por el CEO, una descripción de las políticas, compromisos y sistemas de gestión que la organización ha creado para implantar los principios en sus operaciones, una descripción de las acciones realizadas en el ejercicio y una presentación de resultados basada en indicadores de desempeño. Global Compact y GRI han desarrollado conjuntamente un procedimiento recogido en el documento "Making the Connection" para asegurar el cumplimiento simultaneo de los requisitos de G3 y del Informe de Progreso de Global Compact.[134] El Informe de Progreso debe difundirse entre los grupos de interés además de colgarse de la página web de Global Compact (www.globalreporting.org).
- **Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.**
- En el Apartado III Publicación de informaciones de las Directrices, se anima a las empresas a comunicar información adicional sobre aspectos sociales, éticos

[134] El documento puede encontrase en www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/0CF87463-ADAD-4CE5-AF95-B89243EB61E0/0/UNGCGRI_MakingTheConnection.pdf

y medioambientales, tales como declaraciones, códigos de conducta, sistemas de gestión de riesgos y de cumplimiento de los requisitos legales, relaciones con los empleados y con otros grupos de interés, resultados alcanzados, nivel de cumplimiento de los códigos, etc. (www.oecde.org).

- **International Council of Chemical Association (ICCA).** La nueva iniciativa Responsible Care Global Charter lanzada en 2006 incluye directrices para que las compañías asociadas mejoren el seguimiento y la comunicación de los avances realizados en relación con los compromisos adquiridos. Responsible Care es una iniciativa de la industria química con un largo recorrido cuyo objetivo es mejorar el desempeño en las áreas de salud, seguridad y medio ambiente, así como la comunicación con los grupos de interés sobre sus productos y servicios. (www.responsiblecare.org).
- En el ámbito europeo se han desarrollado muchas iniciativas para el *reporting* de sostenibilidad, auspiciadas en general por los gobiernos y asociaciones, entre las que destacan Dinamarca, Finlandia, Italia, Noruega, Suecia, Holanda y Reino Unido.

5.11.3. El esquema de Global Reporting Initiative

Ya se ha mencionado que este esquema de presentar la información no financiera es en la práctica el único de ámbito global, que aporta un enfoque totalmente integrado, con contenidos basados en el análisis de las expectativas de información de los grupos de interés y que adicionalmente incluye criterios de calidad y guías específicas para determinados sectores. Desde su lanzamiento en 1997 su acogida por la industria ha sido enorme y prácticamente se ha constituido en un estándar global, aceptado y recomendado por gobiernos e instituciones. En la figura 1 se presenta el marco del GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Los documentos del Marco GRI para la elaboración de dichas memorias son:

- La Guía, que recoge los Principios y Orientaciones para definir el contenido de la memoria y garantizar la calidad de la información y los Contenidos Básicos formados por los indicadores de desempeño.
- Los Protocolos. Los Protocolos de Indicadores proporcionan asesoramiento para la recopilación de la información de cada uno de los indicadores de desempeño. Los Protocolos técnicos aportan criterios para definir los límites de la cobertura de la memoria.
- Los Suplementos sectoriales son complementarios a la Guía y aportan indicadores de desempeño específicos del sector. En este momento existen para Servicios financieros, Minería y metales, Agencias públicas, Operadores turismo,

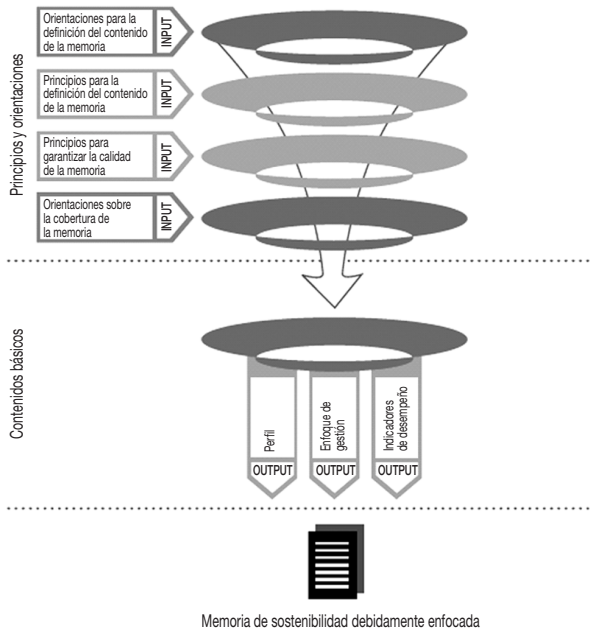


Figura 1. Marco GRI para la elaboración de las memorias de sostenibilidad.

Automoción, Telecomunicaciones, Logística y transporte y en fase de elaboración los del Calzado y Eléctrico

5.11.3.1. Principios

Los principios describen los resultados que una memoria debe conseguir, cómo seleccionar los indicadores de desempeño y cómo informar sobre ellos. Cada principio consta de una definición, una descripción y un autodiagnóstico de comprobación. A su vez, existen dos grupos de Principios: los que ayudan a determinar el contenido, es decir, los asuntos sobre los que hay que informar y los que garantizan la calidad de la información y la manera de presentarla.

Principios para la definición del contenido

Los asuntos e indicadores relevantes que hay que incluir en la memoria se identifican a través de un proceso iterativo, partiendo al menos de los indicadores principales de la Guía y del Suplemento específico del sector en cuestión, además de los indicadores propios de la organización. En este proceso de selección se aplican al

conjunto de asuntos e indicadores los principios de materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, exhaustividad así como las orientaciones para establecer la cobertura de la memoria. Las definiciones de cada principio son:

- **Materialidad**. "*La información contenida en la memoria deberá cubrir aquellos aspectos e Indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización, o aquéllos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés"*. Es el umbral a partir del cual un asunto pasa a ser lo suficientemente importante como para incluirlo en la memoria, de la misma manera que se aplica a la información financiera, pero en este caso no sólo según la magnitud del impacto social, ambiental o económico sino también considerando la influencia sobre las decisiones de los grupos de interés. Para la determinación de los impactos significativos pueden utilizarse metodologías clásicas de evaluación de impactos o de análisis de ciclo de vida.
- **Participación de los grupos de interés**. "*La organización informante debe identificar a sus grupos de interés y describir en la memoria cómo ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables"*. GRI entiende por grupos de interés aquellas entidades a los que puede afectar la actividad de la organización y/o cuyas acciones pueden afectar a la capacidad de la organización para desarrollar su estrategia y alcanzar sus objetivos.
- **Contexto de sostenibilidad**. "*La organización informante debe presentar su desempeño dentro del contexto más amplio de la sostenibilidad"*. Se trata de presentar el desempeño no de forma aislada sino en el contexto de los límites y exigencias impuestos sobre los recursos ambientales o sociales a nivel sectorial, local, regional o global.
- **Exhaustividad**. "*La cobertura de los Indicadores y aspectos materiales y la definición de la cobertura de la memoria deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos y para permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el periodo que cubre la memoria"*.

El autodiagnóstico de comprobación se utiliza para valorar qué asuntos e indicadores de los inicialmente seleccionados son relevantes y por lo tanto deberán incluirse en la memoria. Los principios proporcionan además ayuda para priorizar los asuntos seleccionados y decidir cuáles se van a destacar. Finalmente ha de comprobarse que la información y la cobertura de la memoria son adecuadas aplicando el Principio de exhaustividad.

Principios para definir la calidad de elaboración de memorias

Estos seis principios guían las decisiones a la hora de asegurar la calidad de la información y su correcta presentación:

- **Equilibrio**. "*La memoria deberá reflejar los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización para permitir una valoración razonable del desempeño general".*
- **Comparabilidad**. "*Se deben seleccionar, recopilar y divulgar los aspectos y la información de forma consistente. La información divulgada se debe presentar de modo que permita que los grupos de interés analicen los cambios experimentados por la organización con el paso del tiempo, así como con respecto a otras organizaciones".*
- **Precisión**. "*La información que contiene la memoria debe ser precisa y suficientemente detallada como para que los grupos de interés puedan valorar el desempeño de la organización informante".*
- **Periodicidad**. "*La información se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico, de forma que los grupos de interés puedan tomar decisiones con la información adecuada".*
- **Claridad**. "*La información debe exponerse de una manera comprensible y accesible para los grupos de interés que vayan a hacer uso de la memoria".*
- **Fiabilidad**. "*La información y los procedimientos seguidos en la preparación de una memoria deberán ser recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados de forma que puedan ser sujetos a examen y que establezcan la calidad y la materialidad de la información".*

Orientaciones sobre la cobertura de la memoria

La cobertura se refiere a las entidades relacionadas con la organización (filiales, joint-ventures, proveedores, etc.) sobre los que hay que informar en las memorias de sostenibilidad. En principio, la memoria debe incluir en su cobertura a todas las entidades que generan impactos significativos y sobre las que la organización ejerce control e influencia significativa desde el punto de vista operacional y financiero.

Lógicamente, la profundidad con que se informa no es la misma para todos los niveles de control. Deben incluirse indicadores de desempeño si se tiene el control de la gestión, mientras que solo información sobre la gestión si la organización tiene influencia significativa pero no el control. Si la influencia que se ejerce no es significativa, es suficiente con una descripción narrativa de los asuntos.

5.11.3.2. Indicadores de desempeño: contenidos básicos

Si los principios especifican cómo debe de ser la información de la memoria y qué criterios debe cumplir, en este apartado se especifican los contenidos de la misma. La memoria debe de contener tres tipos de información: Estrategia y perfil, enfoque de la dirección e indicadores de desempeño.

Estrategia y perfil

Es una descripción del contexto general de la organización, tales como la estrategia, perfil, gobierno corporativo y principales parámetros de la memoria (incluyendo índice de contenidos).

Enfoque de gestión e Indicadores de desempeño

En esta parte de la memoria se proporciona información sobre los indicadores de desempeño relevantes, seleccionados con la ayuda de los principios, en las dimensiones económica, ambiental y social, (esta última desagregada en prácticas laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos). Estas dimensiones están divididas en 34 aspectos y finalmente en 79 indicadores entre principales y adicionales, como se muestra en la tabla 1.

Para cada dimensión y aspecto hay que informar sobre el "enfoque de gestión de la dirección" y su correspondiente conjunto de indicadores de desempeño principales y adicionales. El enfoque de gestión aporta una visión concreta de cómo la organización está gestionando el aspecto en cuestión: objetivos, políticas, responsabilidades, seguimiento, etc. Con respecto a los indicadores de desempeño, existe un Protocolo de Indicadores para cada uno de los 79 indicadores, que proporcionan pautas sobre la recopilación de datos y la preparación de la información, unidades de medida, información de referencia, etc.

5.11.4. Verificación del informe

La verificación del informe por parte de una entidad independiente de la informante, contribuye a la credibilidad de la compañía y añade valor al informe en la medida que se verifican los procesos seguidos y las decisiones tomadas para la selección de los contenidos, la captura, tratamiento y presentación de la información. Adicionalmente, la verificación puede aportar mejoras a la calidad de sus contenidos así como al proceso de elaboración.

Tabla 1
Aspectos e indicadores del GRI.

		Social			
Económica (9 EC)	**Ambiental (30 EN)**	**Practicas laborales (14 PR)**	**Derechos Humanos (9 HR)**	**Sociedad (8 SO)**	**Responsabilidad sobre productos (9 PR)**
Desempeño económico	Materiales	Empleo	Prácticas de inversión y abastecimiento	Comunidad	Salud y seguridad del cliente
Presencia en el mercado	Energía	Relaciones empresa y trabajadores	No discriminación	Corrupción	Etiquetado de productos y servicios
Impactos económicos indirectos	Agua	Salud y Seguridad en el trabajo	Libertad de asociación y convenios colectivos	Política pública	Comunicaciones de marketing
	Biodiversidad	Formación y educación	Explotación infantil	Comportamiento de competencia desleal	Privacidad del cliente
	Emisiones, vertidos y residuos	Diversidad e igualdad de oportunidades	Trabajos forzados	Cumplimiento normativo	Cumplimiento Normativo
	Productos y servicios		Prácticas de seguridad		
	Cumplimiento normativo		Derechos de los indígenas		
	Transporte				
	General				

GRI ha establecido en su marco tres niveles de calificación que se ajustan a la experiencia de las empresas en la elaboración de informes: A (experto), B (intermedio) y C (principiante). A estos niveles puede añadirse un "plus" (+) si el informe ha sido verificado externamente, para conformar los niveles A+, B+ y C+. A cada nivel le corresponde un grado de extensión y cobertura de la información, en los apartados de estrategia y perfil de la compañía, enfoque de gestión y número mínimo de indicadores de desempeño.

Para que un informe se reconozca como basado en GRI, la compañía debe hacer una autoevaluación y declarar y explicitar en el informe el nivel de calificación que considere más apropiado a los contenidos y experiencia. Además, la compañía puede

decidir que una tercera parte, que puede ser el propio GRI, comprueben la auto evaluación del nivel.

Los niveles A+, B+ y C+ solo pueden declararse si una organización experta e independiente ha verificado que los procedimientos, contenidos y criterios se ajustan al marco GRI y si el propio informe de sostenibilidad recoge la opinión y resultados de la verificación. Las normas más utilizadas para la verificación son la AA1000AS y la ISAE3000.

- La norma AA1000AS de Accountability está especialmente diseñada para evaluar la integridad de la información y fiabilidad de los sistemas que soportan el informe, la materialidad de la información y si la información da respuesta a las demandas de las partes interesadas.
- La norma ISAE 3000 es el estándar emitido por IAASB que estructura y define procedimientos de auditoría para la información no financiera o que no se rige exclusivamente por normas contables. Permite dos niveles de revisión: auditoría completa y revisión limitada. También que el objeto de la revisión sea diverso: información cualitativa, datos, comportamientos o cumplimiento de las condiciones.

La combinación de ambas normas permite aunar los requisitos de materialidad y de consideración de las partes interesadas que deben seguir los informes de sostenibilidad, con el rigor de las normas internacionales de auditoría y contribuye eficazmente a que los informes aporten una "imagen fiel" de la empresa.

5.11.5. Resumen y conclusiones

- En la década de los 90 se producen los primeros informes sobre aspectos no financieros de las compañías. De manera no integrada se empieza a informar sobre medio ambiente, empleo, salud y seguridad laboral, calidad o aspectos sociales.
- El mayor intento por integrar la información no financiera bajo el esquema de la sostenibilidad y la triple cuenta de resultados lo realiza en 1997 CERES y UNEP con la elaboración de la Guía Global Reporting Initiative.
- Desde esa fecha se ha producido un giro notable: la disminución de los informes de medio ambiente a favor de los informes de sostenibilidad; si en el año 1997 más del 90% de los informes eran de medio ambiente, a partir de esa fecha en que unas pocas empresas introdujeron los primeros informes de sostenibilidad, se ha llegado a la situación actual, en la que más del 70% de las com-

pañías elaboran informes de sostenibilidad o de RSE y sólo un 20% informes de medio ambiente.

- La voluntariedad es uno de los fundamentos de la RSE y las empresas prefieren la opción de informes voluntarios, por la flexibilidad que proporciona en plazo o alcance, reconocimiento de ventajas ante competidores y pleno cumplimiento de las expectativas de información de las partes interesadas bajo los estándares actuales de informes.
- La Subcomisión del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas recomienda generalizar la práctica de los informes de triple cuenta preferentemente de acuerdo a estándares reconocidos internacionalmente, como el impulsado por GRI y traslada a la CNMV el establecimiento de esta práctica como una exigencia normativa del Código Unificado español de buen gobierno.
- La Guía GRI proporciona un conjunto de principios y orientaciones que ayudan a determinar el contenido de los informes así como la calidad y la forma de presentarla. Por su parte, los indicadores permiten medir el nivel de desempeño de 34 aspectos de la sostenibilidad. Existen tambien suplementos específicos para determinados sectores de actividad y protocolos para cada uno de los indicadores de desmpeño.
- La verificación del informe contribuye a la credibilidad de la compañía informante y añade valor al informe. Las normas más utilizadas en el proceso de verificación son la AA1000AS y la ISAE3000. La combinación de ambas normas permite aunar los requisitos de materialidad y de consideración de las partes interesadas que deben seguir los informes de sostenibilidad, con el rigor de las normas internacionales de auditoría y contribuye eficazmente a que los informes aporten una “imagen fiel” de la empresa.

ALDO OLCESE

Presidente de la Sección de Ciencias Económico-Contables y Financieras de la RACEF

JUAN ALFARO

Secretario General del Club de Excelencia en Sostenibilidad

MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ

Director de Responsabilidad y Sostenibilidad, S.L.

ÁNGEL IBISATE

Director de Responsabilidad Corporativa de REE

MANUEL BARRANCO

Ex Director General de la Fundación de Estudios Financieros

6. LA MEDICIÓN Y VALORACIÓN DE LA RSE
(Autoría compartida de los 5 autores de todo el capítulo 6)

En los capítulos anteriores se ha presentado el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible y las implicaciones del mismo en el gobierno, estrategia y operaciones de las empresas. El propósito de este capítulo es ir un paso más allá aportando ideas que muestren a las empresas por qué han de avanzar hacia dicho paradigma y herramientas que puedan servirles de ayuda a la hora de evaluar su progreso hacia el mismo.

En el primer subcapítulo, los autores revisan los principales trabajos académicos que se han realizado sobre una cuestión de indudable interés: la relación entre la Responsabilidad Social de la Empresa y los resultados económicos de las empresas. Como veremos, la mayoría de los investigadores consideran que existe una relación positiva o, cuando menos, neutral entre ambos temas.

En el siguiente apartado, se resumen los principales *ratings* y *rankings* de RSE existentes. El interés de los mismos es doble: por un lado, aportan a las empresas y grupos de interés información objetiva sobre el nivel de responsabilidad y sostenibilidad de las primeras. Asimismo, ofrecen a las empresas modelos y marcos de gestión que pueden resultar muy valiosos a la hora de evaluar internamente el grado de avance en RSE y elaborar sus planes de mejora en este ámbito.

A partir de las ideas y ejemplos expuestos en el libro, los autores han elaborado una lista de recomendaciones cuyo seguimiento puede ayudar a las empresas a acelerar su proceso de avance hacia una forma de gestión más responsable y sostenible. Asimismo, han obtenido una lista de indicadores de medición cuyo uso puede facilitar a las empresas y a los grupos de interés la tarea de evaluar el rendimiento en RSE de las primeras. La Guía de Recomendaciones y la Lista de Indicadores se ofrecen en los apartados 6.3. y 6.4. respectivamente.

Por último, en el subcapítulo 6.5. los autores presentan una propuesta de carácter más político: la creación en España de un Observatorio de RSE dependiente del Consejo Nacional Asesor de RSE y bajo la tutela de una institución de reconocido prestigio e independiente como es la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

6.1. La correlación entre la RSE, el beneficio empresarial y el incremento del valor para el accionista*

En los últimos treinta años se han publicado numerosos estudios académicos sobre la relación existente entre la RSE y la creación de valor para la empresa. De forma sucinta, puede decirse que hay dos líneas de pensamiento tras ellos:

- La posición de Milton Friedman, de que cualquier preocupación que haga que las empresas se distraigan de su objetivo último de crear valor para el accionista va en detrimento del mismo.
- La posición de todos aquellos que estiman que el objetivo último de la empresa es crear valor en sentido amplio, es decir, para la empresa y para el entorno en que ésta opera, y que ambas consideraciones son totalmente compatibles, necesarias y sinérgicas.

* Los autores desean expresar su agradecimiento a Silvia Ayuso, investigadora de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de IESE, por su colaboración en este apartado.

Asimismo, en los últimos años se han realizado varios metatrabajos cuyo propósito ha sido revisar y resumir las conclusiones obtenidas en los estudios. El propósito de este capítulo es presentar de forma resumida cuál es el estado actual de este controvertido asunto.

6.1.1. Principales hipótesis

Siguiendo a Preston y O'Bannon, podemos clasificar los estudios empíricos según la dirección causal de la relación entre rendimiento económico y rendimiento social, y según el signo de la misma (véase la tabla 1).

Como se presenta en la tabla 1, los estudios empíricos realizados pueden agruparse en torno a seis hipótesis:

- **Hipótesis social**. Un actuación coherente con los presupuestos de la RSE y, por consiguiente, un impacto positivo en el entorno origina una mejora de los resultados económicos.
- **Hipótesis de los fondos disponibles**. Las empresas que obtienen buenos resultados económicos generan un excedente de fondos que pueden dedicar a mejorar su impacto en el entorno.
- **Sinergia positiva**. La buena gestión empresarial (en sentido tradicional) y la buena gestión de sus interrelaciones con el entorno caminan en la misma dirección. En consecuencia, hay una retroalimentación positiva entre los resultados económicos y sociales de la empresa.

Tabla 1
Tipologías de la relación entre rendimiento social y rendimiento financiero

Dirección causal	Positiva	Negativa
Rendimiento social " rendimiento financiero	(1) Hipótesis del impacto social	(4) Hipótesis de la compensación (trade-off)
Rendimiento financiero " rendimiento social	(2) Hipótesis de los fondos disponibles	(5) Hipótesis del oportunismo directivo
Rendimiento social y rendimiento financiero son sinérgicos	(3) Sinergia positiva	(6) Sinergia negativa

Fuente: Preston y O'Bannon (1997) [135]

[135] Preston, L.E. y D.P. O' Bannon.: "The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis", *Business and Society* 36 (4), 1997.

- **Hipótesis de la compensación**. Los recursos empleados por la empresa en mejorar el impacto en el entorno conllevan un empeoramiento de sus rendimientos económicos.
- **Hipótesis del oportunismo directivo**. La consecución de unos buenos resultados económicos llevará a que los directivos reduzcan los recursos empleados en aspectos sociales para maximizar, a corto plazo, su propia remuneración.
- **Sinergia negativa**. Es una combinación de las dos anteriores. Supone que dedicar fondos a RSE implica empeorar los resultados económicos lo que, a su vez, redundará en una reducción de los recursos empleados en RSE.

Existen algunas otras hipótesis. Las principales son las siguientes:

- La que propone una ausencia de relación entre los rendimientos económicos de las empresas y su impacto en el entorno.
- La que plantea una relación no lineal sino más compleja. En un trabajo muy reciente, Barnett y Salomón[136] han encontrado una relación entre rendimiento económico y social en forma de U invertida. Es decir, existiría un nivel óptimo de inversión en RSE más allá del cual los resultados económicos empeorarían.

6.1.2. Resultados de los metaestudios

Como se indicaba más arriba, en los últimos años algunos investigadores han realizado una importante labor de revisión y ordenación de los trabajos realizados. La tabla 2 presenta un resumen de los más recientes.

De los resultados presentados en la tabla 2 podemos extraer las siguientes conclusiones:

- La mayoría de los trabajos realizados hasta la fecha han encontrado una relación positiva entre la capacidad de las empresas de crear valor para sí mismas (y de, en consecuencia, perdurar en el tiempo), y su capacidad de crear valor para sus distintos grupos de interés (y, por tanto, de contribuir a la sostenibilidad del entorno en que operan).
- El relativamente bajo número de estudios que concluye que hay una relación negativa entre rendimiento financiero y social de las empresas, parece implicar

[136] Barnett, M.L. y R.M. Salomon**.: "**Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance", *Strategic Management Journal* 27 (11), 2006.

Tabla 2
Resumen de los resultados con respecto a la relación entre rendimiento social y rendimiento financiero

	Griffin y Mahon (1997)	Roman et al. Mahon (1997)	Margolis y Walsh (2003)		Orlitzky et al. (2003)
Relación positiva	33	32	54	16+	27
Relación negativa	20	5	7	0+	2
Relación nula o no significativa	9	14	28	3+	-
Resultados mixtos	-	-	20	3+	23
TOTAL	62 (51)*	51 (46)*	109*	22*	52

Fuente: Adaptado de Allouche y Laroche (2006)

* El total de trabajos considerados no coincide con la suma de las diferentes conclusiones porque algunos de los trabajos ofrecen más de una conclusión según las variables utilizadas.

+ El rendimiento financiero es la variable independiente.

que hay "poca evidencia de que el comportamiento socialmente responsable destruye valor, perjudica a los accionistas de una forma significativa o daña la capacidad de creación de valor de las empresas"[137] y que, por tanto, los postulados de Friedman podrían darse por desmentidos.

- Tanto el postulado de que la RSE tiene un impacto positivo en la capacidad de las empresas de crear valor para sí mismas como el que plantea una relación causal opuesta se confirman. Quizá sería, por tanto, más apropiado pensar que existe una correlación positiva entre ambos. Como se ha apuntado en el capítulo 2, los sistemas complejos, como sin duda lo es el que forman la empresa y su entorno, se caracterizan por la dilución de las relaciones causa-efecto y por la aparición de propiedades emergentes.

6.1.3. Otros estudios

Muy recientemente se han realizado estudios sobre el tema que nos ocupa que siguen metodologías distintas al análisis multivariable. Las principales son los siguientes:

- **Análisis de cartera** (*portfolio analysis*). Se basan en la valoración comparativa del rendimiento de la inversión en empresas socialmente responsables. Más

[136] Margolis, J.D. y J.P. Walsh: "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", Administrative Science Quarterly 48 (2), 2003.

concretamente, comparan el rendimiento de los fondos de inversión socialmente responsables (ISR) con el de los habituales. A pesar de las discrepancias significativas de estos estudios, la mayoría concluye que no existen diferencias significativas entre ambos tipos de fondos.[138]

- **Estudios de eventos** (*event studies*). Esta metodología analiza el impacto de eventos responsables o irresponsables en el precio de las acciones. Es decir, el efecto del hecho relevante se calcula comparando el rendimiento esperado y el rendimiento real de la acción alrededor del anuncio del evento. De esta forma, se puede afirmar si el evento es relevante para los inversores y, en caso de que lo sea, si el impacto en el precio de la acción es positivo o negativo. Un metaanálisis de 27 estudios de eventos concluye que, en general, la revelación de acciones irresponsables de las empresas reduce el valor de las acciones de las empresas protagonistas.

De estos resultados cabe extraer las siguientes conclusiones:

- Al contrario de lo esperado por numerosos estudiosos, puede afirmarse con rotundidad que la inversión socialmente responsable no es un fenómeno voluntarista que conlleve una penalización como consecuencia de la reducción del universo de empresas sobre los que se elaboran los índices y fondos de ISR.
- La irresponsabilidad visible es castigada por los mercados.

6.2. Los ratings y rankings de RSE

6.2.1. Introducción

El interés colectivo en difundir el desarrollo sostenible y la conveniencia de medir las distintas aportaciones que realizan las empresas en su logro, ha generado la necesidad de diseñar herramientas y modelos que permitan evaluar el desempeño y situación de las compañías dentro de su sector y en la economía, en general.

La sensibilización de las empresas no ha sido todo lo rápido que hubiera sido deseable por la naturaleza intangible de estos temas. Temas, que si se interpretan como una inversión y una búsqueda de nuevos productos o servicios más innovadores, más

[138] Allouche, J. y P. Laroche: "The relationship between corporate social responsibility and corporate financial performance: A survey", en: J. Allouche, *Corporate Social Responsibility*, Volume 2: *Performances and Stakeholders*, London, Palgrave Macmillan, 2006.

respetuosos con el medio ambiente y satisfaciendo a grupos sociales desfavorecidos pueden suponer una gran ventaja competitiva para las compañías.

Con el objetivo de evaluar el desempeño de las compañías en responsabilidad corporativa e introducir la competencia como un valor para el avance de las mismas, han surgido diversas iniciativas tanto a nivel internacional como nacional de carácter privado que evalúan el grado de implicación de las empresas con los principios y prácticas de responsabilidad corporativa y premian o castigan a las empresas en función de su comportamiento como empresa responsable. Estas evaluaciones externas, tienen en común los siguientes aspectos:

- El principal elemento de evaluación es el informe de responsabilidad corporativa, aunque algunos lo complementan con información pública de las compañías, estudios o informaciones complementarias (*benchmarking*) y entrevistas a distintos colectivos del entorno empresarial. Las evaluaciones, normalmente sectoriales, las realizan analistas muy cualificados en responsabilidad corporativa que conocen en profundidad cuales son los puntos clave de la misma, en cada sector evaluado.
- Las metodologías incluyen entre los evaluadores a grupos multidisciplinares constituidos por representantes de todos los grupos de interés implicados (empresas, empleados, sindicatos, administración, inversores, ecologistas, ONG, etc.).
- Los resultados de las evaluaciones son más que una lista de mejores o peores empresas. Las áreas de mejora y los niveles de cumplimiento, en base a los estándares evaluados, ayudan a las empresas en su mejora continua de la responsabilidad corporativa.

A continuación, se introducen los principales *rankings* y evaluaciones existentes sobre responsabilidad corporativa, tanto a nivel nacional como internacional. Solamente se han citado aquellos que evalúan globalmente aspectos de RSE, sin incluir aquellos *rankings* que evalúan la responsabilidad corporativa como una variable dentro de una batería de indicadores más amplia, como es el caso de los *rankings* de reputación o de marca.

6.2.2. Observatorio de la RSC. "La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del Ibex-35"

El Observatorio de la RSC es una asociación integrada por once organizaciones representativas de la sociedad civil, entre las que se encuentran ONGs, Comisiones

Obreras y Organizaciones de Consumidores. Pretende ser una red que fomente la participación y cooperación entre organizaciones sociales que, desde diferentes puntos de vista, vienen trabajando el tema de la responsabilidad social corporativa.

Es un organismo independiente capaz de servir de complemento a la actividad de las empresas colaborando con el sector privado, velando por el concepto de RSC y porque su implantación en España sea completa, y muy exigente por el volumen y alcance de las normas que utiliza para evaluar. Al mismo tiempo, el Observatorio se entiende como una plataforma de estudios e investigación, centro de pensamiento y generación de opinión, comunicación y sensibilización, reforzando e integrando estos conceptos en cada una de las organizaciones que lo componen.

Público objetivo de estudio:

Empresas del Ibex-35 que publican informes de responsabilidad corporativa.

Metodología y criterios de valoración:

Evaluación de carácter anual de la calidad de la información en materia de responsabilidad corporativa de las empresas incluida en documentos públicos (informe anual, ambiental, de sostenibilidad, de responsabilidad corporativa, de gobierno corporativo,...) en base a una metodología que aúna las siguientes herramientas de gestión:

- Global Reporting Initiative
- Gobierno corporativo: basado en el código Aldama y que se complementa con recomendaciones de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), la ley Sarbanes Oxley y del código unificado de buen gobierno "Código Conthe".
- Normas sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales sobre derechos humanos (NN.UU.)
- Estándar AA1000 de Accountability.
- Modelo de New Economics Foundation (NEF)

Los documentos de cada empresa se evalúan de acuerdo con un modelo de análisis que permite medir el nivel de aplicación de las herramientas anteriormente mencionadas de acuerdo con el esquema que se presenta en la figura 1.

Contenido	Indicadores GRI	
	DDHH ONU	
Sistema de gestión	AA1000	Principios
		Indicadores
	NEF	
	GRI	Principios
		Perfil
Gobierno corporativo		

Figura 1. Modelo del Observatorio de l RSC.

Tabla 1. Grados de valoración.

Las calificaciones cuantitativas y cualitativas se traducen en los grados de valoración que pueden verse en la tabla 1.

Con esta información se elabora un informe individualizado para cada una de las empresas, en el que se incluyen los puntos fuertes y áreas de mejora, que es enviado a cada una de ellas para su revisión y presentación de alegaciones antes de su publicación definitiva. El resultado final es un ranking de empresas según el nivel de calidad de sus informes de responsabilidad corporativa.[139]

6.2.3. Observatorio de la RSE. "Cultura, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas del Ibex-35"

El Observatorio de la Responsabilidad Social de las Empresas ha sido creado por la Unión General de Trabajadores (UGT) con el propósito de realizar el seguimiento y análisis del desarrollo de las estrategias, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas en España. Colaboran muchas ONGs y entidades educativas de renombre nacional.

[139] Para más información: http://www.observatoriorsc.org

Las actividades de investigación se centran en la evaluación y el análisis comparado de las prácticas empresariales en materia de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) con el objetivo general de facilitar a la opinión pública datos e informaciones relevantes sobre la forma en que las empresas están incorporando a la gestión los principios de responsabilidad.

Público objetivo de estudio:

Empresas del Ibex-35 que publican informes de responsabilidad corporativa.

Metodología y criterios de valoración:

El objeto de esta evaluación es analizar los cambios introducidos por las empresas para adaptar su estrategia, políticas y modelos de gestión a los requerimientos de la responsabilidad corporativa y a los objetivos de la sostenibilidad. Como puede observarse en la tabla 2, el sistema de evaluación consta de dos partes diferenciadas.

El rango de valoración tanto a nivel global como para cada una de las dos partes es de 0 a 100 puntos, pero cada uno de los aspectos concretos evaluados incluye métricas específicas acordes con la singularidad de cada apartado. Por ejemplo, en la evaluación de los sistemas de gestión los grados de valoración son los que se presentan en la tabla 3.

El resultado final es un ranking de las 8 mejores empresas incluyendo las valoraciones parciales, la global y la calificación (suspenso, aprobado, notable o sobresaliente).[140]

6.2.4. ESRA. "Premios Europeos de Información sobre Sostenibilidad"

Los Premios Europeos de Información Medioambiental (European Environmental Reporting Awards, EERA) fueron instituidos en 1996, fruto de la colaboración entre tres corporaciones de auditores financieros procedentes de distintos países: ACCA (Gran Bretaña), Royal Nivra (Holanda) y FSR (Dinamarca). A lo largo de estos años se han ido sumando nuevas agrupaciones profesionales nacionales, que con su patrocinio han permitido extender el alcance de la convocatoria. En la actualidad, tras la incorporación de España en el año 2002, el número de países involucrados asciende a 15.

[140] Para más información: http://www.observatorio-rse.org.es

Tabla 2
Aspectos evaluados en el estudio del Observatorio de la RSE.

PARTE I: transparencia y enfoque de gestión	Información, transparencia y rendición de cuentas	
	El desarrollo sostenible como eje de la estrategia empresarial	
	El sistema de gestión de la RSE	
PARTE II: políticas y resultados de gestión	**Áreas de análisis**	**Indicadores**
	Creación de empleos de calidad y contribución a la mejora eficacia de las Políticas públicas de inclusión, cohesión y desarrollo social.	1. Creación de empleo. 2. Esfuerzos de integración laboral de personas pertenecientes a colectivos con alto riesgo de exclusión. 3. Esfuerzos para la reducción de la temporalidad y la precariedad en el empleo. 4. Alianzas de las empresas con los poderes públicos para mejorar la eficacia de las políticas de creación de empleo, cohesión y desarrollo social.
	Investigación e innovaciones aborden los problemas de sociedad.	5. Fomento de la investigación y las innovaciones en tecnologías sostenibles 6. Desarrollo de productos y servicios que respondan a las necesidades sociales
	Inversión y políticas para desarrollo de las capacidades, aprendizaje permanente y la empleabilidad de los trabajadores.	7. Evaluación del esfuerzo de inversión en formación 8. Niveles de participación en las actividades formativas 9. Evaluación de los resultados de la formación
	Calidad del Sistema de salud y seguridad, condiciones de trabajo participación.	10. Accidentes de trabajo, absentismo y enfermedades profesionales 11. Políticas innovadoras con objetivos de mejora general del sistema de seguridad y salud del trabajo y las condiciones de trabajo 12. Participación en la organización del trabajo 13. Facilidades para la conciliación de la vida profesional con las necesidades de carácter personal
	Igualdad y participación económica.	14. Niveles de equidad 15. Participación económica y beneficios sociales 16. Igualdad entre hombres y mujeres
	Responsabilidades sobre medio ambiente.	17. Sistema de gestión medioambiental
	Responsabilidades internacionales de las empresas europeas.	18. Responsabilidad sobre la totalidad de la cadena de fabricación, distribución y venta de sus productos y servicios 19. Actuación como empresa europea responsable en los países donde desarrolla sus actividades 20. Adhesión y contribuciones a los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas

Tabla 3
Grados de valoración de los sistemas de gestión

1	2	4	5	6
Gestión de dimensiones aisladas de la RSE	Un sistema de gestión más desarrollado, pero con funciones indirectas	Nivel básico	Nivel más desarrollado	Integración plena de los objetivos de sostenibilidad en la estrategia de la empresa [función directiva con el máximo nivel organizativo]

Con el fin de adaptarse al nuevo modelo de gestión que añade la responsabilidad social a la actuación de las empresas en aspectos económicos y medioambientales, y con el objetivo de valorar la información que éstas facilitan sobre sus iniciativas en favor del desarrollo sostenible, el programa fue redirigido en el año 2001 y rebautizado al año siguiente como Premios Europeos de Información sobre Sostenibilidad (European Sustainability Reporting Awards, ESRA). Cada país celebra sus propios premios ESRA y los ganadores de cada uno de ellos son los que optan a los premios a nivel europeo. La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), junto con el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE) organiza los premios correspondientes a España.

Público objetivo de estudio:

Cualquier organización que elabore informes de sostenibilidad puede presentar su candidatura, independientemente de cuál sea su naturaleza jurídica.

Metodología y criterios de valoración:

Este galardón toma como referencia los principales estándares en materia de información sobre responsabilidad social corporativa, tales como la Guía de la Global Reporting Inititative (GRI). Se concede en dos categorías, excluyentes entre sí, establecidas con arreglo a las dimensiones de la entidad autora del informe:

- Mejor memoria de sostenibilidad
- Mejor memoria de sostenibilidad de una pyme

Tabla 4
Aspectos evaluados en los premios ESRA

Contenido	(50 %)	Declaración del máximo responsable de la empresa	(5 %)
		Resumen ejecutivo y principales indicadores	(5 %)
		Perfil de la empresa	(5 %)
		Políticas de reporting y verificación	(5 %)
		Visión y estrategia	(5 %)
		Gobierno corporativo y sistemas de gestión	(10 %)
		Resultados y desempeño	(15 %)
Principios del informe	(50 %)	Relevancia	(5 %)
		Fiabilidad	(5 %)
		Claridad	(5 %)
		Comparabilidad	(5 %)
		Periodicidad	(5 %)
		Exactitud	(5 %)
		Verificabilidad	(10 %)
		Alcance	(10 %)

El galardón en la primera categoría, que distingue a la mejor memoria de sostenibilidad, se otorgará entre una preselección de 5 informes, destacados como finalistas. Los dos ganadores, a su vez, asumen la representación de cada país en la fase internacional del concurso, optando con ello a los premios ESRA que se conceden seguidamente. Tal y como puede comprobarse en la tabla 4, los criterios y prioridades de evaluación se dividen en dos apartados.

El jurado selecciona los informes premiados en las siguientes categorías:

- *Best sustainability report*
- *Runner-up, Best sustainability report*
- *Commendation for an SME sustainability report*

En el informe final se incluyen las razones por las que han sido galardonadas dichas empresas así como las empresas finalistas.[141]

[141] Para más información: http://www.accaglobal.com o http://aeca.es

6.2.5. EFQM. "EFQM Excellence Award Prize Winners: Corporate Social Responsibility"

El Premio Europeo a la Calidad es el galardón europeo más prestigioso otorgado a la Excelencia en la Organización. Está dirigido a todas las organizaciones europeas que tengan un alto rendimiento y proporciona a las participantes *feedback* detallado e independiente para guiarles en su camino a la Excelencia.

El año 2003 EFQM introdujo una nueva categoría de premios, los Premios Especiales, basados en cinco de los ocho Principios Fundamentales de la Excelencia. En el 2004 incorporó los tres restantes, con los que se completan los ocho Principios Fundamentales:

- Orientación hacia el Cliente,
- Liderazgo y coherencia en los objetivos,
- Gestión por procesos y hechos,
- Desarrollo e implicación de las personas,
- Aprendizaje, Innovación & Mejora continuos,
- Desarrollo de Alianzas,
- Responsabilidad Social Corporativa y
- Orientación hacia los Resultados.

Público objetivo de estudio:

Cualquier organización que esté reconocida por una tercera parte con más de 500 puntos según el esquema REDER del modelo EFQM.

Metodología y criterios de valoración:

Las fases de los premios de la EFQM son las siguientes:

- Aceptación de la candidatura.
- Análisis de la memoria y estudio de las evidencias. Planificación de la visita.
- Visita y evaluación externa por parte del equipo evaluador. Uso del modelo REDER y obtención de la puntuación final (véase la figura 2).
- Elaboración del informe final y de las recomendaciones al jurado.
- Selección de los finalistas por parte del jurado y elección de los ganadores para cada una de las categorías.

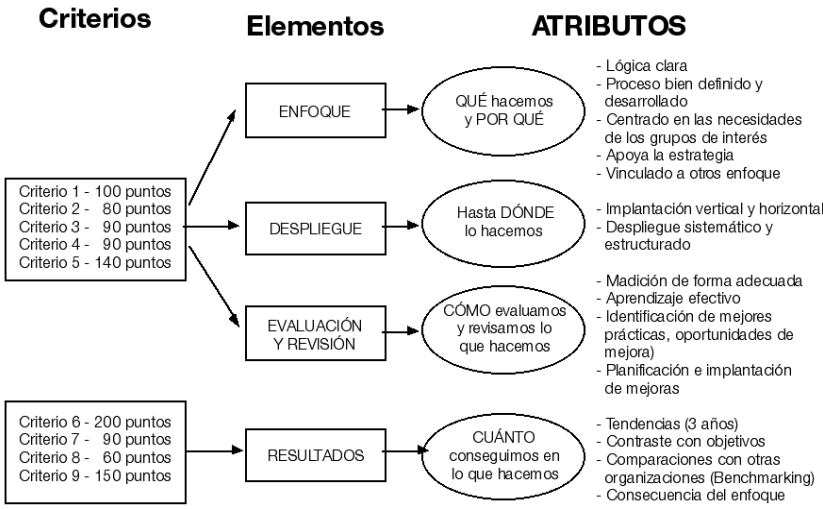


Figura 2. Modelo REDER.

El premio especial en responsabilidad corporativa se basa, principalmente, en la evaluación de los criterios vinculados con el desempeño social y ambiental del Modelo de la EFQM (véase la figura 3).[142]

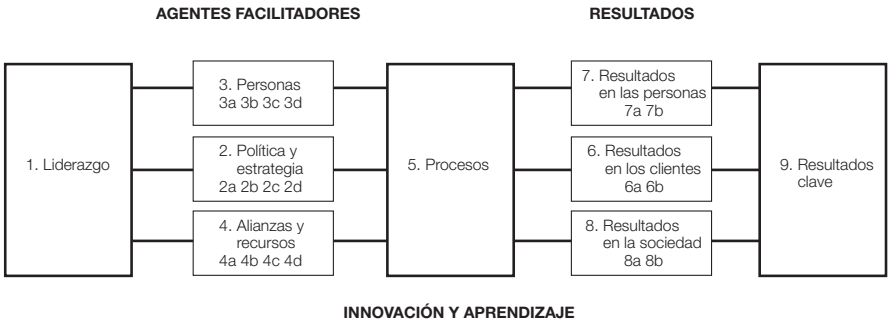


Figura 3. Modelo de la EFQM.

[142] Para más información: http://www.efqm.org

6.2.6. Sustainability. "Tomorrow's Value"

Estudio desarrollado por Sustainability en colaboración con United Nations Environment Programme (UNEP) y Standard & Poor's. Esta evaluación explora una amplia gama de aspectos de los informes de responsabilidad corporativa a partir de un completo estudio de *benchmarking* en el que se incluye entrevistas a inversores, empleados, gobiernos y administración entre otros.

Público objetivo de estudio:

Cualquier organización que disponga de un informe de responsabilidad corporativa registrado en www.corporateregister.com (base de datos soporte de las empresas usuarias del estándar AA1000 y de la guía del GRI).

Metodología y criterios de valoración:

La metodología está basada en un estudio de *benchmarking* en el que se revisan los aspectos indicados en la figura 4.

Las puntuaciones se asignan en función del grado de implantación de los requerimientos evaluados en cada uno de los criterios, de acuerdo con los niveles que se presentan en la tabla 5.

El resultado final es el listado de los 50 mejores informes de responsabilidad corporativa a nivel mundial.[143]

0	1	2	3	4
Nada	Incompleto	Sistemático	Completo	Integrado

Tabla 5. Niveles considerados en Tomorrow's Value.

[143] Para más información: http://www.sustainability.com

Methodology: isue treatment													
Governance and strategy	1.01 Company and industry profile	1.02 Top management statement	1.03 Issue identification and prioritization	1.04 principles, values and policies for SD accountability	1.05 SD vision and business strategy	1.06 The business case	1.07 SD irreplementation challenges	1.08 Governance structure and responsabilities	1.09 Risk management	1.10 Compliance management	1.11 Meeting tomorrow's needs	1.12 Customer influence and market shaping	
Management	2.01 Management procedures	2.02 Supply chain management	2.03 Stakeholder engagement	2.04 Personel management training and development	2.05 Learning and knowledge management	2.06 Public policy and regulatory affairs	2.07 Industry influence	2.08 Philintrophy and social investment	2.09 Invester relations				
Presentation of performance	3.01 performance and strategy alligerment	3.02 Measuring SD performance	3.03 Context and interpretation	3.04 Target setting									
Accessibility and assurance	4.01 Assurance	4.02 Reporting commitment policy and strategy	4.03 Reporting Standards	4.04 Accessibility of information									

Figura 4. Aspectos considerados en el premio de Tomorrow's Value.

6.2.7. Fundación Empresa y Sociedad. "Premios Empresa y Sociedad"

La Fundación Empresa y Sociedad, constituida en el año 1995, impulsa un movimiento abierto e independiente, que promueve un concepto de empresa donde la acción social está integrada en su estrategia. Su ámbito de actuación se concentra en la acción social, entendida como la dedicación de recursos empresariales a proyectos relacionados con personas desfavorecidas. Empresa y Sociedad cuenta actualmente cuenta con 109 Socios. Los Premios Empresa y Sociedad, otorgados por primera vez en el año 2002 tienen como objetivo distinguir a las empresas que han destacado por la gestión de su acción social.

Público objetivo de estudio:

Dirigidos a empresas, cajas de ahorros, asociaciones, federaciones y confederaciones de empresarios que desarrollen programas de apoyo a personas desfavorecidas, siempre que no hayan sido ganadores del galardón en alguna de sus ediciones anteriores en la modalidad que se presenten.

Metodología y criterios de valoración:

Los Premios Empresa y Sociedad se convocan en cuatro modalidades:

- **Productos y servicios**, que reconoce a la empresa con productos a medida para grupos de personas en situación o riesgo de exclusión, accesibilidad de entornos y servicios, actuaciones en colaboración con clientes o apoyadas en la infraestructura de la empresa.
- **Capital humano**, que distingue a la empresa con iniciativas de voluntariado de directivos, voluntariado profesional o asistencial y cofinanciación de proyectos en colaboración con empleados.
- **Empleo**, que destaca a la empresa con iniciativas relacionadas con empleo directo de personas desfavorecidas, accesibilidad del entorno y puesto de trabajo, compras a centros y empresas especiales y enfoque de procesos de reestructuración.
- **Desarrollo comunitario**, para premiar a la empresa que promueva el desarrollo socioeconómico del entorno de sus instalaciones con actuaciones dirigidas a mejorar las condiciones de vida de personas desfavorecidas, relacionadas directa o indirectamente con la actividad y los recursos de la empresa.

El proceso se inicia con una encuesta a 1.000 expertos de empresas, entidades sociales, sindicatos, partidos políticos, administraciones públicas, universidades y

medios de comunicación en el que se recogen las empresas más destacadas en las anteriores categorías. La edición del 2006 ha incluido por primera vez un estudio sobre la percepción de los ciudadanos de la acción social. El Jurado evalúa las candidaturas teniendo en cuenta principalmente la integración del programa presentado en la estrategia de negocio de la empresa y la evolución interanual de los principales indicadores de dimensión y resultados.[144]

6.2.8. Otros

Existen otros organismos que también evalúan aspectos concretos relacionados con la responsabilidad corporativa. Por ejemplo, se encuentran los *rankings* anuales de mejores empresas para trabajar (promovidos por la revista Actualidad Económica o Great Place to Work), los premios de medio ambiente (en España, el Ministerio de Medio Ambiente y en Europa, la Unión Europea), los premios sobre Gobierno Corporativo de la Fundación de Estudios Financieros, que se evalúan por medio del Observatorio de Gobierno Corporativo y Transparencia de las Sociedades Cotizadas del Mercado Continuo Español, entre otros.

Por otra parte, están surgiendo iniciativas de premios que castigan a empresas por su "irresponsabildad corporativa". El caso más conocido lo constituyen los Public Eye Awards, manifestación internacional de crítica a la globalización que tiene lugar en Davos-Suiza, paralelamente al encuentro anual del Foro Económico Mundial (WEF) y que otorga los premios a las empresas que se han distinguido a nivel internacional por una política comercial social y ecológicamente irresponsable.

6.3. Guía de recomendaciones para las empresas

En este capítulo presentamos una guía de 45 recomendaciones, extraídas de lo visto en los diferentes apartados de esta obra, que pueden resultar de utilidad para todas aquellas empresas que deseen avanzar en la integración de la RSE en su gobierno, estrategia y operaciones. No todas las recomendaciones tienen igual calado. Algunas son asequibles para empresas que están empezando a trabajar en el tema. Otras, sin embargo, suponen un grado notable de experiencia en el campo de la RSE. De esta forma, la guía cumple con un doble propósito: ayudar a las empresas a avanzar en RSE y mostrar un horizonte de futuro basado en lo que en la actualidad están haciendo las empresas líderes en RSE.

Gobierno

1. Cumplir las recomendaciones de Gobierno Corporativo del Código Unificado.
   La sugerencia del cumplimiento de las recomendaciones incluidas en el Código Unificado de Gobierno Corporativo para las sociedades que cotizan en España se hace extensiva a sociedades españolas no cotizadas de gran tamaño y a sociedades de matriz extranjera que operan en España, excepto en aquellos aspectos propios del Mercado de Valores cotizados
2. Crear en el máximo órgano de gobierno una Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo.
   Como Comisión delegada del Consejo de Administración de la Empresa integrada, en sociedades cotizadas, por mayoría de Consejeros Independientes con acreditada experiencia en responsabilidad y gobierno corporativo, si no hay Grupo de Control mayoritario; en empresas multinacionales de matriz extranjera y en empresas españolas que no coticen, integrada por miembros del Consejo de Administración y expertos independientes. Tendrá la función principal de asesorar al Consejo de administración sobre actividades relacionadas con la responsabilidad y el gobierno corporativo.
3. Integrar en los valores corporativos los principios de la RSE.
   Cuando son compartidos por todos los integrantes de una empresa, los valores constituyen la referencia última de sus actuaciones y toma de decisiones. Por lo tanto, es fundamental que los principios de la RSE estén presentes en los valores corporativos.
4. Asegurarse de que la Misión y la Visión de la empresa es coherente con los principios de la RSE.
   La Misión (para qué existo) y la Visión (qué quiero llegar a ser a medio y largo plazo) dan sentido y horizonte de futuro a una empresa. Es necesario que ambas incorporen en sus enunciados los fundamentos de la RSE.
5. Elaboración de Códigos de Conducta en los negocios.
   Diseñar códigos de conducta en los negocios que regulen aspectos tales como requerimientos básicos de comportamiento de los empleados de la empresa, relaciones con terceros, conflicto de intereses, tratamiento de la información, medioambiente, seguridad, prevención de la corrupción, etc. Estos códigos deberán tener un ámbito global, de forma que establezcan pautas de comportamiento en países con legislación laxa o inexistente en materias como las mencionadas. Asimismo, es recomendable que en su elaboración o revisión participen representantes de los grupos de interés de la empresa. Por último, las empresas han de asegurarse de que todos sus integrantes los conocen y los siguen, y han de establecerse canales anónimos,

preferiblemente externos, que permitan denunciar los casos de posibles incumplimientos.

Estrategia

6. Formular e implantar una estrategia de RSE integrada en la estrategia de negocio.
   Analizar las actividades de RSE que ha realizado la compañía hasta el momento de plantear la integración de todas ellas en la estrategia de negocio de la compañía. Introducir elementos de RSE en todas las áreas de la empresa, tanto en unidades staff como de negocio. La estrategia se sustentará en una política de RSE.
7. Establecer planes plurianuales de RSE.
   Estos planes plurianuales de RSE servirán para dotar a la RSE de la empresa del oportuno horizonte temporal a medio y largo plazo, y serán la base para elaborar los planes anuales de RSE.
8. Elaborar un programa anual de RSE.
   Poner en marcha un plan anual de RSE que, sobre la base de las expectativas de los grupos de interés, establezca las acciones de RSE que se van a poner en marcha y los objetivos que se pretenden conseguir.
9. Incluir la RSE en el cuadro de mando de la empresa.
   Junto con las tradicionales dimensiones incluidas en un cuadro de mando la empresa debe incorporar esta nueva dimensión en el sistema de indicadores de la empresa (que comprenderán los relacionados con sus activos tangibles y, sobre todo intangibles) de forma que permita saber la evaluación en tiempo real de los mismos y el grado de cumplimiento de cada uno de ellos conforme a lo establecido en el programa anual de RSE.
10. Establecer marcos de relación y plataformas de diálogo con grupos de interés.
    Identificar y priorizar los grupos de interés con los que la empresa mantiene relaciones. Establecer marcos de relación y plataformas de diálogo sistemáticas con cada uno de los grupos de interés que permitan a la empresa conocer las expectativas de cada uno de ello e integrar aquellas que se consideren factores críticos de éxito en el plan de acción. Una estrategia de RSE no será válida si su diseño se hace de forma independiente a las expectativas de los GI.
11. Elaborar un plan de gestión de riesgos social, económico y ambiental.
    Diseñar un plan de riesgos que valore no sólo los riesgos derivados de las actuaciones económicas de la empresa, sino también los ocasionados por

cualquier tipo de contingencia de carácter social o ambiental. Incluir en el plan de riesgos los derivados de las diferentes actuaciones de los grupos de interés con los que la empresa se relaciona.

12. Evaluar anualmente el posicionamiento de la empresa en RSE mediante encuestas internas y monitores externos.
    Crear un *pool* de monitores internos y externos que permitan conocer a la empresa la evolución de la estrategia de RSE. Aunque hoy en día las empresas manejan este tipo de monitores a nivel interno y esto sigue siendo necesario, el mercado provee de suficientes herramientas externas de valoración como para hacer un adecuado seguimiento del posicionamiento de la empresa mediante la utilización de diez o más monitores puestos en marcha por asociaciones, fundaciones, centros de análisis, etc.

Estructura

13. Nombrar un Director de RSE.
    Dependiendo directamente del Consejero Delegado como staff de la organización o integrado en un área preexistente pero manteniendo la dependencia directa del Consejero Delegado. Gestionará la estrategia de RSE en la empresa en colaboración con las áreas staff y las unidades de negocio. Su papel será, en general, de coordinación y no de ejecución directa de actividades responsables, tarea ésta que corresponderá a las áreas de la empresa competentes. Deberá tener formación multidisciplinar en todos los campos de la RSE.
14. Crear un Comité Interno de RSE.
    Órgano colegiado presidido por el Consejero Delegado de la empresa e integrado por el Director de RSE y directores de departamento de áreas staff y unidades de negocio. Propondrá y coordinará todas las actividades de responsabilidad social en la empresa, facilitando la implantación de la estrategia y la capilaridad de todas las medidas que se adopten en la empresa. Reportará al Consejo de Administración, a la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo del Consejo y al Comité de Dirección.
15. Crear la figura del defensor de los grupos de interés o gestor ético.
    Profesional de acreditada experiencia en RSE que velará por defender los requerimientos y necesidades de los grupos de interés ante la empresa. Deberá ser una persona externa y ajena a la empresa que mediante los cauces establecidos sirva de vínculo confidencial entre los diferentes grupos de interés y la empresa.

Sistemas

16. Diseñar un Sistema de Gestión de la RSE que sea transparente tanto interna como externamente
    Dicho sistema aglutinará y consolidará los diferentes elementos de todo tipo constitutivos de la RSE con los que la empresa gestiona su responsabilidad.
17. Promover acciones de intercambio de mejores prácticas entre empresas.
    Participar en procesos de *benchmarking* para conocer e implantar las mejores prácticas de empresas líderes en materia de RSE. Compartir con otras empresas las acciones realizadas para facilitar el aprendizaje de éstas y mejorar el posicionamiento en este campo de la empresa.
18. Elaborar estándares de diseño y fabricación que recojan aspectos sociales y ambientales.
    Contendrán toda la información desde un punto de vista social y ambiental, estableciendo las pautas de los procesos de investigación, innovación y desarrollo de los productos, servicios y soluciones que la empresa ponga en el mercado.
19. Publicar anualmente el listado de proveedores, socios estratégicos y subcontratas.
    Incluir en el Informe de RSE el listado de proveedores, socios estratégicos y subcontratas de la empresa en un ejercicio de transparencia y de esta forma demostrar que los diferentes componentes de la cadena de valor son responsables desde un punto de vista económico, social y ambiental al igual que la empresa que los contrata.
20. Gestión responsable de proveedores.
    Además de incorporar estándares de RSE en las políticas de compras, realizar actividades que contribuyan a promover y mejorar la RSE de los proveedores, y verificar que éstos siguen los estándares establecidos. Considerar en todo ello cómo la empresa puede ayudar a sus PYME proveedoras a incorporar los principios de la RSE.
21. Premiar la conducta responsable económica, social y ambiental de proveedores, socios estratégicos y subcontratas
    Establecer cláusulas en los procedimientos de compras que premien a aquellas empresas que muestren un decidido compromiso con la adopción de prácticas responsables en toda la cadena de valor de la empresa.
22. Realizar acciones de promoción de la RSE en PYME.
    Transmitir las mejores prácticas en RSE a las pequeñas y medianas empresas para que las adopten en un futuro.
23. Consumir productos y servicios derivados de los centros especiales de empleo y del comercio justo.

Las empresas que disponen de servicio de *catering* y maquinas de *vending* en sus oficinas o centros de producción pueden llevar a cabo la compra de productos derivados del comercio justo como té, azúcar, café, etc. para premiar de esta forma a aquellas comunidades de economías desfavorecidas que produzcan estos consumibles bajo estrictas condiciones ambientales y sociales. Asimismo, el área de compras tendrá en cuenta la posibilidad de realizar sus pedidos a centros especiales de empleo.

24. Participar como socio en clubes, asociaciones y fundaciones que promuevan la RSE.
    Ser miembro activo de clubes y asociaciones empresariales que estén trabajando en RSE puede contribuir a acelerar el proceso de avance y mejora de la empresa en este campo.
25. Adherirse a acuerdos internacionales de RSE.
    Participar en las diferentes iniciativas y acuerdos puestos en marcha por organismos internacionales (como la Declaración de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, el Pacto Mundial de la ONU, las Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo) e integrar en la estrategia de la empresa los compromisos derivados de estos acuerdos.
26. Introducir atributos responsables en las actividades de mecenazgo, comunicación y marketing.
    Orientar las campañas de comunicación y marketing a destacar los atributos de carácter responsable de los productos, servicios y soluciones que la empresa pone en el mercado. Resaltar los aspectos sociales y ambientales de éstos y remarcar la contribución que, con su utilización y consumo, se realiza para crear una sociedad más justa y respetuosa con el entorno. Rechazar la participación en la financiación de la llamada "información basura".
27. Evaluar anualmente los informes nacionales e internacionales sobre hábitos de consumo.
    Conocer todos los informes que se generen a nivel internacional sobre hábitos de consumo de los ciudadanos a fin de permitir a la empresa orientar los productos, servicios y soluciones, desde su diseño, a los nuevos requerimientos de los consumidores.
28. Elaborar planes de accesibilidad en oficinas y centros de producción.
    Planificar en la nueva construcción de oficinas o centros de producción los diferentes elementos de diseño que faciliten la accesibilidad de personal discapacitado a las diferentes áreas de la empresa y el disfrute de los mismos servicios que el resto de empleados. Modificar las instalaciones preexistentes dotándolas de elementos de accesibilidad. Para llevar a cabo esta recomendación se pueden utilizar los diferentes estándares publicados en materia de accesibilidad.

29. Participar en los procesos de evaluación de los índices selectivos de sostenibilidad y RSE.
    Para aquellas empresas que cotizan en mercados de valores internacionales una buena forma de mejorar su rendimiento en RSE es participar en índices de inversión responsables como el Financial Times Stock Exchange for Good (FTSE4Good) o los Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI).
30. Invertir los planes de pensiones de la empresa en fondos de inversión socialmente responsable.
    Aquellas empresas que dispongan de planes de pensiones para sus empleados podrán recomendar a las gestoras de fondos que destinen el dinero que invierten en estos planes en fondos de inversión socialmente responsable. Es una buena práctica para impulsar el movimiento de la RSE y trasladarlo al mundo de la inversión.
31. Exigir auditorías contables a aquellas entidades del tercer sector a las que se otorgue donaciones económicas y en especie
    Obligar a todas las entidades del tercer sector a auditar su funcionamiento y evaluar los diferentes monitores de transparencia de estas entidades. Evaluar igualmente a las entidades con las que la empresa viene colaborando antes de la puesta en marcha de la estrategia de RSE.
32. Publicar Informes o Memorias de RSE o de Sostenibilidad.
    Publicar anualmente el Informe de RSE y posicionar esta herramienta como el Informe oficial de la empresa. Incluir en el mismo toda la información social, económica y ambiental de la empresa. Aquellas empresas que lo consideren podrán utilizar estándares de reconocido prestigio para facilitar el proceso de elaboración del informe. Una vez terminado el Informe la empresa decidirá si verifica o no por terceros, la información que contiene el mismo. Un medio de creación de valor es que el informe sea aprobado por los grupos de interés con los que la empresa se relaciona.
33. Publicar un informe anual de Gobierno Corporativo.
    Realizar un informe anual de gobierno corporativo según la recomendación del Código Unificado de Gobierno Corporativo. Esta recomendación no sólo debería ser seguida por aquellas empresas que cotizan en España, sino también por las empresas españolas no cotizadas y las empresas de matriz extranjera que operan en España.
34. Presentación pública anual de la triple cuenta de resultados.
    Realizar con carácter anual la presentación, tanto a los empleados como a los medios de comunicación y resto de los grupos de interés, de los resulta-

dos de la empresa, no sólo sobre aspectos económicos, sino incluyendo a su vez los resultados ambientales y sociales obtenidos por la empresa en el ejercicio.

Personas

35. Integrar en los sistemas de recursos humanos de la empresa los principios de la RSE.
    Asegurarse de que los diferentes sistemas de gestión de recursos humanos de la empresa (selección, acogida, evaluación del desempeño, promoción, etc.) tienen en cuenta los principios de la RSE y son coherentes con los mismos.
36. Realizar actividades de formación, comunicación y sensibilización continua a toda la plantilla en RSE.
    Diseñar un plan de formación continua para los colaboradores de la empresa teniendo en cuenta los diferentes elementos de la cadena de valor que constituyen las prácticas responsables de la empresa.
37. Incluir en la retribución variable de los equipos y unidades organizativas objetivos relacionados con la RSE.
    Incentivar a los colaboradores de la empresa por la consecución de objetivos de RSE. Se derivarán del cumplimiento del plan anual de RSE y de los resultados obtenidos por la empresa en encuestas internas y monitores externos de RSE.
38. Fomentar la igualdad en la empresa.
    Adoptar planes que permitan la igualdad de hombres y mujeres en los puestos de trabajo
39. Promover prácticas responsables de gestión de los recursos humanos relacionadas con colectivos desfavorecidos.
    Promover prácticas responsables en el ámbito de los recursos humanos que promuevan la diversidad, la inclusión, la integración y la no discriminación.
40. Crear planes de conciliación de la vida profesional y personal.
    Diseñar planes de conciliación de la vida profesional y personal que permitan al colaborador incorporar elementos de flexibilidad en su operativa diaria. La recomendación es no incorporar estos planes en el convenio colectivo para que la empresa pueda ampliarlos o reducirlos según las circunstancias de los mercados donde la empresa opera o incorporarlos con clausura de flexibilidad. Establecer fórmulas de teletrabajo, flexibilidad horaria, etc.
41. Elaborar Códigos de Gestión de la Diversidad.
    Elaborar y publicar códigos de gestión de la diversidad donde se expliciten y se hagan públicos, interna y externamente, los compromisos de la empresa

en cuestiones relacionadas con la diversidad de género, sexo, raza o religión de los colaboradores de la empresa.

42. Establecer programas de voluntariado corporativo.
    Establecer programas que promuevan y faciliten la involucración de las personas de la empresa en actividades cuyo propósito sea favorecer y ayudar a los colectivos sociales más desfavorecidos.
43. Incluir prácticas de *corporate fitness*.
    Establecer un pool de medidas orientadas a fomentar la adopción de hábitos saludables por los colaboradores de la empresa relacionados con la práctica de deporte, una alimentación adecuada y la realización de controles médicos periódicos.
44. Elaborar un plan de movilidad sostenible
    Establecer un plan de movilidad sostenible para los empleados priorizando el transporte público, la movilidad no motorizada. Introducir el planteamiento de flota verde dentro de los planes de renovación de vehículos, tanto industriales como pesados. Establecer planteamientos de eficiencia en todo tipo de viajes (diarios, de trabajo…) mediante políticas de promoción de residencias cercanas a los centro de trabajo y videoconferencias.

6.4. Indicadores de RSE

El propósito de este capítulo es ofrecer una lista de indicadores. Como es lógico, dichos indicadores están relacionados con las recomendaciones ofrecidas en el capítulo anterior. En consecuencia, mientras algunos son oportunos para cualquier empresa, otros tienen un carácter más avanzado.

Gobierno

1. Cumplimiento en su integridad de las recomendaciones de Gobierno Corporativo del Código Unificado o explicación en caso de no hacerlo. Indicar:
   a. Cuántas recomendaciones se cumplen
   b. Cuántas recomendaciones se explican
   c. Qué recomendaciones no se cumplen
2. Existencia de limitaciones estatutarias o restricciones a la libre transmisión de acciones.
3. En caso de cotización de sociedades integradas en grupos, existencia de mecanismos para resolver posibles conflictos de intereses.
   a. Indicar qué mecanismos existen
4. Asunción por parte del Consejo de la definición de la estrategia y política de RSE.

5. Tamaño del Consejo.
6. Proporción de Consejeros
   a. Dominicales
   b. Independientes
   c. Ejecutivos
   d. Relación de dicha proporción con el porcentaje de los grupos de control y el *free float*.
7. Los consejeros independientes cumplen con los criterios de independencia del Código Unificado de Buen Gobierno.
8. Porcentaje de mujeres en el Consejo.
9. Evaluación anual por parte del Consejo de su propia actuación y de la del Consejero Delegado.
10. Nombramiento de los consejeros independientes a propuesta de la Comisión de Nombramientos.
11. La Comisión de Nombramientos está formada en su mayoría por consejeros independientes.
12. Presentación del plan de incentivos de los consejeros tanto ejecutivos como no a la Junta General de Accionistas.
13. Información individualizada de las remuneraciones de los consejeros, incluyendo todos los conceptos e indicando las de cada tipo de consejero.
14. Existencia de la Comisión de Auditoría.
15. Existencia de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.
16. Existencia de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo.
17. Número de consejeros expertos en Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad.
18. Integración de la RSE en los valores corporativos.
19. Integración de la RSE en la Misión y Visión de la empresa.
20. Existencia de un Código de Conducta.
21. Participación de los grupos de interés en la elaboración o revisión del Código de Conducta.
22. Existencia de canales anónimos de denuncia, preferiblemente externos, en caso de incumplimientos del Código de Conducta.

Estrategia

23. Existencia de unos objetivos estratégicos de RSE integrados en la estrategia de negocio.
24. Existencia de planes plurianuales de RSE.
25. Existencia de un programa anual de RSE.

26. Inclusión de la RSE en el cuadro de mando de la empresa.
27. Existencia de marcos de relación y plataformas de diálogo con grupos de interés.
    a. Con empleados.
    b. Con clientes.
    c. Con proveedores.
    d. Con las administraciones públicas.
    e. Con organizaciones no gubernamentales.
    f. Con sindicatos.
    g. Con accionistas.
    h. Con analistas financieros.
28. Existencia de un plan de gestión de riesgos sociales, económicos y ambientales, que incluya su identificación, priorización, cuantificación, revisión y minimización.
29. Porcentaje de cumplimiento del programa anual de RSE.
30. Evaluación anual del posicionamiento de la empresa en RSE mediante monitores externos y encuestas internas.

Estructura

31. Nombramiento de un Director de Responsabilidad Corporativa o de RSE en dependencia directa del primer ejecutivo.
32. Existencia de un Comité Interno de Responsabilidad Corporativa o de RSE que incluya entre sus miembros al Consejero Delegado, al Director de RSE y a los directores de departamento y áreas de negocio que se considere oportuno.
33. Nombramiento de un defensor de los grupos de interés o gestor ético.
34. Existencia de una Fundación dedicada a temas de RSE.

Sistemas

35. Existencia de un Sistema de Gestión de la RSE.
36. Certificaciones:
    a. SA8000/UNE 165010
    b. ISO 9001
    c. ISO 14001
    d. OSHA 18001
    e. EMAS
37. Participación en acciones de intercambio de mejores prácticas entre empresas.
38. Inversión en I+D+i en relación a facturación.

39. Número de patentes.
40. Existencia de estándares de diseño y fabricación que recojan aspectos sociales y ambientales.
41. Establecimiento de planes de ecoeficiencia.
42. Consumo de energía en relación a facturación.
43. Consumo de agua en relación a facturación.
44. Consumo de papel en relación a facturación.
45. Existencia de planes para disminuir la contaminación acústica.
46. Existencia de planes de reducción de gases de efecto invernadero.
47. Existencia de planes de vigilancia medioambiental.
48. Inversión total para mejorar el impacto medioambiental.
49. Publicación anual del listado de proveedores, socios estratégicos y subcontratas.
50. Porcentaje de proveedores nacionales.
51. Promoción de la RSE entre los proveedores.
52. Verificación del nivel de asunción de los principios de RSE por parte de los proveedores.
53. Establecimiento de estándares y cláusulas de RSE en los procedimientos de compras y acuerdos comerciales con proveedores, socios estratégicos y subcontratas.
54. Programas de ayuda a las PYME proveedoras para que éstas incorporen los principios de la RSE.
55. Promoción de la RSE en las PYME.
56. Compras de productos y servicios derivados de centros especiales de empleo y comercio justo.
57. Participación como socio en clubes, asociaciones y fundaciones que promuevan la RSE.
58. Adhesión a acuerdos internacionales en RSE.
59. Establecimiento de atributos responsables en las actividades de mecenazgo, comunicación y marketing. No participación en la financiación de la llamada "información basura".
60. Evaluación anual de los informes nacionales e internacionales sobre hábitos de consumo.
61. Establecimiento de planes de accesibilidad en oficinas y centros de producción.
62. Participación en los procesos de evaluación de los índices selectivos de sostenibilidad y RSE.
63. Inversión de los planes de pensiones de la empresa en fondos de inversión socialmente responsable.

64. Inversión en acción social en relación a la facturación.
65. Inversión en patrocinio y mecenazgo en relación a la facturación.
66. Petición de auditorías contables a aquellas entidades del tercer sector a las que se otorgue donaciones económicas y en especie.
67. Programas de donación de productos y servicios.
68. Publicación anual de Informes o Memorias de Responsabilidad Corporativa o de Sostenibilidad.
69. Verificación de los Informes o Memorias de RSE o Sostenibilidad.
70. Publicación anual de un Informe de Gobierno Corporativo.
71. Revelación adicional de información contable más allá de la normativa.
72. Presentación pública anual de la triple cuenta de resultados.
73. Existencia de un espacio en la *web* corporativa dedicado a la RSE.
74. Accesibilidad de la *web* corporativa.
75. Revelación adicional de información contable más allá de la normativa.
76. Revelación de información relativa a demandas ante el Servicio y los Tribunales de Defensa de la Competencia.

Personas

77. Integración en los sistemas de recursos humanos de selección, acogida, evaluación del desempeño, promoción, etc. de los principios de la RSE.
78. Realización de actividades de formación, comunicación y sensibilización continua a toda la plantilla en RSE.
79. Inversión en formación en relación a los gastos totales de personal.
80. Número de sugerencias por empleado.
81. Porcentaje de trabajadores fijos.
82. Porcentaje de personas de la empresa con evaluación del desempeño.
83. Consideración en la retribución variable de los equipos y unidades organizativas de los objetivos relacionados con la RSE.
84. Porcentaje que suponen los beneficios sociales sobre la retribución total.
85. Porcentaje de rotación externa no deseada.
86. Existencia de planes para fomentar la igualdad en la empresa.
87. Porcentaje de mujeres.
88. Porcentaje de mujeres en puestos directivos.
89. Nivel de igualdad salarial entre hombres y mujeres:
    a. Directivos.
    b. Mandos intermedios.
    c. Técnicos.
    d. Especialistas.
    e. Administrativos.

90. Porcentaje de trabajadores extranjeros.
91. Existencia de planes de conciliación de la vida laboral y personal.
92. Existencia de programas de flexibilidad horaria.
93. Promoción del teletrabajo.
94. Existencia de programas de salud y seguridad laboral.
95. Seguimiento y mejora de la accidentabilidad.
96. Existencia de un índice de gravedad de la accidentabilidad.
97. Existencia de un índice de absentismo.
98. Realización de prácticas responsables de gestión de los recursos humanos relacionadas con colectivos desfavorecidos.
99. Cumplimiento de porcentajes superiores en la contratación de personas con discapacidad o contrataciones en centros especiales de empleo que los establecidos por la LISMI.
100. Índice de rotación anual del personal.
101. Elaboración de Códigos de Gestión de la Diversidad.
102. Grado de accesibilidad de los centros de trabajo.
103. Porcentaje de centros de trabajo accesibles.
104. Establecimiento de programas de voluntariado corporativo.
105. Porcentaje de la plantilla que colabora en proyectos de voluntariado.
106. Establecimiento de programas de *corporate fitness*.
107. Existencia de un plan de movilidad sostenible.
108. Realización de encuestas de satisfacción.

Operaciones en países en desarrollo

109. Establecimiento de marcos de relación y plataformas de diálogo con los grupos de interés de estos países.
110. Inclusión en el programa anual de RSE de acciones y objetivos específicos.
111. Inclusión en el plan de riesgos sociales, económicos y ambientales de los relacionados con las operaciones en estos países.
112. Inclusión entre las funciones de la Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo del Consejo de Administración del seguimiento de la situación de las operaciones en estos países.
113. Inclusión de directivos de estos países en la Comité Interno de RSE.
114. Existencia de normas sobre promoción y respeto de la libertad sindical.
115. Existencia de normas sobre promoción y respeto de los derechos humanos.
116. Existencia de normas sobre trabajo infantil y forzado.
117. Porcentaje de directivos locales.
118. Porcentaje de la facturación total que suponen las ventas de productos y servicios a la población de bajos ingresos.

119. Existencia de sistemas de gestión medioambiental con los mismos estándares que los nacionales.
120. Inclusión de información sobre los objetivos y actuaciones en estos países en los Informes o Memorias de RSE o Sostenibilidad.

6.5. Observatorio de medición y evaluación de RSE

6.5.1. Introducción

Contrastar las actividades de RSE en las empresas y su efecto en todos los ámbitos (resultados, capitalización, clima laboral, etc.) requiere establecer instrumentos de medida y análisis. En los apartados previos de este capítulo se ha tratado ya la posible correlación entre la RSE y el beneficio empresarial o la capitalización bursátil. También se han presentado las principales recomendaciones que podrían seguir las empresas para integrar la RSE en su gobierno, estrategia y operaciones, y una lista de indicadores para medir el nivel de dicha integración.

El propósito de este apartado es explicar por qué es conveniente establecer un mecanismo fiable e independiente que garantice la evaluación y el análisis del nivel de seguimiento de las recomendaciones e indicadores de RSE, y del impacto en las empresas, en los grupos de interés, en el incremento de valor para los accionistas y en la sociedad en general que dicho seguimiento conlleva. La propuesta es crear un Observatorio de RSE, dependiente del Consejo Nacional Asesor de RSE que se ha explicado en el capítulo 3 de esta obra, y de cuya Dirección o Secretaría Técnica se encargaría la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, si así lo decidiese el Consejo y lo aceptasen los Órganos de Gobierno de la Academia.

6.5.2. El Observatorio de RSE

6.5.2.1. Antecedentes

Existen en la actualidad diversos Observatorios de RSE, unos vinculados a los Sindicatos, otros a ONGs, Fundaciones, Universidades o Escuelas de negocio. La propuesta de crear un Observatorio de RSE tiene como finalidad establecer un vehículo común a todos los grupos de interés, vinculado al Consejo Nacional Asesor de RSE como institución suprema de la RSE en España, y gestionado técnicamente por una Institución independiente y de reconocida solvencia intelectual y analítica como la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

6.5.2.2. Organización funcional del Observatorio

A continuación presentamos los órganos de gobierno que tendría el Observatorio de RSE y las funciones que el mismo desarrollaría.

Gobierno del Observatorio

- **Comité de Gobierno**. Estará integrado por diez miembros:
  - Cinco miembros del Consejo Nacional Asesor (uno de los cuales lo presidirá) que representarán a cada uno de los grandes grupos de interés presentes en dicho Consejo (empresarios, sector público, sindicatos, ONGs y expertos independientes).
  - Tres personalidades de reconocido prestigio en el ámbito académico vinculado a la medición de la RSE (economistas, estadísticos, matemáticos, etc.).
  - El Director y el Coordinador Técnico del Observatorio.
  - Aunque preferiblemente las decisiones se tomarán por consenso, cuando sea preciso votar y se produzca una situación de empate el Presidente tendrá voto de calidad.
- **Dirección o Secretaría Técnica del Observatorio**. Correspondería a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras que propondría un Director (que necesariamente deberá ostentar la condición de Académico Numerario) y un Coordinador Técnico del Observatorio, de entre profesionales de reconocido prestigio y experiencia en la materia. Asimismo, la Academia establecerá un Grupo de trabajo integrado por Académicos y expertos para la elaboración de los trabajos y propuestas del Observatorio. Corresponderá a este Grupo de Trabajo de la Academia elevar las propuestas correspondientes al Comité de Gobierno del Observatorio a través del Director y del Coordinador Técnico. El Director, el Coordinador Técnico y los integrantes del Grupo de Trabajo propuestos por la Academia deberán ser ratificados por el Comité de Gobierno del Observatorio (antes de iniciar sus funciones) y por el Consejo Nacional Asesor (aunque sea *a posteriori*).
- **Consejo Asesor del Observatorio**. Estará integrado por diez miembros elegidos por el Consejo Nacional Asesor de RSE, a propuesta del Comité de Gobierno del Observatorio, entre personalidades independientes y expertos de reconocido prestigio en la materia. Entre ellos designarán a un Presidente del Consejo Asesor del Observatorio. El Consejo Asesor podrá realizar recomendaciones y proponer iniciativas al Comité de Gobierno del Observatorio.

Funciones del Observatorio

- Analizar la aplicación por las empresas de los principios establecidos en la Guía de Recomendaciones de RSE así como en los Indicadores de medición,

presentados respectivamente en los apartados 6.3 y 6.4 de este capítulo, que servirán de *benchmark* comparativo.

- El Observatorio analizará las actividades de las Empresas que voluntariamente se lo soliciten y de aquellas que por su importancia decida "de oficio" realizar (tales como las empresas cotizadas) y realizará publicaciones periódicas con los resultados generales.
- El Observatorio evaluará el grado de seguimiento de las Recomendaciones de RSE y de uso de los Indicadores de Medición, así como los resultados obtenidos en dichos Indicadores. A partir de ello, realizará una evaluación comparativa de las empresas, pudiéndose publicar un *Rating* anual de calidad de RSE si así lo deciden el Comité de Gobierno del Observatorio y el Pleno del Consejo Nacional Asesor de RSE.
- El Observatorio hará un seguimiento permanente de la evolución y tendencias de la RSE en el mundo, con especial énfasis en Europa e Iberoamérica, y analizará los *benchmark* existentes en los países de la OCDE, así como los trabajos de otros Observatorios nacionales o extranjeros especializados en la materia.
- El Observatorio podrá realizar recomendaciones periódicas a las Empresas y revisar la Guía de Recomendaciones de RSE y los Indicadores de Medición, teniendo en cuenta la evolución de las Empresas y las tendencias internacionales. También podrá realizar propuestas de políticas públicas al Gobierno Central y a los Gobiernos Autonómicos.
- El Observatorio realizará una presentación anual de sus resultados ante la oportuna Comisión Parlamentaria, si así le fuera solicitado por ésta.

6.6. Resumen y conclusiones

Cabe señalar a modo de conclusión que un ejercicio saludable de la autorregulación voluntaria que se pretende en el ámbito de la RSE y necesario para legitimarla es sin duda el autocontrol. Casi nada existe si no se puede medir, y tampoco podrá sostenerse de forma duradera en el tiempo esa autorregulación si la clase empresarial en primera instancia, y los demás grupos de interés después, no favorecen el establecimiento de mecanismos fiables de autocrítica y autocontrol. Elementos que sirvan para mejorar y para profundizar en el compromiso con esta nueva Economía de la Empresa, fundamentada en los valores humanistas de las empresas y de los individuos que las dirigen.

Del mismo modo se hace necesario contrastar empíricamente y demostrar científicamente que dichos valores menos economicistas sirven para mejorar el rendimien-

to de las empresas y de sus accionistas, además de favorecer más y mejor el interés general. Éste es un discurso que hasta las personas con una visión más tradicional de la empresa y sus fines podrán entender y compartir, de ahí la importancia estratégica de las herramientas de medición de la RSE en las que se fundamenta el Observatorio que se propone en este capítulo.

FERNANDO CASADO CAÑEQUE
Director del Centro de Alianzas para el Desarrollo

7. IMPACTO DE LA RSE EN LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO

La situación actual a la que se enfrenta la humanidad ha puesto en evidencia que ya no es posible aportar soluciones a través de un solo sector, ya sea el empresarial, el público o el tercer sector. El creciente poder económico del sector empresarial ha generado un llamamiento social para que se implique en el desarrollo y sea partícipe respondiendo a los principales retos globales.

La empresa ha entendido que no puede aislarse de los retos que afectan a la sociedad, ya que es parte intrínseca de ellos, y su futuro dependerá de cómo se resuelvan. Su contribución a la consecución de los objetivos de desarrollo y su implicación en generar el acceso a servicios y bienes públicos, no sólo es una necesidad cada vez más latente, sino que determinará el propio papel de la empresa en el futuro.

Pero para que la sociedad sea capaz de proveer el acceso universal a bienes y servicios públicos que garanticen unos mínimos de dignidad humana, es preciso maximizar los recursos de cada uno de los sectores y fomentar alianzas estratégicas que permitan maximizar resultados y lograr los objetivos de desarrollo.

7.1. Presentación de la problemática global

7.1.1. El entorno global y el nuevo papel de los actores

Es evidente que las actividades empresariales tienen un impacto creciente en el entorno donde operan que trasciende el ciclo de sus procesos productivos. Al margen de su impacto directo en el fomento del crecimiento económico y la creación de

empleo, sus actividades inciden en el medio ambiente, en la calidad de productos y servicios, en la relación con la comunidad local, en la gobernabilidad de un país o en el nivel en que se respetan los derechos humanos, entre otros muchos aspectos.

Este impacto se ha visto acentuado durante las últimas décadas a través de la globalización y a medida que la facturación de las empresas ha ido creciendo hasta llegar a superar el Producto Interior Bruto (PIB) de muchos Estados. De hecho, actualmente, el 70% de las 200 economías más fuertes del mundo son empresas privadas, representando casi una cuarta parte de la economía mundial.[145]

Por otro lado, la complejidad de los principales retos globales (la devastación del VIH/SIDA, el cambio climático, la pobreza extrema, la inmigración o el terrorismo, entre otros) ha puesto en evidencia las carencias de gestión de los Estados y sus organismos internacionales. Los principales retos a los que se enfrenta la humanidad no sólo se han globalizado, sino que su complejidad obliga a gestionarlos de manera transversal, entre diferentes Ministerios y agencias internacionales, e incorporando un nuevo formato de diálogo global más integrador y representativo, formado por nuevos actores no estatales representantes de la sociedad civil y el sector empresarial.

Después de 60 años desde que se creó la Organización de Naciones Unidas (ONU) y después de haber asignado más de 1 billón de dólares a la cooperación para el desarrollo, la mitad de la humanidad sigue viviendo con menos de 2 dólares al día, 800 millones de personas se acuestan a diario padeciendo hambre, 6 millones de niños no llegan a cumplir nunca su quinto cumpleaños, y cada día mueren más de 1.400 mujeres por problemas relacionados con el parto (PNUD, Informe de Desarrollo Humano, 2005). Tan sólo la región del África Subsahariana, por ejemplo, ha recibido más de 450.000 millones de dólares en Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) durante los últimos 40 años y, sin embargo, entre los años 1981 y 2000, su PIB se redujo en un 14% y la pobreza creció del 41 al 46%, aumentando en 150.000 las personas que viven en situación de extrema pobreza.

Al margen de la arcaica estructura de poder de los organismos internacionales basada en un modelo creado por los vencedores de la Segunda Guerra Mundial y aún no reformado, el bajo presupuesto asignado a la familia de Naciones Unidas es una clara evidencia de las carencias existentes para lograr la consecución de resultados positivos para el desarrollo. En 2006, el presupuesto de la organización, incluyendo las

[145] Véase las listas de empresas de Forbes (www.forbes.com) y listados de países del Banco Mundial (www.worldbank.org) o el Fondo Monetario Internacional (www.imf.org).

instituciones del Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y todos los fondos y agencias especializadas de Naciones Unidas con presencia en 200 países, ascendía a 20.000 millones de dólares, cantidad que en el ranking de países ocuparía una posición entre Líbano y Costa Rica, por debajo de países como Bielorrusia, Lituania, Qatar o Guatemala, y en el ranking de empresas ni siquiera estaría entre las 200 más grandes.

Por todo esto, parece obvio que Naciones Unidas necesita al sector empresarial; no sólo para financiar y replicar sus proyectos, sino por el papel crucial e irremplazable que desempeña para garantizar un crecimiento económico a largo plazo que sea capaz de erradicar la pobreza. El sector empresarial es la principal fuente de generación de empleo y de inversión y aporta una contribución significativa de impuestos. Asimismo, contribuye con beneficios intangibles cruciales para el desarrollo, como son la apertura de ideas, la innovación, la generación de oportunidades y el empoderamiento de la gente (IFC, 2000).

Los gobiernos también tienen interés en promover un sector empresarial robusto y creciente que pueda garantizar la oferta de bienes y servicios. Tanto el sector de la cooperación, como los organismos internacionales y las entidades públicas solicitan la participación del sector empresarial en el desarrollo para que intervenga de manera activa y aporte soluciones a los principales problemas que atañen a la humanidad. El debate actual y el diálogo social están haciendo un llamamiento al sector empresarial para que se implique, concretamente, en la promoción de los derechos humanos, en garantizar bienes y servicios públicos, la educación primaria universal, el acceso a los servicios sanitarios y la integración de las comunidades rurales, así como en responder a los retos globales aumentando los estándares de vida de los más pobres del mundo.

Ante esta situación, es preciso reflexionar sobre la responsabilidad que tiene la empresa en su relación con la sociedad a la que pertenece, más allá de lo que ya hace, generando empleo, fomentando el crecimiento económico y pagando sus impuestos: ¿hasta qué punto debe la empresa implicarse en el desarrollo social?, ¿dónde están los límites a su implicación? Y, en el caso de que sí debiera adoptar un rol pro-activo, ¿podría la RSE ser una herramienta de gestión que ayude a definir su papel ofreciendo una hoja de ruta para su implicación?

7.1.2. La RSE para el desarrollo, más allá de la filantropía

Ante la disyuntiva existente sobre el papel que ha de adoptar la empresa en relación con sus responsabilidades hacia la sociedad, el siglo XXI ha permitido relativizar

ciertos tópicos que hasta entonces monopolizaban el debate sobre el papel de la empresa en este ámbito. Por un lado, muchos sectores han dejado de considerar la empresa como generadora de pobreza (acusándola de provocar impactos negativos en el medio ambiente y de adoptar políticas de generación de empleo poco éticas en los países en vías de desarrollo) y se la considera cada vez más cómo parte esencial de la solución. Por el otro, los escépticos que defendían que la empresa se debería ceñir exclusivamente a la generación de beneficios, han reconocido que es legítimo cuestionar cómo se generan esos beneficios, y que una crisis económica o la gestión ineficaz de un director general no debería tener repercusiones negativas en la sociedad (contaminación, condiciones laborales indignas, trabajo infantil o inseguridad laboral, entre otros).

Cómo se demuestra en el capítulo 5 de este informe, la RSE propone una gestión transversal que implica a todas las líneas de negocio y procesos productivos de la empresa. Esto sugiere ir mucho más allá de la filantropía empresarial tradicional. Michael Hopkins comentaba que la filantropía no lleva al desarrollo sostenible y, por lo tanto, debería ser abandonada (Hopkins, 2007). Sin llegar a tales extremos, ya que la filantropía tiene su función y en una situación con tantas carencias sociales como la actual es necesaria, es evidente que la RSE está orientada a mejorar la gestión de la línea tradicional de negocio en todos sus impactos.

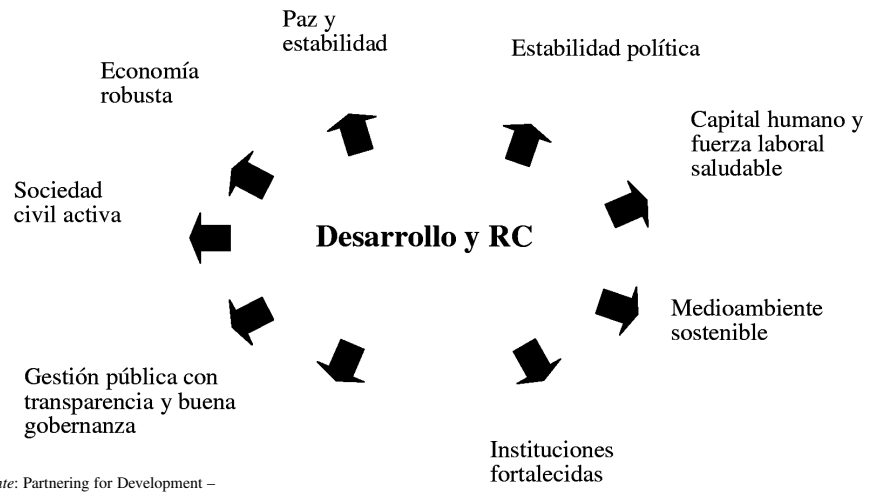
Pero, ¿por qué se debería incorporar la dimensión de desarrollo en la RSE? Nadie cuestiona que el sector empresarial progresa donde la sociedad progresa, pero en un mundo con tanta gente viviendo en condiciones de pobreza extrema, es difícil afirmar que la sociedad está progresando debidamente en ciertas partes del mundo.

7.1.3. Porque a la empresa privada le interesa el desarrollo

La empresa puede beneficiarse de su implicación en el desarrollo a través de los beneficios derivados de utilizar la RSE como herramienta de gestión, y a través de beneficios obtenidos de la mejora de la situación del orden mundial (ver figura 1).

Algunos de los beneficios de utilizar la RSE como herramienta de gestión para el desarrollo se describen a continuación:

- **Ahorro de costes***:* a pesar de las dificultades en cuantificar los costes sociales, existe evidencia de que las prácticas de RSE en países en desarrollo reducen los costes de transacción y gestión, garantizan una mejor reputación y colaboración entre las partes y aseguran un mayor entendimiento que permiten una gestión eficaz.



Fuente: Partnering for Development – Making it happen. (PNUD, 2006)

Figura 1. Puntos en común entre la empresa y el desarrollo.

- **Acceso a financiación***:* Las empresas gestionadas a través de una estrategia de RSE tienen mayor acceso a financiación y cotizan en los índices de Dow Jones y FTSE4GOOD de manera positiva, alzando su capitalización y valor en bolsa, y aumentando su acceso a fondos públicos e internacionales en sus operaciones en países en desarrollo.
- **Reputación***:* Aunque no es un fin en si misma, la reputación de una empresa es crucial a la hora de ser bien aceptada en el mercado, tener una relación positiva con los consumidores y mejorar su capacidad para atraer inversiones y obtener licencias para operar. La implicación en países en desarrollo aumenta la reputación ya que es dónde radican las principales carencias sociales.
- **Motivación laboral***:* Las mejoras en las condiciones laborales de la empresa, asegurando un entorno seguro, con beneficios de salud y salarios dignos, genera la atracción del capital humano más preparado, una motivación laboral que aumenta la productividad entre los trabajadores y una reducción del coste de transición laboral, que en países en desarrollo son costes significativos.
- **Innovación, creatividad y capital intelectual***:* Las propuestas de RSE y el fomento de buenas prácticas de gestión fomentan la innovación y la creatividad tanto de los trabajadores como de las asociaciones de la sociedad civil que interactúan con la empresa, potenciando el capital intelectual de las mismas.
- **Gestión de riesgos***:* La RSE permite minimizar los riesgos a los que se expone la empresa de manera integral, contando con las perspectivas de todas las par-

tes y en un entorno más propicio para poder prevenirlos adoptando soluciones más apropiadas, que en países en desarrollo son costes significativos. Cuándo se trabaja en países en desarrollo, la reducción de riesgos es un aspecto importante para garantizar resultados.

- **Fortalecimiento de relaciones con las contrapartes locales***:* implicar a los agentes de interés local en el proceso de toma de decisiones es un aspecto crucial para que la gestión en los países en desarrollo sea fructífera. El diseño estratégico de los modelos de negocio, la implementación y la gestión de las operaciones pueden beneficiarse enormemente del conocimiento de las comunidades locales para identificar conjuntamente las principales necesidades y promover un desarrollo sostenible.

Por otro lado, algunos de los beneficios de la empresa al mejorar el orden internacional son los siguientes:

- **Ampliación de mercados**: Cuatro de cada cinco consumidores en el mundo vive en países en desarrollo, muchos de los cuales pertenecen a la Base de la Pirámide (BoP), sin ingresos suficientes para ser considerados consumidores activos. La inversión del sector privado en estos países, potenciando la generación de economías locales y fomentando el aumento del nivel de vida de las personas que viven bajo el umbral de los dos dólares al día, creará nuevos mercados, generando una economía multiplicadora que beneficiará tanto a las empresas cómo al nivel de vida de las personas pobres (ver apartado 5.9.2. de este informe sobre los negocios en la base de la pirámide).
- **Mejora del capital humano***:* el desarrollo en los ámbitos de educación y salud, asegurando el acceso universal a la educación primaria y la mejora cualitativa de la educación secundaria y terciaria, así como garantizar el acceso a los sistemas sanitarios y mejorar los índices de salud en las comunidades donde operan las empresas, beneficia la productividad empresarial, aumenta el capital humano y garantiza un entorno más propicio para la generación de mercados y crecimiento económico.
- **Entorno estable y pacífico***:* Una situación de paz, sin conflictos ni enfrentamientos violentos, fomenta la estabilidad económica, la generación de mercados, el desarrollo sostenible y la atracción de las inversiones en el país.
- **Fortalecimiento institucional***:* La principal responsabilidad para que los países salgan del ciclo vicioso de la pobreza la tienen los propios países. Unas instituciones sólidas, gestionadas a través de principios de gobernabilidad, transparencia y sin prácticas de corrupción, garantiza unos interlocutores fiables y permiten generar un marco legal propicio para la planificación y la buena gestión de las empresas en dichos países.

- **Vincular la creatividad local***:* Garantizar el acceso a la energía y el agua a los más de dos mil millones de personas que actualmente no disponen de estos recursos permite fomentar actividades económicas y nuevas iniciativas, y generan un efecto multiplicador que potencia el desarrollo y el bienestar social, así como el crecimiento económico y el desarrollo sostenible.
- **Mejora de infraestructuras***:* Las infraestructuras son esenciales para asegurar el transporte de productos y servicios, y la carencia de infraestructuras sólidas y eficientes condiciona enormemente el crecimiento económico de los países en desarrollo y el fomento de sus actividades.

En definitiva, la empresa no puede crecer ni desarrollarse en entornos de estados fallidos o en zonas donde la mayoría de su entorno vive en condiciones infrahumanas y por debajo de los niveles mínimos de dignidad humana. Una empresa, en este sentido, está interesada en fomentar un desarrollo positivo que contribuya a las comunidades que se encuentran a su alrededor, de manera que se beneficien de los frutos de la globalización sin que se genere una situación de desigualdad acentuada.

Además, el nuevo orden global genera una situación propicia única para desarrollar modelos de negocio que favorezcan el desarrollo. Por ejemplo, un informe del WBCSD "Doing Business with the poor[146]" señalaba una serie de razones por las cuales al sector privado le ha de interesar trabajar en regiones empobrecidas:

- Muchas empresas necesitan diversificar de mercados maduros y buscar oportunidades de crecimiento en mercados emergentes con poblaciones y economías jóvenes y dinámicas.
- El marco de condiciones de países en vías de desarrollo está mejorando y muchos países y organismos internacionales están invirtiendo en el fortalecimiento de la gobernanza, de los sistemas legales y en inversiones en infraestructura.
- Las comunicaciones y la interconectividad es cada vez más rápida y más barata, reduciendo las distancias y los costes de comunicación, así como la operatividad global de las empresas.
- Las expectativas de la opinión pública son más exigentes y la sociedad civil se está involucrando activamente en aspectos sociales. Esto convierte a la reputación de la empresa en vulnerable ante la actitud de las desigualdades del mundo.

[146] Desarrollando Negocios con las comunidades pobres, publicado por el WBCSD en el 2005.

- Cada vez existen más aliados fiables y mejores contrapartes que permiten a empresas trabajar de manera más integrada, combinando los intereses empresariales de competitividad y generación de beneficios con los intereses locales de abastecerse de sistemas de saneamiento, electrificación, educación básica y desarrollo de las economías locales.
- La Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) y la inversión extranjera directa cada vez están más combinadas, generando una complementariedad que fomenta el desarrollo y facilita el progreso en las regiones receptoras.

Por ello, es importante que la empresa se implique en el desarrollo y oriente sus políticas de RSE a través de una dimensión estratégica, cuantificando los resultados que logra su intervención y potenciando su impacto a través de la triple línea de resultados (ver apartado 5.7.3. de este informe). Esto requiere que las empresas trabajen a través de alianzas para el desarrollo, generando sinergias con grupos estratégicos de interés, sobre todo con gobiernos locales, y valoren de manera cuantitativa cómo sus actividades tienen incidencia en iniciativas globales como la de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

7.2. Objetivos de desarrollo y el papel del sector empresarial como motor de cambio

7.2.1. Introducción a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)

Cuando en septiembre del año 2000 se aprueba la Declaración del Milenio[147] en el seno de Naciones Unidas de Nueva York, se logra un consenso único e histórico para pretender resolver los principales problemas sociales, económicos y medio ambientales de este siglo. Firmada por 149 Jefes de Estado -y aprobada por 189 naciones- la Declaración propugna, entre varios compromisos, la consecución de los ocho ODM para 2015, sugiriendo crear un plan de acción orientado a erradicar la pobreza extrema a través de un desarrollo sostenible que permita superar la distribución desigual de los costes y beneficios de la globalización. Los objetivos definen una agenda común para reducir a la mitad la pobreza extrema y el hambre; conseguir que la enseñanza primaria sea universal y garantizar la igualdad entre los sexos; reducir la mortalidad de los menores de 5 años y la mortalidad materna en dos terceras partes y en tres cuartas partes, respectivamente; detener la propagación del SIDA, el paludismo y otras enfermedades; garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; y fomentar una Asociación Mundial para el Desarrollo (ver figura 2).

[147] http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/ares552.html.

Objetivos de Desarrollo	
1	Erradicar la Pobreza extrema y el hambre.
2	Lograr la enseñanza primaria universal.
3	Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
4	Reducir la mortalidad infantil.
5	Mejorar la salud materna.
6	Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
7	Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
8	Fomentar una Asociación Mundial para el Desarrollo.

Figura 2. Los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Estos objetivos fueron adscritos a metas cuantitativas, asignadas a indicadores concretos, que han de ser logrados durante un periodo de 25 años, entre 1990 y 2015. Concretamente, se establecieron 18 metas y 48 indicadores, redactadas en colaboración con diferentes organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil.

En septiembre de 2005, los jefes de Estado y de gobierno se reunieron de nuevo en el seno de Naciones Unidas para presentar una propuesta de reforma de la organización y evaluar el progreso realizado hacia el logro de los objetivos desde el año de su aprobación. Las conclusiones de la cumbre pusieron de manifiesto que los ODM no se estaban alcanzando y que los países habían fracasado a la hora de encaminar las políticas de desarrollo hacia soluciones sostenibles. Asimismo, se reconoció las limitaciones de los Estados a la hora de ofrecer respuestas a los principales retos a los que se enfrentan los seres humanos y se constató la necesidad de abrir sus foros de diálogo a nuevos actores. Tal y como afirmó el ex-secretario general de la ONU, Kofi Annan, "para ser un instrumento útil que ayude a los Estados miembros y a los pueblos del mundo a responder a los desafíos (…), la organización debe adaptarse plenamente a las necesidades y circunstancias del siglo XXI. Deben estar abiertas no sólo a los Estados sino también a la sociedad civil que desempeña, en el plano nacional e internacional, un papel cada vez más importante en los asuntos mundiales. Deben derivar su fortaleza de las asociaciones que establezcan y de su capacidad de hacer participar a sus asociados en coaliciones eficaces para impulsar el cambio en todas las esferas en que es necesario actuar para promover un concepto más amplio de la libertad".[148]

[148] Informe del secretario general, Kofi Annan: *Hacia un nuevo concepto de libertad: desarrollo, seguridad y derechos humanos para todos*. A/59/2005. Nueva York: ONU, 2005 (http://www.un.org/spanish/largerfreedom/contents.htm).

La Declaración de la Cumbre Mundial de 2005[149] fue consciente de la necesidad de integrar de forma más activa tanto la participación del sector privado como la de la sociedad civil. En sus contenidos, los gobernantes se comprometieron a "aumentar la contribución de (…) la sociedad civil, el sector privado y otras partes interesadas a las iniciativas nacionales de desarrollo y a la promoción de la alianza mundial para el desarrollo" (art. 22 e); reconocen "…el valor de desarrollar fuentes innovadoras de financiación y el papel vital que el sector privado puede desempeñar en la generación de nueva financiación para el desarrollo" (art. 23 d y e); reafirman su empeño común en "…instaurar las políticas y concretar las inversiones necesarias para impulsar un desarrollo económico sostenido, (…) promover la generación de empleos y estimular al sector privado"(art. 24 a); y a "encauzar las capacidades y recursos privados para estimular el sector privado de los países en desarrollo a través de medidas en las esferas pública, público-privada y privada para (…) un crecimiento económico acelerado y la erradicación del hambre y la pobreza"(art. 24 d); entre otras menciones.

Asimismo, en este contexto mundial y en el marco de los ODM, es oportuno tener en cuenta a las personas con discapacidad. En este sentido, en diciembre de 2006 la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó una Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, lo que puede incidir en una mejora de los estándares legislativos de todos los países y una mayor atención a las personas con discapacidad en las iniciativas internacionales, como el Pacto Mundial y los ODM, y en las actuaciones de cooperación al desarrollo.

La complejidad de lograr los ODM en tan sólo 8 años exige trabajar a través de alianzas que aporten recursos (financieros, técnicos y humanos), tanto públicos como privados, que permitan lograr objetivos comunes. Estas inversiones deberían realizarse en un marco que garantizara criterios sociales y medio ambientales, que no fomentara prácticas corruptas y que estuviera orientado a promover un crecimiento sostenible a largo plazo, fomentando el empleo local y la vida digna de las comunidades donde se opera, y asegurando la acumulación de capital en los países en desarrollo para incentivar las economías locales.

7.2.2. El papel del sector privado fomentando el logro de los ODM

Existe un consenso creciente sobre el papel esencial del sector privado a la hora de lograr los ODM, pero hay ciertas dudas sobre qué debería hacer exactamente, cómo se ha de concretar su papel, cuáles serían sus incentivos y qué tipo de beneficios y ries-

[149] Documento Final de la Cumbre Mundial 2005. A/60/L.1. ONU.

gos existen. Actualmente, muchos organismos internacionales y agencias de cooperación están planteándose el papel que debería tener el sector privado en su contribución a los ODM. Un informe del Banco Mundial[150] sobre este tema proponía que la empresa puede comprar artículos producidos localmente, convertirse en proveedor de servicios de las comunidades pobres asegurando costes asumibles, ofrecer donaciones a través de sus excedentes acumulados, dar apoyo financiero a organizaciones locales, contratar recursos humanos a nivel local, invertir en educación, infraestructura, I+D y tecnología, sensibilizar a través del *marketing* o promover el voluntariado a través de sus profesionales en comunidades necesitadas.

Otra importante contribución es el informe "Invirtiendo en el desarrollo: un plan práctico para conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio"[151], realizado por el United Nations Millenium Project dirigido por Jeffrey Sachs. En dicho informe se dedica un capítulo a las posibles contribuciones del sector privado al logro de los ODM a través de metas básicas tales como:

- Aumento de la productividad y creación de empleo.
- Suministro de servicios mediante asociaciones público-privadas.
- Gobernanza y ciudadanía corporativas responsables.
- Contribución a la elaboración de políticas.
- Promoción de los ODM.
- Filantropía corporativa.

A la hora de definir sus roles, es pertinente cuestionarse si su implicación se define como acción social o filantrópica, como política de responsabilidad corporativa para mejorar las relaciones con los agentes sociales, o si puede existir una sintonía entre este interés y su objetivo de incidir en su cuenta de resultados. El informe del PNUD "Partnering for development: making it happen[152]" identifica las siguientes tres áreas principales de actuación empresarial en promover el logro de los ODM:

- Actividades desde la línea tradicional de negocio
- Actividades de acción social o filantropía corporativa
- Actividades de sensibilización y promoción

La Tabla 1 muestra algunas de las actividades que se pueden promover en función de cada objetivo y a través de cada una de las áreas

[150] Informe "Business action for the MDGs" publicado por el Banco Mundial en 2005 (http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/business_mdgs.pdf).
[151] http://www.unmilleniumproject.org/reports/fullreport_spanish.html
[152] Alianzas para el desarrollo: Consiguiendo que suceda, PNUD, 2006.

Tabla 1
Iniciativas del sector empresarial para fomentar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Objetivos del Milenio	Línea tradicional de negocio	Filantropía y acción social	Sensibilización
Objetivo uno: erradicar la pobreza extrema y el hambre	– Proveer productos y servicios rentables y sostenibles; – generar economías locales y promover oportunidades de negocio; y – promover la creación de empleo y la generación de ingresos.	– Invertir en la generación de emprendedores sociales; construir en capacitación local; – promover programas de voluntariado para la inclusión de comunidades indígenas, minusválidos y otros grupos que sufren marginación; – apoyar la distribución de comidas en los colegios; y realizar acciones para combatir el hambre en zonas rurales y urbanas.	– Promover esfuerzos público-privados para fortalecer el sector privado y atraer inversión extranjera; – promover un acceso más justo a los mercados de la OCDE; y – desarrollar programas educativos sobre alimentación.
Objetivo dos: lograr la educación primaria universal	– Combatir el empleo infantil a lo largo del ciclo productivo; proveer servicios de educación; e – incentivar la tecnología para la educación.	– Promover la educación de los niños y niñas y de los trabajadores de la empresa; e – invertir en colegios locales y promover el trabajo de ONG dedicadas a la educación.	– Promover el acceso a la educación, la calidad y su reforma; y – promover acciones para combatir el trabajo infantil.
Objetivo tres: promover la igualdad de los sexos y la autonomía de la mujer	– Fomentar la generación de beneficios para mujeres que son cabeza de familia; y – eliminar la discriminación y violencia laboral hacia la mujer en el puesto de trabajo.	– Promover actividades para defender los derechos de la mujer; e – invertir en actividades para fomentar el liderazgo de las mujeres en el desarrollo, más allá del ciclo productivo empresarial.	– Impulsar programas que promuevan el respeto y la valorización de la diversidad sobre género; e – invertir en campañas que exijan el acceso igualitario a la educación y a los activos económicos.

Objetivo cuatro: reducir la mortalidad infantil	– Mejorar el acceso a medicamentos fiables y reducir costes de medicinas; y – mejorar el acceso el acceso a agua potable.	– Promover iniciativas de ONGS sobre la salud infantil; y – fomentar iniciativas que apoyen actividades y programas orientados a mejorar la salud infantil.	– Ofrecer premios a proyectos exitosos en estas áreas; y – apoyar iniciativas y campañas de comunicación que presionen para promover los Derechos del Niño.
Objetivo cinco: mejorar la salud materna	– Mejorar las condiciones de trabajo y salud de la mujer trabajadora; – mejorar los servicios y la gestión en el área de salud; y – mejorar el acceso a medicamentos y a personal sanitario a mujeres embarazadas.	– Apoyar ONGS que trabajen aspectos de salud y mejora de servicios sanitarios; y – combatir la estigmatización.	– Promover políticas públicas que sensibilicen sobre aspectos de mujer y acceso a la salud; y – ofrecer premios a proyectos exitosos en estas áreas.
Objetivos del Milenio Objetivo seis: combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades	Línea tradicional de negocio – Producir medicamentos eficientes a buen precio; e – implementar programas en el trabajo orientados a sensibilizar sobre el HIV/SIDA, centrados en educación, prevención, tratamiento y atención.	Filantropía y acción social – Apoyar programas en las áreas de salud y prevención de enfermedades; – apoyar los fondos globales del SIDA, a ONG y otras iniciativas que promuevan la prevención y solución a estas enfermedades; y – promover programas de educación, de prevención y de tratamiento en la lucha contra el sida y otras enfermedades.	Sensibilización – Promover campañas de comunicación sobre la educación, prevención y tratamiento en la lucha contra el SIDA y otras enfermedades; – establecimiento de coaliciones empresariales farmacéuticas para promover el acceso a medicamentos; y – participar activamente en las redes globales de diseño de políticas en estas áreas;

Continúa.

Tabla 1
Iniciativas del sector empresarial para fomentar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. ***(Continuación)***

Objetivos del Milenio	Línea tradicional de negocio	Filantropía y acción social	Sensibilización
Objetivo siete: garantizar la sostenibilidad del medio ambiente	– Gestionar el impacto medioambiental; – invertir en productos y procesos innovadores y transformar los modelos de negocio de manera que sean sostenibles; – garantizar el acceso y mejorar el servicio del agua potable; – fomentar las inversiones en productos y servicios sostenibles; – promover las energías renovables; – gestionar las emisiones de CO2 y el impacto empresarial al Cambio Climático; y – fomentar la creación de alianzas para el desarrollo sostenible.	– Promover la formación sobre la utilización sostenible de recursos naturales y programas de gestión de residuos; – apoyar las campañas internacionales sobre medio ambiente; – financiar fondos globales para la gestión del medio ambiente; y – promover iniciativas educativas sobre desarrollo sostenible.	– Ofrecer premios a programas y proyectos exitosos; – apoyar premios internacionales sobre estas áreas; promover los cambios de mercados; y – promover la adopción de normas y estándares internacionales sobre la gestión medioambiental.
Objetivo ocho: fomentar una Asociación Mundial para el Desarrollo	– Promover inversión en Países Menos Avanzados (PMA); promover el trabajo decente para jóvenes; – ofrecer tecnología a bajo coste en áreas rurales con fines comerciales; – fomentar la investigación y el desarrollo, la protección de patentes y los derechos de propiedad intelectual justos; y – adherirse al Pacto Mundial.	– Invertir en formación y educación de jóvenes; – promover la creación de empresas para jóvenes; – apoyar iniciativas de ONG para fomentar tecnología para el desarrollo; y – donar tecnología y experiencia para mejorar la gestión del desarrollo y responder a crisis humanitarias.	– Democratizar el acceso a tecnologías de la información; – promover mejores condiciones de acceso al mercado comercial; – situar la generación de empleo en el centro del debate macroeconómico; fomentar mejores políticas para el desarrollo; y – sensibilizar y promover mejores políticas para mejorar el acceso a Tecnologías para la Información, participación y gobernabilidad.

Fuente: Adaptación del Informe "Partnering for Development: making it happen" del PNUD.

7.2.3. La hoja de ruta de la empresa hacia el logro de los ODM

La Comisión sobre el Sector Privado y el Desarrollo[153] identificó cuatro áreas concretas de acción para que el sector empresarial contribuya a la aceleración del desarrollo económico y a la mitigación de la pobreza (Naciones Unidas, 2005):

- **Encauzar la iniciativa privada en actividades de desarrollo:** Orientar las políticas empresariales a actividades de desarrollo para potenciar la enorme contribución al desarrollo que pueden aportar debido a su conocimiento, especialización, recursos y relaciones.
- **Desarrollar los vínculos con grandes empresas nacionales y multinacionales para respaldar a empresas más pequeñas:** Potenciar estos vínculos para facilitar un canal eficaz que proporciones a las empresas locales acceso a mercados, financiación, capacitación y conocimientos técnicos.
- **Fomentar las oportunidades de negocio en la base de los mercados piramidales:** Desarrollar acciones orientadas a que tanto el sector privado nacional como el internacional reconozcan las necesidades de los mercados de la base de la pirámide y creen soluciones innovadoras para satisfacerlas.
- **Fijar normas de referencia:** Aportar un compromiso serio con el desarrollo sostenible, prestando especial atención a la gobernabilidad y la transparencia de las empresas.

Pero para poder generar este tipo de servicios y productos, especialmente en los Países Menos Avanzados (PMA), es preciso trabajar a través de alianzas con el sector público y la sociedad civil. No obstante, hay demasiados riesgos y carencias estructurales que desincentivan la inversión, por lo que fomentar alianzas con estos fines no es en absoluto tarea fácil. Por lo general, los gobiernos tienen la tendencia a asumir que el sector privado es totalmente indiferente a sus consumidores y al medio ambiente y sólo está interesado en generar beneficios; y el sector privado suele acusar a los gobiernos de ser burocracias incapaces de obtener resultados eficientes a corto plazo.

A pesar de que sólo quedan 8 años, los estudios pronostican que los ODM todavía podrán lograrse para 2015. Si se consiguen, 600 millones de personas dejarían de vivir en extrema pobreza, 300 millones dejarían de pasar hambre cada día y 28 millo-

[153] Comisión creada por el ex-Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, en el 2005 para promover el potencial de las empresas al servicio de los pobres.

nes de niños no morirían antes de cumplir los cinco años de edad. Erradicar la pobreza es un objetivo común que beneficia a todos, pero para lograrlo es necesario crear un nuevo de estilo de gobernabilidad y, sobre todo, un nuevo sistema de cooperación entre gobiernos, sociedad civil y sector privado.

7.3. Alianzas para el desarrollo y fondos globales

7.3.1. Definiendo las Alianzas para el desarrollo

La definición de las Alianzas Público-Privadas (APP) sugiere, en esencia, involucrar al sector privado con instituciones públicas para conseguir objetivos comunes. Por lo tanto, su enfoque varía enormemente en función de sus objetivos principales, ya sean aumentar la productividad de un sector, potenciar la exportación de determinados productos, crear un sistema de infraestructuras para una región, modernizar tecnológicamente los servicios sanitarios, y/o fomentar la Investigación, el Desarrollo y la Innovación (I+D+i) para sectores específicos, entre otros.

A raíz de la modernización y la creciente complejidad de la sociedad actual, las instituciones públicas están pasando de ser proveedoras directas de bienes y servicios públicos a reguladoras y contratistas de dichos servicios. Debido a ello, la creación de APP se ha multiplicado exponencialmente en las últimas décadas, constituyéndose para fines tan diversos como construir carreteras, puentes, aeropuertos, metros o puertos marítimos; ofrecer servicios de abastecimiento de agua, electricidad, gas o acceso a telecomunicaciones; crear y gestionar sistemas judiciales, prisiones, hospitales, colegios y centros deportivos; y hasta para mejorar la calidad y el acceso a viviendas sociales y servicios básicos.

El Libro Verde de la Comisión Europea sobre APP las define como el "*contrato entre un inversor privado y un Gobierno para proveer un servicio concreto*", proponiendo que los diferentes tipos de contratos existentes no se deberían limitar a gestionar tan sólo cierto tipo de servicios, sino también a compartir los riesgos existentes y a aportar fondos adicionales (Comisión Europea, 2004).

El International Business Leaders Forum (IBLF)[154], sugería que las verdaderas alianzas deberían ser colaboraciones voluntarias a través de las cuales "*individuos,*

[154] Asociación que trabaja con gobiernos, el sector privado, y la sociedad civil promoviendo alianzas para un mejor desarrollo (www.iblf.org).

grupos u organizaciones se ponen de acuerdo en trabajar conjuntamente para cumplir una obligación o llevar a cabo una iniciativa específica; compartiendo los riesgos así como los beneficios; y revisando la relación regularmente siempre que sea necesario" (Tennyson, 1998).

A pesar de no haber una definición consensuada, la mayoría de instituciones que se han aventurado a definirlas incide en que las alianzas deben establecer una cooperación voluntaria que implique definir objetivos comunes a través de una responsabilidad compartida donde se puedan identificar beneficios mutuos, compartir riesgos e inversiones asociadas, y gestionarse a través de una distribución equitativa del poder.

Sin embargo, es importante diferenciar entre una alianza para el desarrollo y otro tipo de APP. Principalmente, los objetivos de la primera se fundamentan en generar un impacto positivo en el desarrollo y mejorar el acceso a bienes y servicios básicos que afectan la vida digna de las personas. La provisión de dichos bienes, cuyo suministro es estrictamente una responsabilidad pública, es política y emocionalmente sensible ante la ciudadanía y, por lo tanto, garantizar su acceso con los condicionantes técnicos y financieros actuales es un reto que exige maximizar la eficiencia de gestión, así como capitalizar los recursos de los agentes involucrados.

Actualmente, sobre todo a partir de la Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible en Johannesburgo,[155] las iniciativas para potenciar el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza a través de alianzas para el desarrollo se ha diversificado enormemente, y prácticamente todas las agencias de cooperación gubernamentales, los organismos internacionales, varias asociaciones de la sociedad civil y un gran número de empresas privadas están trabajando activamente de una manera u otra en alianzas para el desarrollo.

Por lo general, si son bien gestionadas, las alianzas tienen el potencial de multiplicar el impacto de los objetivos de desarrollo, conseguir beneficios financieros, fortalecer las instituciones y asegurar la transparencia y buena gestión entre inversiones y resultados en el desarrollo, así como centrar las políticas en la erradicación de la pobreza y garantizar el apoyo político y de la sociedad civil. Algunas de sus principales contribuciones son las siguientes:

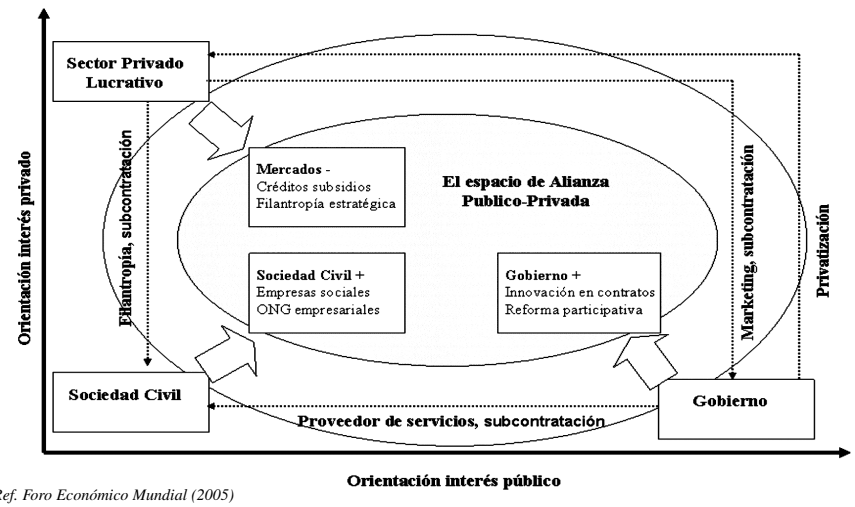
- Han surgido de las ineficiencias del mercado, de la mala formulación de políticas públicas y/o de la carencia de financiación para el desarrollo, y son un medio para llegar a soluciones que de otra manera no están siendo propuestas.

[155] Véase toda la información sobre la Cumbre en: http://www.un.org/events/wssd/

- Proponen una nueva manera de trabajar, aportando competencias estratégicas complementarias a través de actores no tradicionales.
- Los miembros de una alianza comparten beneficios, riesgos y un grado de interdependencia, así como objetivos individuales y expectativas, pero no están sujetos a regímenes jerárquicos.
- Aportan soluciones innovadoras que suelen ser únicas en relación a su contexto y a los miembros que participan y, por lo tanto, no son fácilmente replicables.
- Generan un valor a través de la optimización y la eficiencia que no puede ser logrado si sus miembros actúan independientemente.

7.3.2. La responsabilidad compartida de los sectores

A la hora de iniciar una alianza para el desarrollo, tal y como sugieren sus definiciones, es preciso definir objetivos comunes, identificar beneficios de cada agente involucrado, compartir riesgos e inversiones asociadas y crear una distribución equitativa de poder en la toma de decisiones. Para ello, es imprescindible fomentar la responsabilidad compartida entre todos los participantes (ver figura 3).



Ref. Foro Económico Mundial (2005)

Figura 3. El espacio de las Alianzas Público-Privadas.

Dada esta situación, si no se genera un marco integrado que permita enfrentarse a estos retos capitalizando las sinergias de cada sector, simplemente no será posible aumentar el crecimiento económico de manera que impacte positivamente a la erradicación de la pobreza y mejore las oportunidades de los seres humanos. Entender el papel de cada uno de los actores involucrados, así como sus intereses básicos y las cualidades que puede aportar es, por lo tanto, un aspecto fundamental para desarrollar alianzas con éxito (ver tabla 2).

Tabla 2
Intereses y cualidades de los principales agentes en las alianzas para el desarrollo

Sector	Principal interés	Cualidades principales
SECTOR PÚBLICO	El cumplimiento de la ley mediante: • La creación de marcos de trabajo donde encuadrar los derechos económicos, políticos y sociales, y la generación de compromisos políticos de desarrollo. • El desarrollo de regulaciones y mecanismos normativos así como la adhesión a los compromisos internacionales. • Proporcionar servicios públicos para garantizar que los derechos y necesidades básicos están cubiertos.	Basándose en que para ellos es una cuestión de "Derechos", el sector público proporciona acceso, información, estabilidad y legitimidad
SECTOR EMPRESARIAL	La inversión y la actividad comercial mediante: • La creación de bienes y servicios. • La creación de oportunidades de empleo, y el fomento del crecimiento económico y la innovación. • La maximización de los beneficios de los inversores de modo que se garanticen las inversiones futuras las cuales posibilitarán que el sector empresarial continúe innovando.	Basándose en que para ellos es una cuestión de "Beneficios", el sector empresarial posee inventiva, es productivo, rápido y está muy preparado
SOCIEDAD CIVIL	El desarrollo social mediante: • La creación de oportunidades para el desarrollo individual y la creatividad. • Proporcionando apoyo y servicios a aquellos que lo necesitan o están marginados. • Actuando como guardianes del bien común.	Basándose en que es una cuestión de "Principios", la sociedad civil es sensible, se hace escuchar y es integradora e imaginativa.

Fuente: Tennyson, 2003: Manual de Trabajo en Alianza.

Debido a que los objetivos de desarrollo son, esencialmente, responsabilidades públicas, los gobiernos han de asumir la iniciativa de enmarcar dichos objetivos en planes estratégicos de actuación y fomentar la participación activa del sector empresarial. En esta línea, muchas agencias de cooperación han diseñado mecanismos para integrar la participación de las empresas en sus planes de actuación (véase Anexo 7.1).

7.3.3. Potencial de las alianzas maximizando resultados en el desarrollo

Las alianzas para el desarrollo son una herramienta válida y necesaria para complementar y potenciar el impacto de programas de cooperación, de forma que aumenten su incidencia en un mejor desarrollo para todos, pero no deberían ser un fin en sí mismas. Generar una alianza conlleva costes de transacción no desdeñables y conjugar intereses públicos y privados no siempre es la mejor opción de cara a garantizar los mejores resultados en el desarrollo. La naturaleza lucrativa del sector privado exige que sus actividades economicen al máximo los recursos minimizando los costes asociados, y no siempre será compatible combinar estas necesidades con el mandato público de garantizar acceso a bienes y servicios básicos para todos. Sin embargo, existen muchas áreas donde la creación de alianzas para el desarrollo y la promoción de actividades público-privadas ofrecen la posibilidad de beneficiar a todos los sectores involucrados (tanto al sector privado, como al público, como a los beneficiarios de la iniciativa).

Para llegar a implementar alianzas de desarrollo con éxito, deberíamos remontarnos a la acotación de su definición y entender las limitaciones y oportunidades que pueden presentar. La alianza ha de reconocer e incorporar las aspiraciones y expectativas de cada individuo e institución involucrada. Ha de reconocer que aunque tenga objetivos comunes, probablemente generará expectativas de resultados diferentes, y ha de estar basada en necesidades concretas, en conseguir un resultado final que no podría conseguirse a través de una organización individual (Caplan, 2003). Debido a ello, las alianzas que tendrán más éxito serán aquellas que se construyan a raíz de las actividades que las organizaciones ejercen habitualmente, identificando oportunidades que contribuyan a la cuenta de resultados de cada organización, ya sea sector privado, ONG o sector público.

En definitiva, las alianzas público-privadas y las alianzas para el desarrollo pueden ser mecanismos importantes para poder gestionar mejor las carencias del mercado y las ineficiencias públicas, de manera que se garanticen los bienes y servicios

públicos. No son siempre el sistema más eficaz, ni serán nunca fáciles de implementar. Casi siempre implican altos costes de transacción y son difíciles de gestionar y de hacerlas sostenibles. No obstante, ante los retos actuales a los que se enfrenta la humanidad, son una herramienta necesaria e imprescindible, ya que no será posible desarrollar un crecimiento económico que sea capaz de erradicar la pobreza y el hambre, asegurar la sostenibilidad medio ambiental y mejorar el acceso a la salud, la educación, la energía y el agua, y otorgar oportunidades y recursos a la población para que pueda mejorar su calidad de vida, sin crear este nuevo concepto de desarrollo que integre a los agentes principales en el proceso de toma de decisiones y en la formulación de las soluciones necesarias.

7.4. Retos y oportunidades empresariales en la nueva agenda global del desarrollo

Muchas empresas han empezado a entender que tienen una responsabilidad moral a la hora de responder a los problemas globales que enfrentan a la humanidad, aunque muy pocas son conscientes de que su supervivencia dependerá de su capacidad de resolverlos (Kaku, 2004). La empresa no puede aislarse de los retos que afectan a la sociedad, ya que es parte intrínseca de ellos, y su futuro dependerá de cómo se resuelvan. Esencialmente, la empresa es un organismo activo que se nutre de su entorno para existir. Depende de trabajadores formados, consumidores para consumir, comunidades abiertas que los aceptan, de un medioambiente sostenible del cual se nutren, y de una coexistencia pacífica. De la misma manera, pocos negarán que el futuro global de la humanidad esta inextricablemente ligado al futuro del mundo empresarial. Tal y como afirmaba Donna Wood *"Los enemigos reales del capitalismo no son aquellos que regulan o intervienen. Los verdaderos enemigos son la pobreza, la ignorancia, la corrupción, la visión corto-placista y la explotación que impide que los ciudadanos del mundo (…) vivan una vida con dignidad y respeto… juntos debemos crear una nueva comprensión de empresa y sociedad en el contexto global". (Wood, 2006)*

Las opciones que tiene la empresa a la hora de implicarse en el entorno global han generado mucho debate y son objeto de estudio por varios autores.[156] Siguiendo la agrupación de Van Tulder y Van der Zwart, se pueden categorizar cuatro tipos de actitud diferente (véase figura 4):

[156] Véase por ejemplo las publicaciones de Van Tulder y Van der Zwart, de Allan White, de Simon Zadek y de Michael Hopkins.

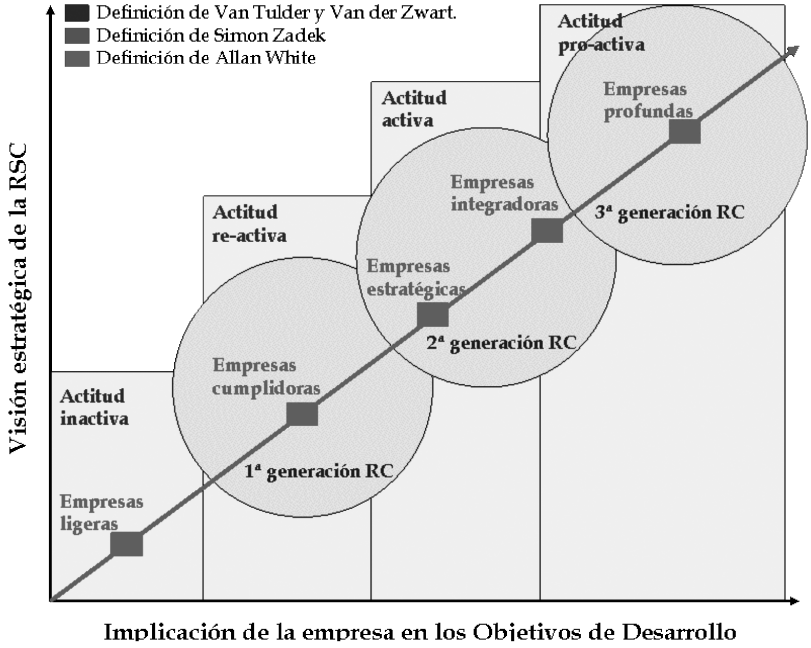


Figura 4. Evolución de las actitudes de la empresa hacia el desarrollo.

- **Actitud inactiva***:* centrarse exclusivamente en la generación de beneficios y reivindicar que las empresas no deben implicarse en el desarrollo ya que no es parte de su mandato. Esta actitud es corto-placista y se centra exclusivamente en el entorno de mercado y el beneficio inmediato. En la descripción de futuros escenarios realizada por Allan White, serían consideradas las empresas *ligeras* (White, 2006); en la definición de Zadek, no serían parte todavía de ninguna de la tres generaciones de ciudadanía corporativa (Zadek, 2007).
- **Actitud reactiva***:* cumplir rigurosamente con los aspectos legales y las principales demandas de mercado que exigen un comportamiento social determinado, pero no ir más allá. Esta actitud considera las inversiones en RSE un coste incómodo pero necesario. Sus actitudes en RSE se orientan más a la filantropía y la acción social y no están vinculadas con su línea tradicional de negocios. Según White, serían las empresas *cumplidoras*; para Zadek, serían las empresas de la primera generación de ciudadanía corporativa.

- **Actitud activa***:* comprometerse en incorporar la RSE a las líneas tradicionales de negocio de manera transversal, en todas las divisiones, y generar un diálogo activo con los agentes de interés para entender sus perspectivas e inquietudes, y diseñar planes de acción integrales. White las califica como empresas *estratégicas o integradoras*, ya que adoptan los estándares básicos de la RSE y fomentan la generación de valor a través del diálogo de los grupos de interés; para Zadek son las empresas de la segunda generación de ciudadanía corporativa.
- **Actitud pro-activa***:* empresas que lideran el diseño estratégico de la generación de valor en la triple línea de resultados, y fomentan planes de acción orientados a maximizar el valor en las tres áreas. Son empresas que vinculan la eficiencia productiva con la ética y el concepto de "hacer lo correcto" y consideran su implicación con la sociedad, y por lo tanto en el desarrollo, parte estratégica de su mandato y su razón de ser. White las denomina las empresas *profundas*; para Zadek son las empresas de la tercera generación de ciudadanía corporativa.

El futuro de la RSE y su consolidación como práctica empresarial dependerá en su capacidad de integrarla en las líneas de negocio tradicionales, como parte esencial de la cultura de empresa. Por lo tanto, para que la empresa pueda responder a retos globales, deberá superar su actitud filantrópica o de acción social actual e integrar las implicaciones de la RSE en todas sus líneas de negocio, tal y cómo explica el capítulo 5 de este informe.

La empresa puede contribuir enormemente a la erradicación de la pobreza invirtiendo en países en vías de desarrollo y ofreciendo bienes y servicios de interés público, producidos de manera sostenible, con condiciones laborales dignas, aplicando internamente sus códigos éticos en todos los países en los que opera y transmitiéndolos a través de su cadena de proveedores y contratistas. A través de estas prácticas, existen numerosas iniciativas que pueden potenciar el valor generado de la empresa en la sociedad, ya sea a través de promover economías locales que fomenten las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), creando un tejido económico y social que garantice el desarrollo; aumentando la capacitación local y formación de la población donde opera; y entre otras iniciativas, fortaleciendo las relaciones con la comunidad local e integrándolas en el proceso de toma de decisiones, ya que sus conocimientos y perspectivas sobre las problemáticas que les afecta son determinantes a la hora de diseñar una política estratégica orientada a resolver los problemas de desarrollo.

Asimismo, es necesario que la empresa participe activamente en los programas de ayuda al desarrollo, coordinando sus estrategias con los planes directores de cooperación de los países donantes y los organismos internacionales, vinculando sus inicia-

tivas con los planes de reducción de pobreza de los países en desarrollo, y creando sinergias con los fondos multilaterales, de manera que se fomenten alianzas público-privadas y mutisectoriales para maximizar los resultados en el desarrollo. Para ello, la principal acción que debería desarrollar es crear una visión estratégica de generación de valor a la sociedad, que sea parte de su misión y de sus valores, para que su contribución a los objetivos de desarrollo esté vinculada a su actividad tradicional de negocio y sea parte intrínseca de su razón de ser.

A continuación se identifica una serie de recomendaciones que podrían servir como hoja de ruta para la empresa pro-activa que busca maximizar su impacto en los objetivos de desarrollo y responder a los principales retos globales (véase tabla 3).

El sector empresarial ha entendido que tiene una responsabilidad social a la hora de garantizar que la manera en que genera beneficios no cree externalidades negativas a la sociedad, y respete los principios de derechos humanos, laborales y medioambientales. La RSE surge como la herramienta de gestión más apropiada para transversalizar esta inquietud a todos los procesos productivos de la empresa. Sin embargo, ante la situación actual y contando con un porcentaje de la humanidad tan alto viviendo en condiciones de extrema pobreza y sin acceso a servicios básicos, el papel del sector empresarial como impulsor y agente de cambio es esencial para garantizar un futuro sostenible que aporte soluciones a los principales retos de la humanidad.

Evidentemente, las acciones individuales de las empresas, por muy pro-activas que sean, no van a resolver los principales retos globales. El sector público tiene la principal responsabilidad de crear los marcos favorables y generar los mecanismos para que los bienes públicos, en especial la educación, la salud, un medioambiente saludable y el respeto a los derechos humanos sean accesibles a todos. Pero el creciente poder y alcance del sector empresarial en su conjunto, juega un papel único e imprescindible para poder generar un crecimiento económico que garantice el bienestar social y el desarrollo sostenible. Por lo tanto, la implicación de la empresa en el desarrollo es una necesidad latente, que no sólo replantea la relación actual entre la empresa y el conjunto de la sociedad, sino que obliga a reformular la interacción entre los diferentes sectores (público, privado y sociedad civil) para plantear un nuevo modelo de desarrollo y una nueva forma de gobernabilidad.

7.5. Resumen y conclusiones

De lo expuesto en este capítulo cabe extraer las siguientes conclusiones:

- Las actividades empresariales han acentuado su impacto en el entorno a lo largo de las últimas décadas a través de la globalización y en la medida en que

Tabla 3
Recomendaciones y hoja de ruta para la empresa pro-activa

Recomendación 1: Crear una visión estratégica de la empresa y su contribución a los objetivos de desarrollo e incorporarla en la misión y los valores de la empresa.
Recomendación 2: Cumplir con todos los aspectos relacionados con la dimensión interna de la RSE, a través de toda su cadena de valor y en todos los países en los que opera.
Recomendación 3: Invertir en países en vías de desarrollo y desarrollar actividades económicas que generen bienes y servicios públicos.
Recomendación 4: Promover iniciativas orientadas a fomentar economías locales y promover el tejido económico y social de estos países, promoviendo la creación de PYMES y emprendedores sociales.
Recomendación 5: Fomentar la capacitación y formación de los trabajadores y proveedores vinculados con la empresa, así como de la población en general.
Recomendación 6: Trabajar con gobiernos locales para identificar las prioridades de actuación a la hora de fomentar el desarrollo social.
Recomendación 7: Crear sinergias entre la estrategia de la dimensión externa de la empresa en RSE y los planes directores de cooperación de los países desarrollados y organismos internacionales.
Recomendación 8: Fomentar iniciativas empresariales orientadas a crear mercados en la Base de la Pirámide.
Recomendación 9: Promover el diálogo con grupos de interés locales e incentivar iniciativas orientadas a fortalecer la comunicación y el intercambio para mejorar el proceso de toma de decisiones.
Recomendación 10: Participar activamente en iniciativas de cooperación al desarrollo, promoviendo acciones y aportaciones a fondos multilaterales para maximizar los resultados y el logro de objetivos de desarrollo.
Recomendación 11: Crear metodologías de cuantificación para identificar la aportación de la empresa al cumplimiento de los ODM y a la triple línea de resultados.
Recomendación 12: Promover y participar en alianzas público-privadas y alianzas multi-sectorales para el desarrollo.
Recomendación 13: Orientar los proyectos de RSE y los de las Fundaciones de empresas a una gestión basada en resultados, incidiendo específicamente en objetivos de desarrollo finales.

la facturación de las empresas ha ido creciendo hasta llegar a superar el Producto Interior Bruto (PIB) de muchos Estados.

- La complejidad de los principales retos globales (la devastación del VIH/SIDA, el cambio climático, la pobreza extrema, la inmigración o el terrorismo, entre otros) ha puesto en evidencia las carencias de gestión de los Estados y sus Organismos Internacionales.
- Los Organismos Internacionales y las entidades públicas solicitan cada vez más la participación del sector empresarial en el desarrollo para que intervenga de manera activa implicándose en aspectos cómo la promoción de los dere-

chos humanos, garantizar bienes y servicios públicos, la educación primaria universal, el acceso a los servicios sanitarios y la integración de las comunidades rurales, así como en responder a los retos globales aumentando los estándares de vida de los más pobres del mundo.

- La empresa puede beneficiarse de su implicación en el desarrollo a través de los beneficios derivados de utilizar la RSE como herramienta de gestión, y a través de beneficios obtenidos de la mejora de la situación del orden mundial.
- Algunos de los beneficios de utilizar la RSE como herramienta de gestión para el desarrollo son el ahorro de costes, el acceso a financiación, la promoción de la reputación, la motivación laboral, el fomento de la innovación, la creatividad y el capital intelectual, la gestión de riesgos, y el fortalecimiento de relaciones con las contrapartes locales.
- Algunos de los beneficios de la empresa al mejorar el orden internacional son la ampliación de mercados, la mejora del capital humano, disfrutar de un entorno estable y pacífico, el fortalecimiento institucional, vincular la creatividad local, y la mejora de infraestructuras.
- Es un momento propicio para que las empresas trabajen a través de alianzas para el desarrollo, generando sinergias con grupos estratégicos de interés, sobre todo con gobiernos locales, y valoren de manera cuantitativa cómo sus actividades tienen incidencia en iniciativas globales como la de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de la ONU.
- A pesar de que sólo quedan ocho años para lograr los ODM, está demostrado que estos todavía pueden lograrse, y ello implicaría que 600 millones de personas dejarían de vivir en extrema pobreza, 300 millones dejarían de pasar hambre cada día y 28 millones de niños no morirían antes de cumplir los cinco años de edad.
- Erradicar la pobreza es un objetivo común que beneficia a todos, pero para lograrlo es necesario crear un nuevo de estilo de gobernabilidad y, sobre todo, un nuevo sistema de cooperación entre gobiernos, sociedad civil y sector privado.
- Las alianzas para el desarrollo pueden ser mecanismos importantes para poder gestionar mejor las carencias del mercado y las ineficiencias públicas, de manera que se garanticen los bienes y servicios públicos. No son siempre el sistema más eficaz, ni serán nunca fáciles de implementar. Casi siempre implican altos costes de transacción y son difíciles de gestionar y de hacerlas sostenibles.
- No obstante, ante los retos actuales a los que se enfrenta la humanidad, las alianzas son una herramienta necesaria e imprescindible, ya que no será posible desarrollar un crecimiento sostenible sin crear un nuevo concepto de desarrollo que integre a los agentes principales en el proceso de toma de decisiones y en la formulación de las soluciones necesarias.

- Las empresas con una actitud proactiva son aquellas que lideran el diseño estratégico de la generación de valor en la triple línea de resultados, y fomentan planes de acción orientados a maximizar el valor en las tres áreas. Son empresas que vinculan la eficiencia productiva con la ética y el concepto de "hacer lo correcto" y consideran su implicación con la sociedad, y por lo tanto en el desarrollo, parte estratégica de su mandato y su razón de ser.
- Existen numerosas iniciativas que pueden potenciar el valor generado de la empresa en la sociedad, y para ello es necesario que participe activamente en los programas de ayuda al desarrollo, coordinando sus estrategias con los planes directores de cooperación de los países donantes y vinculando sus iniciativas con los planes de reducción de pobreza de los países en desarrollo.
- La principal acción que debería desarrollar la empresa es crear una visión estratégica de generación de valor a la sociedad, que sea parte de su misión y de sus valores, para que su contribución a los objetivos de desarrollo esté vinculada a su actividad tradicional de negocio.
- El sector público tiene la principal responsabilidad de crear los marcos favorables y generar los mecanismos para que los bienes públicos, en especial la educación, la salud, un medioambiente saludable y el respeto a los derechos humanos sean accesibles a todos.
- Sin embargo, la implicación de la empresa en el desarrollo es una necesidad latente, que no sólo replantea la relación actual entre la empresa y el conjunto de la sociedad, sino que obliga a reformular la interacción entre los diferentes sectores (público, privado y sociedad civil) para plantear un nuevo modelo de desarrollo y una nueva forma de gobernabilidad.

Anexo 7.1.
Experiencias de agencias de cooperación promoviendo alianzas para el desarrollo

Institución Pública	Estructura institucional	Objetivos de promover la participación privada	Actividades/mecanismos
Ministerio de Cooperación Internacional – Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI)	División Canadiense de Alianzas (CPB) y División de Promoción del Sector Privado.	Aumentar el ingreso y mejorar la capacidad productiva de las comunidades pobres; promover la empresa sostenible e instituciones público-privadas sólidas; creación de un entorno apropiado para promover inversiones; aumentar participación de grupos locales.	Cuatro áreas de trabajo: (1) Programa de cooperación industrial (CIDA-INC) para apoyar a empresas en países pobres; (2) División de inversión para apoyar las necesidades locales pymes; (3) Desarrollo institucional para promover la formación, asistencia técnica; (4) Área de comercio para apoyar a pymes locales.
http://www.acdi-cida.gc.ca/index-e.htm			
Ministerio Holandés de Asuntos Exteriores	Dirección General de Cooperación Internacional, área dedicada a la promoción de alianzas.	Promover iniciativas del sector privado para potenciar alianzas público-privadas adicionales a las tradicionales en cooperación internacional para promover actividades pro-pobres y generar fondos adicionales.	Creación de una ventana de financiación para recibir propuestas concretas del sector privado. Requisitos de financiación: Sector privado deberá contribuir con un 50% del presupuesto total; deberá incluir capacitación y transferencia de conocimiento a los actores locales; mantener coherencia con las estrategias nacionales de reducción de pobreza y desarrollo sostenible.
http://www.minbuza.nl			

Ministerio Federal para la Cooperación y el Desarrollo Económico (BMZ), Alemania (ver Caso Práctico 15) http://www.bmz.de/en/issues/Cooperation/index.html	Unidad especial que promueve las alianzas integrando instrumentos a través de las diferentes agencias de cooperación alemanas (GTZ, KfW, DEG, SEQUA, InWEnt, DED)	GTZ ofrece su red de oficinas y conocimientos técnicos, SEQUA promoción a través de sus cámaras de comercio y asociaciones; DEG promueve inversiones en países en vías de desarrollo; DED colabora con empresas locales; InWEnt contribuye a través de formación; y CIM es responsable de enviar a expertos a los países prioritarios.	La creación del programa PPP se estableció en 1999, ha promovido 1,650 alianzas con un volumen total de 8.200 millones, (2.700 millones sector público, y 5.500 sector privado). Requisitos: Mantener coherencia con objetivos del Gobierno Alemán; tener intereses compatibles; el sector privado ha de contribuir económicamente y sólo se financiarán proyectos que no desarrollaría por sí solo; la evaluación se basará en los principios básicos de respeto a los Derechos Humanos.
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) http://www.sdc.admin.ch/	Unidad dentro de la COSUDE para potenciar alianzas para el desarrollo.	Motivar y apoyar iniciativas de desarrollo a favor de comunidades pobres para (i) crear empleos e ingresos que favorezcan un amplio desarrollo del bienestar, (ii) garantizar acceso a servicios básicos, (iii) asegurar utilización justa de recursos naturales, y (iv) mejorar el acceso a conocimientos.	Promoción del sector privado en los países en desarrollo y en transición a través de la inversión, la promoción de alianzas públicas-privadas para el desarrollo, y la responsabilidad social de la empresa.

Continúa.

Anexo 7.1.
Experiencias de agencias de cooperación promoviendo alianzas para el desarrollo *(Continuación)*

Institución Pública	Estructura institucional	Objetivos de promover la participación privada	Actividades/mecanismos
Agencia Noruega de Cooperación al Desarrollo (NORAD)	Plan de acción estratégico para promover el desarrollo del sector privado con cámaras de comercio, empresas, instituciones y ONGs noruegas.	El Plan promueve aumentar el ingreso y generar empleo para las comunidades pobres, creando la suficiente base económica para que países receptores puedan realizar sus propias inversiones en salud y educación. Los proyectos se apoyan en el Fondo NORFUND, que invierte capital riesgo en países en vías de desarrollo.	Prioriza promover inversiones en países en vías de desarrollo a través del fondo NORFUND y crear relaciones sostenibles entre empresas noruegas y países receptores; mejorar marcos nacionales para buena gobernanza; ayudar a reducir la marginación de los países pobres y fortalecer su capacidad de beneficiarse de la globalización; potenciar acuerdos Sur-sur; y promover la importación de productos de países en vías de desarrollo al mercado noruego.
http://www.norad.no ; ttp://www.norfund.no			
Agencia de Cooperación Danesa (DANIDA)	Departamento de Cooperación con el sector privado y asistencia técnica.	Lograr el desarrollo económico y social de los países en vías de desarrollo a través de la participación adicional del sector privado.	Promueven cinco programas: programa para iniciativas corporativas; formación para la responsabilidad social; gestión en cooperación; y capacitación para investigadores en países en desarrollo. Hasta el momento, DANIDA financia 4 millones anuales para potenciar estos programas.
http://www.um.dk/en/menu/developmentpolicy/businesscooperation			

Estructura de alianzas en Gran Bretaña http://www.dfid.gov.uk/	Existen 5 ministerios que tienen un papel importante relacionado con el desarrollo sostenible y la promoción de alianzas con el sector privado (DEFRA, DFID, FCO, DTI, HMO).	Trabajar con diferentes actores del gobierno, la Universidad, el sector privado y organizaciones de la sociedad civil para promover el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza en las líneas de actuación.	A través de los cinco ministerios, Gran Bretaña está involucrada en varias alianzas multisectoriales para la erradicación de la pobreza y el fomento del desarrollo sostenible. El DFID ha creado una unidad para la promoción del sector privado en países en desarrollo, así como un fondo financiero para promover iniciativas de erradicación de pobreza (ver Caso Práctico 16)
Agencia Internacional de Cooperación al Desarrollo Sueca (SIDA) http://www.sida.se/sida/jsp/sida.jsp?d=593&a=3972&language=en_US	Unidad para la promoción del sector privado	Contribuir a crear un clima industrial favorable para el crecimiento económico en países prioritarios y promover una determinación política que distribuya los recursos generados, así como una estructura en la que el sector privado y el público puedan complementarse y trabajar juntos.	Ofrece apoyo a través del desarrollo de servicios para la generación de pymes, promoción de marcos favorables para promover la inversión y entorno regulatorio, desarrollo del mercado de trabajo y promoción de empleo justo con respeto a los derechos humanos; inversión de capital riesgo para promover inversiones en países. Durante 2005 invirtió 68 millones en este área.

Continúa.

Anexo 7.1.
Experiencias de agencias de cooperación promoviendo alianzas para el desarrollo *(Continuación)*

Institución Pública	Estructura institucional	Objetivos de promover la participación privada	Actividades/mecanismos
Agencia de Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID) www.usaid.gov/gda	Global Development Alliance (GDA): Unidad del USAID que potencia la participación del sector privado de manera transversal en todos sus programas	Promover la sinergia entre actores para resolver los retos de desarrollo y lograr soluciones que no se podrían obtener a través de la involucración individual. El objetivo principal es generar alianzas que aporten recursos adicionales, tecnología y aliados para solucionar los problemas de desarrollo.	Fondo para el desarrollo de alianzas. Requisitos: sector privado ha de financiar al menos el 25%; deberán involucrar en el diseño y gestión a los beneficiarios locales, respetar requisitos medioambientales y establecer planes de acción conjuntos. Desde su creación en 2001, el GDA ha financiado más de 290 alianzas con una inversión pública de US$ 1.000 millones (complementada con una inversión privada de US$ 4.000 millones).
Agencia de Cooperación Francesa (AFD) http://www.afd.fr	Unidad para promover alianzas para el desarrollo y participación del sector privado	Mejorar la gestión de los servicios y aportar capitales privados a proyectos de interés público, consagrando fondos públicos para gastos prioritarios. Pretende promover alianzas para asociar empresas francesas con el sector privado local y la sociedad civil.	Creación de empleo y de corrección de imperfecciones de mercados por medio de apoyo a las pymes y a sectores financieros locales; apoyo al sector productivo para una gestión durable de los recursos (bosques, agua, energía), promoción de procedimientos medioambientales y fomento de la lucha anticorrupción.

Agencia de Cooperación Internacional Japonesa- JICA http://www.jica.go.jp/english/global/priv/index.html	Unidad dentro de la agencia de cooperación que potencia el desarrollo del sector privado.	Promover generación de ingresos de manera que los gobiernos receptores puedan invertir más en educación, sanidad y acceso a otros bienes y servicios públicos, eliminar diferencias regionales entre países, y generar condiciones más propicias para la equidad de género.	Fomentar inversión y comercio en países prioritarios; fomentar el turismo; promover las pymes y el desarrollo industrial; y promover industrias periféricas.

ANEXOS

8.1. Conclusiones del Trabajo *La Responsabilidad Corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido*, Papeles de la Fundación de Estudios Financieros Nº 16.

Introducción y conclusiones

"Una gran empresa no es sólo el producto de unos intereses particulares, sino que es también, individual y colectivamente, parte de la economía nacional y de la comunidad en su conjunto"

(Walhter Rathenau.1917. Ministro de RR.EE alemán)

Como bien indica su título, este Estudio tiene como objetivo esclarecer el concepto y proponer una serie de acciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de manera que se haga compatible y a la vez promotora de la eficiencia de la empresa y el desarrollo sostenible de la economía en su conjunto.

No diríamos nada nuevo si comenzáramos por resaltar la importancia que el concepto de RSC ha cobrado en los últimos tiempos, especialmente, a partir de los escándalos corporativos acaecidos en grandes corporaciones durante la última década (World Com, Enron, Tyco, Parmalat y otros de similar tenor) y que han tenido una gran repercusión mundial debido, fundamentalmente, a la actual etapa de globalización por la que transitamos, con todos sus efectos, positivos y negativos.

No cabe duda que la globalización ha extendido los beneficios de una economía libre a muchas sociedades con un pobre o insuficiente desarrollo económico así como un mayor acceso al mercado de capitales que ha ampliado las posibilidades de financiación para las empresas y los individuos. Pero la globalización también ha tenido efectos negativos como es una mayor desigualdad social y ha dado lugar a escándalos financieros acaecido en grandes corporaciones que movidas por un lucro indiscriminado, han olvidado los aspectos sociales que toda empresa lleva consigo.

Circunscribiéndonos al ámbito del presente trabajo, deberíamos decir que los escándalos financieros de las grandes corporaciones han traído consigo una consecuencia positiva como es una mayor conciencia en los empresarios y directivos de empresas y en misma la sociedad civil económico- financiera de la responsabilidad social de las empresas.

Pero hablar de responsabilidad social, sin más, puede ser confuso y, en ocasiones, hasta equívoco. Esta equivocidad se cierne, fundamentalmente, sobre las empresas, sobre su eficiencia y su competitividad, con el consecuente impacto negativo que ello tendría en el desarrollo económico y social en su conjunto.

Por este motivo hemos intentando analizar más profundamente el concepto de RSC, en el convencimiento de que ello contribuye a cualquier discusión posterior en torno a su alcance, límites y efectos, no sólo sobre las empresas sino sobre todos los agentes sociales que participan en el sistema económico. De ahí el carácter interdisciplinario de este Estudio.

Sobre el concepto de RSC

La empresa, en sí misma considerada, tiene un fin y un rol social que cumplir y por ello hablar de RSC parece redundante o, al menos, confuso, puesto que puede dar lugar a malos entendidos.

En primer lugar debemos recordar que la responsabilidad, estrictamente hablando, sólo cabe que se predique de los individuos. En nuestro caso, de los administradores y directores de la empresa.

Pero las acciones individuales, a su vez, siempre tienen, en mayor o menor medida, una repercusión social, pues el hombre es un ser esencialmente social y necesita de la sociedad. En este sentido cabe hablar de una responsabilidad social. En el caso de las empresas, esta responsabilidad, como hemos dicho, está en mano de sus adminis-

tradores y directores que deben responder, fundamental y primariamente, ante sus accionistas, aunque no es menos cierto ni menos importante la responsabilidad frente a los otros grupos de interés (trabajadores, proveedores, clientes, Administraciones Públicas, etc.).

Otro error en el que podría incurrirse, no menos grave, es el creer que la empresa es un ente aislado y al margen de la sociedad que sólo persigue el afán de lucro si consideración alguna del entorno social en el cual se desarrolla su actividad o que ésta no tiene ningún efecto sobre el resto de los agentes sociales.

Si bien esto pudo ser así en una determinada etapa de la evolución histórica de la empresa, principalmente la última década, ello se debió más bien a cuestiones coyunturales que a su razón de ser (por ejemplo: la sobrevaloración de las empresas de tecnología de la información y comunicación por parte de los inversores y directivos de las empresas).

Pero el mercado ha evolucionado y, ante sus nuevos desafíos, los gestores y administradores de las empresas se han visto obligados a realizar rápidos cambios en sus estrategias para adaptarse a ellos y legitimar el modelo capitalista liberal con una orientación menos economicista y más humanista. Entre esos nuevos desafíos podemos enumerar los siguientes:

- Las nuevas inquietudes y expectativas de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos e inversores en el contexto de la globalización y el cambio industrial a gran escala;
- Los criterios sociales y de ética que influyen cada vez más en las decisiones de inversión de las personas o las instituciones tanto en calidad de consumidores como de inversores y que se proyectan al ámbito de la competencia leal, la innovación tecnológica, la comunicación, etc;
- La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica y la transparencia de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de la información (TIC), sobretodo a la vista de los últimos escándalos financieros internacionales.
- La importancia creciente que han tomado los denominados activos intangibles, como la transparencia, la ética y la reputación en la gestión diaria de la empresa.
- Los nuevos agentes de control de la actividad empresarial. Si tradicionalmente han sido los estados y los mercados los que han ejercido el control de facto sobre la actividad empresarial, en los últimos años han aparecido con fuerza en

este entorno global dos agentes que fiscalizan la actividad de la empresa, las ONG´s y grupos ecologistas y los medios de comunicación.
- La actuación de empresas multinacionales y transnacionales en escenarios regulados y en países donde las legislaciones son laxas o simplemente no existen.
- El creciente interés que están mostrando los mercados financieros por empresas con un buen desarrollo social, económico y ambiental. Cada día más evolucionan de manera exponencial los denominados fondos éticos y los fondos de inversión socialmente responsables, en los que el inversor no sólo valora el parámetro rentabilidad a la hora de establecer su compra, sino también el realizar su inversión en empresas con buen comportamiento social y ambiental, en definitiva, responsables.

Por estas razones, entre otras, hemos preferido adoptar el concepto de **Responsabilidad Corporativa,** a secas (RC), sin el adjetivo "social".

Dicho lo anterior, también sería un error considerar que el Estado, como órgano rector y regulador de la sociedad, nada tiene que hacer en materia de RC. Muy por el contrario, a éste le compete una labor fundamental como es la del establecimiento de un entorno favorable donde la empresa pueda desarrollarse, dictando las normas y regulaciones adecuadas y vigilando su cumplimiento. Al mismo tiempo, junto con esta competencia básica o de "mínimos", al Estado le corresponde, según las circunstancias, el fomento y la implementación de políticas públicas que contribuyan al desarrollo empresarial y social, haciendo que cada día haya más empresas responsables y haciendo que ambos conceptos sean compatibles, teniendo como fin último el bienestar de la sociedad en su conjunto. Es decir, el Bien Común.

Es importante también destacar que la actual demanda de responsabilidad social de las empresas es consecuencia de un movimiento "ascendente y horizontal", es decir, que parte de la sociedad civil en su conjunto y que, de este modo, coopera con el Estado y no "vertical y descendente" o que se imponga unilateralmente desde este último.

Consecuencia de este "movimiento ascendente" ha sido la aprobación de una serie de leyes relativas a las condiciones de trabajo, la integración laboral de personas discapacitadas, la protección del medioambiente, la protección de los consumidores y usuarios y la transparencia tanto en el ámbito político como en el económico. Respecto de este último, dicha transparencia afecta, principalmente, al sector empresarial y financiero. Es en este contexto donde se enmarca la RSC.

Como veremos a lo largo de este Estudio, en las relaciones que toda empresa tiene, como organización compleja y a la vez unitaria, pueden distinguirse dos dimensiones: una dimensión interna y otra externa.

Desde la dimensión interna encontramos la relación de los accionistas con los directivos, que lleva consigo los problemas relativos al control de éstos por aquellos y que la ciencia económica ha estudiado durante más de doscientos años bajo la llamada Teoría de la Agencia.

Dentro de esta dimensión se encuadra el hoy tan debatido Gobierno Corporativo de la empresa. Dentro de esta dimensión también se encuentra la no menos importante relación de la empresa con sus empleados, fundamentalmente amparada por la legislación laboral, aunque no sólo por ella.

Desde la dimensión externa: esta relación se entabla con los llamados grupos de interés -empleados, proveedores, clientes, consumidores y usuarios, inversores, y otros- en una palabra, los llamados en la terminología inglesa - "stakeholders"- y con la comunidad en general donde la empresa desarrolla su actividad y que incluyen, entre otros, aspectos vinculados al medioambiente, la defensa de la competencia, la innovación, la investigación y el desarrollo (IDi), el mercado de capitales, los partidos políticos, y el Gobierno y las Administraciones Públicas.

En este Estudio hemos pretendido abarcar ambas dimensiones, con la finalidad de tener una visión integral y completa, no unilateral, de la Responsabilidad Corporativa.

RC y gobierno corporativo.

"La alta dirección, al igual que un fideicomisario, es responsable de la gestión de la empresa del modo más favorable para los intereses de los accionistas, los clientes, los empleados, los proveedores y las ciudades en que se encuentran las fábricas"
(Philip D. Reed.Chairman of GE, 1940-1942, 1945-1958)

Jordi Canals y Joan Fontrodona (Capítulo II) siguiendo las directrices que en la materia ha dado la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) definen al gobierno corporativo como: el conjunto de sistemas, políticas y criterios de toma de decisiones en la empresa que permiten, de modo razonable, proyectar su actividad a largo plazo y asegurar, por tanto, su continuidad y supervivencia como organización. Para tal fin, la empresa debe integrar las preocupaciones sociales y ambienta-

les en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores. Desde esta perspectiva, la empresa no tiene una responsabilidad económica a la que se le añade una responsabilidad social, sino que es una única responsabilidad que tiene varias facetas.

Existen diversas razones, según los autores, por las que las empresas se interesan por la RSC. Entre ellas, enumeran las siguientes: para mejorar la gestión del riesgo, para mejorar el posicionamiento en el mercado, para mejorar el funcionamiento de la organización y para reforzar las relaciones con los agentes políticos y sociales. Todas estas razones son útiles pero admiten también argumentos y razones contrarias. Sólo un argumento, no admite razones en contra: "el ser socialmente responsables porque sí", por la bondad intrínseca que se descubre en el hecho de actuar según determinados principios.

Por ello el interés por la RSC no debería realizarse como algo superpuesto "postizo" o impuesto a la actividad de la empresa, ni quedarse en la periferia de su actividad, sino que se ha de integrar en su estrategia. Partiendo de esta base, Canals y Fontrodona, en coincidencia con la tesis final de este Estudio, prefieren hablar de "**Responsabilidad Corporativa"** más que de "Responsabilidad Social Corporativa", para evitar el riesgo de que esta responsabilidad se vea como un añadido más de la actividad de la empresa en lugar de formar parte de la esencia de la misma.

Pero la actividad de la empresa, como la de todo ser humano, ha de tener prioridades o, dicho de otro modo, una escala de valores y, en consecuencia, distintos niveles de responsabilidad. En este sentido, los autores hablan de un triple nivel de responsabilidad: primaria, secundaria y terciaria.

La distinción precedente tiene su importancia pues ella puede ayudar a evitar la confusión que suele darse entre la responsabilidad social con la acción social, tema que se abordará mas adelante en este trabajo, y porque en la actualidad asistimos a una ingente demanda social hacia las empresas, muchas veces motivadas por intereses políticos, exigiéndoles a éstas un cúmulo de acciones con supuestos beneficios sociales y señalándola como culpable de muchos de los males que hoy afectan a la sociedad.

Todo lo anterior parece haber llevado a la necesidad de redefinir o replantear la misión y los fines de la empresa. Al ampliar las misiones y fines de la empresa, también se amplia su responsabilidad y se hace más complejo tomar decisiones que intenten dar cumplimiento a todos ellos. En este sentido, es bueno recordar que la primera

responsabilidad de la empresa es generar valor económico añadido a través de su actividad específica y para la cual ha sido creada.

La empresa ha de entenderse como una comunidad de personas que cooperan en la consecución de un objetivo común más que como un sistema organizacional de complejos e incompletos vínculos contractuales con el fin de obtener los máximos beneficios para sus accionistas. Esta visión de la empresa centrada en las personas es necesaria para que se opere un auténtico cambio de paradigma y la responsabilidad corporativa se incorpore a la empresa como una parte esencial de su constitución y su estrategia.

Pero este cambio de paradigma no puede hacerlo la empresa por sí sola sino que necesita de un entorno favorable. A estos efectos, es importante analizar y debatir la regulación que compete a los poderes públicos frente a la autorregulación por las propias empresas así como analizar el impacto que ello pueda tener sobre el sistema económico en general. Es en este punto, el de la autorregulación, donde el rol de los máximos directivos de la empresa deviene fundamental e indelegable, fomentando el sentido de la responsabilidad y la ética.

El trabajo de los órganos de gobierno, y en especial del consejo de administración, debe estar impregnado de algunos principios centrales. Entre ellos, Canals y Fontrodona enumeran los siguientes: Transparencia; Especialización; Colegialidad; Unidad; y Eficiencia. Los órganos de gobierno de las empresas han utilizado indicadores financieros y de gestión para poder explicar su trayectoria. Durante los últimos años el concepto de cuadro de mando integral ("balanced scored-card") ha resultado muy útil para reflejar aspectos como la innovación o la satisfacción de los clientes y su impacto en los resultados.

Pero para la promoción de la responsabilidad corporativa no basta con plantear una disyuntiva entre regulación o iniciativa voluntaria, sino que más bien hay que pensar en una adecuada coordinación de actuaciones desde diversos planos, aunando la responsabilidad de los diversos actores, fundamentalmente, la Administración Pública y los órganos de gobierno de las empresas. Los poderes públicos deben preocuparse por que las empresas incorporen los criterios de responsabilidad corporativa a sus prácticas diarias. Pero de allí no se sigue que la única forma de mostrar su preocupación sea acudiendo a la iniciativa legal.

Las reformas legales que delimitan con mayor precisión ciertas cuestiones críticas, como los conflictos de interés de los consejeros o sus deberes de lealtad hacia la

empresa, pueden resultar necesarias. Sin embargo, el impulso del buen gobierno y la responsabilidad corporativa requiere que los órganos de gobierno definan su propio modelo con un enfoque integrador, con un sistema de criterios y objetivos que no sólo incluyan las dimensiones financieras de la empresa, sino también otros aspectos clave para la salud de la empresa a largo plazo. Junto con los principios de transparencia informativa y de autorregulación, el principio de "cumplir o explicar" resulta, casi siempre, más coherente con la naturaleza de diversos aspectos de la responsabilidad corporativa que la regulación universal.

Además de estos aspectos directivos, propios de cada empresa, existen también sistemas formales o instrumentos que sirven para que se extienda la idea de responsabilidad corporativa a lo largo de toda la organización empresarial. La Comisión Europea, en una de sus recomendaciones - enumera cuatro tipos de instrumentos: Principios y Códigos; Directrices para certificaciones y sistemas de gestión (auditorias); Índices (mediciones) e Informes (comunicación y transparencia). A estos últimos dedican su trabajo en este Estudio **Juan Carlos Gómez Sala y Carlos Gascó** (Capítulo III).

RC y Transparencia Informativa y Contable.

J.C. Gómez Salas (Capítulo III) sostienen que hasta ahora, para los métodos de gestión convencionales, las decisiones de los directivos deben estar basadas exclusivamente en consideraciones económicas (coste de los factores y precio de los productos y servicios) con el objetivo de maximizar el valor de la empresa. Sin embargo, estos métodos de gestión ignoran que las actividades de las empresas pueden tener efectos colaterales que pueden romper la equivalencia entre maximización de valor y maximización del bienestar social. En orden a maximizar ambos objetivos las empresas deberían desarrollar y poner en práctica nuevas técnicas de gestión y sistemas de información.

Desde esta perspectiva, la transparencia en Responsabilidad Corporativa se refiere al reconocimiento en el sistema información de las empresas de los impactos internos y externos de su actividad en la triple vertiente económica, social y medioambiental, de forma que los distintos grupos de interesados puedan evaluar los progresos realizados en orden a maximizar simultáneamente los objetivos de maximización de valor y de contribución a la sociedad.

No obstante, en la medida en que los efectos colaterales asociados a estas dimensiones pueden suponer impactos negativos y aumentos de costes, las empresas tienen pocos incentivos para gestionarlos voluntariamente e informar acerca de los mismos.

Por ello, es necesario adoptar una serie de medidas para inducir a las empresas a moverse en la dirección deseada, estructurando un sistema de información y de transparencia apropiado a las necesidades de la Responsabilidad Social Corporativa: medidas directas, que induzcan a que las compañías modifiquen su comportamiento al respecto, y medidas indirectas que presionen indirectamente a las empresas para aumentar la transparencia informativa en materia de responsabilidad corporativa.

Entre las medidas directas, los autores mencionan los siguientes:

- Sin imponer obligaciones informativas adicionales, manteniendo en el ámbito de la voluntariedad la divulgación sobre Responsabilidad Social Corporativa, es necesario recomendar la adopción de una estructura estandarizada de memoria anual sobre Responsabilidad Social Corporativa, o de una sección específica de la memoria anual, que permita a los distintos grupos de interesados disponer de información homogénea y verificable.
- Asimismo, las autoridades públicas podrían incentivar y apoyar la divulgación de información sobre Responsabilidad Corporativa, introduciendo cláusulas en los contratos de contratos de obras y de suministro de bienes y servicios, que obliguen a las empresas que presenten ofertas a que elaboren y presenten memorias de Responsabilidad Social Corporativa, en caso de obtener la adjudicación de los contratos.

Entre las medidas indirectas, se encuentran las siguientes:

- Medidas tendentes a fomentar el desarrollo del mercado de inversión socialmente responsable, como forma de crear una demanda de información sobre Responsabilidad Corporativa que se vean obligadas a atender las empresas. Entre ellas se podrían considerar: (i) Fomentar la creación y comercialización de fondos de inversión socialmente responsables; (ii) Fomentar la creación de índices de acciones socialmente responsables que puedan servir de referencia a la inversión ética, y (iii) Fomentar la creación de sociedades de verificación y de calificación en Responsabilidad Corporativa.
- Modificar la legislación sobre instituciones de inversión colectiva, para que las gestoras de los fondos revelen en qué medida utilizan criterios éticos, medioambientales o sociales, para seleccionar, mantener o realizar una inversión.

La voluntariedad que debe regir la información y divulgación sobre la RSC de las empresas y que los autores destacan, es compartida por **Eduardo Montes y Juan Alfaro** en su trabajo sobre la sostenibilidad de la empresa (Capítulo IV)

RC, Medio Ambiente y Sostenibilidad.

Decíamos al principio que para que se opere un verdadero cambio de paradigma o del modelo empresarial que ha venido rigiendo en los últimos años era necesaria una visión de la empresa como organización centrada en las personas más que como un contrato complejo. Sin esta visión, no es posible un auténtico cambio de paradigma ni hacer que la empresa sea perdurable en el tiempo, o, por utilizar la terminología al uso, hacerla "sostenible".

Eduardo Montes y Juan Alfaro (Capítulo IV) nos ofrecen la visión de las grandes empresas y han dado en llamar a este nuevo modelo de empresa: "Empresa Responsable". Esta nueva empresa se encuentra influida, según los autores, por cinco factores:

1. La globalización;
2. Internet;
3. los nuevos agentes de control;
4. la deslocalización
5. y los escándalos empresariales.

En la actualidad, siguiendo las definiciones de RC que se han dado por los organismos internacionales pioneros en la materia como la ONU y al que han seguido luego muchos otros (la Comisión Europea incluida), para que una empresa pueda autodenominarse "responsable" debe considerar, dentro de su cuenta de resultados, una triple perspectiva: la económica, la social y la medioambiental. ("Triple Bottom Line")

Desde esta triple perspectiva, los autores hablan de una doble dimensión de la responsabilidad: la interna (aquella que tiene que ver con los procesos y actividades que realiza una empresa de puertas hacia adentro) y la externa (aquella que tiene que ver con todas las actividades que realiza la empresa de puertas hacia fuera). Desde esta dimensión observan de qué modo las empresas han ido evolucionando en su compromiso social, más concretamente, con el medioambiente, yendo más allá del cumplimiento meramente legal, incorporando el concepto de ciudadanía corporativa, conscientes de que son parte del entorno en el que realizan sus actividades y, así colaboran de forma voluntaria a la mejora del mismo.

Consideran que la responsabilidad corporativa es un sistema de gestión y que como tal no admite regulación. Tienen que ser aquellas empresas que consideran que

la responsabilidad corporativa genera ventajas competitivas las que lo adopten. No obstante, el papel del estado en el fomento de las políticas de responsabilidad corporativa y en la difusión y fomento de prácticas responsables, sin tener por ello que establecer o añadir una nueva Ley. Destacan que en el ámbito de la UE, sólo Francia ha decidido hacer obligatorios este tipo de informes y exclusivamente para empresas cotizadas.

En un paralelismo con el triple nivel de responsabilidades distinguido ya por Canals y Fontrodona en su trabajo sobre Gobierno Corporativo (responsabilidad primaria, secundaria y terciaria) Montes y Alfaro, hablan de Responsabilidad Legal, Táctica y Estratégica.

De estos tres tipos de responsabilidades, optan por el modelo de responsabilidad corporativa estratégica, es decir aquel que integra en toda su cadena de valor prácticas responsables, porque éste es el modelo que garantiza ventajas competitivas para la empresa y el fin por el que toda empresa está en el mercado: ser sostenibles en el tiempo, objetivo último de la empresa que no se podrá conseguir sin crecimiento económico, desarrollo social y conservación del entorno natural.

RC. La visión institucional y de Mercado

Al hablar de sostenibilidad de la empresa, hemos dicho que ello implica asegurar su supervivencia en el tiempo, generando valor económico, posibilitando el desarrollo social y la conservación del medio ambiente. No obstante esta triple dimensión de la sostenibilidad, son estas dos últimas, la social y la medioambiental, las que han tenido y aún tienen, mayor ponderación.

Javier Salas Collantes y Cristina García Orcoyen (en el mismo Capítulo IV) nos muestran la visión Institucional y de Mercado de las empresas en general y de las Pequeñas y Medianas Empresas en particular. En este sentido observan cómo las empresas, en su evolución, se han preocupado en primer lugar de mantener una actitud correcta frente al medio ambiente, cumpliendo en primer lugar una profusa y extensa legislación y posteriormente interiorizando este compromiso y usándolo como baza de competitividad

A continuación, las empresas, ante el cambio de las condiciones del mercado al cual tuvieron que adaptarse para poder sobrevivir, han empezado a adoptar prácticas que incluían aspectos sociales. En este nuevo entorno, las empresas declaran que apli-

can prácticas de RSE por cuatro razones fundamentales: para mejorar la reputación; para crear ventajas competitivas; para asimilar tendencias empresariales y para atender a las peticiones de los consumidores.

En 2002, la Comisión Europea y ante el auge que estaba tomando el tema de la RSE publicó una comunicación relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible donde se establece una definición clara de lo que es RSE, en la que se dio la definición en este momento más aceptada sobre este termino: «*la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*»,

La importancia de las PYME

Pero estas declaraciones y encuestas suelen basarse en la opinión y las consideraciones de las grandes empresas, prestando poca o ninguna importancia a los problemas que deben enfrentar las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) cuando, curiosamente, son éstas las que mayor contribución pueden prestar a la sostenibilidad y a la cohesión social dado que representan nada menos que el 99,9 de los casi 20 millones de empresas de la Unión Europea y generan más del 50% del empleo (privado). En España, las cifras tienen una relevancia equivalente.

Entre las motivaciones que las PYMEs tienen para adaptar en su estrategia de negocio a la RC, al igual que las grandes empresas, parece predominar también el cumplimiento de la legislación medioambiental secundada por la mejora de la imagen. En cuanto a las barreras internas que deben afrontar, se encuentran la falta de información, la formación y capacitación en relación con los temas de sostenibilidad, las limitadas habilidades técnicas y de gestión, el insuficiente conocimiento de la legislación o la falta de recursos para construir relaciones externas y redes de comunicación de las estrategias sostenibles. Desde el punto de vista económico, las barreras se encuentran en la imposibilidad de desarrollar economías de escala, un comportamiento menos competitivo (o nulo) en algunos mercados, operan más a corto plazo y encuentran mayores barreas de entrada en las cadenas de valor nacionales y globales y al momento de obtener financiación. En cuanto a las barreras institucionales, el principal obstáculo parece constituirlo las exigencias regulatorias (caras y costosas)

Por ello, antes de hablar de nuevas regulaciones, habría que analizar que políticas de fomento, comunicación y formación debería llevar a cabo el gobierno junto con las empresas.

RC y Acción Social

Como hemos podido observar hasta ahora, en materia de RC, las distinciones conceptuales se vuelven fundamentales, por ello hemos creído muy conveniente incluir en este Estudio un capítulo dedicado a definir la "acción social", tantas veces confundida con otro tipo de acciones que lleva a cabo la empresa y cuya responsabilidad es aún muy discutida.

Felipe Oriol, Francisco Abad y Tomás Pastor (Capítulo V**)** se encargan de definir a la Acción Social como la dedicación de recursos empresariales a proyectos relacionados con personas desfavorecidas. Estos recursos pueden ser de muy distinto tipo (técnicos, humanos, financieros…) y se destinan, principalmente, a servicios sociales, salud, educación, formación profesional y empleo". La acción social es una parte más del concepto hacia el que va evolucionando la empresa, conocido como empresa responsable.

Según los autores, esta acción social contiene cinco componentes básicos: además de los tres tradicionales: económicos, productos y servicios - adquieren relevancia los componentes corporativos, medioambientales, sociales o de gestión de recursos humanos. Ello permite hablar de una "quíntuple cuenta de resultados" (no ya de una "triple", como hemos visto hasta ahora). Todos estos componentes deben estar orientados hacia la creación de valor, que es la razón de ser de cualquier empresa.

La acción social debe permitir construir una especial relación de confianza con el entorno de la empresa y alcanza su madurez cuando pasa a formar parte de su propio concepto. Una acción social bien planteada debe responder a la lógica de cada empresa y estar basada en una adecuada combinación de actuaciones. Dichas actuaciones se pueden clasificar y concretar, teniendo en cuenta los distintos tipos de recursos existentes, en las siguientes áreas: Productos y servicios; Empleados; Integración laboral; Programas complejos y Financiación.

La aplicación de la inteligencia empresarial a integrar lo económico y lo social, superando su tradicional dicotomía, abre una nueva dimensión a la acción social empresarial. Cuando esta dimensión es suficiente, la acción social ayuda a alcanzar resultados empresariales relevantes. No se trata de realizar actuaciones básicas, de carácter filantrópico, ni tácticas, para obtener resultados a corto plazo, sino estratégicas, relacionadas con el desarrollo de la empresa.

Finalmente, los autores consideran que las políticas públicas que se pongan en marcha para impulsar y desarrollar los principales contenidos de la responsabilidad y

la acción social empresarial deben enfocarse a todo tipo de empresas, especialmente a las PYME, ya que las grandes empresas están más familiarizadas con los conceptos anteriores. A esos efectos, los autores realizan una serie de recomendaciones y propuestas para impulsar y desarrollar los principales contenidos de la responsabilidad y la acción social empresarial que tienen que ver con aspectos relacionados con políticas de comunicación y transparencia más que con nuevas regulaciones y por ello los autores se manifiestan en contra de una eventual Ley de RSC.

RC y Recursos Humanos.

En el trabajo de Javier Salas y García Orcoyen hemos visto cómo la primera de las cuestiones que las empresas han debido afrontar para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, era la profusa legislación medioambiental. Ahora nos toca ver la segunda de esas cuestiones., la cuestión social, más concretamente, la legislación laboral.

Este es el factor que más pondera, después del medioambiente, en el actual concepto de RSC.

De todas las iniciativas llevadas a cabo hasta ahora a nivel internacional en esta materia, **Ramón Jáuregui** (Capítulo VI) destaca como la más importante la elaboración del Libro Verde de la Comisión Europea en Julio de 2000 para "Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas". Desde entonces, las iniciativas han ido en aumento, tanto a nivel público como a nivel privado.

Entre esas iniciativas, se encuentra la de La Confederación Europea de Sindicatos, en resolución adoptada el 10 de junio de 2004, donde estableció las materias que debe abarcar la Responsabilidad Social de la Empresas (RSE). Ampliando esta perspectiva, Jáuregui establece dos grandes categorías de cuestiones laborales:

- Cuestiones de las Relaciones Laborales que configuran el universo legal y clásico de los RRHH de todas las empresas y
- Nuevas dimensiones de las Relaciones Laborales, consecuencia de la nueva economía y de los cambios sociales de la globalización.

Dentro de la primera categoría, unas relaciones laborales mínimas y dignas, caben las siguientes cuestiones: el cumplimiento de las normas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el reconocimiento y la aprobación de los derechos humanos básicos; la salud laboral y la seguridad en el lugar de trabajo; el fomento de

la calidad del empleo; la adaptación y gestión del cambio; la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la inserción laboral de la discapacidad.

Dentro de la segunda categoría, las nuevas dimensiones de las relaciones laborales implican las siguientes cuestiones: La conciliación familia-trabajo; La formación profesional y la empleabilidad; La mejora de la información, la comunicación y participación de los empleados en la gestión de la empresa y la participación de los empleados en los beneficios y el capital de la empresa.

El proceso que permite determinar si una empresa es socialmente responsable (Auditoria Social) pasa por dos fases que, asimilándolas a la Gestión de Calidad, se pueden denominar: Normalización y Certificación. En la actualidad, se cuenta ya con varios indicadores a nivel internacional que permiten realizar esta auditoria social.

Para Jáuregui, esta calidad laboral se ve amenazada por la extensión de la subcontratación. Es este tema, el que, a juicio de Jáuregui, constituye uno de los problemas más graves que debe afrontar la RSE.

En general, ante la ausencia de una guía homologada de los comportamientos de RSE en materia de RRHH y las peculiaridades específicas de cada sector de la actividad económica, muchos preconizan la conveniencia de la autorregulación sectorial y de los códigos de conducta individuales.

Sindicatos y Empresas ante la RSE.

En cuanto a la relación con los sindicatos, parecen existir, básicamente, dos posiciones: por un lado los empresarios, desde sus estructuras representativas nacionales y europeas, defienden el carácter voluntario que ha de tener la RSE. Por otro lado, los sindicatos europeos han ido elaborando una estrategia de apoyo a la RSE con dos matices relevantes: Primero, reclamando una intervención pública de fomento y ordenación a la RSE y, segundo, condicionando o limitando que esta RSE sustituya la intervención pública y la legislación estatal en materia laboral o que pueda realizarse al margen de los sindicatos y sustituyendo a la negociación colectiva.

El Futuro de la RSE. Orientaciones sobre las política públicas.

Jáuregui identifica, entre las opiniones existentes, dos grandes tendencias: aquellos que ven a la RSE como un poderoso instrumento de cambio social y esperan su rápida y progresiva implantación en todo el mundo, y aquellos que ven a la RSE como

una moda, como algo coyuntural y, por tanto, pasajero. Entre ambas posiciones, existe un amplio espacio en el que caben todavía muchos interrogantes.

A juicio del autor, estos interrogantes, aún sin responder, hacen que el nuevo concepto o la nueva visión de la empresa que está emergiendo en los últimos años, caracterizada por una mayor participación y responsabilidad de ésta en la sociedad civil, requieran, de una intervención pública en esta materia que no necesariamente tiene que traducirse en una Ley de RC sino que puede traducirse en el establecimiento de un marco de fomento y ordenación conceptual y aplicativa de la RSE.

Para concluir, Jáuregui destaca que, de entrada, hace falta crear una estructura político-administrativa con capacidad de actuación horizontal en el seno del gobierno que construya un discurso público, que sensibilice a la ciudadanía sobre estas cuestiones y favorezca el pensamiento y la reflexión que está teniendo lugar en diferentes instancias empresariales, universitarias, sociales, etc. De momento, los sistemas de control y verificación de la RSE parecen ser ya una realidad.

RC, Gobierno, Administraciones Públicas y Partidos Políticos

El Gobierno, la Administración Pública y los Partidos Políticos son tres pilares fundamentales de la RC pues son quienes tienen en su poder la creación del entorno donde las empresas han de desarrollarse. Es decir, crean las condiciones bajo las cuales las empresas deberán realizar su actividad y las relaciones que las mismas deben tener con el resto de la sociedad.

Como ya hemos visto, la RC se ha desarrollado inicialmente en el ámbito de las relaciones laborales y de la protección del medio ambiente y aunque éstas siguen siendo las áreas más relevantes, en la medida que el Estado fue reduciendo su intervención en la actividad económica, se ha extendido a otras como las relaciones de las empresas con los gobiernos, las administraciones públicas y los partidos políticos y no sólo con ellos sino también con las ONG´s, los sindicatos, fundaciones y otras asociaciones intermedias.

Según **Fernández-Armesto**, (Capítulo VII) estas relaciones están dominadas por dos principios obligatorios pero en buena medida contradictorios entre sí: Por un lado, un empresario responsable que esté preocupado por la implicación de su empresa en la sociedad, puede y debe realizar donaciones altruistas. Pero al mismo tiempo, el empresario actúa de forma "socialmente irresponsable" cuando paga un soborno a un funcionario, a un partido, a un sindicato, a un político o una "comisión" al directivo de la contraparte en una negociación pues estará violando los principios éticos.

Legitimidad y límites de las donaciones altruistas y políticas.

Las donaciones a los partidos, sea directamente o a través de entidades que responden a su ideario (ONG´s, Fundaciones, etc.) es un motivo de gran discusión actualmente en muchos países. Evidentemente, la corrupción es algo innato en la naturaleza humana y no está circunscrita a un determinado país o área geográfica aunque en unos pueda predominar más que en otros. Por este motivo, más que pretender con declamaciones que los políticos y funcionarios públicos no sean corruptos, lo que habría que hacer es mejorar las instituciones de modo de estar prevenidos contra esta lacra social.

En el caso de España, Fernández Armesto se encarga de resaltar que no existe regulación legal sobre la aprobación de estas aportaciones y la transparencia en las donaciones y la existente sobre donaciones a partidos es insuficiente y anticuada.

Las donaciones a políticos (individualmente), a partidos políticos (en su conjunto), y a sindicatos, carecen, a juicio de Fernández Armesto, del carácter "altruista", meritorio de por sí, que tienen las donaciones que las empresas puedan hacer a otras instituciones con carácter benéfico o sin fines de lucro por la influencia y el poder social que aquellos ejercen. Es por esta razón que la mayoría de las legislaciones de los países con regímenes democráticos de gobierno regulan legalmente estas donaciones.

Las instituciones internacionales que parecen haberse encargado de esta materia, hasta el momento, son tres: 1. Transparency Internacional; 2. La Cámara de Comercio Internacional (CCI) en París y 3. La OCDE.

A juicio del autor, las normas y recomendaciones que estas instituciones han desarrollado también son insuficientes.

La RC y la prohibición y rechazo de la corrupción

Fernández-Armesto distingue tres tipos de corrupción: política, funcionarial o privada calificando a todos ello como auténticas conductas delictivas sea quien sea quien las realiza y en el lugar que se desarrollen Sin embargo, no existen ni medios ni voluntad política para un *"enforcement"* efectivo.

La erradicación de la corrupción, más allá de las exigencias legales y debe ser un claro e indubitado objetivo de la RC. Las buenas prácticas de RC son unánimes a este respecto (destacan el Décimo Principio del Pacto Mundial, las Directrices de la OCDE y las Reglas de Conducta de la CCI) y establecen unas pautas de comportamiento que van mucho más allá de las exigencias legales.

De esos principios se puede observar cómo, la RC, en materia de lucha contra la corrupción y el buen gobierno corporativo, guardan estrechas relaciones. Nadie quiere invertir en una sociedad mal gobernada o contratar con una empresa corrupta. El camino apropiado es el "principio de cumplir o explicar" recomendaciones voluntarias, pero respaldadas por un proceso de elaboración que las dote de prestigio, y obligación legal de informar con claridad y transparencia. Para ello Fernández Armesto efectúa las siguientes recomendaciones:

- El Gobierno podría nombrar una comisión independiente con la misión de redactar un "Código de Conducta para la lucha contra la corrupción" de aplicación voluntaria por las empresas y que otorgara ventajas a aquellas empresas que lo hubiesen adoptado.
- La Comisión de Auditoría de cada empresa debería controlar y dar cumplimiento a dichas políticas.
- Las empresas cotizadas tendrían que informar sobre la adopción del Código en su Informe Anual e informar sobre pagos tanto en España como en el extranjero.

El autor considera que un tal Código, sería un instrumento eficaz para reducir los niveles de corrupción en España y en los países donde operan las empresas españolas y se podría implementar con normas de muy bajo nivel jerárquico. Únicamente hace falta la voluntad política de hacerlo.

RC, Patrocinio, Mecenazgo y Cultura

Los conceptos de Patrocinio, Mecenazgo y Cultura no siempre son bien distinguidos, muy por el contrario, suelen confundirse.

Eduardo Serra (Capítulo VIII) distingue en su trabajo los conceptos de Patrocinio y Mecenazgo. Mientras el primero es un acto asociado a la publicidad y propio de las personas jurídicas, el segundo es un acto más asociado a la liberalidad y a las personas físicas. A partir de esta distinción, lo que cabe a las empresas, propiamente, es el patrocinio y es en este marco donde desarrolla su RC.

En cuanto al objeto del Patrocinio el autor destaca que son todas las actividades culturales en el sentido más amplio que a éste concepto pueda darse, incluyendo la llamada "acción social" y la "solidaridad", tan extendidas en la actual era de la innovación tecnológica y el avance las telecomunicaciones.

Desde el ámbito geográfico, parece evidente, por el mismo concepto, que éste ha de ser universal. Sin embargo, esta evidencia parece debilitarse, según el autor, por cuanto la legislación española (Ley 49/2002) vincula el Patrocinio con el "Interés General"

Según Serra, el patrocinio requiere de tres condiciones básicas para poder desarrollarse: la disponibilidad de recursos, un tratamiento fiscal preferente y la responsabilidad social de la empresa.

La RC y el Patrocinio

En opinión del autor, corresponde a la empresa devolver a la sociedad parte de su beneficio pues, sin ella, éste sería imposible de obtener. Esta devolución se traduce en la distribución de los beneficios. Es en este punto, la distribución de beneficios, donde la legislación fiscal juega un papel crucial en el Patrocinio.

No obstante, como hemos señalado ya en esta Introducción, la RC va más allá de la responsabilidad meramente legal (primaria) pues la sociedad civil es más que el Estado y, por tanto, éste, aún con su poder coactivo, no puede abarcar todo el ámbito de aquella. Es en este espacio "social" al que el Estado no alcanza donde la empresa debe desarrollar su "Responsabilidad Corporativa" y es aquí donde caben las actividades del Patrocinio.

RC e Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)

Estrechamente vinculada a la competitividad de las empresas en el mercado, y más aún en la actualidad, donde la globalización y el desarrollo de la tecnologías de la información y comunicación han vuelto cada vez más difícil la diferenciación, se encuentra su capacidad para ofrecer servicios y productos mejores que sus competidores y un ejercicio responsable de su actividad frente a la sociedad. Ello requiere de unas habilidades específicas.

Según **Juan Mulet y María Josefa Montejo**, (Capíutlo IX) tales habilidades derivan de dos opciones de libre elección por parte de la empresa: la innovación y la responsabilidad corporativa que, lejos de ser contrapuestas, poseen características comunes y pueden originar sinergias.

Según los autores, la innovación y la responsabilidad corporativa son dos opciones de la estrategia empresarial capaces de generar simultáneamente valor para la

empresa y para la sociedad. En este sentido, destacan que la visión contrapuesta de ambas nociones ya ha sido superada. Ni la responsabilidad corporativa ni la innovación pueden ser sostenibles sin cuidar de forma sistémica su desarrollo, pero si no se quiere que su resultado se limite a acciones de corto alcance y por tanto de menor valor, es imprescindible velar en primer lugar por la continuidad en el mercado de la empresa y por tanto por su competitividad.

La responsabilidad corporativa puede analizarse desde muy diferentes aspectos, sin embargo, actualmente existe un gran consenso en considerarla como la contribución empresarial al desarrollo sostenible. Por otra parte, el concepto de innovación sostenible se aplica a la innovación diseñada y practicada en equilibrio dinámico con la estrategia empresarial y con el entorno, de forma que puede beneficiarse de la continuidad. Y ese equilibrio dinámico aconseja tener en cuenta de forma integral en la innovación las tres componentes de la responsabilidad corporativa, la económica, la social y la medioambiental.

La innovación se basa en la aplicación de conocimiento a la producción de cambios cuya implementación y explotación deben aportar valor a la empresa y que también suelen ser fuente de beneficios sociales y tener un efecto positivo en la competitividad y el crecimiento de la economía del entorno. El conocimiento aplicado en la innovación puede ser tecnológico, gerencial o comercial o una mezcla de ellos y da lugar a diversas clases de innovaciones. La evolución de los mercados y los avances sociales demuestran que la tecnología es un recurso muy potente para la innovación sostenible.

La innovación tecnológica incluye muchas actividades que corresponden a distintas etapas. Unas, como la I+D, están orientadas a la generación y adquisición de tecnologías, otras a la preparación para la producción o para la provisión de servicios y otras corresponden a la preparación para la comercialización. El compromiso de la empresa con la innovación sostenible ha de reflejarse en todas ellas. Han de tenerse en cuenta los potenciales riesgos económicos, medioambientales y culturales de las distintas opciones y también las oportunidades de mayor eficiencia. La elaboración de especificaciones funcionales que dejen espacio a la creatividad, la adecuación de la tecnología generada a su destino, la elección de socios y colaboradores con capacidades probadas y afines a la propia cultura de la empresa para garantizar relaciones fluidas, son sólo algunos posibles ejemplos de esas prácticas.

La forma en que se realiza la gestión de la innovación es también condicionante de su sostenibilidad. Por ello las empresas han de seguir pautas sistemáticas, como son

la vigilancia de operaciones, mercados y tecnologías, la activación de iniciativas innovadoras focalizadas a la estrategia de la empresa, la capacitación para su puesta en marcha y la propia implantación de la innovación así como el proceso de aprendizaje continuo. En dichas prácticas han de tomarse en consideración una gestión eficaz de los aspectos medioambientales, unas políticas empresariales que promuevan la motivación y el reconocimiento, así como una conveniente sinergia con el entorno social, tecnológico y económico de la empresa, muestra de cuestiones todas ellas muy enraizados en la responsabilidad corporativa.

La importancia de la interacción de la empresa con su entorno local, para mutuo beneficio, está muy ligada además al concepto de la innovación como un sistema. En efecto si bien la innovación tiene su origen e impulso en la empresa, es un proceso en el que intervienen, además, muy variados agentes y elementos y en el que juegan una función esencial las interrelaciones entre todos ellos. Por ello, las relaciones de la empresa con sus propios empleados, con sus suministradores, con sus clientes, incluso con sus competidores, son cimientos en los que se sustenta la innovación, al igual que lo hace la responsabilidad corporativa.

La innovación y la conveniencia de la autorregulación

La consideración conjunta de innovación y responsabilidad corporativa, aconseja también un enfoque renovado de ésta última desde el desarrollo y aprovechamiento de las competencias clave de la empresa. Existen ya muchos ejemplos de acciones de responsabilidad corporativa que a la vez que procuran un bien social muy significativo, fortalecen la capacidad operativa de la empresa y se diseñan formando parte de su estrategia.

Como componentes de la estrategia empresarial, innovación y responsabilidad corporativa, son cuestiones susceptibles de un diseño propio que debe producir la deseada diferenciación de la empresa ante el mercado y la sociedad. Cualquier intento regulador desde las administraciones públicas podría ir en detrimento de la creatividad de las empresas más comprometidas con ambas opciones.

Debe por tanto preservarse el carácter voluntario de la responsabilidad corporativa y de la innovación, y también de su conexión, lo que no impide que desde las administraciones públicas se fomenten las buenas prácticas para conseguir mayores efectos económicos y sociales de forma sostenible, tal como prescribe el objetivo estratégico establecido en marzo de 2000 en la cumbre de Lisboa, de convertir a la Unión Europea en 2010 en «*la economía del conocimiento más competitiva y dinámi-*

ca del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social".

RC y Política de Defensa de la Competencia

Una parte medular del presente Estudio y que se puede deducir ya de su mismo título, lo constituye la relación existente entre la RC y la defensa de la competencia o, lo que es lo mismo, del libre mercado. Esto es así puesto que nada puede estar más vinculado a un entorno empresarial eficiente y socialmente comprometido que la defensa de la competencia. Sin embargo, como bien se encargan de resaltar **Amadeo Petitbó y Juan Luis Martínez** (Capítulo X), este tema ha sido y aún es omitido en la mayoría de los foros y debates que hasta ahora se han hecho, y que se aún se siguen haciendo sobre RC.

Los autores comparten la doctrina del Tribunal de Defensa de la Competencia (TDC) en su análisis sobre la dimensión social ésta al decir que ningún sistema garantiza mejor la asignación de los recursos en la sociedad. En relación con los intereses públicos, la doctrina del TDC ha resaltado la protección de la salud, la seguridad y el medioambiente. La competencia no implica desregulación, combate los privilegios injustificados, incrementa los salarios reales, facilita la aplicación de mecanismos de solidaridad, favorece la creación de empleo y contribuye al sostenimiento del gasto público social.

En estas referencias podemos observar cómo una efectiva y real competencia contribuye a la triple dimensión que hemos visto tiene la RC: la económica, la social y la medioambiental. Además, la Ley de Defensa de la Competencia prevé la posibilidad de que determinadas conductas, prohibidas por ella misma, puedan ser autorizadas bajo determinados supuestos relacionados con la situación económica general o con el interés público.

En suma, la primera y principal responsabilidad de las empresas es el de crear valor para los accionistas respetando las leyes del mercado. De este modo se facilita el crecimiento de la economía en su conjunto y el crecimiento sostenible de la empresa. Cuando la relación beneficio económico - creación de valor se destruye, es cuando falla la RC. En este sentido, Petitbó y Martínez observan que los posibles fallos de de la RC se encuentran en la falta de transparencia, de voluntariedad, de integración con la estrategia empresarial y, por ende, en la falta de orientación en la creación de valor.

Las nuevas perspectivas de la RC

Para los autores, la responsabilidad empresarial puede analizarse desde una triple perspectiva: causal, seguimiento a las reglas y toma de decisiones. Desde esta triple perspectiva, sólo la última, la estratégica, cumple con los requisitos que exige la competencia y desde la cual ha de entenderse la RC.

Destacan que la teoría neoclásica que centraba el objetivo de la empresa con la maximización del valor y supeditaba a este objetivo todas las metas y logros intermedios ha evolucionado. Actualmente, maximizar el valor de la acción no es incompatible con la satisfacción de las necesidades de los empleados, ni con sus objetivos personales, ni tampoco supone un maltrato para con los empleados. Por tanto, las acciones de RC no deben contradecir sino que deben facilitar lo que se considera la misión principal de las empresas: generar beneficios mediante la creación de valor para la propia empresa y para la sociedad.

Siguiendo recientes investigaciones, identifican tres "drivers" que sirven de impulsores de la "acción social" de las empresas: el grado de competitividad de su sector; la intensidad de los valores corporativos y el grado de sensibilidad a los problemas sociales.

En los mercados maduros, donde las posibilidades de diferenciación se vuelven más difíciles o abstractas (calidad de vida, por ejemplo) la propuesta de valor que persigue un posicionamiento social supone una fuerte ventaja competitiva y esto así en dos sentidos: uno defensivo (deffensive diferentiation), donde lograr una ventaja puede suponer, por ejemplo, prevenir una publicidad negativa y otro ofensivo ("offensive differentiation") que se traduce en lograr aumentar la cuota de mercado. Esta ventaja se pude generar en tres ámbitos de gestión: el marketing, los recursos humanos y la reputación corporativa.

La RC y la visión estratégica de la Acción Social

Finalmente, los autores realizan una serie de recomendaciones prácticas y proponen un nuevo modelo de gestión de la Acción Social superadora, en alguna medida, de la actual visión de la RSC.

En primer lugar, la RC ha de ser voluntaria. Una cosa es establecer un marco general de actuación, que parezca apropiado y necesario, y otra establecer organismos "pseudojudiciales" que hacen dictámenes éticos sobre determinadas iniciativas. En este sentido, el autor se manifiesta claramente a favor de la autorregulación.

En segundo lugar, ha de ser pro-activa. No esperar que las propuestas las hagan las ONG, s u otros colectivos, sino buscar aquellas áreas de actividad que mejor se alineen con lo que la marca de la compañía representa.

En tercer lugar, ha de diseñarse con criterios estratégicos, siguiendo las mismas pautas que rigen cualquier otra cuestión vital para la empresa.

Por último, ha de ser visible. Los clientes, accionistas, empleados, tienen el derecho a saber qué hace la empresa a la que le compra productos, en la que invierte dinero y con la cual colabora laboralmente. En este sentido, los autores sostienen que el tratamiento que se debe dar a la RC, debe ser el mismo que el que se da a la información financiera.

Desde una perspectiva estratégica, el proceso de creación de valor social lleva implícitas tres condiciones: En primer lugar, debe fijar objetivos sociales a largo plazo. En segundo lugar, el desembolso necesario debe ser tratado como inversión y no como gasto. Finalmente, la empresa debe buscar la sostenibilidad de la actividad. Esto sólo se consigue si la acción aporta valor a la empresa, y aporta también valor a la sociedad.

Para la generación de valor social existen cuatro factores clave. el alineamiento con la misión, la gestión de la identidad corporativa, el compromiso con el mercado, y la innovación de los procesos productivos.

La acción social empresarial presenta nuevas tendencias. Se buscan que los procesos no sean reversibles, que supongan un desarrollo integral del beneficiario y la creación de redes y alianzas entre instituciones de distintos sectores. Existe una clara orientación al resultado: se introduce la lógica empresarial en la operativa social.

La Acción Social repercute en ámbitos de la gestión empresarial que ya cuentan con indicadores para la medida de su eficacia. Dada la naturaleza de las acciones que se vienen realizando y de su carácter integrado con la estrategia corporativa, esos mismos indicadores son suficientes para calibrar el impacto interno que genera.

El desarrollo actual de las normas y estándares sobre RSC cercena el potencial de creación de valor a través de la acción social, puesto que resultan postizos y ajenos a la actividad productiva. Esto lleva a desviar la atención hacia aspectos tangenciales de la misión empresarial. Sólo cuando los indicadores de medida del impacto de la Acción Social están alineados e integrados con los que tradicionalmente utiliza la empresa para valorar su eficacia, la Acción Social puede considerarse “estratégica”

RC y Mercado de Capitales

Juan Carlos Ureta y Silvia Gómez Ansón (Capítulo XI), nos explican la evolución que ha tenido el mercado de capitales y cómo éste valora la RC

Este mercado ha experimentado una profunda transformación en la última década. Esa transformación se puede resumir diciendo que han pasado a ser mercados de muy amplia participación, podríamos decir que mercados "masivos" y, a la vez, han pasado a ser mercados globalizados, mercados "globales" que operan en tiempo real bajo una idea de movimientos de capital globales y de incidencia de las informaciones en todas las zonas geográficas, incluso en las muy alejadas en el espacio del lugar físico en el que se producen los hechos o las noticias. Ello ha provocado consecuencias claras sobre el papel de las empresas cotizadas en la nueva sociedad que está emergiendo a principios del siglo XXI, una sociedad en la que el impacto de las acciones y de las decisiones de las empresas cotizadas deja de circunscribirse al limitado ámbito de los clientes, proveedores, empleados y accionistas actuales de las empresas, para pasar a tener un impacto mucho más global, un impacto que incide en la sociedad en general, y en una sociedad que, además, se mide en términos globales, sobre todo para las empresas cotizadas. Se trata de un entorno que da importancia creciente a la Responsabilidad Corporativa a causa de multitud de factores, entre los que se incluyen la erosión de la confianza en las grandes empresas, la globalización de los negocios, el movimiento que ha habido en torno al gobierno corporativo y el crecimiento de la inversión socialmente responsable. Es en este contexto en el que hay que situar, a nuestro juicio, la reflexión sobre la responsabilidad social corporativa y los mercados de capitales.

La Responsabilidad Social Corporativa configura así un nuevo modelo de empresa socialmente responsable en la que los distintos grupos de interés, los denominados "stakeholders" pasan a estar también en el centro de atención de la gestión empresarial. Se requiere de las empresas que éstas busquen cubrir las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales de todos los grupos de interés, no sólo de los accionistas. Representa pues una nueva concepción más amplia e integradora de la empresa, pues ésta no sólo incluye la faceta económica, sino también la social y la medioambiental. Constituye una forma de ver la gestión empresarial que permite crear valor para los accionistas a largo plazo, al dirigir las estrategias corporativas a productos y servicios sostenibles, aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos del desarrollo económico, medioambiental y social. De esta forma, la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa se convierten en conceptos que guían y benefician a las empresas, a los inversores, a la sociedad en su conjunto y a las economías.

Esta nueva visión de la empresa también está relacionada con los modelos de valoración en los mercados de capitales. Frente al modelo clásico de valoración fundamental vigente en los ochenta y frente a la moda de los noventa de valoración según el criterio de la "creación de valor" para el accionista, poco a poco va penetrando en estos primeros años del siglo XXI la idea de que la valoración de la empresa cotizada debe incorporar no solo parámetros cuantitativos, como lo son los propios de la escuela fundamental, o parámetros de posicionamiento como los de la escuela de creación de valor, sino además parámetros que tengan en cuenta la acción social de la empresa, la llamada Responsabilidad Corporativa. En este sentido, la Responsabilidad Social Corporativa entronca con la valoración de intangibles, y por esta vía, la Responsabilidad Social Corporativa conecta con la creación de valor y con los aspectos fundamentales de valoración de empresas.

Aunque existen voces críticas que sostienen que existen pocos beneficios realmente medibles asociados al comportamiento socialmente responsable por parte de las empresas, mientras que sí que existen muchos costes que reducen los beneficios empresariales y, por tanto, la riqueza de los accionistas (Friedman, 1970 y otros economistas neoclásicos), o a autores que argumentan que no existen, salvo por mera casualidad, relaciones de causalidad entre el compromiso de las empresas con la Responsabilidad Corporativa y su valor, hoy en día se reconoce, en general, la aportación a la rentabilidad empresarial, y a la creación de valor de las empresas, de su compromiso con la Responsabilidad Corporativa. Sin embargo, debemos decir que posturas críticas, como la mantenida por The Economist, tienen también mucho interés porque alertan sobre los excesos y sobre las desviaciones a las que a veces se puede llegar exagerando de manera impropia la función de la Responsabilidad Social Corporativa o utilizándola a los solos efectos de un marketing superficial, y además señalan, muy acertadamente, que la responsabilidad social de la empresa empieza por hacer bien su labor como tal empresa.

Finalmente, hay que decir que la importancia de la Responsabilidad Corporativa está detrás de inversión con criterios éticos, inversión que es creciente en los países desarrollados. Mientras que el número de fondos socialmente responsables ascendía a 159 en el periodo comprendido entre 1995 y 1999, en el año 2001 el número de fondos éticos era de 280, en el periodo 2002-2003 ascendió a 313 y en el periodo 2003-2004, a 354, es decir, más del doble que en el año 1999. En este aspecto Europa se sitúa claramente por detrás de Estados Unidos, siendo la importancia de la inversión socialmente responsable en nuestro continente marginal, ocupando además España la última posición de entre los países europeos.

RC, Comunicación y Medios.

Iñaki Garay y Carlos Sánchez Olea (Capítulo XII) abordan el papel de la comunicación en la RC y señalan una serie de principios básicos que la empresa debería seguir en la comunicación de su comportamiento en esta materia: la transparencia, el rigor, la periodicidad y el establecimiento de un código ético. Los autores enumeran una serie de indicadores para medir la transparencia y el rigor en la comunicación que variarán según el tamaño de la empresa.

Vaya por delante que, para los autores, la RC debe ser de *una dimensión absolutamente voluntaria.* La RC va más allá y abarca a todos aquellos aspectos sociales, éticos o económicos considerados por la empresa que exceden todas las responsabilidades legalmente establecidas. Lo que debe mover a una empresa a gestionar la RC no puede ser una le y, ni la voluntad de un funcionario, ni es necesario que existe un sentimiento solidario. Es simplemente la obtención de una reputación que va a suponer una ventaja competitiva y va a consolidar su negocio a largo plazo. La RC debe ser libre, porque lo que lo que no es libre, no puede ser responsable.

Los Medios

Los medios, como receptores, evaluadores y transmisores hacia la sociedad de la acción de la RC que realizan las empresas, tienen un papel determinante. Las cuatro funciones claves de los medios de comunicación- informar, formar, entretener e influir- son básicas para crear una cultura de la responsabilidad social.

Para que dicha cultura tome cuerpo es necesario que los medios tomen conciencia de su importancia y ello sólo es posible mediante un tratamiento continuo, con el fin de crear auténticos referentes sociales, y la existencia de incentivos institucionales tales como premios, formación de profesionales, reconocimiento y demanda de información por parte de consumidores e inversores.

En su papel de controladores y evaluadores, los medios deben: controlar a los poderes públicos, a los poderes económicos y ser creíbles. En cuanto a su responsabilidad, la credibilidad debe ser el valor más importante. Para ello, es necesario reforzar tres pilares fundamentales: la independencia (especialmente del poder político y económico), el rigor (objetividad), y los procedimientos (códigos éticos)

RC y Comunicación

La comunicación tiene una relevancia capital para captar la atención, adecuar los contenidos, legitimar las decisiones, hacer evidentes los beneficios para todos y tras-

ladar las conductas de la empresa en sus diferentes ámbitos de actuación, y en los distintos medios de comunicación a los diversos grupos de interés.

La incorporación de la RC a los modelos de gestión de las empresas responde fundamentalmente, según Iñaki Garay y Carlos S. Olea, a los siguientes motivos: Sociales: una empresa no puede subsistir a espaldas de los valores que rigen su entorno; Científicas: la emisión de CO2 provocará daños irreparables en el planeta; Comerciales: la empresa venderá más por el incremento de compradores y la vinculación con sus proveedores; Empresariales: la gestión de la organización conlleva menos riesgos; Económicas: crear valor corporativo incrementa la rentabilidad de la empresa; Competitivas: si las ofertas son equiparadas los compradores eligen a las empresas cuyas conductas se alinean con sus valores.

La RC ha conformado una comunicación en la empresa que se caracteriza por su *compromiso* con los valores**,** *su extensión* a todos los ámbitos de la actuación de la empresa, *su adaptación* a las necesidades de todos los Grupos de Interés, **su** *formalización* en los diferentes elementos empleados y su *idoneidad* ante la diversidad de medios existentes. Todo ello se traducirá en lo que los autores denominan Posicionamiento Público de la Empresa (PPe)

Garay y Olea definen al PPe como el espacio de valores transmitido públicamente por la empresa a los grupos de interés, que traslada las conductas de la organización, permite su discriminación positiva de los competidores, determina las expectativas de sus públicos y conforma la percepción de la compañía y su reputación.

El PPe atiende al convencimiento de: empleados, proveedores, accionistas, consumidores, reguladores, instituciones, organizaciones sociales, medios de comunicación, y otros Grupos de Interés (GI). En la actualidad, estos últimos, han tomado un creciente protagonismo frente a los primeros siendo ambos absolutamente necesarios.

La “Gestión del Convencimiento”

La aparición de Grupos de Interés responde al reconocimiento social de que la empresa necesita tener una visión más amplia que la simplemente financiera y debe incluir a todos aquellos que, de alguna manera, se ven afectados por su actividad. Éstos “otros afectados” son los llamados Grupos de Interés. Según se clasifiquen estos GI será el modelo de gestión adoptado por la empresa, o, mejor dicho, por sus administradores.

La adecuada gestión de estos nuevos actores o GI es llevada a cabo por lo que Garay y Olea han denominado "Gestión de Convencimiento" que, en el caso de la empresa, se concreta en la gestión específica para la creación de valor de la misma, basado en las conductas, que integra todos los elementos que intervienen para influir en las decisiones de compra, inversión, apoyo, etc de los GI y provocar su elección.

La RC y la Visión y Expectativas de los Agentes Económicos y Sociales.

Dada la importancia cada vez mayor que hemos visto tienen los Grupos de Interés para la empresa y que la reputación es la primera de las razones que los empresarios alegan al momento de adoptar políticas y acciones en materia de RC, no parece requerir mayor explicación la necesidad de contar con el punto de vista de los agentes sociales.

Jaime Montalvo Correa (Capítulo XIII) pasa revista a las principales iniciativas en la materia**.** Expone y analiza la postura que están adoptando los agentes sociales y cómo están abordando el tema de la RSC, más concretamente, las organizaciones pertenecientes al ámbito laboral: las organizaciones empresariales y sindicales, que, como hemos visto con anterioridad, ocupan un lugar predominante de la RC.

Las organizaciones empresariales y sindicales son, incuestionablemente, actores importantes en este debate. Las primeras, por ser las implicadas directas y, las segundas, por representar los intereses de una parte fundamental de las empresas, los trabajadores.

Para el autor, las diferencias que este tipo de organizaciones mantienen respecto a este tema se deben a que defienden intereses distintos: las empresas su viabilidad económica, que ven amenazada por el posible surgimiento de nuevas obligaciones, y los sindicatos la mejora del empleo y de la cohesión social, que ven muy posible si se fomentan y regulan las prácticas sociales de las empresas.

Estas diferencias se han hecho patentes debido a que la RSC es un concepto en construcción. No están claras aún las dimensiones concretas en las que se ha de aplicar, su naturaleza (voluntaria o sujeta a algún tipo de regulación), así como los grupos de interés que han de tomar parte en su aplicación, entre otras muchas cuestiones. Este es el momento, por tanto, en el que cada organización trata de conseguir que se consolide una política de RSC que se acerque, lo máximo posible, a sus respectivos intereses.

Para el profesor Montalvo, queda mucho por avanzar aún y todo lo que se haga de aquí en adelante va a determinar cuál es la empresa que se quiere construir. Una cuestión indiscutible es que la empresa no puede estar al margen de la sociedad y que debe favorecer un desarrollo sostenible, que sea compatible con la inclusión social y el respeto al medio ambiente. Ahora bien, se ha de tener en cuenta, también, que el mundo empresarial está inserto en un contexto cada vez más globalizado y expuesto a constantes transformaciones. Y dicho contexto no afecta a todas las empresas o sectores por igual.

De manera que en este debate debemos tener presente que las empresas juegan un papel fundamental en el desarrollo de nuestras sociedades y que, por tanto, no se han de tomar medidas que pongan en peligro su sostenibilidad. Para ello, es importante conjugar desarrollo social y medioambiental, con crecimiento económico y flexibilidad empresarial. Un equilibrio difícil de conseguir, pero no imposible.

Y para conseguirlo, es fundamental el diálogo social entre todos: las empresas, los sindicatos, los trabajadores, los ciudadanos, los consumidores, los poderes públicos y en definitiva, el conjunto de la sociedad. Algo que, por otra parte, es consustancial a la RSC. De manera que la responsabilidad, en este caso, no ha de recaer únicamente en las empresas, sino en los gobiernos y en todas organizaciones que, como los sindicatos, juegan un papel primordial en este debate.

España es un país en el que se han hecho muchos avances fruto del diálogo y la negociación. Y parece que la tendencia es seguir en esta línea. Así, hemos visto que la RSC está siendo incorporada en diversos ámbitos de diálogo centralizado o autonómico.

El autor está convencido de que este tipo de iniciativas serán la base para su definición, aplicación, y perdurabilidad.

RC y reputación

Hemos visto en el trabajo de Javier Salas y Cristina García Orcoyen cómo, entre las razones que las empresas alegan para cumplir las prácticas de RSE, la primera, es la reputación. A este punto dedica su trabajo **Justo Villafañe** (Capítulo XIV)

Para Villafañe la reputación, no es una moda pasajera sino que se identifica con la expresión de una nueva mentalidad empresarial y con la revalorización de los recursos intangibles de las empresas.

La reputación corporativa se ha convertido para muchos especialistas en el último salto crítico dentro de la historia del management empresarial, con una repercusión no menor de la que tuvo su precedente más próximo -la gestión de la calidad- hace un par de décadas, debido a la importancia creciente que en los últimos años le conceden los dirigentes empresariales a la reputación de sus compañías.

Esta nueva mentalidad empresarial se caracteriza por la asunción de la ética y la sostenibilidad como dos principios básicos de la gestión para un número creciente de compañías. A juicio de Villafañe, existen cuatro indicios claros de esta revalorización de la ética en la gestión de la empresa:

– La concatenación de accidentes industriales y medioambientales;
– Una viva reacción ante las desviaciones que el modelo económico capitalista sufrió durante la segunda década de los ochenta y la primera de las noventa, con repetidas crisis financieras que lo certifican, y en las que la llamada economía financiera desplazó a la economía real multiplicando los procesos de desregulación y concentración que causaron numerosas disfunciones en el mundo empresarial.y
– La *markética*, que se refiere a la incorporación de la ética como un elemento más del mix de marketing adoptando multitud de expresiones que tienen en común la idea del 'beneficio compartido';
– El último hecho que explicaría este rearme ético de la empresa del siglo XXI tiene que ver con los miembros de las propias organizaciones, los cuales -aunque muchas veces retóricamente- se han convertido en una de las claves de su competitividad.

En cuanto a la segunda característica de esta nueva mentalidad empresarial, la *sostenibilidad*., ésta suele ser identificada con la nueva exigencia para las empresas de efectuar un triple balance de su actividad –económico, social y medioambiental— y se asocia, y muchas veces sustituye, al concepto de responsabilidad. Para el autor, dicha asimilación no presenta mayores problemas. Pero no ocurre así en el caso de la reputación.

La reputación, no debe confundirse ni asimilarse a la responsabilidad corporativa (RC). La responsabilidad, según Villafañe, es una condición necesaria, pero no suficiente, para la reputación corporativa. La confusión que suele observarse entre los autores entre reputación y RC responde, a juicio del autor, a cuatro enfoques que considera medulares: 1. La responsabilidad entendida como acción social; 2. La responsabilidad focalizada en las políticas de integración; 3. La responsabilidad como volun-

tariado corporativo y 4. La ética dialógica como enfoque reputacional de la responsabilidad.

Para Villafañe mientras la reputación es un desiderátum, la RC es una obligación de cualquier empresa que aspire a ser reconocida por sus grupos de interés estratégicos.

Responsabilidad Corporativa e Identidad

Dado que concepto de la RSC está aún lejos de ser unívoco y considerando la importancia que el mismo tiene hoy en la valoración de las empresas, consideramos oportuno dedicar el último capítulo de este trabajo al concepto de identidad de éstas.

Ramón Guardia e Ismael Valléz (Capítulo XV) sostienen que la gestión responsable en la empresa se está empezando a enfocar como algo más que una respuesta a la demanda de una mayor transparencia y responsabilidad o de la asunción voluntaria de unos principios y forma de hacer, explicitados en un plan de RC. La asunción de un compromiso, de unas normas de buen gobierno y el establecimiento de unos indicadores de control que intentan reflejar las mejoras de comportamiento por parte de las empresas son condición necesaria, pero no suficiente.

Cada vez son más las empresas que están tratando de redefinir su propia identidad a partir de unos valores corporativos que integren a la organización y las personas en torno a una nueva manera de hacer empresa.

De hecho, las empresas que están consiguiendo crear marcas exitosas y que están estableciendo verdaderos vínculos de relación entre la empresa y sus públicos de interés, son aquellas que están logrando transmitir la consistencia entre su visión empresarial y sus principios de actuación.

El camino para alinear la visión con los principios debe por tanto realizarse a través de la definición particular y la transmisión de unos valores que sean finalmente aprehendidos por toda la organización y compartidos por el resto de stakeholders.

Los valores, eje de la actuación responsable.

Los valores configuran la identidad de toda empresa, ayudan a construir la cohesión interna de las empresas y a través de la marca, aproximan y relacionan a los públicos internos con los externos. Sustentan el posicionamiento deseado, lo hacen visible

y contribuyen de forma decidida a generar comportamientos de fidelidad, prescripción y compra.

Hasta hace poco los valores radicaban en los atributos del producto y la comunicación publicitaria pero hoy día cada vez son más las empresas que definen sus valores como guía y eje de actuación corporativa tanto a nivel interno como externo, tratando de compartir valores con los públicos que se relacionan.

La identificación de los valores y su significado.

Los valores corporativos deben ser únicos para cada empresa y tener un significado propio que dé expresión y transmita la misión y la visión de la empresa. La identificación y definición del significado de los valores debe ser un proceso abierto y participativo en la empresa. En la medida que esto se consiga, se logrará que todas las personas de la empresa se identifiquen con los valores y los perciban como los verdaderos y únicos "jefes de la empresa".

La transmisión interna de los valores.

Si el objetivo que se pretende es que las empresas sean capaces de afrontar los nuevos retos que plantea la gestión responsable, los valores deben ser comprendidos y compartidos por parte de toda la organización.

El verdadero éxito no proviene de proclamar los valores, sino de ponerlos en práctica todos los días. Es por esto que la transmisión adecuada de los valores y sobretodo la verdadera aprehensión de los mismos por parte de los individuos que forman parte de la empresa se convierte en una estrategia clave. De nada sirve definir los valores y su significado si estos posteriormente no son adecuadamente transmitidos.

Los valores deben hacer posible la alineación de visión y principios de actuación compatibilizando las prácticas y las conductas de la organización con las intenciones, prioridades y metas establecidas.

Aquellas empresas que han obtenido verdaderas ventajas a la hora de formular los valores son aquellas que los han trasladado a su gestión. La explicitación de unos valores sin más, sin realizar cambios en la forma de ser empresa y en la forma de comportarse con los stakeholders puede no sólo caer en saco roto, sino generar costes directos a corto plazo y afectar a medio y largo plazo a la reputación si la empresa no cumple con los compromisos a los que se ha obligado.

La marca como instrumento para la transmisión de valores y la relación con los stakeholders.

La marca es la proyección interna y externa de los valores de la empresa. En la medida que la marca sea la expresión de los valores de la empresa, podrá generar orgullo de pertenencia entre sus colaboradores y atraer talento nuevo, incrementará su valor en el mercado, fidelizará a sus clientes y dispondrá de una oportunidad para mejorar los vínculos de relación con el resto de stakeholders.

El éxito o el fracaso de la mayoría de productos y servicios dependen, en gran medida, de lo que significan sus marcas y de cómo los valores han contribuido a la construcción de su identidad. La comunicación no es el eje sino el instrumento que pretende crear no sólo una buena percepción y preferencia por la marca sino influenciar comportamientos positivos en los públicos con los que se relaciona.

Las marcas que han sido capaces de construir su identidad a partir de sus valores, están en disposición de crear relaciones estables y duraderas con sus stakeholders. Estas relaciones deben basarse en el diálogo abierto, permanente y transparente. En la medida que este diálogo se produzca, la empresa estará en disposición de anticipar los riesgos que puedan afectar a su reputación y generar el conocimiento y la confianza suficientes para promover innovaciones que sean las esperadas por parte de aquellos.

CONCLUSIONES FINALES

A lo largo de este Estudio puede observarse una coincidencia entre todos los autores en entender a la RC como un nuevo modelo de gestión de la empresa o Nuevo Paradigma Empresarial. Entre las características esenciales que configuran este nuevo modelo de gestión están la valoración de los bienes o valores llamados "intangibles" como la reputación, la consideración de la sostenibilidad de la empresa al largo plazo y una nueva relación no sólo con los accionistas sino con todas las partes interesadas o vinculadas a la actividad de la empresa ("stakeholders"), desde los trabajadores, pasando por los proveedores, hasta llegar a los consumidores.

Esta nueva relación se ha traducido, fundamentalmente, hasta el día de hoy, en una mayor transparencia (información) y comunicación bidireccional de la empresa hacia esos colectivos y se va extendiendo, poco a poco, hacia la sociedad en general a través de la protección del medio ambiente, unas relaciones laborales más transparentes y una "acción social" de la empresa, integrando ésta en su estrategia de negocio; los patrocinios y mecenazgos, como actos de responsabilidad socio-culturales, y que lle-

van implícitos la RC y las donaciones a ONG´s, fundaciones y otras asociaciones intermedias de carácter altruista. De este modo, las nuevas relaciones de la empresa con la sociedad se van convirtiendo en un mayor compromiso ético en el ejercicio de la libertad económica.

No obstante, y sin dejar de reconocer los nuevos condicionantes y desafíos que la empresa tiene en la actualidad, cabría preguntarse si ello es realmente así o si más bien asistimos a un replanteamiento o una vuelta a los auténticos orígenes y finalidad de la empresa, desvirtuados, en los últimos años de su evolución, por una serie de circunstancias históricas, sociales, económicas y culturales como la globalización, el avance de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y, vinculado a esto último, la sobrevaloración de empresas (burbujas bursátiles), por sólo citar los más significativos y que parecen haber tenido más incidencia directa sobre la misma.

De ser así, ello no debería sorprendernos pues la empresa es un ente social y, por lo tanto, sujeta, como un organismo vivo, a los cambios de su entorno y al cual debe adaptarse para poder sobrevivir. En suma, la cuestión a plantearse, a nuestro juicio, sería si asistimos realmente a un auténtico Nuevo Paradigma Empresarial o, más bien, a un retorno a los primeros principios o principios fundamentales de la empresa. Lo que en terminología inglesa se suele llamar "*back to the principles*". En este caso, podríamos remontarnos hasta Adam Smith, fundador del pensamiento liberal moderno, y su obra "La Teoría de los Sentimientos morales" donde el concepto de empresario no puede escindirse de sus valores éticos y morales.

Esta "vuelta a los orígenes" o principios fundamentales de la organización empresarial, implicaría una revalorización de los valores tradicionales como la ética en los negocios y la sostenibilidad de la empresa al largo plazo, considerando a ésta como un emprendimiento conjunto entre personas con un objetivo o finalidad en común, donde la obtención de beneficios y el servicio y utilidad para la sociedad están estrechamente vinculados y son inseparables uno de otro.

Importancia de la Alta Dirección.

Otra coincidencia, que merece la pena ser destacada, es la de la relevancia e indelegable función que en esta materia tiene la alta dirección de la empresa, más concretamente, sus máximos ejecutivos y su Consejo de Administración. Todos los autores coinciden en asignar a éstos la función de guiar y conducir a la empresa de forma responsable cuidando no sólo, o exclusivamente, los beneficios económicos, que es su primera obligación, sino la forma o el modo en que estos beneficios se obtienen y

cómo se distribuyen. Para ello es necesario considerar las relaciones de la empresa con todos los grupos de interés.

Legalidad y responsabilidad.

También los autores coinciden en que la RC va más allá del cumplimiento estricto de la ley. En este sentido, hay quienes distinguen la responsabilidad legal o primaria de otro tipo de responsabilidades. Entre éstos, hay quienes hablan de un"segundo" y "tercer" nivel de responsabilidades y otros de responsabilidades de carácter táctico y estratégico. Esta distinción es muy importante en el momento de diseñar una política, tanto a nivel gubernamental como empresarial (autorregulación) en materia de RC pues no es lo mismo la "culpabilidad" que la "responsabilidad". Actualmente parece que hay un cierto consenso social en "culpar" a la empresa, o señalarla como la "causante" de algunos males que afectan a la sociedad, cuando quizá, sólo quepa asignarle una responsabilidad de segundo orden y, en muchos casos, quizá su responsabilidad no sea mayor que la que le compete al resto de los agentes sociales.

Obligatoriedad versus voluntariedad.

Dentro de las cuestiones debatidas, podemos encontrar la de la voluntariedad u obligatoriedad que debe regir la RC o, en otros términos, la necesidad o no de la aprobación de una ley. Aunque la opinión predominante se inclina por la voluntariedad absoluta y la innecesaria aprobación de una ley en materia de RC, existen aún matices entre los autores y hasta la oposición por ciertos sectores de la sociedad. En el medio de esta discusión encontramos a aquellos que sin llegar a promover la aprobación de una ley, exigen alguna intervención pública algo más activa que la actualmente vigente en línea con establecido con el Libro Verde de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social de la Empresa (políticas de fomento y otras iniciativas como los incentivos fiscales, por ejemplo, o el establecimiento de un marco conceptual y ordenador que sirva como guía).

Supervisión y control

Otra cuestión a debate es la relativa a la supervisión y control del ejercicio de la RC. Sobre quién debe recaer esta responsabilidad. Si en los mismos órganos de dirección de la empresa o en el Estado. En este último caso, se abre otra discusión acerca de la necesidad de crear o no un organismo específico que vele por la aplicación de la RC al modo que lo ha hecho, por ejemplo, el Reino Unido, mediante la llamada, en terminología inglesa -"soft intervention"- es decir, promoviendo, facilitando e incentivando la RC.

Los Grupos de Interés

Por último, pero no por ello menos importante, no existe una clara definición de quiénes deben formar parte de los grupos de interés con los que la empresa se relaciona y a los cuáles tiene que tener en cuenta para diseñar su política de RC. En este sentido, creemos conveniente una mayor distinción entre los que deben constituir intereses primarios y secundarios de la empresa.

A nuestro entender, dentro de todo este debate, lo que subyace, en el fondo, es la eterna disyuntiva autorregulación - regulación y, en cualquiera de ambos casos, cuál ha de ser su alcance.

Hacia una autorregulación responsable

La respuesta a la anterior disyuntiva está en el ejercicio de una autorregulación responsable. El ejercicio de la libertad lleva consigo, inexcusablemente, la responsabilidad.

El actual debate al que asistimos en torno a la RC parece ser producto de una administración y dirección empresarial que durante años ha abandonado o relajado en muchos casos, sus auténticas funciones o las ha realizado de forma poco ética y, muchas veces, hasta de forma no ética. Ello sin entrar en los casos de corrupción o violación de la ley.

Ello ha coincidido con una renuncia de funciones de carácter social por parte del Estado que, con mayor o menor legitimidad, ha venido realizando hasta la actualidad, particularmente, desde el comienzo del llamado Estado de Bienestar. Esto ha obligado a que la sociedad civil en general, y las empresas en particular, asumieran esas funciones de las que nunca debieron ser relegadas. Ahora bien, esta especie de "devolución" a la sociedad civil de funciones que legítimamente le competen, no recae sólo en las empresas sino en la sociedad civil en su conjunto.

Éste es, a nuestro entender, uno de los graves inconvenientes que observamos en el actual debate en torno a la RC: que se está poniendo excesivo, o hasta casi nos animaríamos decir "exclusivo" énfasis en la responsabilidad de las empresas olvidando la responsabilidad que también le cabe al resto de la sociedad civil. En pocas palabras, existe una visión desequilibrada o un error de ponderación.

La RC debe ser un ejercicio de co-responsabilidad entre las empresas y el resto de la sociedad y, más particularmente, entre la empresa y la comunidad con la que ésta se vincula a través de su actividad específica.

Sin duda alguna, esta sobrecarga de responsabilidades "sociales" sobre la empresa es consecuencia del importante rol que ésta cumple en la sociedad. Como motor del desarrollo económico y social, la empresa es quien en mejores condiciones está para asumir esas funciones y precisamente por ello hay que ser extremadamente cuidadosos en que su normal desarrollo no se vea afectado por demandas, normas o regulaciones que desvirtúen su auténtica naturaleza o le resten eficiencia y competitividad, conceptos estos no reñidos ni contradictorios sino más bien integradores de la RC, e incluso consecuencia de ella.

En este sentido, el Estado debe medir las consecuencias de cualquier tipo de regulación que decida aplicar a la materia así como también el impacto de las políticas públicas de fomento y ayuda. Como hemos anticipado en este trabajo, una buena medida en este sentido puede ser la de someter toda regulación o política que la Administración decida adoptar en materia de RC a una Agencia Nacional de Calidad de Políticas Públicas evaluando su impacto regulatorio al modo que se proyecta hacer en el ámbito del Ministerio de Administraciones Públicas dentro de sus competencias para mejorar la eficiencia en la Administración y la calidad de sus servicios.

Las empresas, por su parte, no sólo pueden sino que deben formar parte en el proceso de elaboración de cualquier regulación o política que el Estado decida aplicar en materia de RC pues son ellas quienes en mejor condición están para evaluar el impacto de esas políticas o regulaciones en sus negocios. En esta tarea, no se puede pretender que las empresas no defiendan sus intereses particulares sino que el Estado juegue el papel de un verdadero árbitro, neutral e independiente y procure en todo momento la satisfacción del bien común cuidando de no ceder ante presiones sectoriales o ideológicas.

Actualmente, el nivel de desarrollo que tienen las principios, normas y estándares internacionales para la normalización, certificación y medición son un instrumento de incalculable ayuda para ambos, empresa y Estado, en esta difícil tarea de evaluar, medir y aplicar políticas y regulaciones de RC.

Tales principios, códigos y estándares se refieren tanto a la triple dimensión de la RC en conjunto (económica, social y medioambiental), como a cada una de sus dimensiones en particular. Entre los primeros, las más universales y extendidos parecen ser los desarrollados por la Naciones Unidas (Global Compact), las normas GRI (Global Reporting Iniatitive) o las de la OECD (Guidelines for Multinationational Enterprises)

En el ámbito de cada una de las dimensiones en particular, podemos encontrar las siguientes: El ETIC BASE CODE (Código de base del negocio ético); Las normas

ISO 18000 (sobre seguridad industrial y en el trabajo); las AA 1000s (normas estándar de control social y ético en los negocios y para las ONG´s) o Los PRINCIPIOS DE LA OIT (Organización Internacional de Trabajo) entre otros. En materia de medioambiente se cuenta ya con las muy extendidas ISO 14000 o el EMAS (eco-management and audit scheme) de la Unión Europea. Finalmente, en materia económica contamos con las IAS (Normas Internacionales de Contabilidad), hoy ya de carácter obligatorio, o las ISO 9000 (normas de calidad) y en materia de Gobierno Corporativo, las Guías y Recomendaciones de la OCDE y de la UE.

También a nivel nacional, se han desarrollado algunas iniciativas como las normas SGE 21, de gestión ética y socialmente responsable, desarrolladas por FORETICA, en cuya base se encuentran las normas internacionales desarrolladas en la materia o guías que facilitan su aplicación como la Guía para el diseño e implantación de una estrategia de desarrollo sostenible en la empresa, desarrollada por el Club de Excelencia en Sostenibilidad.

Como consecuencia de este desarrollo, el ejercicio de regulación y autorregulación se ve enormemente facilitado. En el caso de la regulación, el Estado verá facilitada su tarea en el momento de dictar normas o fomentar políticas públicas como campañas de formación (especialmente entre los consumidores y usuarios y entre la PYME), en el conocimiento y sentido de estas normas, ayudas o subvenciones (a empresas que las apliquen real y efectivamente en su proceso de negocios por ejemplo) y otras de similar tenor. En el caso de la autorregulación, las empresas verán facilitado su trabajo al momento de adoptar dichas normas estándares, ajustándolas a su actividad concreta y en la medida de sus posibilidades. Ello también permite la claridad y comparación. Una ventaja, no menor por cierto, que tienen este tipo de normas estándar por sobre las regulaciones que pueda adoptar el Estado son su garantía de objetividad y calidad.

En cuanto a la supervisión y control del cumplimiento de estos principios, normas y códigos, desde el punto de vista de las empresas que aquí pretendemos representar, no parece necesario crear ningún organismo supervisor de RC sino que ésta quede en el ámbito de la autorregulación responsable, correspondiendo al Estado la promoción y el establecimiento de normas de Transparencia que permitan conocer las actividades y responsabilidades de las empresas vinculadas a la RC. Desde el punto del Estado, cabría evaluar la posibilidad de crear un organismo independiente, a semejanza de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), la Comisión Nacional del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT) o la Comisión Nacional de la Energía (CNE), independientes del Poder Ejecutivo y sometidas, en su actuación, al control parlamentario.

El ejemplo del Reino Unido, con la creación de un Ministerio de Responsabilidad Social Corporativa (2002) quizá no se adecue bien a la estructura y práctica administrativa española pero podría servir como guía en cuanto a sus funciones y competencias.

A modo de ejemplo, enumeramos a continuación las prioridades que se ha asignado a dicho Ministerio:

- elevar el perfil y realzar la importancia de la responsabilidad social y medioambiental;
- hacer de los comportamientos responsables el núcleo de los negocios;
- asisitir a las pequeñas y medianas empresas en su implicación con la RSC;
- promover la transparencia a través de los informes de RSC y su concienciación en el mercado;
- promover las buenas prácticas de RSC tanto a nivel internacional como local.

De estas prioridades, consideramos que las más urgentes en el caso de España son las de asistir a las pequeñas y medianas empresas en su implicación con la RC y la concienciación al mercado, o, en otras palabras, la información y educación de proveedores, consumidores y usuarios.

Respecto de esto último, sirva como demostración de esta necesidad la última encuesta realizada por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) en el año 2005 citada en este trabajo. Dicha encuesta refleja la baja preocupación que la ciudadanía tiene en cuestiones como el medioambiente (curiosamente donde la legislación existente es de la más profusa y extendida). Las dos causas de esta baja preocupación, según el 48% de los encuestados, son la falta de educación recibida y la escasez de información.

Desde el lado de las empresas, ya se cuenta con suficiente evidencia empírica para observar la conveniencia en la creación de direcciones y departamentos de RC.

La aparición de Índices, como el FTSE4Good en el Reino Unido o el DJSI (Dow Jones Sustainability Index) en EE.UU., por sólo nombrar los de mayor peso, y la aparición de numerosos Fondos de Inversión (llamados comúnmente “Fondos Éticos o “Fondos Verdes, según su estrategia de inversiones), que actualmente son uno de los más importantes canales de financiación para las empresas, con rigurosos criterios de políticas y negocios éticos y socialmente responsables y con gobiernos corporativos transparentes, equilibrados en su estructura accionarial y con Consejos de Administración independientes, en la selección de sus carteras, aunque no son la solución de

fondo, constituyen al menos una clara demostración del control que ejerce el mercado en esta materia. El órgano regulador del mercado, de existir debería tomar buena cuenta de ello y regular, en todo caso, lo referente a su transparencia y denominación.

Finalmente, en lo que a la empresa respecta, deberíamos decir que todo el proceso que implica la RC, desde su concepción hasta su puesta en práctica, recae primaria y fundamentalmente en su más alta dirección. Son sus máximos ejecutivos junto con su Consejo de Administración, quienes, en definitiva, definen la cultura de ésta (sus valores intrínsecos), la ejecutan y la transmiten. Es su ejemplo y su liderazgo el único capaz de crear una empresa auténticamente responsable y socialmente comprometida.

Principios y recomendaciones de RC.

Como conclusión general de este Estudio y a modo de recomendación final, creemos que, al menos por el momento, y en el actual estado de la cuestión, no es conveniente la aprobación de una ley de RC.

La normativa vigente actualmente en España parece suficiente y satisfactoria, especialmente, las últimas leyes en materia de transparencia financiera y buen gobierno corporativo, que persiguen una mayor información al público en general y a los accionistas en particular, promueven la activa participación de éstos últimos y procura un mayor equilibrio de intereses.

No obstante, sería muy recomendable que se promoviera una Guía de Principios Responsabilidad Corporativa en régimen de autorregulación por parte de las empresas y a iniciativa de éstas en cooperación con la Administración Pública para asumir un compromiso fiable y leal con el Gobierno y las Instituciones así como con el resto de la sociedad.

Dicha Guía, entre otras cosas, debería incluir los aspectos vinculados a todas las dimensiones de la RC que hemos estudiado a lo largo de este Trabajo, desde las tradicionales de acción social, relaciones laborales y medio ambiente a las más novedosas de competencia, I+D+i, contratación pública, financiación de partidos políticos y mecenazgo, todo ello en el marco de las repercusiones que se plantean en los Mercados de Capitales y en los Medios de Comunicación además de los accionistas, trabajadores, proveedores y otros grupos de interés convencionales.

De lo que sí estamos seguros es de que en la medida que las empresas asuman responsablemente el ejercicio de sus derechos y obligaciones, tanto legales como no

legales, la intervención pública perderá su justificación y la sociedad civil se fortalecerá con un desarrollo económico y social sostenible. Este es el auténtico desafío de la empresa del futuro y al que esperamos que el presente trabajo contribuya.

8.2. Conclusiones del Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas del Congreso de los Diputados.

- Conclusiones del Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas, aprobado por unanimidad en su reunión de 27 de junio de 2006 (publicado en el Boletín Oficial de las Cortes Generales nº 424, de 4 de agosto de 2006, pp. 108-120)

CAPITULO III

Conclusiones

Sobre la necesidad de una política pública en materia de Responsabilidad Social de las Empresas:

¿Qué razones han llevado al Congreso de los Diputados a la creación de una Subcomisión para promover la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE)? ¿Está justificada la iniciativa de los Gobiernos en un ámbito en el que el liderazgo reside en la propia sociedad, y más en concreto, en las propias empresas y donde la voluntariedad constituye una nota definitoria de toda esta aproximación?

De entrada, hemos de afirmar que estamos convencidos de que sí, que en esta materia es necesaria y posible la iniciativa de la política, en un sentido amplio. Una política que se fundamenta en las oportunidades que para la mejora de la sociedad supone el movimiento de la RSE, en términos de equidad y cohesión social y que en ningún caso suponga olvidar las responsabilidades de los Gobiernos frente a las necesidades de la sociedad. En este sentido, optamos por:

1 Una política que acompañe a las empresas, en especial a la pequeña y mediana empresa, en una estrategia y un recorrido que debe hacerles más competitivas y sostenibles, en el nuevo entorno que representa la globalización. Las grandes corporaciones y las empresas más innovadoras, con independencia de las políticas de los Gobierno, están optando por incorporar prácticas concretas en materia de RSE en sus modelos de gestión empresarial. La política debe garantizar unas reglas de juego claras y transparentes, para garantizar

una competencia real y al mismo tiempo, promover un marco y un clima que hagan posible para las pequeñas y medianas empresas que lo deseen y estén en condiciones de hacerlo, incorporar la RSE en su modelo de gestión.

2 Una política orientada a promover la modernización y adaptación de las relaciones laborales a la nueva realidad de la empresa, mas flexible y en red, desde la perspectiva de generar un nuevo equilibrio entre las necesidades de las propias empresas, que demandan mayor flexibilidad, y las demandas de los trabajadores y sus familias, que exigen nuevas seguridades.

3 Una política orientada a promover el reforzamiento, la adaptación y la modernización de nuestro Estado del Bienestar ante los nuevos retos de las sociedades del siglo xxi: envejecimiento, transformación de la familia, diversidad cultural, mayores demandas de satisfacción personal, nuevas bolsas de pobreza y exclusión.

4 Una política orientada a promover una forma de gobernar las sociedades complejas de nuestros tiempos, basadas en la confianza, en la iniciativa de la sociedad, y en las alianzas entre el sector público y el sector privado.

5 Una política que incorpore la preocupación por el impacto en materia de derechos humanos de las empresas con una fuerte presencia internacional.

En orden a presentar con alguna sistematización el trabajo que sobre la Responsabilidad Social de las Empresas ha llevado a cabo, durante meses, la Subcomisión constituida a tal efecto en el seno de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Congreso, se ha estructurado el mismo en tres partes.

Una primera, denominada constataciones, en la que se trata de recoger las conclusiones de carácter más general que pueden extraerse de las comparecencias de 59 expertos en la citada Subcomisión.

En la segunda, denominada directrices generales, se enuncian aquellos criterios y enfoques que pueden ayudar a entender mejor las recomendaciones que se recogen en el tercer apartado.

La tercera parte está dedicada a recoger una amplia gama de recomendaciones que, a la vista tanto de las experiencias conocidas como del conjunto de los análisis que se han llevado a cabo en el seno de la Subcomisión, se estiman como de especial interés y utilidad para desarrollar la RSE.

En todo caso, la subcomisión entiende que, es necesario enunciar una serie de principios y criterios interpretativos de dichos apartados; a saber:

1.º Toda consideración de la responsabilidad social de las empresas debe arrancar del reconocimiento claro de su función social tanto en la creación y distribución de la riqueza como en la integración social de los ciudadanos y ciudadanas. El papel de las empresas a la hora de producir bienes y servicios en la sociedad, de generar puestos de trabajo, de elevar el nivel formativo de la colectividad, de transferir tecnología y conocimiento a la sociedad, de proporcionar soporte a la autonomía e integración de las personas en la sociedad, así como de proporcionar recursos a las administraciones públicas a través de impuestos y de cotizaciones sociales, les hace acreedoras indiscutibles del reconocimiento a su papel social y responsable. Olvidar o menospreciar esta contribución sería, además de injusto, profundamente desorientador respecto al papel que corresponde a dicho concepto.

2.º Desempeñar un evidente papel social no quiere decir que sobre las empresas deban recaer otras funciones que las que propiamente les corresponden. Además, el que, en ocasiones, puedan algunas empresas cumplir, por propia voluntad y por convencimiento, determina-das funciones sociales no significa que tales funciones se les puedan exigir a todas ellas y en todo momento; mucho menos, al margen del conjunto de circunstancias de cada una; y nunca, desde luego, a costa de poner en riesgo, o simplemente olvidar, las funciones más propias de la empresa.

3.º Debe hacerse una especial consideración de las PYMEs: es necesario: establecer un modelo propio y diferenciado de aproximación a la RSE en las pymes, dado que la mayor parte de las experiencias desarrolla-das en esta materia se ha producido en las grandes empresas. Ello, en ocasiones, puede constituir un factor más de rechazo que de invitación y ánimo. Esta consideración matiza evidentemente, de forma nuclear, la lectura de este informe y la aplicación de sus contenidos a las pymes, al mismo tiempo que constituye un acicate para nuevos trabajos y desarrollos en el futuro.

A. CONSTATACIONES

1 La RSE constituye fundamentalmente un pro-ceso, no un estadio final concreto y predeterminado. Es un proceso de escucha activa de las demandas explícitas e implícitas de los diversos grupos de interés, en una interacción continua entre ellos.
2 La RSE constituye un nuevo modelo de gestión que integra, en el proceso de toma de decisión de los temas estratégicos y los operativos, los impactos económicos, ambientales y sociales.
3 El enfoque RSE presupone la ampliación de los grupos de interés a los que se dirige la actividad de la empresa. Pasando del enfoque tradicional (que a

veces tenía como referencia exclusivamente a los accionistas y a los clientes y, en menor medida a los trabajadores) a una apertura que tiene en cuenta a otros actores involucrados. Incluso a veces se plantea la atención a amplios sectores sociales que pueden llegar a involucrar, como ocurre con los aspectos medioambientales, a las generaciones venideras, los seres humanos que todavía no han nacido. En definitiva la RSE supone que la empresa se responsabiliza ante todos los grupos concernidos por su actividad de las consecuencias que tienen sus acciones en la sociedad.

4 Las empresas enfatizaron además el carácter activo y voluntario de la RSE, en cierta contraposición con la visión de determinadas ONGs especializadas, que destacaron la necesidad de que aspectos como los relacionados con los derechos humanos o el impacto ambiental sean regulados a nivel internacional. Administraciones públicas y representantes del sector académico enfatizaron por su parte la importancia de la articulación de la promoción de la RSE en España con organizaciones y documentos internacionales de referencia, como el Global Compact de Naciones Unidas o las Líneas Directrices de la OCDE.

5 Constatamos que la definición consensuada que elaboró el Foro de Expertos convocado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales refleja bien las dos caras de la RSE y constituye, sin duda, una definición muy útil: «La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y su gestión, en su estrategia políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto de los derechos huma-nos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés».

6 Esta definición española complementa y desarrolla la que en su momento se dio en el Libro Verde de la Unión Europea, de acuerdo a la cual existe una amplia coincidencia en considerar que la Responsabilidad Social es «la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores».

7 Constatamos así que la empresa debe satisfacer las expectativas de sus accionistas o inversores, pero también las de sus demás grupos de interés, como clientes, trabajadores, proveedores, comunidades locales, así como el impacto en el medio ambiente.

8 La transparencia y la comunicación de las acciones de la empresa hacia la sociedad han sido seña-ladas como una potente palanca de cambio. Por un lado para estimular el cambio interno empresarial, que encuentra en la comunicación de sus logros un acicate para trabajar por ellos y la culminación de un proceso de gestión. Y por otro lado como una posibilidad que la sociedad tiene de reconocer y, en su caso, recompensar a las empresas más responsables o castigar a las que percibe que no lo son. Por esa doble función, transparencia y comunicación fueron señalados en las comparecencias como elementos claves de la RSE. Y se ha constado y valorado positivamente que un número creciente de empresas están elaborando, de forma regular y totalmente voluntaria, memorias que informan de sus resultados económicos, ambientales y sociales.

9 Aunque el debate público sobre la RSE llegó a España algunos años más tarde que a otros países europeos y tras la cumbre de Lisboa, constatamos con satisfacción el importante desarrollo que ha tenido la RSE en España durante los últimos años, tanto por el número de instituciones de diversos ámbitos trabajando en el tema, como por la calidad de muchas de las acciones impulsadas. Ese desarrollo se ha dado además en la práctica totalidad de las Comunidades Autónomas.

10 La rapidez con la que se han desarrollado, por casi todos los actores sociales, esas iniciativas es una prueba más de que nos encontramos ante un enfoque que puede ser extremadamente productivo, muy fértil, a la hora de inspirar acciones y reflexiones que no pierdan de vista una perspectiva social amplia, como la que se formuló en Lisboa cuando se habló de «convertir a la Unión Europea en 2010 en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social». En este contexto, la RSE supone para las empresas el reto de integrar competitividad, sostenibilidad y responsabilidad.

11 En la concreción de los ámbitos de actuación empresarial relacionados con la RSE, tanto internos como externos, constatamos también un cierto acuerdo, aunque menor en cuanto al alcance del compromiso con los mismos. La RSE integra, al menos, los aspectos de Gobierno Corporativo, Derechos Humanos, Ámbito Laboral, Proveedores, Acción Social (tanto las relaciones con las comunidades locales como las relativas a la cooperación privada al desarrollo) y el Impacto Ambiental.

12 Constatamos también la importancia de identificar, desarrollar y extender aquellas herramientas que pueden ayudar a facilitar y estimular el cambio hacia la adopción, por la inmensa mayoría de las empresas españolas del enfoque RSE.

13 Entre los obstáculos que se observan en el desarrollo de las prácticas de RSE, destaca la diversidad de sistemas de Reporte y Verificación de las memorias sociales y medioambientales. Se aprecia una diversidad de «etiquetas de RSE» en un contexto de creciente publicidad social y ecológica de las grandes marcas que diluyen y confunden las verdaderas políticas empresariales de RSE.

14 También debemos constatar la importancia que la inversión socialmente responsable ha tenido y tiene en otros países como potente impulsora de la responsabilidad social empresarial.

La ISR puede contruibuir a reducir la posibilidad de que nuevos escándalos financieros salpiquen las carteras de inversión, controlando así el riesgo reputacional derivado de malas prácticas en materia social, medio-ambiental o de gobierno corporativo.

Las agencias de rating independientes, y en particular las que desarrollan metodologías de aplicación internacional como SIRI, EIRIS o SAM, presentes también en nuestro país, han contribuido a ello significativamente, a través de la creación de metodologías de análisis comparado. Estas metodologías permiten medir el grado de compromiso y cumplimiento de las empresas con respecto a sus políticas en materia RSE. El reconocimiento brindado por parte de los inversores a las empresas más responsables es un poderoso estímulo para éstas. Sin embargo en España todavía estamos muy retrasados en lo que se refiere al desarrollo de la inversión socialmente responsable, y todos los acto-res de la RSE pueden y deben examinar qué pueden hacer para impulsar el desarrollo pleno de lo que, en definitiva, es una de las locomotoras de la RSE.

15 Considerar al consumo responsable como un importante potenciador de la RSE ha sido opinión generalizada entre todos los comparecientes. Para movilizar el comportamiento responsable de pequeñas, medianas y grandes empresas nada hay tan efectivo como un consumo responsable, que discrimine productos, servicios y empresas según su mayor o menor compromiso con la sostenibilidad. Un consumo responsable de los consumidores individuales, pero también un consumo responsable de las administraciones públicas, de las entidades sociales de las propias empresas cuan-do actúan como compradores. La coincidencia entre todos los comparecientes sobre el gran potencial del consumo responsable como factor de estimulador del cambio empresarial se añadía a otro acuerdo: en España ese consumo responsable está infradesarrollado. Aunque un porcentaje muy notable de ciudadanos señalan su disposición a consumir de forma responsable, social y medioam-

bientalmente, la realidad es que sólo una fracción menor de ellos transforman esa disposición en práctica real. Si las empresas no perciben un retorno de su inversión y su esfuerzo, el cual es absolutamente legítimo y positivo, puede reducirse significativamente el número de las empresas comprometidas con la RSE.

16 Asimismo, constatamos la importancia que tienen las iniciativas internacionales en materia de RSE promovidas por organismos como la OCDE, Naciones Unidas o la Unión Europea. Aunque es cierto que, en general, esa «doctrina» se ha creado con poca participación de la administración española, en el desarrollo de la RSE en España esas iniciativas están constituyendo un estímulo de primer orden.

17 Asimismo se ha constatado que un número creciente de países han desarrollado iniciativas públicas con el objetivo de fomentar la RSE. Estas iniciativas son fundamentalmente de estímulo, facilitación o sensibilización. En algunos casos este enfoque se complementa con iniciativas reguladoras, en distintas áreas y con distinto grado de obligatoriedad. Muchos estados europeos ya llevan algunos años avanzando en esta dirección.

18 Esa corriente internacional a favor de la RSE puede constituir un estímulo adicional para las empresas españolas para no quedar rezagadas de sus homólogas que actúan en mercados más maduros e innovado-res, que cada vez recompensan de forma más efectiva a las empresas más responsables. Es razonable pensar que en los próximos años un factor diferencial empresarial, muy posiblemente, será la reputación que unas y otras empresas tienen en la sociedad, y su reconocimiento público como empresas que se involucran en el devenir de las sociedades en las que actúan.

19 Constatamos también la importancia de de reconocer vínculos sustantivos entre la economía social y la RSE o entre el enfoque fundacional de las cajas de ahorro y la RSE. En este sentido, antes de que apareciera el concepto de RSE en España, se han ido dando iniciativas que han buscado un desarrollo empresarial con objetivos sociales amplios.

20 Constatamos la aparición de nuevos actores en la promoción y desarrollo de la RSE, principalmente ONGs, en un doble papel de denuncia y prescripción. Éstas se suman a los actores más tradicionalmente vinculados al mundo empresarial, sindicatos y asociaciones empresariales, universidades y centros de investigación. Esto es debido a que las actuaciones empresariales han pasado a ser foco de atención de un abanico cada vez más amplio de actores en la sociedad española.

21 Algunos de los comparecientes señalaron que no solo las empresas deberían ser socialmente responsables, también deberían serlo otras organizaciones,

sea una administración pública o cualquier tipo de entidad social no lucrativa. De alguna forma, además de RSE, debería hablarse de la Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO). Al fin y al cabo, la exigencia de responsabilidad no debe ser algo exclusivo de la empresa. Si bien cabe dejar explícito que a mayor impacto en el entorno y en los grupos de interés debe ser exigible mayor responsabilidad.

22 Algunos comparecientes insistieron además en la importancia de que las administraciones públicas, por su enorme volumen de contratación de bienes y servicios, estimulen a las empresas que producen bienes o servicios más sostenibles y responsables a través de su política de contratación. Esas compras pueden ser vistas desde dos puntos de vista: como un obligado ejercicio de coherencia por parte de las administraciones públicas y, también, como la creación de un gran incentivo económico para las empresas con mejores estándares sociales y medioambientales.

23 Los medios de comunicación son también en este tema un actor fundamental, como movilizadores de la opinión pública y como formadores de opinión empresarial. Así, se han desarrollado en los últimos tiempos iniciativas en varios medios de comunicación dirigidas a reflejar las acciones integradas en el enfoque RSE, aunque con frecuencia las noticias de iniciativas positivas empresariales no encuentran un fácil acomodo en los medios de comunicación. Sin embargo, el necesario reconocimiento que las empresas necesitan para romper la inercia y avanzar en la ejecución de acciones más responsables incluye también, en buena medida, de los medios de comunicación. Al mismo tiempo, creemos que la labor proactiva de los medios españoles a favor de la RSE debe verse acompañada por acciones congruentes en el interior de sus propias empresas de comunicación.

24 Se ha constatado que las grandes empresas tienen, con sus largas cadenas de proveedores, una oportunidad única de incentivar el cambio hacia la RSE en las pequeñas y medianas empresas españolas, como lo han hecho en el caso de las certificaciones de calidad y medioambientales. Es estos casos, y también la contratación publica, conviene advertir que no se trata tanto de seleccionar y expulsar a los proveedores habituales, sino de apoyar e inducir el cambio y la adaptación para mejorar la capacidad competitiva de las pequeñas y medianas empresas.

25 Afirmamos nuestra convicción, coincidente con la opinión de la mayoría de los comparecientes, de que la RSE no es una moda o fenómeno pasajero, sino un nuevo paradigma empresarial imprescindible para dar respuesta a las expectativas de la sociedad y para una competitividad sostenible de las empresas españolas.

26 El importante peso cuantitativo y cualitativo de las empresas españolas en América Latina hace que la imagen de España en muchos países de habla hispana esté muy condicionada por la percepción y el juicio que los ciudadanos de esos países tienen de la gestión de esas empresas. De ahí que resulte importante que las empresas españolas incorporen una perspectiva de RSE en sus procesos de internacionalización.

27 Al mismo tiempo, y de forma congruente, las iniciativas de apertura y crecimiento de las empresas españolas en otros mercados están condicionadas por la imagen particular de la empresa implicada y por la imagen general que las empresas españolas tengan en el país afectado. La mayor o menor aquiescencia socio-política está condicionada por esas imágenes, razón por la que la incorporación de una perspectiva RSE puede resultar de indudable utilidad.

28 La creciente deslocalización de muchas empresas, transfiriendo sus procesos productivos a países con estándares medioambientales o sociales muy inferiores a los vigentes en nuestro país, constituye una amenaza para el desarrollo de las políticas con enfoque RSE. Esta amenaza puede ser conjurada o, incluso, transformarse en una oportunidad si las empresas incorporan a sus decisiones de relocalización un modelo de gestión que adopta una perspectiva de RSE acorde con la realidad económica y social de los países en los que se instalan.

29 Los diferentes comparecientes mantienen diferencias de criterio sobre el alcance y profundidad deseables de las iniciativas reguladoras en materia de RSE provenientes de las administraciones públicas, pero manifiestan una opinión generalizada de que puede resultar de utilidad el que las distintas Administraciones impulsen un marco promocional y un clima estimulador de la RSE, en línea con las experiencias exitosas que ya existen en varios países.

30 Constatamos también sin embargo que persisten dificultades para la integración plena de todas las empresas en este nuevo modelo, en particular entre las PYMEs, para lo cual creemos que es fundamental crear incentivos sostenibles en el tiempo, en el propio merca-do y en la sociedad. En este sentido sería necesario diseñar las políticas públicas de promoción de la RSE en términos de PYME para plantear posteriormente, las especificidades para las transnacionales, y no al revés.

B. DIRECTRICES GENERALES

1 La Responsabilidad Social de las Empresas debe ser concebida como una Cultura de exigencia mutua entre las empresas y la sociedad y sus institucio-

nes. Aunque la esencia de la RSE alude a las exigencias de la sociedad a las empresas, éstas no podrán desarrollar una estrategia de competencia sostenible sin el apoyo institucional y el reconocimiento social correspondiente.

2 Las autoridades públicas tienen a su alcance un amplio abanico de medidas, no sólo las estrictamente regulatorias, para promover la RSE.

3 Las medidas más obvias y primeras pueden ser el aprovechamiento y fortalecimiento de iniciativas ya existentes pero subutilizadas, como ocurre con el punto focal de las directrices de la OCDE.

4 La finalidad última de la iniciativa pública debe ser favorecer la existencia de un marco y de unos instrumentos para que una parte significativa y creciente de empresas incorporen la RSE en su estrategia, no coartando el desarrollo voluntario de la misma.

5 El desarrollo de la RSE en España depende tanto de las iniciativas de las administraciones públicas como de las acciones de empresas, consumidores e inversores, medios de comunicación, sindicatos, ONGs, etc. Estos sectores deben complementar esfuerzos y energías para promocionar conjuntamente la RSE.

C. RECOMENDACIONES

En este sentido, la Subcomisión recomienda, a los poderes públicos y al conjunto de la sociedad, las siguientes medidas promotoras de la RSE:

A. Recomendaciones destinadas a las empresas y a las asociaciones empresariales.

1. Fomentar medidas de autorregulación empresa-rial sectorial, impulsadas por las asociaciones empresariales sectoriales.

Dadas las características de las empresas, es recomendable que éstas constituyan grupos de trabajo sectoriales, junto a las asociaciones empresariales relacionadas y con la posible participación del sector público. Creemos que el desarrollo de la RSE requiere cada vez más un enfoque sectorial. En estos grupos se analizarán aspectos concretos de la RSE que sean especialmente significativos para ese sector y se propondrán medidas que puedan ser asumidas por todo el sector. De evidente utilidad sería, asimismo, el que dicha autorregulación sectorial tuviese carácter internacional.

2. Promover acciones de sensibilización, formación e intercambio de buenas prácticas para empresas.

Las asociaciones empresariales pueden jugar un papel fundamental en la difusión entre las empresas de los principios y contenidos relacionados con la RSE y la soste-

nibilidad, así como en la creación de espacios para compartir tanto buenas prácticas como dificulta-des. En particular es importante difundir los sistemas de gestión ambiental y de calidad, así como la transparencia, como aspectos que integran, junto a otros aspectos, la responsabilidad social de las empresas. Estas asociaciones deben ser especialmente sensibles a las necesidades de las PYMEs, cuyo proceso de asunción de la RSE no debe ser mimético del que han seguido las grandes empresas.

3. Creación de bancos de proyectos de cooperación al desarrollo.

Crear, de acuerdo con las empresas, bancos de proyectos de cooperación al desarrollo, para que las pequeñas y medianas empresas puedan participar agrupadamente en proyectos, que debieran coordinarse desde la agencia de Cooperación al Desarrollo, o bien desde las Cámaras de Comercio, o las asociaciones empresariales que decidan impulsar estos proyectos.

4. Elaborar y difundir memorias de sostenibilidad, preferentemente de acuerdo a estándares reconocidos internacionalmente, como el impulsado por la Global Reporting Initiative.

Dado que la transparencia es un elemento constitutivo de la RSE, las empresas deben informar sobre sus prácticas y sistemas de gestión a través de indicadores ambientales, económicos y sociales, porque ello sería de indiscutible utilidad para la promoción de la RSE. Es necesario evitar informes poco rigurosos y con información dispersa, a través de los cuales los grupos de interés no pueden dar seguimiento al grado de cumplimiento por parte de las empresas de sus compromisos. En este sentido, las memorias de sostenibilidad, en particular las elaboradas de acuerdo al modelo de la Guía de la Global Reporting Initiative (GRI) constituyen una herramienta que supone un paso en la dirección adecuada (incluida la versión «en 5 pasos», adaptación de la Guía para las PYMEs). Las asociaciones empresariales pueden jugar también aquí un papel importante, particularmente con relación a las PYMEs, acompañando a las empresas que encuentren más dificultades.

5. Intensificar la transparencia y el buen Gobierno de las empresas, asumiendo las directrices del Código de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

La elaboración de un nuevo código de normas de transparencia y buen gobierno por parte de la CNMV, ofrece a las empresas españolas una nueva oportunidad de avance en una materia en la que internacionalmente, se están produciendo reformas en esa misma dirección. La RSE, es también buen gobierno y la multiplicación y popularización de accionistas, en la mayoría de las empresas cotizadas, exige a los administradores someterse a crecientes exigencias de información, veracidad, transparencia y buen gobierno para con ellos. En este sentido, y aún reiterando la voluntariedad de

esas normas, recomendamos a las empresas españolas que asuman y se comprometan con el Código recientemente aprobado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

6. Impulsar la elaboración de la triple memoria por todas las empresas cotizadas.

Es práctica bastante extendida en toda Europa, que las empresas cotizadas elaboren una triple memoria contable-financiera, socio-laboral y medioambiental. En España también se están extendiendo estas presentaciones públicas por una gran parte de las empresas españolas cotizadas. Recomendamos la generalización de esta práctica de transparencia informativa y trasladamos a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, el establecimiento de esta práctica como una exigencia normativa del Código español de buen gobierno. Estamos convencidos de que, en breve plazo, la presentación de la triple memoria por parte de las empresas que cotizan en bolsa, será una costumbre generalizada en todo el mundo y quizás una exigencia legal en los países más avanzados en la cultura de la RSE.

7. Implantar en las empresas sistemas de gestión que integren en la mayor medida posible los aspectos ambientales, sociales, económicos y de calidad.

Aunque en la actualidad no se da todavía el reconocimiento formal de un sistema de gestión integral que recoja todos los aspectos constitutivos de la RSE, es conveniente que las empresas, cuya dimensión lo permita, impulsen la formalización de políticas y procedimientos en estos ámbitos, para dar contenido a los principios y valores. Un claro ejemplo de esto lo constituyen los códigos éticos y los procedimientos en materia anticorrupción. La implantación de sistemas de gestión que abordan aspectos parciales, como los medioambientales, de calidad o los de recursos huma-nos, constituyen un primer paso en la estrategia de RSE.

8. Importancia de unas relaciones laborales de calidad en la RSE.

Una política de Recursos Humanos de calidad, es fundamental en una concepción integral y auténtica de la RSE. En este sentido, y sobre la base del cumplimiento de los mínimos legales, adquieren especial importancia los esfuerzos en materia de integración de la discapacidad, protección de la salud, reducción de la siniestralidad laboral, formación, fomento de la contratación indefinida y negociación colectiva en general, así como la profundización en la conciliación de la vida laboral y familiar y la promoción de la plena e integral igualdad entre las mujeres y los hombres.

9. Incorporar a la RSE la adaptación y la gestión del cambio laboral.

La Globalización económica y las profundas transformaciones productivas que se están produciendo, han alterado el concepto de la seguridad laboral. Reestructura-

ciones laborales, deslocalizaciones empresariales y otros fenómenos empresariales de los nuevos tiempos: fusiones, absorciones, cierres de empresas y creación de otras nuevas, etc. tienen impactos muy profundos sobre el empleo, sobre la vida y el futuro de miles de familias;, sobre localidades y comunidades enteras. Es necesario incorporar a nuestro debate sociolaboral una nueva forma de afrontar esas eventualidades. La formación permanente de los trabajadores para aumentar su empleabilidad a través de su máxima polivalencia profesional, facilita su reinserción laboral. Los Fondos de previsión para localidades afectadas por las deslocalizaciones; los programas que acompañan los procesos de reconversión potenciando la recolocación de los trabajadores; los planes sociales y económicos para las localidades afectadas y todo un conjunto de medidas de este tenor, constituyen lo que la UE llama «la gestión del cambio».

En esta línea, recomendamos a las empresas incorporar a sus estrategias de RSE, la «Gestión del Cambio» como una medida fundamental de previsión y de corresponsabilidad para con los empleados en una estrategia de competitividad responsable y sostenible.

10. Fomentar la incorporación en los principios y políticas empresariales, en particular en los estatutos, de los compromisos con los grupos de interés (además de los accionistas).

Con el objeto de facilitar a los directivos de las empresas la incorporación de prácticas que dan res-puesta a los intereses o demandas de grupos de interés adicionales a los accionistas, es conveniente su inclusión en los principios y políticas empresariales. Esto es especialmente relevante en la medida que clarifique los criterios de gestión.

11. Fomentar la igualdad entre hombres y mujeres en todos los planos de actividad de la empresa.

La empresa es uno de los espacios sociales en los que más difícil está resultando la igualdad de derechos entre las mujeres y los hombres. Son evidentes las discriminaciones existentes: en el salario, en las profesiones, en la carrera profesional, en los órganos directivos, etc. Una política integral de RSE debe incluir un compromiso firme y decidido por ir superando esas des-igualdades y debe tener aplicación en todos los planos de actividad empresarial. Un supuesto notable de la discriminación que aún sufren muchas mujeres se encuentra en el campo de las bajas por maternidad, en el que, más allá de las modificaciones legales que intensifiquen la utilización de los permisos parentales, toda empresa socialmente responsable debería facilitar y promover la asunción por los trabajadores varones de sus responsabilidades familiares, así como poner en marcha servicios para las familias con hijos y personas dependientes.

12. Promover la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) para generar productos y servicios innovadores relacionados con las nuevas demandas sociales.

Ante la creciente demanda de productos y servicios más sostenibles, que generen menos contaminación y que promuevan el desarrollo de economías locales, las empresas más innovadoras, a la par que impulsan los valores de la RSE, pueden encontrar en la I+D+i nuevas oportunidades de mercado.

13. La RSE forma parte de una estrategia para la mejora de la productividad.

El esfuerzo por implantar estrategias de RSE en las empresas españolas y extender esta cultura empresarial a las Pequeñas y Medianas empresas, es fundamental para mejorar la productividad de nuestros sectores eco-nómicos, probablemente uno de los principales problemas de la economía española. Incorporar a los núcleos directivos de nuestras empresas las exigencias de la RSE, puede ayudar a responder sustancialmente, a los retos productivos de una economía globalizada y crecientemente competitiva.

14. Concebir la RSE como una exigencia de la competitividad global.

La asunción de la RSE por las empresas no tiene sentido si se entiende como una carga colateral a su actividad, en vez de asumirla como una cultura innova-dora y transparente que corresponde a un modelo de competitividad responsable y sostenible. De este modo la RSE forma parte esencial de una estrategia empresa-rial en la que la tendencia a la excelencia impregna sus relaciones con todos sus grupos de interés.

15. Promover actividades de acción social de la empresa.

Entendiendo que la acción social es un componente de la RSE, pero que en ningún caso la cubre en su totalidad, puede ser de gran utilidad el que las empresas realicen programas de acción social, en la medida de sus posibilidades, y lo hagan con criterios empresaria-les y de manera coherente con la actividad que realizan. Especialmente se deberá valorar la RSE alineada con la actividad que realizan asumiéndola como una parte integral e integrada en el propio negocio y gestionada con criterios empresariales. Las empresas pueden comprometerse y contribuir así al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas.

16. Implantar programas de desarrollo de proveedores.

En la medida en que las empresas grandes exijan determinadas políticas o procedimientos en materia de RSE a sus proveedores, generalmente PYMEs españolas o empresas del Sur, estos requerimientos deberán ser asumidos y desarrollados. Pero para que las empresas grandes puedan convertirse en verdaderos tractores de las

pequeñas es importante que se desarrollen procesos de acompañamiento, aprendizaje y apoyo, y no presentar la RSE como una mera exigencia que se traslada a las PYMEs en cascada

17. Elaborar una política de compras y contrataciones que prime la RSE de las empresas proveedoras.

Las empresas pueden contratar servicios y comprar productos de empresas que promueven un desarrollo más sostenible. La asunción de esta política por parte de las empresas grandes significaría estar enviando así claras señales al mercado. Ejemplos de esto pueden ser la contratación de empresas de inserción o centros especiales de empleo o la compra de productos de comercio justo o verdes para uso interno o regalos de empresa.

18. Promover la suscripción por las empresas Españolas de iniciativas internacionales y de convenios internacionales básicos de RSE.

Aunque son numerosas las empresas que se han incorporado a la iniciativa «Global Compact» de Naciones Unidas, recomendamos la suscripción de los compromisos contenidos en los diez grandes principios de ese pacto internacional. Igualmente resulta importante en la expansión de la RSE en nuestro país, que el mayor número de empresas integren en sus Códigos de autorregulación y en sus principios de actuación, los diferentes tratados y referencias europeas e internacionales: Derechos Humanos, Convenios OIT, Normas NN.UU., Directrices OCDE y Derechos Fundamenta-les de los trabajadores en la U.E.

19. Comprometer con la RSE a todas las empresas españolas que operan en América Latina.

La importancia de los intereses españoles en América Latina, la entidad de los servicios básicos que prestan y las particulares circunstancias que atraviesan la mayoría de los países del subcontinente, aconsejan y recomiendan a esas empresas la profundización de sus políticas de RSE. Es muy importante que mejore la implicación de las empresas españolas con la población latinoamericana y que aumente su prestigio y consideración social.

B. Recomendaciones destinadas a las administraciones públicas.

Las administraciones públicas pueden desempeñar un papel regulador, como en las primeras recomendaciones incluidas a continuación, o un papel más facilitador y promotor, como en las siguientes.

20. Impulsar la Inversión Socialmente Responsable (ISR).

Recomendamos el desarrollo de una normativa que obligue a las entidades gestoras de fondos de inversión y planes de pensiones a indicar si incorporan -o no- criterios sociales y ambientales en su análisis para la selección de inversiones, promoviendo así una mayor transparencia en el mercado financiero. En este sentido cabe recordar el impacto que ha tenido sobre el crecimiento del mercado ISR en el Reino Unido la «Socially Responsible Investment» SRI Disclosure Regulation, que instaba a los fondos de pensiones a informar sobre sus políticas de inversión y los criterios de sostenibilidad aplicados. Así, en el caso de España, es necesario introducir la correspondiente modificación legal para introducir la necesaria transparencia de los fondos de pensiones. Desde este punto de vista, el papel de los fondos públicos puede jugar un papel fundamental. Así en la próxima reforma del fondo de reserva de la Seguridad Social debería de estudiarse la inclusión de criterios sociales y ambientales en la gestión del mismo.

21. Promover reducciones fiscales para los inversores que inviertan en fondos específicamente destinados a financiar actividades económicas beneficiosas para el medio ambiente.

Existen actividades como la agricultura ecológica, las energías renovables, la bioconstrucción o las bioteconologías, rentables desde un punto de vista financiero, además de ambiental y socialmente. Un mecanismo de fomento de estas inversiones, instrumentalizadas a través de fondos de inversión específicos, pueden ser las reducciones fiscales para los inversores en estos fondos, como se ha realizado en Holanda, donde los «fondos verdes» han atraído a más de 200.000 inversores y canalizado inversión por más 4.000 millones de euros desde su creación en 1995.

22. Bonificaciones en la Seguridad Social como instrumento de integración.

Las bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social, creadas en 1998 para favorecer la integración de las personas con más dificultades, o menos representadas en el mercado laboral, entre ellas las mujeres víctimas de violencia domestica, las personas con discapacidad, los jóvenes, las mujeres tras la maternidad, la conversión de contratos temporales en fijos, los parados de larga duración y otros, han mostrado una alta efectividad.

23. Promover un marco fiscal favorable para las empresas.

Las empresas que incorporen a su gestión criterios de RSE e informen sobre ellos en base a indicadores tanto ambientales como sociales -más allá de los requisitos legales- y acrediten su realización, debe-rían poder beneficiarse de un tratamiento fiscal más favorable. En este sentido se recomienda introducir una mayor claridad en el artículo 25 de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin

fines de lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, que permita unificar criterios sobre las deducciones previstas, en el impuesto de sociedades o en el impuesto sobre la renta de las personas físicas, para los pagos en especie de las empresas dedicadas a cooperación, de manera que tengan un tratamiento fiscal igual de beneficioso que los donativos en dinero.

24. Incluir en los pliegos públicos de compras y contrataciones aspectos que primen la RSE.

La compra y contratación públicas deben ser claras herramientas para el impulso de la RSE, enviando señales al mercado de que serán reconocidas y premiadas las empresas que brindan a la sociedad un valor adicional en materia ambiental y/o social. Claros ejemplos de esto pueden ser la inclusión de cláusulas sociales que permitan discriminar positivamente a favor de las empresas de inserción o de los productos de comercio justo.

25. Fortalecer el Punto Nacional de Contacto de la OCDE.

En línea con la experiencia de otros países europeos, recomendamos dotar al PNC de mayor visibilidad, presupuesto y estructura, así como de competencias interministeriales, para que sirva de instrumento promotor de los contenidos de las Directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Asimismo el PNC debe contribuir a la resolución de disputas sobre la aplicabilidad de las Directrices, aceptando quejas que puedan presentarle diversas partes interesadas y ejerciendo un papel de mediador entre éstas y las empresas.

26. Regulación de determinados temas de la RSE (derechos humanos, medio ambiente), principalmente vía convenios internacionales.

Con el objetivo de garantizar que determinados mínimos incuestionables, particularmente en materia de derechos humanos y en materia ambiental, sean res-petados por las empresas independientemente del país en el que operen, el gobierno debe participar activa-mente en las negociaciones de convenios internacionales. Debemos destacar en este sentido las normas para multinacionales promovidas por la Comisión de Derechos Humanos de Naciones Unidas. Asimismo, sería de gran interés y utilidad que el gobierno promoviese la celebración -y ratificación en su caso- de los tratados internacionales correspondientes.

27. Regular la elaboración de memorias de sostenibilidad para las empresas del IBEX 35.

Como se está haciendo en Francia, la regulación de la elaboración de memorias de sostenibilidad por parte de las empresas con mayor peso económico y mayor rele-

vancia social, como podrían ser las empresas del IBEX 35, puede ayudar eficazmente a impulsar la necesaria transparencia en los aspectos constitutivos de la RSE para los grupos de interés. Cabe destacar que a fecha de hoy más del 85% de las empresas del IBEX 35 realizan ya estas memorias, por lo que esta medida sería simplemente el impulso necesario para las más reticentes. La utilización de estándares internacionales de referencia, como la Guía GRI, puede ser un adecuado punto de referencia.

28. Regular la verificación de memorias de sostenibilidad y penalización por información engañosa.

Para garantizar un marco de confianza con los grupos de interés sería de indiscutible utilidad el que, además de regular la elaboración de memorias de sostenibilidad por determinadas empresas, se desarrollaran mecanismos para la normalización de la verificación de la información contenida en esas memorias, de la misma forma que se realiza para la auditoría financiera, así como de los expertos acreditados para llevarla a cabo. El marco regulador debería introducir medidas de penalización por información engañosa.

Se recomienda al Gobierno la convocatoria de las principales empresas auditoras para confeccionar ese marco regulador, en base a su experiencia y de mutuo acuerdo con ellas.

29. Establecer el modelo social europeo como referencia de RSE en materia de relaciones laborales.

La calidad del empleo y de las relaciones laborales es una de las esencias de la RSE. La superación de los mínimos legalmente exigibles abre un espacio muy amplio en la verificación de la RSE en este campo. En Europa, la idea de la RSE está indefectiblemente unida a un «hábitat» sociolaboral y medioambiental que, unidos al desarrollo económico, configuran los parámetros de calidad de vida que deseamos y que responden al concepto de desarrollo sostenible y de competencia responsable. Pues bien, la defensa del modelo social que construyamos en Europa debe constituir el horizonte de referencia o el telón de fondo de nuestras exigencias de RSE.

30. Mejorar el marco legislativo que regula el empleo de las personas con discapacidad y regular el acceso al trabajo de personas en situación o en riesgo de exclusión social.

El impulso a la contratación de las empresas de personas en riesgo de exclusión, como los jóvenes entre 16 y 18 años que no se hayan integrados en el sistema educativo y laboral o las mujeres victimas de la violencia de genero, debe ser parte del compromiso en materia de RSE desde la perspectiva del empleo. Y evidentemente, en materia de empleo para personas con discapacidad, y junto con las obligaciones lega-

les marcadas en la LISMI, y que hoy siguen sin cumplirse, es necesario recordar la necesidad de impulsar a través de las correspondientes deducciones en el Impuesto de Sociedades la bonificación a la contratación de personas con discapacidad, así como la adaptación de los puestos de trabajo a las personas con la movilidad reducida.

31. Crear una estructura gubernamental de coordinación de todas las acciones relacionadas con la RSE.

Recomendamos la creación de un puesto de responsabilidad en la administración (al máximo nivel posible) para el desarrollo de las políticas de RSE, con capacidad de coordinar a los ministerios involucrados en la agenda de la RSE (economía, trabajo y asuntos sociales, medio ambiente, industria, educación y sanidad y consumo).

32. Crear un Consejo que facilite que entre los diferentes grupos de interés se mantenga un diálogo multilateral permanente sobre la RSE.

El Gobierno debe mantener abierto su diálogo con todos los sectores interesados o afectados por el desarrollo de la RSE en nuestro país. A tal fin, recomendamos la creación de un Consejo que impulse esta cultura empresarial y asesore a los agentes de la RSE, en especial a las Administraciones públicas, sobre las políticas de fomento y regulación de la RSE. Se considera fundamental que tengan un papel especial en este Consejo, los grupos empresariales que con mayor intensidad están promoviendo y practicando la RSE en España.

33. Impulsar el desarrollo de la RSE en los ámbitos autonómicos y locales.

En la medida que la RSE está diseminada por todo el tejido económico y social, deben jugar un papel clave en su impulso y en su desarrollo tanto las administraciones autonómicas como las locales. En este sentido, es muy importante que ambos niveles de la administración se involucren activamente tanto en la promoción como en facilitar la asunción de la RSE. También es muy importante crear espacios públicos que se conviertan en foros de aprendizaje sobre el desarrollo de políticas públicas referidas a la RSE. En este sentido, es necesario profundizar en la subsidiariedad y en el diálogo en cada territorio dando respuesta a las necesidades e inquietudes de los grupos de interés locales.

Por otro lado, las política de apoyo a la RSE no son exclusivas de ninguna Administración. Es más, en la estructura territorial española son perfectamente compatibles las intervenciones públicas de la Administración General del Estado, de las administraciones auto-nómicas y de las administraciones locales. Pueden producirse incluso sinergias de interés.

Determinadas políticas de fomento a la RSE tienen un campo específicamente local, como por ejemplo la implicación de las PYMES, la información y la formación

a los empresarios locales, la creación de redes de comunicación e intercambio de prácticas de RSE, etc. Por todo ello, recomendamos la puesta en marcha de políticas de fomento de la responsabilidad social en el ámbito autonómico.

34. Promover la Responsabilidad Social en la propia gestión de las Administraciones públicas e Instituciones dependientes.

En línea con lo anterior, también la Administración del Estado y de las Comunidades Autónomas, los Organismos Públicos dependientes de la Administración, las Empresas Públicas y la Administración Local deberían ser ejemplares internamente en la integración de principios y prácticas de RSE en su propio funcionamiento.

35. Desarrollar un diálogo fluido de las instituciones locales con las empresas.

Las empresas viven en entornos humanos y sociales. La conexión con los problemas y demandas socia-les del «habitat» social de la empresa, resulta inevitable y necesario. Recomendamos un diálogo frecuente de las instituciones locales con las empresas para participar así en la solución de esos problemas. La colaboración de las empresas en la inserción laboral de la discapacidad, o del fracaso escolar, o en la promoción de centros o viveros empresariales de primera experiencia, es fundamental. El diálogo con el municipio o con las instancias sociales del entorno, es primordial en una cultura integral de RSE. Este diálogo también debe ser promovido por las administraciones públicas.

36. Fomentar el desarrollo de herramientas de gestión de la RSE, como sistemas de gestión certificables o memorias de sostenibilidad.

Los gobiernos nacional y autonómicos pueden, a través de convocatorias de ayudas y subvenciones, fomentar líneas de acción como la certificación de empresas u otras organizaciones en los sistemas existentes de gestión ambiental y de calidad más avanzados, o la elaboración de memorias de sostenibilidad.

37. Fomentar la creación de premios y reconocimientos para las empresas más destacadas en el ámbito de la RSE.

Tanto a nivel nacional como autonómico es importante continuar con la labor iniciada de premiar a las empresas más responsables, para poder contribuir a la información de partes interesadas, en particular consumidores, y a la satisfacción de los trabajadores.

38. Promover la difusión de las buenas prácticas empresariales.

Difundir, a través de publicaciones y otros medios, los ejemplos de buenas prácticas y casos de éxito en materia de acción social en el tejido empresarial.

39. Respaldar las iniciativas promovidas por la sociedad civil para el fortalecimiento de la RSE.

Para que los diversos actores relacionados con la RSE puedan desempeñar su rol con independencia es fundamental que existan recursos públicos, complementarios a los privados, que garanticen que puedan ver la luz campañas, proyectos innovadores, iniciativas de investigación y publicaciones que de otra forma no podrían realizarse.

En esta línea, se recomienda la realización de campañas de comunicación en los medios audiovisuales de titularidad pública sobre la importancia de la integración voluntaria de la Responsabilidad Social de las Empresas en la cultura organizativa, y sobre los beneficios empresariales y sociales que se derivan de la misma. Especialmente provechosos pueden ser los referidos a la RSE interna, sobre colectivos que tienen contratos bonificados y otras ayudas a la integración laboral.

40. Promover los valores de la RSE en la educación a todos los niveles.

Con el fin de difundir y asentar en la sociedad y las personas la RSE, la educación es un elemento fundamental. El impulso de los valores medioambientales y sociales a todos los niveles educativos es imprescindible. En el caso de la educación superior, de la que pro-ceden los gestores de las empresas y organizaciones, es esencial promover en los planes de estudios materias sobre RSE.

41. Tener voz propia en el impulso de iniciativas internacionales vinculadas a la RSE.

Las iniciativas y acuerdos internacionales en el ámbito de la RSE (cuyo ejemplo más significativo es Global Compact o el proceso que ha seguido la Comisión Europea en los últimos años) representan a la vez un punto de apoyo y factor de empuje para el desarrollo y la credibilidad de la RSE. Consiguientemente, el gobierno debería involucrarse activamente tanto en su difusión entre el tejido empresarial español, como en su participación activa en los foros internacionales en los que se debata sobre su planteamiento y desarrollo.

42. Establecer criterios de RSE en la adjudicación de ayudas y créditos FAD, así como en la participación de operaciones de conversión de deuda por inversiones.

La política oficial del Gobierno en Cooperación al Desarrollo debe articularse con la RSE de las empresas españolas. A tal fin, la Agencia Española debe integrar la RSE como uno de sus ejes fundamentales de acción exterior y debe articular con las empresas españolas que operan en países que reciben ayuda de Cooperación, para producir sinergias que multipliquen sus efectos. En ese contexto, recomendamos que los créditos FAD y la participación en operaciones de conversión de deuda por inversio-

nes, sean integrados con criterios de RSE en la Ayuda Oficial al Desarrollo, teniendo en cuenta el desarrollo de los mecanismos para objetivar y acreditar la RSE.

43. Incluir la RSE como criterio valorativo en la concesión de ayudas públicas a las empresas españolas que tengan actividad en el exterior.

Es importante valorar criterios de RSE en las empresas que acceden a ayudas públicas. En particular recomendamos su aplicación en los planes dirigidos a la internacionalización de la empresa a través de organismos como CESCE, ICEX o COFIDES. A través del crédito ó el apoyo a la exportación y la inversión española en el extranjero, el gobierno es corresponsable de la conducta de las empresas españolas en otros países. Por eso, deberían asegurar que respetan y fomentan el desarrollo social y medioambiental de las comunidades en las que trabajan, teniendo en cuenta el desarrollo de los mecanismos para objetivar y acreditar la RSE.

44. Participar activamente en los debates internacionales sobre la posible integración en EMAS e ISO de criterios RSE.

Con el objeto de crear sistemas de gestión integra-les, donde se aúnen aspectos ambientales, sociales, económicos y de calidad, las organizaciones públicas y privadas especializadas en la materia deben participar en los foros internacionales creados al afecto. En particular, en nuestro contexto europeo, debería aprovecharse la próxima revisión del reglamento EMAS para unir nuestra voz a la de países como Alemania que recomiendan la incorporación de aspectos de RSE.

En el mismo sentido, recomendamos a la representación española en los organismos internacionales que están trabajando en el seno de ISO, el máximo esfuerzo y colaboración para conseguir una Norma o una Guía de RSE para todo el mundo. Asimismo, recomendamos la continuidad de los trabajos en el seno de AENOR, para orientar los criterios españoles en la configuración de estas normas o guías de presentación y verificación de RSE.

45. Promover la adopción de principios de RSE por parte de las instituciones gubernamentales españolas relacionadas con países del Sur.

El gobierno debería ser un aliado de la internacionalización responsable de las empresas españolas. Dado el impacto de las empresas españolas en las condiciones de vida de los países del Sur, es muy importante que incorporen la perspectiva de RSE y su contribución a los Objetivos del Milenio (ODM) en sus estrategias de internacionalización. Por otra parte, el apoyo a las empresas españolas que incorporan un enfoque de RSE en sus actuaciones en los países del Sur contribuye a proyectar una imagen positiva de España. En este sentido sería importante la involucración de las instituciones públicas de promoción del desarrollo.

46. Fortalecer al movimiento asociativo de los consumidores.

El consumo responsable puede ser un eslabón de la RSE. Con tal objetivo, es necesario que el movimiento asociativo de los consumidores sea fuerte, esté articulado en el conjunto de los países europeos y alcance un alto grado de credibilidad entre los consumidores. Para ello, recomendamos a las Administraciones públicas que adopten medidas encaminadas a fortalecer las organizaciones cívicas de consumo, así como a favorecer iniciativas empresariales encaminadas a informar a los consumidores y a autorregularse respecto a las exigencias del consumo responsable.

47. Ayudar a las Organizaciones No Gubernamentales a que desarrollen políticas de Fomento y expansión de la RSE.

En el desarrollo de la RSE en nuestro país, han tenido un papel significativo las ONGs que han integrado esta materia entre los medios y los fines de sus organizaciones: Las ONGs constituyen un agente fundamental en la exigencia social de Responsabilidad Social a las Empresas. En algunas ocasiones su contribución es investigadora y de propuestas. En otras es la denuncia y el control de las actividades empresariales. Pueden ser insustituibles en la cooperación al desarrollo o en la elaboración conjunta con las empresas, de proyectos de voluntariado, con participación de los empleados. Por todo ello y por el conocimiento que tenemos de su importantísimo papel en España en materia de RSE, recomendamos a todas las Administraciones públicas que integren a las ONGs conectadas con la RSE en aquellos aspectos específicos en el que están involucra-das y a los que pueden contribuir, así como también en el diálogo multilateral de los grupos de interés cuando este instrumento se considere conveniente para el desarrollo de las políticas públicas de apoyo y fomento de la RSE. También recomendamos la colaboración institucional con estas entidades para fortalecer su organización y sus fines.

48. Liderar iniciativas para promover Alianzas Público Privadas para el desarrollo vinculadas a la agenda de la RSE y los Objetivos del Milenio.

En la Cumbre de Johannesburgo de 2002 sobre Desarrollo Sostenible se reconoció la necesidad de sumar esfuerzos por parte del sector público y del sector privado para dar solución a los grandes problemas a los que se enfrenta el planeta. Las Alianzas Público Privadas fueron sugeridas como una vía para la integración de recursos de ambos sectores. Favorecer el desarrollo de partenariados público-privados para afrontar algunos de los temas de la agenda de la RSE debería ser un componente de una política pública de fomento de la RSE. En España todavía hay pocas experiencias en este ámbito, y crear foros de aprendizaje así como diseminar las buenas prácticas que se puedan identificar en todos los niveles territoriales, forma parte esencial de dicha política.

C. Recomendaciones destinadas a otros actores demandantes de RSE: consumidores e inversores.

49. Promover la incorporación del análisis ISR en las decisiones de inversión.

Los fondos de inversión y recursos financieros, principalmente los relacionados con actores sociales como los sindicatos y fundaciones o asociaciones, deberían ser invertidos en empresas que respeten los valores y principios que impulsan estas organizaciones. Para ello, en su papel de inversoras estas organizaciones deben solicitar a las instituciones financieras gestoras que los administren en consonancia con sus valores.

50. Realización de campañas de difusión del Consumo Responsable.

Las asociaciones de consumidores, junto a otras organizaciones de la sociedad civil, pueden desarrollar un papel fundamental en la promoción del consumo responsable. Para ello deberían brindar información clara y suficiente a los consumidores sobre los productos y las empresas socialmente más responsables, promoviendo por ejemplo las eco-etiquetas y el sello de comercio justo, además del reconocimiento de las empresas certificadas.

D. Recomendaciones destinadas a otros actores.

51. Recomendar a las empresas de la Economía Social, Fundaciones Laborales y Cajas de Ahorro, la integración de sus políticas sociales en una estrategia global de RSE.

Las Cooperativas, sociedades anónimas laborales, Fundaciones Laborales y demás empresas de la economía social, tienen un vínculo sustantivo con la RSE. Su origen, la composición laboral de su propiedad o las funciones y fines de sus empresas, las identifica y las vincula con los grupos de interés, con la sociedad a la que sirven. A su vez, las Cajas de Ahorro, por el enfoque fundacional, participación institucional y especial-mente por la tradición e identidad de su obra social, son entidades financieras comprometidas como ninguna, con su entorno social e institucional. Por todo ello recomendamos que estas empresas integren sus acciones responsables en una política global de RSE, configuren su reputación social como una seña distintiva de su estrategia empresarial y sirvan de ejemplo al conjunto de los sectores económicos en los que operen, para el fomento y extensión de la RSE.

52. Desarrollar la investigación en RSE.

Para aclarar los aspectos que todavía están poco desarrollados en materia de RSE recomendamos que se sigan abriendo y se consoliden líneas de investigación en la materia en universidades y otros centros de investigación, así como su participación en

redes internacionales. Una línea de interés particular es la elaboración de mecanismos de cuantificación que permitan evaluar las externalidades y los intangibles aso-ciados a los impactos sociales y medioambientales de la empresa.

Asimismo, los centros de investigación y las propias universidades deberían adoptar criterios de RSE en sus propios procesos.

53. Desarrollar la formación de grado medio y superior en aspectos RSE.

Dado el carácter integral de la RSE, las universidades, escuelas de negocios y centros superiores de formación deben integrar los contenidos de la RSE transversalmente en sus planes de estudios, además de posibles cursos de especialización sobre el tema que quieran desarrollar. Igualmente, deberían incorporarse los contenidos de RSE de forma transversal en los programas de las materias económicas que se cursan en el Bachillerato y en la Formación Profesional de grado medio y superior.

54. Mayor implicación de los medios de comunicación.

Los medios de comunicación juegan un papel crucial en la creación de la agenda de la RSE. Sería deseable que dieran mayor cobertura a los temas relaciona-dos con la RSE, incluyendo espacios de información fija sobre el desempeño empresarial en la materia, tanto sobre las prácticas irresponsables como sobre los comportamientos responsables más destacables. Asimismo, las empresas de comunicación deberían asumir también los criterios de RSE en sus propios procesos de gestión.

55. Fomentar que los medios de comunicación den cobertura informativa a los comportamientos empresariales que tengan relevancia en materia de responsabilidad social.

El interés informativo sobre la vida de las empresas es consecuencia de la enorme transformación que se está produciendo en la ecuación «empresas-sociedad». Millones de ciudadanos son accionistas de las empresas cotizadas, a través de sus acciones, fondos de pensiones, fondos de inversión y otros instrumentos financieros. A su vez, las decisiones de las empresas afectan a empleados, localidades, medioambiente, etc. Una sociedad informada, incrementará su capacidad de decisión premiando o castigando los comportamientos sociales o ecológicos de las empresas. Una sociedad de ciudadanos, libres, maduros, capaces de discernir en sus decisiones económicas, o de consumo, es funda-mental para la expansión de la RSE. Los medios de Comunicación deberían dar mayor cobertura a los temas relacionados con la RSE, incluyendo secciones con información fija sobre el desempeño empresarial en la materia, tanto sobre las prácticas irresponsables como sobre los comportamientos responsables más destacables. Consiguientemente, recomendamos también a los medios de comunicación su progresiva incorporación a los compromisos de la RSE.

56. Incorporar criterios de responsabilidad a la gestión de las organizaciones del tercer sector.

El fortalecimiento del tercer sector no es tan solo algo deseable en si mismo, sino un factor de desarrollo de la RSE, por el impacto que tienen sus propuestas y planteamientos. Consiguientemente, deben promoverse y apoyarse aquellas iniciativas orientadas a la incorporación de los criterios de gestión responsable en las organizaciones no lucrativas; apoyar aquellas ofertas solventes de formación que comporten una mejora en sus capacidades de gestión; fortalecer y promover prácticas y criterios de buen gobierno y de transparencia en estas organizaciones. Asimismo deben potenciarse y facilitarse las iniciativas de partenariado entre empresas y tercer sector.

57 Hacia la sociedad responsable: promover la Responsabilidad Social de todas las organizaciones.

Para que las organizaciones de la sociedad civil puedan relacionarse con mayor credibilidad con el sector privado, avalados por una mayor coherencia entre sus planteamientos y sus acciones, también deben reflexionar internamente sobre sus prácticas en los ámbitos social, ambiental y económico. En este sentido, sin olvidar que cada organización tiene impactos y por lo tanto responsabilidades muy distintas, podemos hablar de la necesaria promoción de la responsablidad social de todas las organizaciones (partidos políticos, organizaciones sindicales, entidades sociales, deportivas y culturales), introduciendo, entre otros, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. A fin de cuentas, el criterio de responsabilidad social puede reclamarse, con igual razón de ser, no sólo de las empresas, sino de todas las organizaciones e instituciones, en la medida que sea deseable que el principio de responsabilidad sea un criterio reconocido y asumido por el conjunto de la sociedad. En este sentido queremos destacar que no es posible ni coherente que desde las instancias públicas preconicemos una política de RSE, sin aplicarla previamente en nuestros ámbitos de responsabilidad. Constatamos que las empresas públicas españolas y administraciones públicas en general, no han incorporado estrategias de RSE.

Por ello, recomendamos a la Administración del Estado, a la de las Comunidades Autónomas, a los Órganos Públicos dependientes de la Administración, las Empresas Públicas y la Administración Local que sean ejemplares internamente en la integración de principios y prácticas de RSE en su propio funcionamiento.

GLOSARIO

Acción correctora

Medida pertinente para eliminar las causas de una no conformidad, defecto o cualquier situación indeseable detectada, encaminada a evitar su repetición.

Acción preventiva

Medida tomada para evitar que se produzca una no conformidad, defecto o situación indeseable actuando con carácter de anticipación sobre sus causas.

Acción social de la empresa

Conjunto de actuaciones que lleva a cabo una empresa con sus distintos tipos de recursos, gestionadas con visión estratégica, que facilitan la integración en la sociedad de personas desfavorecidas con lógica tanto para el futuro de su entorno en términos socioeconómicos como para el de la propia empresa.

Actividades complementarias

En el contexto de la gestión medioambiental, medidas adicionales que pueden considerarse e incluirse en un proyecto con el fin de reducir los riesgos para el entorno físico.

Activos estratégicos

Recursos y capacidades propios y diferenciales de una empresa susceptibles de ser utilizados en el desarrollo de ventajas competitivas. Acostumbran a ser escasos, valiosos, difíciles de imitar y difíciles de sustituir.

Activo Intangible

Es aquel que carece de propiedades físicas o normativas que limiten cuantitativamente las utilidades percibidas en el citado activo.

Activos intangibles complejos

Son activos estratégicos de naturaleza tácita desarrollados como consecuencia de procesos complejos y ambiguos, por lo que es difícil entender su origen y, en consecuencia, replicarlos.

Administración de la calidad total

Gestión empresarial orientada a obtener una calidad integral por medio de la participación de todos en la empresa. Incluye las políticas, objetivos, planes anuales, estrategias y actividades de calidad relacionadas con la materia, así como las normas nacionales e internacionales que rigen el producto y el proceso.

Agenda 21

Conjunto integrado de programas de acción para promover el desarrollo sostenible en el siglo XXI. Adoptada en 1992 por 178 países en la Conferencia de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo celebrada en Río de Janeiro. No es vinculante.

Aguas residuales

Aguas sanitarias o de proceso que, como consecuencia de su utilización, presentan características físicas, químicas o biológicas que las hacen inadecuadas para un posterior vertido al medio natural o para su empleo directo, y que, por tanto, requieren un tratamiento de depuración o acondicionamiento.

Alianza Europea para la Responsabilidad Social de la Empresa

Creada para consolidar la responsabilidad de las empresas en Europa de una manera definitiva y unitaria.

Alianza para una Sostenibilidad Global

Una iniciativa del Instituto de Tecnología de Massachusetts, el Instituto Federal Suizo de Tecnología, la Universidad de Tokio y la Universidad Tecnológica de Chalmers (Suecia), que tiene como objetivo concentrar los mejores recursos científicos y técnicos en la urgente necesidad mundial de entender mejor las amenazas y restricciones al desarrollo sostenible, y encontrar los medios para superarlas.

Análisis de ciclo de vida

Proceso objetivo para evaluar los impactos ambientales originados por un producto, proceso o servicio desde su origen en las materias primas hasta su eliminación final como residuo (de la cuna a la tumba).

Aspecto medioambiental

Elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que puede interactuar con el medio ambiente.

Auditoría ambiental

Instrumento de gestión que evalúa el funcionamiento de instalaciones existentes en lo que afecta al medio ambiente, con el fin de conocer el grado de cumplimiento de la legislación vigente y medir la efectividad y el grado de cumplimiento de las medidas de mitigación y control incluidas en el Plan de Gestión Ambiental. Permite identificar, evaluar, corregir y controlar los riesgos y deterioros ambientales. Puede ser realizada por la propia empresa (auditoría interna), por un consultor externo (auditoría externa) o por la autoridad competente (auditoría legal).

Autoevaluación

Proceso de dirección que consiste en el seguimiento cíclico y sistemático de las prácticas de gestión y de medición de resultados de una organización, usando un modelo de gestión como marco de referencia, que culmina con el desarrollo y puesta en marcha de un plan de mejora.

Base de la pirámide

Cuatro mil millones de personas que han de subsistir con menos de dos dólares al día, o cuatro si se tiene en cuenta la paridad de poder adquisitivo.

Benchmarking

Técnica de evaluación en la cual una organización compara su desempeño en cualquier área de gestión con otra organización reconocida como modelo de referencia en dicha área. La evaluación ayuda a la organización a identificar buenas prácticas, conocer sus debilidades y establecer estándares con los cuales puede medir su progreso en el área en cuestión.

Beneficios ambientales a nivel mundial

Aquellas externalidades o impactos medioambientales positivos que afectan a toda la humanidad.

Branding: Concepto anglosajón para "construcción de marca".

Buen Gobierno

Conjunto de métodos y procedimientos que adoptan las empresas para promover la ética, la equidad, la transparencia, la eficiencia y la responsabilidad dentro de su seno.

Calentamiento global

Incremento de la temperatura media de la Tierra como resultado de las actividades humanas que afectan a la atmósfera terrestre.

Calidad (en productos y servicios)

Un producto o servicio se considera de calidad cuando la totalidad de las características y atributos del mismo permiten satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes y usuarios.

Cambio climático

Modificación del comportamiento climático de la Tierra por causas antropogénicas.

Canibalización

En el contexto del aprovechamiento de los productos que han llegado al final de su vida útil, implica el completo desmontaje de los componentes y partes de dichos productos, y el empleo de aquellos que todavía pueden prestar un servicio adecuado en un nuevo producto.

Capital económico

Los recursos físicos y financieros, así como los activos inmateriales, que permiten acumular y producir valor económico a un individuo, a una empresa o a la sociedad en su conjunto.

Capital medioambiental

Los recursos naturales renovables y no renovables proporcionados por los ecosistemas, así como el estado de conservación de los mismos.

Capital Relacional

Lo constituyen el conjunto de relaciones de la empresa con los grupos de interés con los que ésta interactúa.

Capital social

Los recursos disponibles o potencialmente alcanzables gracias al conjunto de relaciones basadas en la confianza y cooperación que posee una unidad social, sea un individuo, una empresa o la sociedad en su conjunto.

Carta de la Tierra

Documento que establece los principios para una forma de vida sostenible, como un fundamento común mediante el cual se deberá guiar y valorar la conducta de las personas, organizaciones, empresas, gobiernos e instituciones transnacionales. Los principios en que se basa son los siguientes: respeto y cuidado de la comunidad de vida; integridad ecológica; justicia social y económica; democracia, no violencia y paz.

Certificación

Proceso por el cual una institución autorizada (pública o privada), evalúa y reconoce que una persona, una organización, un producto o un servicio alcanza los requerimientos o criterios predeterminados en un estándar.

Códigos de Conducta

Herramienta de gestión que contribuye a la interiorización de los valores organizativos y a concretar las pautas de comportamiento que han de seguir los integrantes de una empresa en sus relaciones con los diferentes grupos de interés de la compañía y respecto a algunos temas especialmente sensibles.

Código de gobierno para la empresa sostenible

Conjunto de principios elaborados por IESE Business School, la Fundación Entorno, PricewaterhouseCoopers y una serie de empresas españolas, cuyo objetivo es indicar a los máximos órganos de gobierno de las empresas por qué motivos y de qué manera han de integrar los principios del desarrollo sostenible en sus actividades, decisiones y criterios.

Comercio justo

Propuesta alternativa al comercio internacional convencional, que tiene como objetivo el desarrollo sostenible de los productores desaventajados y excluidos del mercado, basada en garantizar a los productores del hemisferio meridional una compensación justa por su trabajo, asegurándoles un medio de vida digno y sostenible, así como el disfrute de sus derechos laborales.

Comisión Brundtland

Comisión mundial creada en 1987 para el desarrollo del medio ambiente, presidida por la ex-primera ministra de Noruega, Gro Harlem Brundtland, a cuyos trabajos se debe la definición comúnmente aceptada de desarrollo sostenible: "Aquél capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer el derecho de las generaciones futuras de satisfacer las suyas propias".

Conformidad

Cumplimiento de requisitos especificados.

Core business

Traducido literalmente del inglés, significa el centro, núcleo, del negocio. Podríamos decir que es la actividad principal que realiza la empresa: qué hace.

Core values

Traducido literalmente del inglés, significa núcleo de valores.

Corporate citizenship

Término anglosajón que se traduce como empresa ciudadana.

Corrupción

Acción de dar o recibir algo de valor para que alguien haga (o deje de hacer) algo, burlando una regla formal o implícita acerca de lo que debe hacer, en beneficio del que da ese algo de valor o de un tercero.

Cuadro de mando integral

Herramienta para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo, que combina indicadores financieros y no financieros, permitiendo adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Asimismo, ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores-guía útiles para la dirección de la empresa.

Cumbre de la Tierra

Nombre abreviado de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo que tuvo lugar en Río de Janeiro en 1992, denominada así debido al excepcional número de líderes mundiales y jefes de Estado que asistieron. La Conferencia de Río constituyó un hito importante que permitió establecer un nuevo plan de acción para el desarrollo sostenible, reafirmado en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible en Johannesburgo, que se desarrolló del 26 de agosto al 2 de septiembre de 2002.

Desarrollo sostenible

Aquél que sobre la base de un crecimiento económico continuado, contribuye al desarrollo social y al uso adecuado del entorno natural, posibilitando el incremento de valor de las compañías para todas las partes interesadas. (Definición adoptada por el Club de Excelencia en Sostenibilidad)

Diálogo estratégico con las partes interesadas

Diálogo de la empresa con las partes interesadas que tiene por objetivo aprender, innovar, ganar credibilidad e influir en la evolución de su entorno con el fin de conseguir un modelo de negocio exitoso capaz de crear valor económico, social y medioambiental. Se basa en unas relaciones bidireccionales, abiertas, honestas, proactivas y transparentes con las partes interesadas, y requiere la involucración de todos los empleados y niveles directivos. Tiene un fuerte impacto en la organización, dada su influencia en los valores y cultura de la misma, y constituye la base para el desarrollo de activos intangibles complejos.

Ecodiseño

Integración de las consideraciones ambientales en el diseño del proceso del producto.

Ecoeficiencia

Concepto definido por el WBCSD como la creación de más bienes y servicios usando menos recursos y generando menos residuos y contaminación.

Ecosistema

Sistema ecológico constituido por un medio abiótico (fisico-químico) y el conjunto biótico de plantas animales y microorganismos.

Efecto invernadero

Fenómeno natural basado en la función de pantalla que realizan el CO_2 y otros gases atmosféricos reflejando parcialmente las radiaciones infrarrojas emitidas por la superficie terrestre, evitando así el enfriamiento excesivo de ésta y permitiendo la existencia de la vida en la Tierra.

Eficacia en función de los costes

Acciones o actividades que reducen o ahorran gastos y, por tanto, son eficaces en la reducción de costes, logrando los mejores resultados con el menor gasto.

EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*)

Sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales que permite la participación con carácter voluntario de organizaciones, para la evaluación y mejora del comportamiento medioambiental y la difusión de la información pertinente al público y otras partes interesadas.

Empresa sostenible

Según el "Código de gobierno para la empresa sostenible", es aquella que, basándose en un comportamiento ético y respetuoso con las diferentes sensibilidades culturales, crea valor sostenible, es decir, valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo. De esta forma contribuye al aumento del bienestar y al progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general.

Especificación

Documento que establece los requisitos que un producto o servicio debe cumplir.

Excelencia en la gestión

Forma de gestión de una organización centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros, y que apunta al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente, así como a proporcionar beneficios para todos los miembros de la organización y para la sociedad en su conjunto.

Factor 4

Medida de ecoeficiencia resultante de duplicar el nivel de bienestar con la mitad de recursos, impulsada por Ernst von Weizsäcker.

Factor 10

Concepto que estima necesario incrementar la productividad en el uso de los recursos en los países desarrollados en un factor 10, de media, durante los próximos 30-50 años, con el propósito y deseo de alcanzar un modelo mundial de desarrollo sostenible. Esta idea fue impulsada por el Club Factor 10, fundado en 1994.

Foro Multilateral Europeo

Creado con el objetivo de promover la transparencia y la convergencia de las prácticas y los instrumentos de responsabilidad social de la empresa.

Gestión ambiental

Conjunto de acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del medio ambiente, a partir de un enfoque interdisciplinario y global.

Gestión de la calidad

Actividades de la función empresarial que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades, y que se implementan a través de la planificación de la calidad, su control, aseguramiento y mejora, en el marco del sistema de la calidad.

Gestión del convencimiento

Proceso de gestión específico para la creación de valor de la empresa, que está basado en las conductas, y que integran todos los elementos necesarios para influir en las decisiones de compra, apoyo e inversión de los grupos de interés.

Gestión por procesos

Manera de gestionar toda la organización basándose en sus procesos, tanto operativos como de gestión y apoyo.

Global Reporting Initiative

Acuerdo internacional que tiene por finalidad establecer una estructura de trabajo ampliamente aceptada para la elaboración de memorias de sostenibilidad en las que se recojan los tres aspectos siguientes: medioambiental, económico y social. Se ocupa también de la definición y difusión de la guía para la elaboración de las citadas memorias, que se aplica de manera voluntaria por organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios.

Globalización

Proceso de interrelación e interdependencia económica, cultural y social entre los diferentes Estados y regiones del mundo.

Gobierno de la empresa sostenible

Actuación ética y comprometida con los principios del desarrollo sostenible por parte del máximo órgano de gobierno de la empresa.

Grupos de Interés

Conjunto de los colectivos que pueden ser afectados por una organización o sus actividades, o tener incidencia sobre ellas. Las partes interesadas son: accionistas e inversores, empleados, socios estratégicos, creadores de opinión y conocimiento, comunidades locales, países y sociedades, Administración Pública, proveedores y subcontratistas, instituciones financieras y clientes. Otra acepción de este término es la de "Partes Interesadas".

Guía

Instrucciones que especifican procedimientos generales para lograr una buena práctica. El rango de opciones que se presentan permite libertad y flexibilidad para su aplicación.

Identidad de Marca

Es el conjunto de rasgos propios de una compañía, producto o servicio que la caracterizan respecto otras empresas.

Indicadores

Cálculos específicos de un aspecto concreto que pueda usarse para controlar y demostrar cómo actúa una organización.

Índice de frecuencia

Indicador de la accidentalidad laboral, internacionalmente aceptado, definido como el número de accidentes con baja por cada millón de horas trabajadas.

Índice de gravedad

Indicador de accidentalidad laboral definido como el número de jornadas perdidas por cada mil horas trabajadas.

Índices Dow Jones de sostenibilidad

Familia de índices que engloba a aquellas compañías de todo el mundo con mejor trayectoria en el campo social, medioambiental y económico, de cuya gestión se responsabiliza la empresa SAM.

Informe de sostenibilidad o responsabilidad corporativa

Informe de carácter voluntario que realizan las empresas comprometidas con el desarrollo sostenible atendiendo a la triple cuenta de resultados: económica, ambiental y social.

Innovación gradual

Creación de productos, servicios, procesos o formas de organización empresarial a partir de procesos de aprendizaje acumulativos que generan mejoras incrementales en los productos, servicios, procesos o formas de organización existentes anteriormente.

Innovación radical

Creación de nuevos productos, servicios, procesos o formas de organización empresarial a partir de procesos de aprendizaje discontinuos que sustituyen los productos, servicios, procesos o formas de organización empresarial existentes anteriormente.

Inversión socialmente responsable

Inversión orientada a obtener objetivos éticos, medioambientales y sociales conjuntamente con los objetivos financieros.

ISO 14000

Normas internacionales editadas por ISO para la implantación de sistemas de gestión medioambiental. Aplicable a cualquier tipo de empresa o actividad.

Libro Verde (para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas)

Documento sobre la responsabilidad social de las empresas, dirigido al cumplimiento del objetivo estratégico de la UE de convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible, con más y mejores empleos y con mayor cohesión social.

Mecenazgo

Aportación en forma monetaria o en especie por parte de la empresa a una institución sin ánimo de lucro generalmente de ámbito cultural.

Medio ambiente

Entorno y circunstancias en las que un organismo, individuo u organización existe y con el cual interactúa. Esto incluye el aire, el agua, el suelo, la flora, la fauna, lo humano, lo socioeconómico, lo cultural, lo político, lo hereditario y lo patrimonial.

Mejora continua

Proceso que persigue aumentar de forma progresiva el rendimiento de un área funcional, un proceso o de la organización en su conjunto mediante la introducción sistemática de cambios graduales.

Misión
Propósito o razón de ser de una empresa.

Modelo de excelencia
Herramienta para la gestión de una empresa que busca la satisfacción de clientes y empleados, un impacto positivo en la sociedad y, en último término, la excelencia de los resultados empresariales mediante el liderazgo de la dirección, unas adecuadas políticas y estrategias, una acertada gestión de las personas, un uso eficiente de los recursos y una gestión estratégica de los procesos.

Monitoreo
Procedimiento empleado para comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución de un proyecto, mediante la identificación de los aspectos limitantes o ventajosos, y que culmina recomendando medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.

Norma
Disposición de carácter no obligatorio emitida por un organismo acreditado para ello que contiene los métodos para la evaluación de un determinado producto, servicio o procedimiento.

Orden
Disposiciones que dictan los Ministerios respecto a las materias de su competencia. Están sujetas a las Leyes y Reales Decretos.

Organizaciones no gubernamentales (ONG)
Tipo de organización o asociación no lucrativa constituida para prestar un servicio cuyo objetivo es mejorar o mantener la calidad de vida de la sociedad. Dependiendo del servicio que ofrezca, podemos distinguir entre ONG de desarrollo y cooperación internacional, de derechos humanos, de medio ambiente, de cultura, de salud, de apoyo social, de drogodependencia, de comunicación, etc.

Pacto Mundial para el Desarrollo Sostenible (*Global Compact*)
Directrices de las Naciones Unidas para que las actividades de las empresas respeten los derechos humanos, hagan efectivo un desarrollo sostenible y se adhieran a las normas universales, tanto medioambientales como sociales.

Panel local de supervisión

Órgano creado por iniciativa voluntaria de las empresas, constituido por vecinos, autoridades, instituciones y representantes de la propia empresa, para promover la participación de las partes interesadas en el seguimiento de los efectos ambientales de las actividades de la empresa

Patrimonio común

La idea de ampliar el ámbito del gobierno para incluir los recursos y bienes naturales. Se entiende como el acceso a un bien público, en relación con el cual no hay un proceso político claramente definido, en el que los usuarios ceden derechos a un organismo reglamentario negociado, que en muchos casos sobrepasa las fronteras jurídicas. La alta mar, por ejemplo, representa un patrimonio común importante.

Patrocinio

Técnica de comunicación estructurada mediante la cual , una empresa -patrocinador- ofrece unos recursos en forma monetaria o en especie a una organización, evento o causa –patrocinado- con la finalidad de obtener un beneficio directo al asociar su imagen, corporativa o de marca, sus productos o servicios, a la actividad y entidad patrocinada.

Plan

Conjunto de actuaciones definidas para conseguir los objetivos previstos, con asignación de responsables y definición de recursos necesarios y tiempo de ejecución.

Plan operativo

Documento técnico que detalla cómo se ejecutará el proyecto en un determinado período con recursos asignados.

Política de calidad

Intenciones globales y orientaciones de una organización relativas a la calidad tal y como se expresan formalmente por la alta dirección.

Política medioambiental

Declaración pública y formalmente documentada por parte de la dirección, sobre las intenciones y principios de acción de la organización acerca de su actuación medioambiental, en la que destacan sus objetivos generales, incluido el cumplimiento de todos los requisitos normativos correspondientes al medio ambiente.

Política social

Declaración pública y documentada de la empresa en la que se reflejan los principios y compromisos relativos a su acción social.

Principio de precaución

Definido en la Declaración de Río, el principio sostiene que donde existan amenazas de daños serios o irreversibles, la falta de certeza científica no debe usarse como una razón para posponer la adopción de medidas eficaces en función de costes, para la prevención del riesgo.

Procedimiento

Secuencia de actividades relacionadas entre sí que especifican sus formas de ejecución para llevarlas a la práctica.

Proceso

Conjunto de rutinas, procedimientos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes en elementos salientes.

Programa medioambiental

Declaración en la que se recogen las actuaciones previstas por la empresa en un futuro próximo. Aquí se concreta la política medioambiental en una serie de objetivos y metas, definiéndose las actividades necesarias para su consecución y las responsabilidades del personal implicado.

Progreso social

Mejora de la calidad de vida de los colectivos sociales reconocida como una meta irrenunciable en las estrategias de desarrollo sostenible.

Protocolo

Plan ordenado, preciso y detallado para seguir un proceso. Un protocolo implica requerimientos más estrictos que las guías.

Protocolo de Kioto

Acuerdo legalmente vinculante bajo el cual los países industrializados deberán reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero en un 5,2% en el periodo 2008-2012 con relación a las emisiones de 1990. El acuerdo se logró en Kioto, el 11 de diciembre de 1997, reunión a la que acudieron delegaciones de 160 países.

Protocolo de Montreal

Acuerdo internacional firmado en 1987, en el que se estableció la reducción paulatina, hasta su final prohibición, de la producción de todas aquellas sustancias que deterioran la capa de ozono.

Recomendaciones

Disposiciones de carácter complementario y no vinculantes.

Recursos renovables

Recursos que están disponibles con distintos intervalos de tiempo. El empleo de las fuentes actuales no disminuye la disposición futura siempre que la tasa de consumo no exceda a la de generación.

Régimen de cumplimiento

Sistema de medidas diseñadas y aplicadas para garantizar el cumplimiento de la legislación y los reglamentos, incluyendo, entre otras cosas, un sistema de seguimiento, control y vigilancia.

Registro

Documento que proporciona evidencias objetivas de las actividades efectuadas o de los resultados obtenidos.

Reputación

Activo estratégico de una empresa basado en la percepción favorable de la misma que tienen las diferentes partes interesadas.

Reputación Comercial

Reconocimiento por parte de los clientes de una empresa de la calidad de su oferta comercial durante un tiempo suficiente como para producir en ellos un sentimiento de fidelidad hacia ésta.

Reputación Interna

Reconocimiento que hacen los empleados del comportamiento corporativo de su empresa, entendiendo por tal comportamiento no sólo la política de recursos humanos sino el conjunto de políticas corporativas con relación al resto de grupos de interés de esa empresa.

Reputación corporativa

Reconocimiento público de la capacidad de una compañía para crear valor de forma permanente para sus accionistas, clientes, empleados y la comunidad en general.

Responsabilidad Social de la Empresa (Responsabilidad Corporativa, Responsabilidad Social Corporativa)

Conformada por el conjunto de actividades que realiza la empresa a lo largo de toda la cadena de valor en los ámbitos económico, social y ambiental que van más allá del cumplimiento legal.

Riesgo crediticio

Incapacidad de pagar las obligaciones financieras contraídas y de desarrollar las actividades de la empresa

Seguridad y salud laboral

Conjunto de medidas, técnicas y procedimientos adoptados por las empresas para garantizar la salud y la seguridad de los trabajadores en el trabajo.

Sistema de gestión medioambiental

Parte del sistema de gestión de la empresa que incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a cabo, revisar y mantener al día la política medioambiental.

Stakeholders

Véase "Grupos de interés".

Validación

Confirmación por examen y aporte de evidencias objetivas de que los requisitos particulares para un uso específico previsto han sido satisfechos.

Valores

Cualidades que se traducen en conductas determinadas que identifican a la empresa y guían su gestión y el desarrollo de políticas, estrategias y procesos.

Valorización

Todo procedimiento que permita el aprovechamiento de los recursos contenidos en los residuos sin poner en peligro la salud humana y sin utilizar métodos que puedan causar perjuicios al medio ambiente.

Ventaja competitiva sostenible

En el ámbito empresarial, se refiere a la capacidad de una empresa para obtener, mediante la utilización de sus activos estratégicos, mejores resultados que sus competidores en un mismo escenario y de forma persistente.

Verificación

Confirmación por examen y anotación de evidencias objetivas que se han cumplimentado los requisitos especificados.

Visión

La idea de la empresa que deseamos, expresada en términos de su misión, filosofía corporativa, fines, objetivos y fuerza motriz. Expresa la inspiración y el reto que se propone afrontar la empresa; es vital como elemento motivador y creador de compromiso colectivo y proporciona a la empresa sentido de propósito y misión.

Visión sistémica

Se dice que una empresa tiene visión sistémica cuando además de ser consciente de su pertenencia al sistema global, actúa en consecuencia. Dado el número y variedad de elementos, y la complejidad de sus interrelaciones, la visión sistémica es una característica básica de la empresa sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

Prólogo y Capítulo 1. Introducción, resúmenes y conclusiones

Perroux, F.: *L'économie du XX ème siècle*, P.U.F., Paris, 1969.

Prigogine, I. y Stengers, I.: "Neptunianos y vulcanianos. Un ensayo sobre lo interdisciplinario", Presses Universitaires de Grenoble, 1978, reproducido en Prigogine, I.: *¿Tan sólo una ilusión?*, Tusquets Editores, 3ª ed., Barcelona, 1993.

Capítulo 2. Responsabilidad Social de la Empresa

Anheier, Helmut: *Global Civil Society,* 2001.

Damasio, Antonio: *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain,* Avon Books, 1994 (Hay traducción al castellano).

De Geus, Arie: *The Living Company*, Harvard Business School Press, 1997.

Diamond, Jared: *Guns, Germs and Steel: The Fates of Human Societies,* Norton, 1997 (Hay traducción al castellano).

Diamond, Jared: *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed,* Penguin, 2005 (Hay traducción al castellano).

Ecological Footprint of Nations 2005 Update, Redefining Progress, 2005. http://www.rprogress.org/publications/2006/Footprint%20of%20Nations%202005.pdf

Gore, Al: *Una verdad incómoda,* Editorial Gedisa, 2007.

Handy, Charles: *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future,* Random House, 1994.

Hart, Stuart L. and Milstein, M.: "Creating Sustainable Value", *Academy of Management Executive*, 2003, Vol. 17, Nº 2.

Hart, Stuart L. and Sanjay Sharma: "Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination", *Academy of Management Executive*, 2004, Vol. 18, Nº 1.

Millennium Ecosystem Assessment, 2005: *Ecosystems and Human Well-being: Synthesis*, Island Press, Washington, D.C., 2005.

Senge, Peter: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization,* Currency Doubleday, 1990 (Hay traducción al castellano).

Taylor, Frederick: *The Principles of Scientific Management,* Kessinger, 2004.

United Nations Environment Program and World Meteorological Organization: *Climate Change 2007: The Physical Science Basis,* 2007.

Capítulo 3. Iniciativas mundiales, europeas y españolas. Políticas públicas en Responsabilidad Social de la Empresa

Aaronson, S. and Reeves, J.: *Corporate Responsibility in the Global Village: The Role of Public Policy,* National Policy Association, Washington, D.C., 2002.

Aaronson, S. and Reeves, J.: *The European Response to Public Demands for Global Corporate Responsibility,* National Policy Association, Washington, D.C., 2002.

Albareda, L. : *Els governs i la responsabilitat social de les empreses,* IPES, ESADE, Barcelona, 2003.

Albareda; L.; Ysa, T. and Lozano, J. M.: "The Role of Governments in Fostering CSR", en Morsing, M. (comp.) *Corporate Responsibility. Reconciling Managerial Strategies Towards the 21 st Century,* Palmgrave, 2005.

Alonso Soto, F.: "Estrategia europea de la responsabilidad social de las empresas", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Derecho Social Internacional y Comunitario* nº 62, 2006.

Anderson, S. and Mailand, M.: *The Role of Employers and Trade Unions in Multipartite Social Partnerships,* The Copenhagen Centre, Copenhague, 2002.

Bendell, J. and Kearins, K.: "Remembering the Politics: The Emergent Political Dimension to Corporate Social Responsibility and its Management". *Paper* presentado en la Interdisciplinary CSR Research Conference, University of Nottingham, ICCSR, 2223 de octubre de 2004.

Buchholz, R. and Rosenthal, S.: "Stakeholder Theory and Public Policy: How Governments Matter", *Journal of Business Ethics,* 111, 2004.

Comisión Europea: *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility.* COM (2001), Bruselas, 18 de julio de 2001.

Comisión Europea: *Communication: Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development.* COM (2002), Bruselas, 2 de julio de 2002.

Comisión Europea: “European SMEs and Social and Environmental Responsibility”, *Observatory of European SMEs,* N° 4, 2002.

Comisión Europea: *Towards a Global Partnership for Sustainable Development.* COM (2002), Bruselas, 2002.

Comisión Europea: *EU Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility* (CSR EMS Forum), Directorate General for Employment and Social Affairs, Bruselas, 2003.

Comisión Europea: *Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union,* Directorate General for Employment and Social Affairs, Bruselas, 2004.

Comisión Europea: *Public Consultation. Review of the EU Sustainable Development Strategy,* SEC (2004) 1042, Bruselas, 2004.

Comisión Europea: “SMEs in Europe 2003*”, Observatory of European SMEs,* 2004.

Dahl Rendtorff, J.: "The Ethics and Law of Corporate Social Responsibility. A Comparison between some Policy Developments in the US and the EU. Paper for Track 7: Policy Making and the Role of Government”, *Paper* presentado en el III Coloquio anual de la *European Academy of Business in Society*: «The Challenge of Sustainable Growth: Integrating Societal Expectations in Business», Bélgica, 27 y 28 de septiembre de 2004.

Donaldson, T.: “The Ethical Wealth of Nations”, *Journal of Business Ethics,* Vol. 31, 2001.

Dunn, W. N.: *Public Policy Analysis. An Introduction,* Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1981.

Edme, R.: “Principales approches et référentiels de RSC en "concurrence" en quoi et comment l’Investissement Socialement Responsable entre en résonance et quelles sont ses perspectives?”, *Revue Etudes & Documents,* ANACT, 2002.

European Conference on Corporate Social Responsibility: *The Role of Public Policies in Promoting CSR,* Conference Booklet, EU Presidency Conference, Venecia, 14 de noviembre de 2003.

European Multistakeholder Forum on CSR: *Final Report. Final Results and Recommendations*, Bruselas, 29 de junio de 2004.

Feole, H.: “La tragedia de los comunes: relaciones entre gobiernos, empresas y sociedad civil”, *Boletín IARSC:* www.iaRSC.org,17 de junio de 2004.

Fox, T., Ward, H. and Howard, B.: *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study,* The World Bank, Washington, 2002.

Frank Hawkins Kenan Institute of Private Enterprise: *Corporate Social Responsability. A Role for the Government,* The Frank Hawkins Kenan Institute of Private Enterprise, Washington, 1999.

Frank Hawkins Kenan Institute of Private Enterprise: *Promoting Global Corporate Social Responsibility The Kenan Institute Study Group Consensus,* The Frank Hawkins Kenan Institute of Private Enterprise, Washington, 2003.

Friedman, M.: "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine,* 1970.

Hoffmann Martinot, V.: "¿Hacia una convergencia europea de los modelos de gobierno locales?", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas,* Nº 16, septiembre-diciembre, 1999.

Joseph, E.: *Promoting Corporate Social Responsibility. Is Market Based Regulation Sufficient?,* Institute for Public Policy Research, Londres, 2001.

Lozano et altri.: "Los gobiernos y la responsabilidad de las Empresas", ESADE, Ed. Granica, Madrid, 2005.

Mendoza, X.: "Las transformaciones del sector público en las sociedades avanzadas. Del estado del bienestar al estado relacional", *Papers de Formació,* N° 23, Diputación de Barcelona. 1996

Merino Segovia, A.: "Responsabilidad social corporativa: su dimensión laboral", *Revista Documentación Laboral* Nº 75, 2005.

Moon, J.: "The Social Responsibility of Business and New Governance", *Government and Opposition,* Vol. 37, N° 3, 2002.

Nidasio, C.: "Implementing CSR on a Large Scale: The Role of Government". *Paper* presentado en el *track 7:* «Policy Making and the Role of Government» del III Coloquio de la *European Academy of Business in Society*: «The Challenge of Sustainable Growth: Integrating Societal Expectations in Business». Bruselas, 2004.

Perrini, F., Pogutz, S. and Tencati, A.: "Corporate Social Responsibility in Italy: State of the Art", *Paper* presentado en el Workshop on Corporate Social Responsibility, organizado por el *Journal of Management Studies* de la University of Illinois, Chicago, 2004.

Putnam, R.: *El declive del capital social: un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario,* Galaxia Gutenberg, Barcelona, 2003.

Reynaert, E.: *Corporate Social Responsibility and the Role of Government. The Trivisi Case*, 2003.

Rodríguez Piñero y Bravo Ferrer: "Los Gobiernos y la Responsabilidad Social Corporativa", *Revista de Relaciones Laborales,* 2006.

Rosdahl, A.: *The Policy to Promote Social Responsibility of Enterprises in Denmark. Discussion Pqper from Host Country Expert,* Danish National Institute of Social Research, Copenhagen, 1718 de septiembre de 2001.

Sayers, A. and Moon, J.: "State Government Convergence and Partisanship: A LongRun Analysis of Australian Ministerial Portfolios", *Canadian Journal of Political Science,* Vol. 35, N° 3, 2002.

Stiglitz, J. E.: *El malestar en globalización,* Taurus, Madrid, 2002.

Tencati, A.: "Public Policies to Encourage CSR: The Italian CSR-SC Project", en III *Transatlantic Business Ethics Conference*, ESADE, Barcelona, 2004.

Capítulo 4. El gobierno de la empresa y la RSE

Alonso Ledesma, Carmen: "El buen gobierno de las sociedades en Europa: (a propósito del estudio comparativo de los códigos de conducta existentes en los Estados miembros de la UE realizado a instancias de la Comisión Europea por el estudio jurídico Weil, Gotshal & Manges)", *Revista de Derecho Bancario y Bursátil*, octubre-diciembre 2002.

Aparicio González, M. L.: "Gobierno corporativo: entre el Derecho y la ética empresarial", *Revista de Derecho Mercantil*, julio-septiembre 2005.

Argandoña, A.: "Las empresas ante la corrupción", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 4, 1999.

Argandoña, A.: "Sobre la corrupción", en *Estudios de Comunicación y Derecho. Homenaje al profesor Manuel Fernández Areal*, Editorial Compostela, Santiago, 2000.

Calzada Terrados, B.: *El buen gobierno en España: un análisis crítico*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid, 2006.

Cañabate Pozo, Rosario: "Las cuotas participativas y el gobierno corporativo de las Cajas de Ahorro", *Revista de Derecho de Sociedades*, 2005.

Carter, C. B. y Lorsch, J. W.: *Volver al principio. Redefinición del gobierno corporativo,* Lid, Madrid, 2004.

Chamorro Domínguez, M.: "Informe de la comisión "Corporate governance" en Alemania: gobierno y control societario", *Revista de Derecho de Sociedades*, 2002.

Club de Excelencia en Sostenibilidad: *El estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa española*, 2007.

Crespo Rodríguez, M. y Zafra Jiménez, A.: *Transparencia y buen gobierno: su regulación en España*, La Ley, Madrid, 2005.

Elliott, K. (ed.): *Corruption and the Global Economy*, Institute for International Economics, Washington D.C., 1997.

Embid Irujo, J. M.: "El buen gobierno corporativo y los grupos de sociedades", *Revista de Derecho Mercantil*, julio-septiembre 2003.

Esteban Velasco, Gaudencio: "El gobierno de las sociedades cotizadas: la experiencia española", *Revista de Derecho de Sociedades*, 1999.

Esteban Velasco, Gaudencio: *El gobierno de las sociedades cotizadas*, Marcial Pons, Madrid, 1999.

Esteban Velasco, Gaudencio: "¿Una nueva manera de entender e impulsar la evolución del sistema de gobierno de las sociedades cotizadas?", *Cuadernos de Derecho y Comercio*, septiembre 2001.

Fundación de Estudios Financieros: *Guía de buenas prácticas para el desarrollo de la Junta General de accionistas de Sociedades Cotizadas*, Colección "Papeles de la Fundación" Nº 6, 2004.

Garrido García, José María: "El informe Winter y el gobierno societario en la Unión Europea", *Revista de Derecho de Sociedades*, 2003.

Global Compact: "How to implement the 10th Principle", *Compact Quarterly*, 2005.

Gordon, K. and Miyake, M.: "Business approaches to combating bribery: A study of codes of conduct", *Journal of Business Ethics*, 34, 2001.

Guerra Martín, Guillermo: "Capítulo III (gobierno societario) del informe del grupo de alto nivel de expertos en Derecho de sociedades sobre un marco normativo moderno para el Derecho de sociedades en Europa (informe Winter), Bruselas, 4 noviembre de 2002", *Revista de Derecho de Sociedades*, 2003.

Guerra Martín, Guillermo: *El gobierno de las sociedades cotizadas estadounidenses: su influencia en el movimiento de reforma del Derecho europeo*, Aranzadi, Pamplona, 2003.

International Chamber of Commerce: *Combating Extortion and Bribery: ICC Rules of Conduct and Recommendations,* 2005.

Mateu De Ros Cerezo, R.: *El Código Unificado de Gobierno Corporativo*, Thomson Aranzadi, Pamplona, 2007.

Olcese Santonja, A.: *Teoría y práctica del buen gobierno corporativo*, Marcial Pons, Madrid, 2005.

Olivencia Ruiz, Manuel: "El gobierno de las sociedades", *Libro Homenaje a Fernando Sánchez Calero*, McGraw-Hill, Madrid, 2002. (T. 2)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades,* Paris, 1999.

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD): *Spain: Phase 2. Report on the application of the Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and the 1997 Recommendations on Combating Bribery in International Business Transactions*, OECD, París, 2006.

Paz-Ares Rodríguez, C.: "El gobierno de las sociedades: un apunte de política legislativa", *Libro Homenaje a Fernando Sánchez Calero*, McGraw-Hill, Madrid, 2002. (T. 2)

Paz-Ares Rodríguez, C.: "La responsabilidad de los administradores como instrumento de gobierno corporativo", *Revista de Derecho de Sociedades*, 2003.

Paz-Ares Rodríguez, C.: "El gobierno corporativo como estrategia de creación de valor", *Revista de Derecho Mercantil*, enero-marzo 2004.

Pérez Carrillo, Elena F.: "Gobierno corporativo en EE.UU. y en Europa: administración, propiedad y auditoría ante la reforma", *Revista de Derecho de Sociedades*, 2005.

Pérez Carrillo, Elena F.: "Gobierno corporativo en la Unión Europea: evolución conceptual y de método", *Revista de Derecho Mercantil*, julio-septiembre 2005.

Pérez Pueyo, M. A.: "¿Ética o legalidad en el gobierno de las grandes empresas?", *La Ley*, 21 noviembre 2003.

Recalde Castells, Andrés J.: "Organización y "buen gobierno" de las sociedades anónimas cotizadas", *Noticias de la Unión Europea* (210), abril 2002.

Recalde Castells, Andrés J.: "Del "Código Olivencia" a la aplicación de la Ley de transparencia: (un balance provisional -y decepcionante- sobre la reforma del "gobierno corporativo" en las sociedades cotizadas españolas)", *Revista Crítica de Derecho Inmobiliario*, noviembre-diciembre 2005.

Ricart, Joan Enric, Álvarez, José Luis y Gifra, Julia: *Los accionistas y el gobierno de la empresa: análisis de la situación española*, Deusto, Barcelona, 2005.

Ricart, J. E., Rodríguez, M. Á., Sánchez, P, y Ventoso, L.: *La empresa sostenible: aprendiendo de los líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI*), Fundación BBVA, 2006.

Rodríguez Artigas, F. [et al.]: *Derecho de sociedades anónimas cotizadas: (estructura de gobierno y mercados)***,** Thomson-Aranzadi, 2 vols., 2006.

Ros Pérez, F.: "Gobierno corporativo, transparencia y Cajas de Ahorros", *Revista de Derecho Bancario y Bursátil* (100), octubre-diciembre 2005.

Sánchez Andrés, Aníbal: "Ius publicum, Ius privatum": gobierno corporativo y mercado de valores: (una lección)", *Libro Homenaje a Ildefonso Sánchez Mera*, Consejo General del Notariado, T. II., Madrid, 2002.

Sánchez Calero, Fernando: "Informe anual del gobierno corporativo", *Revista de Derecho Bancario y Bursátil* (94), abril-junio 2004.

Sánchez Calero, Fernando: "El declinar de la Junta y el buen gobierno corporativo", *Revista de Derecho Bancario y Bursátil* (104), octubre-diciembre 2006.

Sánchez Gimeno, Sergio: "El gobierno de la sociedad limitada familiar", *Estudios sobre la sociedad de responsabilidad limitada*, Civitas, Madrid, 2004.

San Sebastián Flechoso, Federico: *El gobierno de las sociedades cotizadas y su control*, Centro de Documentación Bancaria y Bursátil, Madrid, 1996.

Seminario Harvard-Complutense de Derecho Mercantil: *Gobierno corporativo y crisis empresariales*, II Seminario Harvard-Complutense de Derecho Mercantil (2004), Marcial Pons, Madrid, 2006.

The Conference Board: *Universal Conduct: An Ethics and Compliance Benchmarking Survey,* 2006.

Transparency International and Social Accountability International: *Business Principles for Countering Bribery*, 2003.

Trías Sagnier, Miguel: "El informe Olivencia sobre el gobierno de las grandes empresas", *Revista del Poder Judicial*, tercer trimestre 1998.

Trías Sagnier, Miguel: "El consejo de administración como órgano garante del buen gobierno en la sociedad cotizada", *Revista de Derecho de Sociedades* (21), 2003.

Tusquets Trías de Bes, Francisco: "El abogado en el órgano de gobierno de las sociedades anónimas", *La Ley,* 2 diciembre 1998.

Vaño Vaño, María José: "XML, una herramienta al servicio del buen gobierno corporativo", *Revista de Derecho y Nuevas Tecnologías*, 2005.

Velasco San Pedro, L. A.: "El gobierno de las sociedades cotizadas: "(corporate governance)" en España: el "informe Olivencia", *Libro homenaje a Fernando Sánchez Calero*, McGraw-Hill, Madrid, 2002. (T. 3)

Vincke, F. and Heimann, F. (eds.): *Fighting Corruption. A Corporate Practices Manual*, International Chamber of Commerce, París, 2ª ed., 2003.

World Economic Forum: *Partnering Against Corruption–Principles for Countering Bribery,* 2005.

Capítulo 5. La estrategia corporativa en RSE

AETIC *Las tecnologías de la sociedad de la información en la empresa española 2003,* 2004.

Asociación Española de Patrocinio y Mecenazgo (AEDME) y Círculo de la Responsabilidad Social: *El patrocinio y mecenazgo empresarial en España: Ejercicio 2005*.

Banco Interamericano de Desarrollo: *Estrategia de reducción de la Pobreza y Promoción de la Equidad Social,* Washington., 2003.

Bindé, Jérôme (dir). : *Où vont les valeurs?* UNESCO, 2005 (edición en catalán *Cap a on van els valors?* Angle Editorial i Centre UNESCO de Catalunya, 2005).

Cátedra Universidad Antonio de Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas: *La internacionalización de la empresa española: aprendizaje y experiencia,* 2007.

CECA: *Responsabilidad Social Corporativa de las Cajas de Ahorros 2004. Obra Social, Actividad Financiera y Gobierno Corporativo,* CECA, 2005.

CECA, PricewaterhouseCoopers, AIS: *Valoración el impacto de la Obra Social,* 2005.

CEPAL: *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Una mirada desde América Latina,* junio 2005.

Club de Excelencia en Sostenibilidad: "Manual de la empresa responsable: La sostenibilidad en el cuadro de mando de la empresa", *Biblioteca Empresarial Cinco Días,* 2004.

Comisión Europea: Libro Verde: *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Comisión Europea, 2001.

Comisión Europea: *Construir una Europa que fomente la integración,* Comunicación de la Comisión Europea, 21 de diciembre de 2004.

Comisión Europea: *Informe conjunto sobre la inclusión social*, Comunicación de la Comisión, 21 de diciembre de 2004.

Consejo Económico y Social: *La emancipación de los jóvenes y la situación de la vivienda en España*, 2002.

Consejo Económico y Social: *Informe, por propia iniciativa, sobre cooperación y acción exterior*, Sesión Ordinaria del Pleno del Congreso de los Diputados, junio 2005.

Dávila, A.: "Nuevas herramientas de control: El cuadro de mando integral", IESE, *Revista de Antiguos Alumnos*, 1999.

Ellison, B., Moller, D. y Rodríguez, M. Á.: *Hindustan Lever Reinvents the Wheel*, caso de la División de Investigación de IESE, 2002.

I Estudio de Comunicación Interna en la Administración Pública, *Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa*, 2005.

IV Estudio de Comunicación Interna en las Empresas Españolas, *Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa*, 2005.

Freeman, R. E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

Friedman, M.: "The Social Responsibility of Business is to Increase Profits", *New York Times Magazine*, September, 1970.

Fundación Empresa y Sociedad: *Artículos de opinión sobre la acción social de la empresa*, enero de 2007.

Fundación Empresa y Sociedad: *Las empresas mejor percibidas por su acción social*, febrero de 2007.

Fundación Empresa y Sociedad: *Tratamiento de la acción social de las empresas en la prensa escrita durante 2006*, marzo de 2007.

Fundación Empresa y Sociedad: *El ciudadano ante la acción social de las empresas*, abril de 2007.

Fundación Empresa y Sociedad: *La acción social de la empresa en España. Informe 2007,* junio de 2007.

Fundación Empresa y Sociedad: *Tratamiento de la acción social en el Informe Anual 2006 de grandes empresas españolas*, 2007.

Fundación La Caixa: *Pobreza y Exclusión Social,* Colección Estudios Sociales Nº 16, 2004.

Fundación Sindical de Estudios de CC.OO. y Analistas Financieros Internacionales: *La deslocalización en Madrid, conceptos, hechos y estrategias*, 2006.

Fundación Telefónica, ESADE y Valores & Marketing: *Las Fundaciones de empresa en España, primer mapa del sector*, Madrid, 2002.

Garrido Falla, Fernando (dir.): *El modelo económico en la Constitución Española*, Instituto de Estudios Económicos, 1981.

Guardia, Ramón.: *El beneficio de compartir valores*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1998.

Hart, Stuart L. and Milstein, Mark B.: "Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries", *Sloan Management Review*, Fall 1999.

Hart, Stuart and Clayton, Christensen: "The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid", *Sloan Management Review,* Fall 2002.

Hart, Stuart and Sanjay Sharma.: "Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination", *Academy of Management Executive,* 18 (1), 2004.

Hawken, P., Lovins, A. and Lovins, H.: "Optimizing one element in isolation pessimizes the whole system", *Natural Capitalism. Creating the Next Industrial Revolution*, Rocky Mountains Institute, 2003.

Hemel, Ulrich.: *Valor y valores. Ética para directivos*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2007.

Instituto de la Mujer: *Estudio sobe la conciliación de la vida familiar y la vida laboral en España,* Madrid, 2005.

Ley 34/1988, de 11 de noviembre de 1988, *Ley general de publicidad*.

Ley 49/2002, de 23 de diciembre de 2002, *Régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo*.

Lozano, Josep M.: *Ètica i empresa*, Estudis Contemporanis, Edicions Proa, Barcelona, 1997.

McDonald, Heather; London, Ted and Hart, Stuart: *Expanding the Playing Field: Nike's World Shoe Project*, World Resources Institute, 2002.

Miroslava, Ruth y Arenas, Francisco: *Patrimonio Hoy*, caso de la División de Investigación de IPADE realizado en el marco del proyecto "La cadena de suministro en la base de la pirámide" de IESE.

Muñoz Nájar, J. A. y Rodríguez, M. Á.: "Innovación y sostenibilidad", *Manual de la empresa responsable*, Club de Excelencia en Sostenibilidad, Biblioteca Empresarial Cinco Días, 2005.

Naciones Unidas: *Objetivos de desarrollo del milenio. Informe de 2005*.

Obra Social La Caixa: *Guía para la promoción del voluntariado corporativo desde la empresa*, Barcelona, 2006.

Organization for Economic Co-operation and Development: *Eco-efficiency*, Paris, 1998.

Ortiz Ibarz, J. M. y de Mulder Duclós, E.: *Ética para seguir creciendo*, Financial Times, Prentice Hall, Madrid, 2001.

Plsek, Paul E.: "Creativity, Innovation and Quality", *American Society for Quality*, 1997.

Prahalad, C.K. and Hammond, Allen: "Serving the World's Poor Profitably", *Harvard Business Review,* 2002.

PricewaterhouseCoopers: *The Journal*, January, 2007.

Ricart, J. E., Rodríguez, M. Á., Sánchez, P. y Ventoso, L.: *La empresa sostenible: aprendiendo de los líderes del IDJS,* Fundación BBVA, 2005.

Rodríguez, M. Á., Sánchez, P. y Ricart J. E.: "La base de la pirámide: la nueva frontera de la responsabilidad corporativa", capítulo 7 del *Manual de la empresa responsable,* Club de Excelencia en Sostenibilidad, Biblioteca Empresarial Cinco Días, 2005.

Rodríguez, M. Á., Sánchez, P. y Sabrià, F.: *La cadena de suministro en la base de la pirámide*, IESE, 2003.

Sánchez, P., Rodríguez, M. Á. y Ricart, J. E.: *Amanco: Todos ganamos*, caso de la División de Investigación de IESE, 2005.

Sánchez, P., Rodríguez, M. Á. y Ricart, J. E.: *Philips enters the BOP: the DISHA Project*, caso de la División de Investigación de IESE, 2005.

Sánchez, P., Rodríguez, M. Á. and Ricart, J. E.: "Social Embeddedness in Low Income Markets: Influential Factors and Positive Outcomes", *Greener Management International,* June 2007.

Schmidheiny, Stephan and the Business Council for Sustainable Development: *Changing Course*, MIT Press, 1992.

Sharp Paine, L.: *Value Shift*: *Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance,* McGraw Hill, USA, 2003.

Soto, Hernando de: *El misterio del capital: por qué el capitalismo triunfa en Occidente y fracasa en el resto del mundo,* Península, 2001.

Steckel, R. and Simons, R.: *Doing best by doing good*, Penguin Group, USA, 1992.

The World Bank: *Global development Finance. Mobilizing Finance and managing vulnerability*, 2005.

The Worldwatch Institute: *State of the world 2004. The consumer society,* 2004.

The Worldwatch Institute: *State of the world 2005. Redefining global security*, 2005.

Villafañe, J.: *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999.

Villafañe, J. (dir.): *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe Anual 2004*, Ediciones Pirámide, 2004.

Villafañe, J. (dir.): *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Informe anual 2007*, Pearson Prentice Hall, Madrid, 2007.

VV. AA.: *Brand research*: *La situación de la gestión de la marca en las empresas españolas*. ESADE, Valores & Marketing y TCB-Tapsa Augusta, Barcelona, 2000.

VV. AA.: *La marca y su aportación de valor en las empresas del Ibex-35*, Summa y Fundación de Estudios Financieros, Madrid.

VV. AA.: *El Estado del Bienestar en España,* Editorial Tecnos, 2004.

V.V.A.A.: *La Responsabilidad Corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido*, Colección "Papeles de la Fundación" Nº 16, Fundación de Estudios Financieros, Madrid, 2006.

VV. AA.: *Índice de valores corporativos 2006*, Marco de Comunicación y ECCO, Internacional Communications Network.

VV. AA.: *Observatorio de Gobierno Corporativo y Transparencia Informativa de las Sociedades Cotizadas en el Mercado Continuo Español 2006.* Fundación de Estudios Financieros, Colección "Papeles de la Fundación" nº 19, Madrid, 2007.

VV. AA.: *La internacionalización de la empresa española: aprendizaje y experiencia*, Cátedra Universidad Antonio de Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas, 2007.

World Business Council for Sustainable Development: *Measuring Eco-efficiency-A Guide to Reporting Company Performance*, Geneva, 2001.

Capítulo 6. La medición y la valoración de la RSE

Allouche, J. and Laroche, P.: "The relationship between corporate social responsibility and corporate financial performance: A survey", en Allouche, J.: *Corporate Social Responsibility*, Vol. 2: *Performances and Stakeholders*, London, Palgrave Macmillan, 2006.

Barnett, M. L. and Salomon, R. M.: "Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance", *Strategic Management Journal* 27 (11), 2006.

Margolis, J. D. and Walsh, J. P.: "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", Administrative Science Quarterly 48 (2), 2003.

Preston, L. E. and O' Bannon, D. P.: "The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis", *Business and Society* 36 (4), 1997.

Capítulo 7. Impacto de la RSE en los objetivos de desarrollo

Altenburg, T.: *The private sector and development agencies: How to form successful alliances–Critical issues and lessons learned from leading donor programs*, German Development Institute, Bonn, 2005.

Annan, K.: *Un Concepto más amplio de libertad: Desarrollo, Seguridad y derechos humanos para todos.* Informe del Secretario General ante la Asamblea General, Documento A/59/2005. Nueva York, 2005.

Banco Mundial: *Doing Business in 2005: Obstacles to Growth*, Oxford University Press, Nueva York, 2004.

Banco Mundial: *Business action for the MDGs*, 2005.

Caplan, K.: *The Purist's Partnership: Debunking the Terminology of Partnerships.* Building Partnerships for Development in Water and Sanitation. Practitioner's note series, 2003.

Casado Cañeque, F.: *La RSE ante el Espejo: el papel de la empresa responsable en el S. XXI,* Prensas Universitarias de Zaragoza, Fundación Ecología y Desarrollo, Zaragoza, 2006.

Casado Cañeque, F.: *Alianzas Público-Privadas para el desarrollo*, CEALCI, Fundación Carolina, 2007.

Comisión Europea: *Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions*, 30 April 2004 (COM (2004) 327, 30.42004).

Foro Económico Mundial: *Building on the Monterrey Consensus: The growing role of public-private partnerships in mobilizing resources for development,* UN Financing for Development y COSUDE, Davos, Suiza, 2005.

Global Compact: *Business Unusual: Facilitating United Nations Reform Through Partnerships.* Autores: Witte, J. M. y Reinicke, W., con la participación de el Global Public Policy Institute, Nueva York, 2006.

Hart, S.: *Capitalism at the crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems,* Wharton School Publishing, Filadelfia, 2005.

Hart, S. y Prahalad, C. K.: *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profit*, Wharton School Publishing, Filadelfia, 2004.

Hopkins, M.: *The planetary bargain–Corporate social responsibility matters,* Earthscan, Londres, 2003.

Hopkins, M.: *Corporate social responsibility & International Development – Is business the solution?,* Earthscan, Londres, 2007.

International Business Leaders Forum: *Business and the MDGs: a framework for action.* Iniciativa del Prince of Wales International Business Forum y el PNUD, 2003.

International Finance Corporation: *Paths out of poverty. The role of private enterprise in developing countries,* Washington D.C., 2000.

Kaku, R.: *Harvard Business Review on Corporate Responsibility* (Harvard Business Review Paperback Series), 2004.

Naciones Unidas: *La Declaración del Milenio*, Nueva York, 2000.

Naciones Unidas: *Documento Final de la Cumbre Mundial 2005,* A/RES/60/1. Nueva York, 2005.

Naciones Unidas: *El Impulso del Empresariado: el potencial de las empresas al servicio de los pobres,* Comisión sobre el sector privado y el desarrollo. Informe para el Secretario General de Naciones Unidas, Nueva York, 2005.

Nelson, J.: *Building Partnerships: Cooperation between the United Nations System and the Private Sector,* Naciones Unidas, Nueva York, 2002.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE): *Ownership and Partnership: what role for civil society in poverty reduction strategies?* Editado por Ian Smillie y Henri Bernard Solignac Lecomte, Paris, 2003.

Overseas Development Institute (ODI): *CSOs, Policy Influence, and Evidence Use: A Short Survey,* Kornsweig, J; Osborne, D; Hovland, A; y Court, J. Research and Policy in Development (RAPID), Reino Unido, 2006.

Plan Director de la Cooperación Española. (2005-2008), Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): *Informe de Desarrollo Humano 2005,* Nueva York, 2005.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): *Partnering for Development: Making it happen*, Copenhaguen, Dinamarca, 2006.

Savitz, A. and Weber, K.: *The Triple Bottom Line: How today's best-run companies are achieveing economic, social and environmental success–and how you can too*, Josssey-Bass, Nueva York, 2006.

Tennyson, R.: *Managing Partnerships, Tools for mobilising the public sector, business and civil society as partners in development,* Londres, 1998.

Van Tulder, R. and Van Der Zwart, A.: *Internacional business-society management: Linking corporate responsibility and globalization*, Routledge, Londres, 2006.

WBCSD: *Doing Business with the poor–a field guide*, Ginebra, 2005.

Werther, W. and Chandler, D.: *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global economy,* Sage Publications, Londres, 2006.

White, A.: *Fade, Integrate or Transform?: The Future of CSR,* Boston, Tellus Institute, 2005.

Wood, D., Logsdon, J., Lewellyn, P. and Davenport, K.: *Global Business Citizenship: a transformative framework for ethics and sustainable capitalism*, M.E. Sharpe, Londres. 2006.

Zadek, S.: *The Civil Corporation: the new economy of corporate citizenship*, Earthscan, Londres, 2001.

Zadek, S.: *Third Generation Corporate Citizen: Public policy and business in society*, The Foreign Policy Center and Accountability, Londres, 2007.

WEBS

AECA
www.aeca.es

Aedme
www.aedme.org

AccountAbility
www.accountability.org.uk

AENOR
www.aenor.es

African Institute of Corporate Citizenship
www.aiccafrica.com

Alternativa 3
www.alternativa3.com

Amnistía Internacional
www.amnesty.org/business

Asepam
www.pactomundial.org

Asociación del Sello de Productos de Comercio Justo
www.sellocomerciojusto.org

Business for Social Responsibility
www.bsr.org

Club de Excelencia en Sostenibilidad
www.clubsostenibilidad.org

Confederación de Consumidores y Usuarios
www.cecu.es

Coordinadora Estatal de Asociaciones de Comercio Justo
www.comerciojusto.org

Coordinadora Estatal de Comercio Justo
www.e-comerciojusto.org

CSR Europe
www.csreurope.org

Development Alternatives Group
www.devalt.org

Diversityinc
www.diversityinc.com

Eiris
www.eiris.org

ESADE
www.esade.edu

European Fair Trade Association
www.eftafairtrade.org

Fair Trade Labelling Organizations Internacional
www.fairtrade.net

Forética
www.foretica.es

FTSE
www.ftse.com/ftse4good

Fundacion de Estudios Financieros
www.fef.es

Fundación Ecología y Desarrollo
http://www.ecodes.org/

Fundación Entorno
www.fundacionentorno.org

Fundación Empresa y Sociedad
http://www.empresaysociedad.org/feys/es

Fundacion para el Desarrollo Sostenible de las Islas Baleares
www.balears-sostenible.com

Fundación Lealtad
www.fundacionlealtad.org

Global Compac
http://www.unglobalcompact.org/

Global Reporting Iniciative
www.globalreporting.org

Great Place to Work Institute
www.greatplacetowork.com

Ideas
www.comerciosolidario.com

IESE Universidad de Navarra
www.iese.edu

Intermon Oxfan
www.intermonoxfan.org

Instituto de Empresa
www.ie.edu

International Business Leaders Forum
www.iblf.org

International Federation for Alternative Trade
www.ifat.org

ISO
www.iso.org

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
www.mtas.es

Network of European World Shops
www.worldshops.org

OCDE
www.oecd.org

OIT
www.ilo.org

Responsabilidad I+
www.responsabilidadimas.org

Setem
www.setem.org

Siri Company
www.siricompany.com

SustainAbility
www.sustainability.com

Sustainable Asset Management
www.indexes@sam-group.com

Transparencia Internacional
www.transparency.org

World Business Council for Sustainable Development
www.wbcsd.ch

ACRÓNIMOS

AA1000AS	Accountability 1000 Assurance Standard
AECA	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas
AENOR	Asociación Española de Normalización
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
APIE	Asociación de Periodistas de Información Ambiental
APP	Alianzas Público Privadas
ASEPAM	Asociación Española del Pacto Mundial
BDP	Base de la Pirámide
BGC	Buen Gobierno Corporativo
BIG CAPS	Compañías de Gran Capitalización
BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive Officer
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economics
CES	Club de Excelencia en Sostenibilidad
CHP	Programas Corporativos de la Salud
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores
CUBG	Código Unificado de Buen Gobierno
DRC	Director de Responsabilidad Corporativa
ECODES	Fundación Ecología y Desarrollo
ECOTUR	Ecoturismo

EERA	European Environmental Reporting Awards
EFQM	European Foundation for Quality Management
EFR	Empresa Familiarmente Responsable
EIRIS	Ethical Investment Research Service
EMAS	Environmental management and audit scheme
ESRA	European Sustainability Reporting Awards
FASB	Financial Accounting Standars Board
FTSE4GOOD	Financial Times Stock Exchange 4 Good
GC	Gobierno Corporativo
GI	Grupos de interés
GRI	Global Reporting Iniciative
I+D	Investigación y desarrollo
I+D+i	Investigación, desarrollo e innovación
IAGC	Informe Anual de Gobierno Corporativo
IASB	International Accounting Standard Board
IBLF	International Business Leaders Forum
ICAC	Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas
ICCA	International Council of Chemical Association
ICEX	Instituto Español de Comercio Exterior
ICJCE	Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España
IDJS	Dow Jones Sustainability Index
IFC	Corporación Financiera Internacional
INE	Instituto Nacional de Estadística
IPPC	Prevencion y Control Integrado de la Contaminación
ISEA	The Institute of Social and Ethical Accountability
ISO	International Standard Organization
ISR	Inversión Socialmente Responsable
LCD	Ley de Competencia Desleal
LDC	Ley de Defensa de la Competencia
LGP	Ley General de Publicidad
LMV	Ley del Mercado de Valores
LSA	Ley de Sociedades Anónimas
MAGIC	Measuring and Accounting Intellectual Capital
MERCO	Monitor Español de Reputación Corporativa
MERITUM	Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management
MIR	Matriz Integral de Riesgos
MORI	Market and Opinion Research Internacional
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OIT	Organización Internacional de Trabajo
OMD	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONG	Organización no gubernamental.
ONU	Organización de Naciones Unidas
OPA	Oferta Pública de Adquisición de Acciones
PIB	Producto Interior Bruto
PMA	Países Menos Avanzados
PP	Partido Popular
Ppe	Posicionamiento Público de la Empresa
PPI	Política integrada de productos
PRISM	Policy Making Reporting and Measuring, Intangibles, Skills Development and Management.
PSOE	Partido Socialista Obrero Español
PYMES	Pequeñas y medianas empresa
RACEF	Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras
RC	Responsabilidad Corporativa
RDL	Real Decreto Ley
RI	Reputation Institute
ROA	Return on Assets (Beneficio sobre Activos)
ROE	Return on Equity (Beneficio sobre recursos propios)
RRHH	Recursos Humanos
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSE	Responsabilidad Social de la Empresa
S&P	Standard and Poor´s
SA8000	Social Accountability 8000
SAI	Social Accountability Internacional
SAM	Sustainable Asset Management
SEC	Security Exchange Comisión
SEPBLAC	Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias
SGRC	Sistema de Gestión de la Responsabilidad Corporativa
SIDA	Sindrome de Inmunodeficiencia Adquirida
SIGMA	Sistema de Gestión Medioambiental
SODERCAN	Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria
TDC	Tribunal de Defensa de la Competencia
TRC	Triple Cuenta de Resultados
UE	Unión Europea
UGT	Unión General de Trabajadores
UNEP	United Nations Environment Program

UNEP	Programa de Medio Ambiente de Naciones Unidas
UNESCO	United Nations Educational Scientific and Cultural Organization
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WEF	Foro Económico Mundial
WRAP	Waste Reduction Always Pay

Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras