

El nuevo ambiente de responsabilidad social del negocio

Josep Maria Canyelles i Pastó

PID_00218031



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundación para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

| | |
|---|-----------|
| 1. Conceptos generales..... | 5 |
| 1.1. El contexto económico, social y empresarial en el que se desarrolla la RSC | 5 |
| 1.1.1. La sociedad del conocimiento y la nueva economía. La creación de valor en una economía de intangibles .. | 12 |
| 1.2. El concepto de la RSE | 16 |
| 1.2.1. Definiciones | 18 |
| 1.3. Un enfoque integral e integrado | 19 |
| 1.4. Principios | 21 |
| 1.5. Situación actual y perspectivas | 23 |
| 1.5.1. Iniciativas y posicionamientos por parte de los grupos de interés | 23 |
| 1.6. Algunos desarrollos territoriales | 25 |
| 1.7. Documentos singularmente relevantes | 29 |
| | |
| 2. La responsabilidad social de la empresa. Elementos constitutivos y distintivos..... | 31 |
| 2.1. Voluntariedad y adaptabilidad | 31 |
| 2.2. Formalización | 33 |
| 2.2.1. Compromiso empresarial | 34 |
| 2.2.2. Sistema de gestión | 36 |
| 2.2.3. Códigos éticos y comités éticos | 38 |
| 2.2.4. Algunas guías, normas, códigos y recursos | 38 |
| 2.2.5. Diálogo con <i>stakeholders</i> | 42 |
| 2.2.6. Comunicación y rendición de cuentas | 46 |
| 2.3. La mejores prácticas | 52 |
| 2.3.1. Gestión responsable de la cadena de abastecimiento | 56 |
| 2.3.2. Alianzas estratégicas | 57 |
| 2.3.3. Otras buenas prácticas | 58 |
| 2.3.4. Beneficios de incorporar la RSE | 59 |
| | |
| 3. Aspectos de la RSE..... | 61 |
| 3.1. Buen gobierno | 61 |
| 3.2. Aspectos laborales | 63 |
| 3.3. Aspectos sociales | 65 |
| 3.4. Aspectos ambientales | 66 |
| 3.5. Aspectos económicos | 68 |
| | |
| 4. Orientaciones..... | 70 |
| 4.1. Los recursos humanos como la base de la estrategia | 70 |
| 4.2. Mayor satisfacción y fidelización de la clientela | 72 |
| 4.3. Mejora de imagen de la empresa | 73 |

| | | |
|----------------------|--|-----------|
| 4.3.1. | Reputación corporativa | 73 |
| 4.3.2. | Ciudadanía corporativa | 75 |
| 4.4. | Beneficios para la comunidad; impacto social, ambiental y económico | 76 |
| 4.4.1. | ¿Está relacionado con la filantropía? | 77 |
| 5. | Territorios socialmente responsables..... | 80 |
| 5.1. | Un concepto para implicar a todos los agentes | 80 |
| 5.1.1. | RS de las pymes | 81 |
| 5.1.2. | RSE y comercios | 83 |
| 5.1.3. | RS de las organizaciones de la sociedad civil | 85 |
| 5.1.4. | RS de la Administración pública | 85 |
| 5.2. | Un concepto para mejorar la gobernanza | 88 |
| 5.3. | Un concepto para poner en valor la RS | 90 |
| 5.3.1. | Procesos de gestión de la RS de todas las partes | 90 |
| 5.3.2. | Procesos de diálogo entre las partes | 92 |
| 5.3.3. | Procesos de innovación socialmente responsable en la creación de valor | 93 |
| 5.3.4. | Procesos de atribución de la RS al territorio | 94 |
| Glosario..... | | 95 |

1. Conceptos generales

1.1. El contexto económico, social y empresarial en el que se desarrolla la RSC

A lo largo de lo que llevamos de siglo XXI se ha estado hablando abiertamente del concepto responsabilidad social de las empresas (RSE), lo que constituye una nueva circunstancia. Pero ¿cuál es el contexto en el que aquél aparece?

¿RSC o RSE?

Por mucho que la sigla tradicional corresponda a responsabilidad social corporativa, cada vez más se prefiere hablar de RSE, es decir, de responsabilidad social de la empresa.

El adjetivo *corporativa* tiene su origen en la expresión anglosajona, de la que se practicó una traducción literal, sin valorar que en inglés la expresión *corporate* no tiene el sentido que se le otorga en las lenguas latinas; en éstas, la palabra *corporativo* remite a grandes empresas.

A partir del momento en el que se plantea el reto de la RS de las pymes, se observa que la expresión RSC suena más distante y provoca que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no sienta el concepto como una materia de desarrollo que las afecte en primera persona.

Por ello, si bien en un sentido técnico o académico podemos utilizar el concepto RSC, se recomienda emplear el de RSE para el uso público o de fomento, muy especialmente cuando nos refiramos a las pymes.

Esta recomendación también aparece en las conclusiones de la Subcomisión de RSE del Congreso de los Diputados; además, coincide con la expresión más usada en Latinoamérica.

En poco tiempo, el concepto RSE ha pasado a ser de uso común y conforma un fenómeno ampliamente recogido en las páginas de la prensa económica. Sin embargo, su comprensión aún oscila entre un gran público, que quizá no sabe apreciar más que una buena práctica filantrópica o interesada, y quien lo valora como un factor de excelencia y de competitividad.

Así, no estamos ante un fenómeno de fácil comprensión, dado que responde a diferentes inductores y da lugar a prácticas también múltiples. Sin ir más lejos, a continuación podemos ver parte de la inacabable relación de conceptos vinculados:

- Empresa ciudadana
- Buen gobierno
- Sostenibilidad
- Acción social
- Transparencia
- Reputación corporativa
- Inversión socialmente responsable
- Auditoría social

- Ética empresarial
- Triple cuenta de resultados
- Voluntariado de empresa

La RSE nos sugiere debates clásicos sobre la función social de la empresa, puestos al día y enriquecidos de acuerdo con los impactos que las distintas industrias generan de manera agregada en la sociedad y en el planeta. Entre las muchas consideraciones que debemos realizar se encuentra el debate sobre si la empresa debe tener un comportamiento ético en sus operaciones y en la manera de relacionarse con la sociedad.

No podemos obviar que muchas personas observan con incredulidad los movimientos de algunas empresas para ser (o quizá aparentar ser) más responsables. Por ello, se preguntan con perplejidad si prevalece la ética o la estética, si existe una convicción en los compromisos o si las empresas ejecutan una acción cosmética basada en operaciones de marketing y comunicación.

De hecho, la percepción de incredulidad no sólo afecta a los ciudadanos que miran a aquéllas desde fuera de los propios núcleos empresariales, sino que también se produce incertidumbre entre los grupos de interés más próximos a ellas. Incluso en personas que ocupan cargos de alta dirección en empresas medianas o pequeñas todavía suele ser muy habitual relegar estas prácticas como una necesidad que afecta sobre todo a aquellas grandes firmas que deben gestionar su reputación corporativa.



Pero esta percepción puede estar cambiando de manera acelerada: en pocos años el concepto ha empezado a normalizarse y a comprenderse desde una perspectiva netamente empresarial.

Existen empresas que ya integran este nuevo concepto desde una gran centralidad estratégica, desde el interior de su *core business*. Y lo cierto es que el número de empresarios/as y directivos/as que sitúan la RSE en lo más alto de su agenda va en aumento.

La RSE se vincula a la existencia de una nueva realidad económica y social, surgida durante las últimas décadas, y a la generalización de las prácticas de éxito de las mejores empresas en cualquier parte del mundo. Estas prácticas se han evidenciado como experiencias exitosas en su aplicación y hoy existen numerosos estudios que muestran que las empresas alineadas con este concepto tienen resultados positivos en su gestión general. La correlación ciertamente existe, aunque no es fácil concluir si ésta se debe plena o parcialmente a las políticas de la RSE. En cualquier caso, sí que se observa que todas las empresas que adoptan políticas integradas de RSE parten de unas buenas prácticas en gestión empresarial. O a la inversa: no observamos empresas mediocres que pretendan integrar enfoques de RSE.

Aun así, el enfoque más integrado y estratégico todavía tiene un gran camino que recorrer: es habitual que algunas empresas no vayan más allá de considerar estas prácticas como un mayor esfuerzo de gestión y un nuevo gasto, en lo que sería una aproximación más propia de la sociedad industrial que de los contextos de la nueva economía.

En nuestros días se está llegando a una visión compartida sobre el hecho de que los grandes retos sociales, medioambientales y económicos de la humanidad del siglo XXI sólo se podrán afrontar con un sentido de corresponsabilidad por parte de las empresas.

La asunción de responsabilidades no establecidas por la ley por parte de las empresas supone un concepto innovador y emergente, sobre todo cuando observamos que no se debe tanto a una influencia moral como a una nueva manera de entender la gestión de las organizaciones y sus relaciones amplias en la sociedad.

El concepto de responsabilidad que se plantea no es entonces ni hacia la ley ni hacia un sentido trascendente, sino sencillamente (y de manera compleja) ante la sociedad. O, si quiere, hacia los distintos agentes que integran la sociedad y que se relacionan con la empresa.

Según los puntos de vista de cada grupo de interés o de cada escuela de pensamiento económico, en la práctica o en la teoría, se suelen usar maneras distintas y a menudo distantes para expresar el sentido de la RSE. Utilizar justificaciones del tipo "retorno justo a la sociedad de parte de los beneficios que ésta ha reportado a la empresa", aunque formen parte de una manera políticamente correcta de expresarse, llevan a un espacio de desencuentro entre enfoques.

Determinar el origen de los fenómenos es siempre una clave fundamental no solamente para interpretarlos, sino también para estar en condiciones de prever su evolución futura. Esto es todavía más relevante en el caso de la RSE, por las múltiples aproximaciones, percepciones e incluso perplejidad que genera.

La RSE ha experimentado su desarrollo y su visibilidad pública en los últimos años, muy especialmente entrado el siglo XXI, pero podemos encontrar antecedentes más lejanos:

- En los años cincuenta del siglo XX, en Estados Unidos se realizaba un enfoque desde la vertiente de creencias éticas personales (dirección, propiedad), por lo tanto, fundamentada en un nivel individual y no corporativo. Uno de los hitos relevantes fue el surgimiento de un grupo religioso, los cuáqueros, que no consideraba ético el lucro mediante acciones en compañías cuyas actividades fueran lesivas para la sociedad: alcohol, tabaco y juego.
- En los años setenta, los grupos pacifistas posicionados contra la guerra de Vietnam boicotearon las empresas relacionadas con la industria de la guerra, basándose en las inversiones de los consumidores en acciones empresariales. Esta clase de articulaciones incipientes de la conciencia ciudadana provocan que algunas empresas consideren necesario tener en cuenta el entorno y las demandas sociales, tomando una actitud incluso de anticipación respecto a los potenciales y futuros requerimientos de la sociedad civil.
- En los años ochenta, siguiendo con la línea de las denuncias de los grupos pacifistas de la década anterior, algunos gobiernos de estados norteamericanos piden a las sociedades gestoras de sus fondos de inversión que se desprendan de aquellos valores que estén asociados al régimen del *apartheid* sudafricano.
- En aquel momento, empieza a valorarse como una fortaleza el hecho de disponer de un enfoque de gestión que contemple la multilateralidad de intereses (la perspectiva *multistakeholder*). La empresa debe definir su actividad y después dialogar desde la proximidad y la máxima complicidad posible con todos aquellos agentes que están interrelacionados: accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, sociedad civil y gobiernos.
- En los años noventa, la responsabilidad social va tomando cuerpo en el resto de los países de la OCDE. Y es a comienzo del siglo XXI cuando se acelera la incorporación de sus prácticas a la construcción de carteras de valor, a raíz de los escándalos financieros provocados por prácticas de mal gobierno corporativo. Ante estos hechos, los inversores, especialmente, empiezan a considerar que una empresa que acredite unas buenas prácticas

en RSE tendrá un futuro desempeño económico-financiero mejor, o al menos más sostenible desde el punto de vista de una mejor gestión del riesgo.

- Simultáneamente, en medio de los procesos de mundialización, las ONG ganan protagonismo y capacidad de ejercer su presión con menoscabo de otros agentes que quedan limitados por las fronteras estatales. Las externalidades que provoca la actividad de una empresa transnacional se escapa al control de los estados y los agentes sociales pierden capacidad de actuación.
- Si bien la reunión cumbre de Río de Janeiro de 1992 supone un inicio del proceso de inflexión, todavía tiene un carácter marcadamente ambiental. El lanzamiento del Pacto Mundial (*Global Compact*) anunciado por Naciones Unidas en el Foro Económico de Davos (1999) permite conferir más fuerza a la RSE, en cuanto que fenómeno que toma visibilidad y que participa del interés de las diferentes partes.

Hemos visto algunos precedentes de lo que hoy entendemos como RSE. Podríamos encontrar más escudriñando la historia de la filosofía y de las teorías económicas, pero pretendemos presentar un enfoque más basado en la práctica. Al observar la realidad, nos encontramos con un panorama en el que la RSE ha aparecido con una gran celeridad como nuevo modelo de gestión. Dado que puede sorprender la coincidencia en el desarrollo de este enfoque por parte de tantas empresas simultáneamente, veamos cuáles son las opiniones más habituales vertidas por personas expertas, por la opinión pública e incluso por participantes en cursos y conferencias. De alguna manera, los discursos dominantes vendrían a atribuir el *boom* de la RSE a alguna de estas causas o a una combinación de algunas de ellas:

- A mediados de esta primera década del siglo XXI, no era extraño que bastante gente pudiera estar convencida de que el origen de la RSE se debiera a los **escándalos financieros** que alrededor del 2001 hicieron temblar a la economía norteamericana y a la occidental en general. Éste es el argumento más fácil de aducir por parte de cualquier observador: los casos Enron, las *puntocom* o Parmalat en Europa suponen un punto de inflexión en un crecimiento que parecía imparable, pero que demostró tener los pies de barro ante la falta de una base ética sólida en su dirección.
- Más allá de fraudes contables, también se puede atribuir este auge de la RSE a la mala gestión del riesgo por parte de grandes corporaciones que han actuado impunemente por todas partes y muy significativamente en las sociedades débiles e indefensas. En algunos casos, se podría hablar de irresponsabilidad manifiesta en el sentido de falta de ética, de no incorporación de los intereses de los grupos de interés y de no asunción de responsabilidades ante las consecuencias de los actos. El auge de la RSE se podría deber entonces a una cierta toma de consciencia ante los **excesos** por parte de algunas corporaciones. Esta consciencia se puede haber visto

acentuada si además tomamos en consideración el **aumento de poder** de las grandes corporaciones, que por primera vez ya suponen más de la mitad de las 100 economías mayores del planeta, lo que supone pasar por delante del sector público.

Responsabilidades históricas no asumidas

Han pasado más de 25 años desde el caso Bhopal en la India y todavía nadie se ha responsabilizado de una tragedia cuyas consecuencias perduran. Episodios como el vertido de petróleo del Exxon Valdez en Alaska o el hundimiento de la plataforma Brent Spar en el mar del Norte han marcado un antes y un después en el mundo empresarial, y han dado un nuevo sentido a la gestión de riesgos y al control del impacto social y ambiental de sus actividades. Pese a todo, aún asistimos a las complicidades de ciertas multinacionales con regímenes dictatoriales, a la violación flagrante de los derechos humanos y a la colaboración para llevar a grandes colectivos y territorios a la pobreza extrema.

- En plena era de enorme creación de riqueza e innovación tecnológica, convivimos con tasas elevadas de desigualdad económica y social. Dos tercios de la población mundial se mantiene en una situación de **pobreza**, sin acceso a servicios básicos, como la educación, el empleo, la sanidad o la vivienda.
- Ante la amenaza que supone el cambio climático y las consecuencias imprevisibles del calentamiento del planeta, los **riesgos ambientales** han pasado a ser, según el criterio más generalizado, un gran inductor de la RSE. En una perspectiva más amplia, se trata de generar un desarrollo sostenible que tenga en cuenta a las generaciones presentes y futuras.
- El **escrutinio** que se produce en un contexto de sociedad de la información, en el que cada vez es más habitual que las noticias fluyan por todo el mundo sin fronteras y que, con gran inmediatez, lleguen a los distintos grupos de interés. El hecho de que sea difícil ocultar realidades y esconder malas prácticas conduce a algunas empresas a aceptarlas y convertirlas abiertamente en un reto, en un objetivo de mejora. Con las redes sociales, la tendencia se ha acentuado y algunas empresas empiezan a convertirse en organizaciones 2.0, denominadas así por su capacidad de interactuar en la Red, un espacio desde el que no es posible la cerrazón informativa, sino sólo un diálogo próximo con distintos públicos.
- La **presión** organizada por parte de ONG, sindicatos, asociaciones de consumidores, etc. ha supuesto un nuevo reto para unas empresas acostumbradas a conflictos locales que ahora toman mayor dimensión y rápidamente tienen riesgo de globalizarse, ejerciendo una presión antes desconocida. Las ONG se hacen más activas y organizadas, e inciden de un modo más efectivo en la opinión pública.
- El auge de la RSE se podría vincular con los retos que han generado la **globalización** económica, la crisis y los cambios en el estado de bienestar, la búsqueda de nuevos modos de gobernanza y de relaciones entre los gobiernos y otros actores sociales, así como la emergencia de nuevas demandas sociales. En este contexto, se asume que la **gobernanza** social en un mun-

do interdependiente exige una nueva comprensión de la contribución de las empresas en la sociedad, una nueva relación entre los actores políticos y empresariales, la capacidad de desarrollar diagnósticos compartidos y de articular respuestas conjuntas.

Todos estos razonamientos forman parte de las causas de esta eclosión de la RSE, pero en cada una de ellas observamos un enfoque de carácter reactivo. Las empresas estarían actuando como si tratara únicamente de corregir algunas prácticas o de mejorar algunos impactos. No obstante, al observar el enorme calado de los compromisos empresariales en la materia, creemos que no se puede sostener razonablemente que las empresas que están proyectando su RSE lo hagan exclusivamente con un carácter reactivo o estético.

Difícilmente esperaríamos que una actitud de carácter meramente reactivo originara un enfoque tan interno como el que supone la RSE. Antes, las empresas se limitarían a diseñar planes de reparación de su imagen y planes de contingencia para evitar la reiteración de errores del mismo calibre. Pero la verdad es que las empresas que han empezado a integrar este nuevo concepto lo están haciendo desde una gran centralidad estratégica, desde el interior de su modelo de negocio, y éste es un planteamiento válido para cualquier empresa u organización.

Por ello, proponemos no quedarnos aún ahí e intentar dar un paso más en la interpretación de las causas, no sin antes ofrecer una panorámica de cuáles son las principales teorías sobre el origen de la RSE.

El artículo "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory" pone un poco de luz mediante una clasificación de las principales teorías y enfoques en cuatro grupos:

Teorías instrumentales: la empresa es vista exclusivamente como un instrumento para la creación de riqueza y sus actividades sociales como un medio para alcanzar resultados económicos.

- **Teorías políticas:** la empresa se centra en la captación, identificación y respuesta a las demandas sociales. Con ello pretende legitimidad, mayor aceptación y prestigio social. Este grupo de teorías comprende:
 - La gestión de asuntos sociales, definida como los procesos con los que la empresa identifica, evalúa y responde a los asuntos sociales y políticos que pueden afectarla significativamente.
 - El principio de responsabilidad pública. Sus valedores sostienen que un comportamiento empresarial adecuado deriva de una política pública relevante, que incluya el modelo general de dirección social reflejado en la opinión pública, asuntos emergentes, requisitos legales formales y prácticas de ejecución o aplicación.

Lectura sugerida

E. Garriga; D. Melé (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics* (agosto, núm. 53, pág. 51-71).

- La gestión de los *stakeholders*, un enfoque orientado hacia las personas que afectan a o se ven afectadas por las políticas y prácticas corporativas. Su ventaja es la mayor sensibilidad de la empresa por su entorno, pero también una mejor comprensión de los dilemas que afronta la organización por parte de los agentes.
- La acción social corporativa, una serie de teorías que promulgan la búsqueda de la legitimidad social mediante procesos que ofrezcan las respuestas adecuadas.
- **Teorías integradoras:** las empresas ostentan un poder en la sociedad, así que hay que tener en cuenta el ejercicio responsable de dicho poder en el escenario político. Las más importantes son:
 - El **constitucionalismo corporativo**. La empresa es una institución social y debe ejercer el poder de manera responsable, sujeta a la "ecuación de poder social"¹ y la "ley de hierro de la responsabilidad"².
 - La **teoría del contrato social integrador**. Inspirada en el pensamiento filosófico de Locke, considera que las responsabilidades sociales provienen del acuerdo en dos niveles: un contrato macrosocial teórico que apela a todos los contrayentes racionales y un contrato microsocioal real asumido por los miembros de numerosas comunidades locales.
 - La **ciudadanía corporativa**. Concepto marcado por un fuerte sentido de la responsabilidad de la empresa con respecto a la comunidad local, las asociaciones y la preocupación por el medio ambiente.
- **Teorías éticas:** basadas en las responsabilidades éticas de las empresas para con la sociedad. Se fundamentan en principios que expresan qué se debe y qué no se debe hacer o en la necesidad de construir una sociedad mejor. Entre los enfoques principales, Garriga y Melé distinguen: la teoría normativa de *stakeholders*, los derechos universales, el desarrollo sostenible y el enfoque del bien común.

⁽¹⁾Las responsabilidades sociales de los empresarios derivan del poder social que tienen.

⁽²⁾Quien no ejerza su poder social con responsabilidad lo perderá.

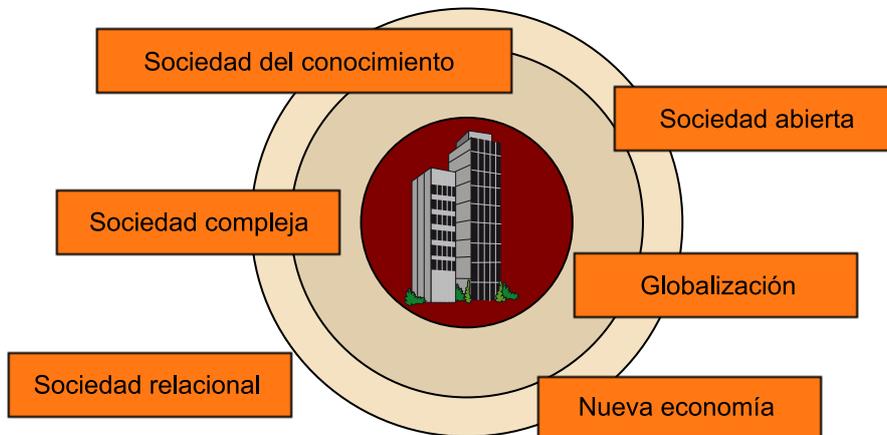
1.1.1. La sociedad del conocimiento y la nueva economía. La creación de valor en una economía de intangibles

Para aventurar una explicación contextualizada de las causas del desarrollo de la RSE, vamos a partir de algunas características del entorno en el que nos encontramos:

- La sociedad de la información, en la que ésta fluye por doquier. Buena parte de la información corporativa no se puede ocultar y pasa a formar parte de la gestión de riesgos.

- La sociedad del conocimiento, ya que en ella nacen nuevos modelos de organizaciones o se convierten las viejas estructuras en organizaciones del conocimiento.
- Una sociedad compleja, tanto en sus problemas y retos como en las soluciones que requieren. Ni los poderes públicos podrán por sí solos dar respuesta efectiva a las necesidades, ni las empresas conseguirán alinear sus colaboradores sólo con estímulos económicos.
- Los cambios provocados por la globalización han afectado tanto a las cadenas de abastecimiento como a los modelos de negocio, las estrategias y las ventajas competitivas.
- La sociedad relacional. Los muros organizativos se han roto y la capacidad de relacionarse con el entorno por múltiples canales, ya sea para obtener información relevante, ya sea para elaborar posibles alianzas estratégicas, supone una gran ventaja competitiva.
- La nueva economía: las TIC han fundamentado su aparición, pero la consecuencia más relevante no es de carácter tecnológico, sino las maneras de crear valor en estos nuevos contextos.

Nuevo contexto, nuevo paradigma



Según el marco conceptual dibujado por AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas), los entornos social, económico, jurídico e institucional condicionan la actividad de las empresas, que ven cómo algunas alteraciones de éstos pueden producir modificaciones en sus cualidades esenciales, en sus objetivos y en sus expectativas y demandas que cubrir por los diferentes grupos de interés. Entre las características de los entornos que influyen con mayor intensidad en el desarrollo de la RSE se encuentran los siguientes:

- Globalización.
- Desarrollo de la sociedad civil.

- Demandas surgidas por varios problemas sociales, económicos y medioambientales.
- Nuevos modos de organización del trabajo.
- Pérdida de peso del sector público e incremento de la influencia de las empresas.
- Protagonismo e impulso de las organizaciones supranacionales.
- Modelo de creación de valor de las organizaciones.
- Innovación tecnológica, especialmente la aparición de Internet como red universal de telecomunicaciones.

En estos nuevos contextos, las empresas ya no son lo que eran. En la sociedad industrial la empresa operaba en un entorno marcado por una mayor estabilidad, en el que todo era mucho más previsible y, por lo tanto, planificable. Con la entrada en la sociedad del conocimiento y la globalización, las empresas deben competir en un entorno abierto, en el que las oportunidades y los riesgos fluyen incesantemente, haciendo frente a la incertidumbre de saber que la buena marcha de hoy no da ninguna garantía de sostenibilidad económica futura. ¡Ni para el próximo ejercicio!

Actualmente, el contexto ha cambiado tanto que ha obligado a la empresa a cambiar. Lo que las organizaciones deben cambiar no es tanto su política de marketing, de ventas o de recursos humanos como su ADN.

En el contexto actual, las empresas no valen lo que indican sus libros contables. En un número creciente de grandes empresas el valor de sus bienes y propiedades tiende a ser casi marginal, ya que su valor (y la capacidad de crearlo en el futuro) les viene en mucha mayor medida de activos intangibles: el capital intelectual, las habilidades y el talento de sus colaboradores, la cultura organizativa, la marca, la reputación, el liderazgo, los sistemas de información y decisión, su capacidad de innovación, etc.

Hoy en día, las empresas crean valor de manera diferente a como lo hacían años atrás, hasta el punto de que encajar componentes materiales ya no aporta gran valor. Por ello, en la sociedad de la información debemos partir de cómo activamos estos valores intangibles de nuestra organización y cómo garantizamos su disponibilidad para aportar valor.

¿Cómo se gestiona esto? Ahí descansa el gran reto y aquí es donde nos encontramos, tratando de comprender y de aprender. Es precisamente en este punto en el que debemos situar la RSE: en la necesidad de gestionar estos activos intangibles de la empresa, ponerlos en valor. Así, vamos a encontrar las claves en las nuevas maneras de hacer negocio. No es extraño que a menudo se diga que podremos entender mejor la RSE mirando cómo se gana el dinero antes que

mirando cómo se gasta. Es decir, no hablamos de filantropía, sino del modelo de empresa y de su estrategia competitiva en el marco de este nuevo contexto de la nueva economía.

Los activos intangibles siempre han existido. La circunstancia determinante es que estos valores dejan de representar un valor marginal o en todo caso no suficientemente relevante para generar un enfoque de gestión; sin embargo, en la actualidad pasan a merecer toda la atención de los directivos. La diferencia es que ahora se deben gestionar estratégicamente. En la medida en que suponían un valor marginal o en que no se les otorgaba un peso en la generación de valor, no se planteaba la necesidad de gestionar aspectos como pueda ser la reputación corporativa, a no ser que sea de manera reactiva o intuitiva.

La característica fundamental de los activos intangibles es su valor relativo o potencial: ningún intangible tiene un valor que se pueda medir por separado o de manera independiente. El valor de estos activos proviene de su capacidad para ayudar a la organización a poner en práctica su estrategia. Por lo que el activo debe estar *activado* y orientado hacia la estrategia: lo que se denomina *alineado*.

Cuando los componentes estén en la misma dirección que la estrategia, la empresa tendrá un alto grado de preparación organizativa para movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia. Según Norton y Kaplan, la preparación es alta cuando, por ejemplo, cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo son elementos que refuerzan los cambios de clima organizativo necesarios para ejecutar la estrategia.

La principal consecuencia para la cultura empresarial ha sido la incorporación de esta preocupación en la agenda de la alta dirección de manera generalizada. Fue a partir de los años noventa cuando empezaron a aparecer herramientas, como el cuadro de mando integral (*balanced scorecard-BSC*), que intentaban gestionar esas nuevas estrategias complejas basadas en la integración de activos intangibles. No tiene nada de casual que los orígenes de la RSE, tal como la entendemos hoy en día, provengan de ese mismo momento y esfuerzo de repensar cómo la empresa debía crear valor en el futuro; aunque se tardaría unos años más en darla a conocer públicamente y en que grandes jornadas y eventos, en los que se demostraba la fuerza que iba tomando la RSE, fueran organizados.

El caso de las pymes

Estas reflexiones también son válidas para las pymes. Por ejemplo, los profesionales de hoy ya valoran de manera más equilibrada lo que les ofrece la empresa: remuneración, carrera profesional, reputación, clima laboral, conciliación de la vida laboral y familiar, autorrealización, etc. Es decir, que la elección ya no tiene como único criterio la remuneración. En este contexto, más ponderado, las pymes tienen opciones de captar el talento, si saben incorporar inteligentemente aspectos de RSE.

La responsabilidad social de las empresas, definida en líneas generales como la adopción de prácticas voluntarias de carácter social³ por parte de las empresas, se ha convertido en los últimos años en una práctica cada día más extendida y valorada en todo el mundo.

⁽³⁾En el contexto de la RSE, la palabra *social* debe entenderse en sentido extenso: carácter laboral, comunitario, ambiental, económico, etc.

Pero si nos aproximamos a este enfoque de gestión desde una comprensión basada en la incorporación de buenas prácticas, nos quedaremos contemplando la parte visible de un fenómeno mucho más rico y complejo, de la misma manera que de un iceberg sólo vemos la pequeña parte que emerge por encima de la superficie del agua.

El desarrollo de la RSE ha surgido entonces del corazón del mundo empresarial. O, para ser exactos, de algunas empresas más adelantadas y sensibles. Después, y sólo después, otros actores han percibido el potencial que esta nueva dinámica puede generar en el campo de juego común. Así, la propia Unión Europea ha concebido la RSE como un puntal de su estrategia de desarrollo empresarial:

La RSE, objetivo de la UE para el año 2010

La reunión cumbre de Lisboa estableció como objetivo estratégico de la UE para el año 2010 convertir a ésta en "La economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente, de forma sostenible, con más y mejor empleo, y con mayor cohesión social".

Cumbre de miembros de la UE en Lisboa, Portugal (2000)

Esta complementariedad del crecimiento económico y del progreso social, en un marco de respeto medioambiental, se concibe de manera indisoluble, dado que, siendo conscientes de los límites de los ecosistemas y de las exigencias de la nueva economía, no será posible crear valor y ser competitivos si el conjunto de la sociedad no sabe realizar una gestión adecuada de sus recursos naturales, sociales y de conocimiento.

1.2. El concepto de la RSE

La RSE es una política de empresa por la que una organización incorpora estratégicamente en sus procesos de creación de valor los intereses y las inquietudes de los agentes que legítimamente toman parte en sus intereses (accionistas, trabajadores, clientes, ciudadanos, proveedores, financiadores, reguladores, agentes sociales, organizaciones sociales, etc.) y específicamente un compromiso con la sostenibilidad global (ambiental, social y económica).

¿Quiénes son estos agentes que toman parte en el interés de la empresa?

Los *stakeholders*, o grupos de interés, son aquellos grupos que tienen intereses legítimos en nuestra organización, que se ven afectados positiva o negativamente por nuestras operaciones.

Este comportamiento, basado en el diálogo y en la buena ciudadanía corporativa, se orienta hacia una visión estratégica de mejora de la gestión de sus activos intangibles (talento de los equipos humanos, confianza de los clientes,

solidez de las relaciones en la cadena, licencia social para operar, reputación, marca, etc.) y pretende garantizar la sostenibilidad del propio proyecto empresarial.

Más allá del cumplimiento de la ley, la empresa socialmente responsable se basa en un buen gobierno, fundamentado en la transparencia y en unos principios éticos, y construye su responsabilidad ante la sociedad, teniendo en cuenta el impacto de sus operaciones, mejorándolas y poniéndolas en valor.

Por lo tanto, la empresa ciudadana es una organización que toma conciencia de sus interacciones con el entorno y de sus impactos, tanto positivos como negativos, y tanto los planificados como las externalidades o los potenciales.

La definición de RSE admite todavía varios matices, pero siempre coincidiendo en otorgarle una visión de los negocios que incorpora el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente.

Definición de la RSE para la UE

"La responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad». El respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de esta responsabilidad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas han de aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de:

- maximizar la creación de valor compartido por sus propietarios/accionistas y por las otras partes interesadas y la sociedad en sentido amplio;
- identificar, prevenir y atenuar las posibles consecuencias adversas."

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

Referencia bibliográfica

Comisión de la Comunidad Europea (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Libro Verde* (julio).

La responsabilidad social es la necesaria coherencia de la responsabilidad. Es más que la responsabilidad ante la ley o ante uno mismo: es la responsabilidad ante la sociedad, la capacidad de ser consciente y consecuente con el impacto de las propias actuaciones y gestionarlas con estrategias *win-win*, en las que todo el mundo salga máximamente beneficiado.

Por lo tanto, supone la responsabilidad aplicada al conjunto de la organización, de manera transversal y estratégica. Incluso yendo más allá de la propia organización, incorporándola a toda la cadena de provisión, a las relaciones con proveedores, subcontratistas, etc.: la empresa pasa a ser sensible a lo que le transmite el entorno, muy especialmente el ciudadano-consumidor, que no sólo observa y piensa, sino que además toma conciencia de su poder y lo ejerce mediante la compra de los productos o servicios de aquellas empresas que integren las nuevas sensibilidades de la sociedad.

Las implicaciones de la RSE

- Desde un punto de vista interno, la RSE da un marco integral a la incorporación de valores dentro las organizaciones y responde a la necesidad creciente por parte de éstas de gestionar sus activos intangibles en el contexto de la sociedad del conocimiento y de la nueva economía.
- Desde un punto de vista relacional, la RSE implica un marco de diálogo con las partes, sobre unas bases de práctica colaborativa y maximización del beneficio mutuo, y una orientación hacia la creación justa y sostenida de riqueza bajo unas premisas de minimización de los efectos colaterales negativos y de salvaguarda de los derechos de las generaciones futuras.
- Más allá del ámbito de la propia organización, el entramado de empresas ciudadanas realiza una aportación singular a la creación de capital social (capital-confianza) y establece las bases para la gobernanza de las sociedades y la economía global, en el marco de un nuevo contrato social que otorga a ciertas empresas una renovada legitimidad para operar en la sociedad.

1.2.1. Definiciones

Después de reflexionar sobre el concepto de RSE y de conocer la definición usada por la UE, veamos otras definiciones que se utilizan, especialmente la que se propone en la guía ISO 26000.

La RSE según la ISO 26000

La responsabilidad social empresarial es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento transparente y ético que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Otras definiciones, cada una con sus matices, podrían ser:

- La RSE es una serie de políticas y prácticas vinculadas a la relación con los actores sociales clave, con los valores, el cumplimiento de los requerimientos legales y el respeto hacia las personas, las comunidades y el medio ambiente.
Banco Mundial
- La RSE es la capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo.
Instituto Ethos Brasil
- La RSC es la expresión del compromiso de una empresa con la sociedad y la aceptación de su papel en ella. Esto incluye el pleno cumplimiento de la ley y las acciones adicionales para asegurar que la empresa no opera a sabiendas en detrimento de la sociedad. Para ser efectivo y visible, este compromiso debe estar respaldado por recursos, liderazgo y ser medible y medido.
Business in the Community
- La responsabilidad social corporativa gira en torno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las que operan. La responsabilidad social corporativa no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos (positivos y negativos) que genera en la sociedad.
CSR Europe
- 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 de los impactos que se derivan de sus acciones. Por lo tanto, una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés.
Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales sobre RSE

1.3. Un enfoque integral e integrado

Una empresa responsable (sin el adjetivo *social*) cumple con la ley, con las normas, con sus compromisos, con los plazos de pago, de cumplimiento de especificaciones, de pago de impuestos, de gestión de residuos y de respeto a las normativas vigentes, etc. Pero cuando hablamos de *social*, es decir, de "responsable ante la sociedad", esperamos un nivel de compromiso que vaya

más allá, por el que pase a ser proactiva en su compromiso y en sus valores, tanto interna como externamente, y de manera integrada en su manera de operar y proceder.

Para afrontar la RSE es necesario atender las dimensiones interna y externa, así como los aspectos sociales, ambientales, económicos, laborales y de buen gobierno.

| RSE: La casuística | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Derechos humanos • Sostenibilidad ambiental • Corrupción • Derechos laborales • Prevención de riesgos • Formación permanente • <i>Outplacement</i> • Compra sostenible • No discriminación • Políticas de transparencia y buen gobierno • Inversión socialmente responsable | <ul style="list-style-type: none"> • Conciliación vida laboral y familiar • Planes de pensiones • Voluntariado corporativo • Sensibilización trabajadores /refuerzo valores sociales • <i>Matching</i> • Mecenazgo y <i>sponsoring</i> • Acción social • Prevención y gestión alternativa de conflictos • <i>Mobbing</i> • Microcréditos • Etc. |

La dimensión **interna** de la RSE se refiere básicamente a aspectos relacionados con los trabajadores y con los aspectos ambientales en la gestión de recursos naturales. El *Libro Verde* de la Unión Europea considera los siguientes aspectos:

- **Gestión de recursos humanos.** Incluye el aprendizaje permanente, la responsabilidad de los trabajadores, la mejora de la información en la empresa, la conciliación de la vida laboral y familiar, la diversidad de recursos humanos, la equidad retributiva y de promoción laboral para las mujeres, la participación en beneficios o en el accionariado de la empresa y la mejora de la capacidad de inserción profesional.
- **Salud y seguridad en el puesto de trabajo.** También se contemplan las condiciones de trabajo de los contratistas y proveedores.
- **Adaptación al cambio.** Aspecto formulado especialmente como consideraciones sociales en las reestructuraciones de las empresas.
- **Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.** Hace referencia especialmente a la disminución del consumo de recursos o de residuos y emisiones contaminantes.

Con respecto a la dimensión **externa**:

- **Comunidades locales.** Integración en su entorno local mediante medidas como la colaboración con entidades sociales, contratación de personas socialmente excluidas, patrocinios y donaciones, etc.
- **Socios comerciales, proveedores.** El ejercicio de la RSE adquiere forma a lo largo de toda la cadena de producción y abastecimiento, de manera que es necesario concienciarse de que las prácticas de los socios pueden afectar a los propios resultados sociales.
- **Consumidores.** La responsabilidad hacia los consumidores es un aspecto fundamental: "Como parte de su responsabilidad social, se espera que las empresas intenten ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica los productos y servicios que los consumidores necesitan y desean".
- **Derechos humanos.** Una de las dimensiones de la RSE está estrechamente vinculada a los derechos humanos, aspecto que a su vez está relacionado muy directamente con las convenciones y las recomendaciones de la OIT y de la OCDE.
- **Problemas ecológicos globales.** Contribución a un desarrollo sostenible, haciendo referencia incluso a las disposiciones en esta misma línea del Pacto Mundial y de las directrices de la OCDE.

En términos generales, y al margen de las singularidades del propio sector industrial y de su impacto, las pymes suelen basar su RSE en los procesos internos, mientras que en el nivel externo se concentran en la relación con los proveedores y con la comunidad. Esto no es extraño si tenemos en cuenta que el impacto de las pymes en ciertos ámbitos, como el de los derechos humanos o en ciertos problemas globales, es menor y que su vinculación con su entorno, el territorio o la comunidad es más fuerte.

En muchos casos de pymes que incorporan elementos de RSE, se observa que puede darse el caso de un conjunto de prácticas muy centradas en la gestión de los recursos humanos y una cierta ausencia de un marco de políticas más amplias de RSE. No podemos dejar de relacionar este hecho con ciertas características generales de las pymes, como la identificación de la propiedad y la gerencia, la mayor relación y comunicación entre las personas, etc.

Las políticas de RSE se pueden desglosar en multitud de acciones, a la vez que se pueden vincular con el mapa estratégico de la propia organización.

1.4. Principios

- Según el principio de **rendición de cuentas**, una organización debería ser responsable de sus impactos en la sociedad y el medio ambiente, de tal manera que debería aceptar un examen apropiado y asumir el deber de responder del resultado ante sus grupos de interés. Rendir cuentas tam-

bién incluye asumir las responsabilidades ante los errores cometidos, con acciones correctoras y preventivas.

- Según el principio de **transparencia**, una organización debería ser transparente acerca de las decisiones y actividades que tienen un impacto en la sociedad y en el medio ambiente, dándolas a conocer especialmente a los grupos afectados con disponibilidad informativa suficiente y comprensible.
- Según el principio de **comportamiento ético**, una organización debería tener un comportamiento ético en todo momento, basado en los valores de la honestidad, la equidad y la integridad. Ello implica el compromiso de abordar los intereses de las partes interesadas y de promover activamente una conducta ética.
- Según el principio de **respeto por los intereses de las partes interesadas**, una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas, para lo que habrá de identificar a sus partes interesadas, tomar conciencia de sus intereses, establecer canales de relación, considerar sus puntos de vista, etc.
- Según el principio de **respeto a la ley**, una organización debería aceptar y respetar el Estado de derecho, lo que implica cumplir con las normas aplicables. Ello también supone gestionar el conocimiento del marco legal y darlo a conocer a sus colaboradores, asegurando que sus actividades están plenamente dentro de la ley.
- Según el principio de **respeto por la normativa internacional de comportamiento**, una organización debería respetar estas normas sin menoscabo del respeto por el Estado de derecho. Ello supone el esfuerzo de complementar el marco legal en países en los que la ley nacional no ofrezca unas garantías sociales y ambientales suficientes, considerando asimismo los canales legítimos de influencia y evitando ser cómplice en las actividades de otra organización que no cumpla con las normas internacionales de comportamiento.

1.5. Situación actual y perspectivas

1.5.1. Iniciativas y posicionamientos por parte de los grupos de interés

A diferencia del diálogo social clásico entre patronal, sindicatos y Administración pública, en el debate de la RSE intervienen otras muchas partes. Y de manera muy especial las ONG, fundamentalmente las que trabajan de manera más profesionalizada para los mundos tercero y cuarto, o las que afrontan los retos sociales y ambientales.

No podemos incurrir en el riesgo de simplificar posicionamientos, que por otro lado son diferentes en función de cada organización, pero en general sí que se puede observar que los sindicatos han ido incorporando el concepto a pesar de una cierta preocupación por la pérdida de su centralidad en el diálogo con las empresas. En este proceso han atendido otras preocupaciones más allá de las tradicionales y han intentado sensibilizar a sus bases sobre las necesidades y tendencias de la sociedad.

Por su parte, algunas ONG han crecido y se han desarrollado mucho en los últimos años. Además, han aprendido a trabajar internacionalmente, lo que ha dado lugar a estructuras muy válidas para moverse en esta nueva sociedad globalizada. Por ello, su poder o su capacidad de influencia han aumentado exponencialmente y en muchos casos están dialogando con empresas para poder ayudar a mejorar procesos e impactos.

Al lado de estas ONG que tratan de colaborar, ya sea para influir más ampliamente, ya sea para verse beneficiadas, también existen las ONG que mantienen una cierta distancia para poder ejercer su visión crítica desde la distancia. Así, algunas pueden elaborar informes que aporten su punto de vista, efectuar campañas públicas o tratar de influir desde dentro por medio del activismo accionarial.

Fragmentos de noticias

Las empresas españolas que cotizan en el IBEX 35 mantienen una falta de transparencia "preocupante" sobre su información económica, social y medioambiental en sus memorias de RSE, según el informe "La responsabilidad social corporativa" en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35, referido al ejercicio del 2008 y presentado por el Observatorio de la RSC en enero del 2010. Este informe analiza 541 indicadores de 35 corporaciones. Además, el informe denuncia que 24 de las 35 empresas analizadas, el 69%, opera en paraísos fiscales. Entre aquéllas, seis son entidades bancarias, y la mayoría no ofrece datos sobre sus actividades en esos países.

La campaña "Ropa Limpia", que desde hace años asiste a la Junta de Accionistas del Grupo Inditex, aseguró que la empresa demuestra "pocos avances reales de la multinacional del textil a favor del cumplimiento de los derechos laborales" en su cadena de suministro. Inditex aumentó su producción y el número de proveedores en países pobres en los que los salarios son bajos y existen una debilidad institucional y una ausencia de sindicalización.

Desde el mundo empresarial, incluso entre las empresas menos propensas, no se observa animadversión. Quizá por ello sorprendió por su tono inusualmente contundente y constituye un motivo de referencia casi obligada el editorial publicado en enero del 2005 en *The Economist*, en el que se consideraba un error que las empresas destinen fondos y esfuerzos a la RSE. En aquél se añadía que "para hacer el bien, una empresa bien dirigida sólo debe dedicarse a obtener beneficios para sus accionistas, siempre que lo haga en el marco de una competencia leal, mantenga un comportamiento honesto y cumpla la ley". En este sentido, citaba al padre de la economía moderna, Adam Smith, quien en *La riqueza de las naciones* ya apuntaba que el hecho de que las sociedades capitalistas avancen se debe al interés egoísta de las empresas para conseguir beneficios.

También en Milton Friedman encontramos esta expresión de la misión neoclásica de la empresa, orientada hacia la maximización instantánea de las ganancias:

"La única responsabilidad de las empresas es incrementar los beneficios, siempre que se mantengan dentro de las reglas de juego, es decir, que se integren en una competencia abierta y libre sin engaño ni fraude".

Milton Friedman (1962).

Aun así, este tipo de declaraciones quedan ampliamente contrastadas con las de muchos altos directivos de empresas actualmente líderes. Veamos, entre multitud de ejemplos, cómo las empresas de hoy manifiestan su voluntad, como mínimo, de hacer compatible un doble interés:

"Mientras perseguimos nuestras estrategias mundiales, aceptamos unas responsabilidades sociales y ambientales. Éstas incluyen la promoción de una economía sostenible y el reconocimiento de la responsabilidad adquirida ante los mercados, los medios y las comunidades en las que realizamos nuestros negocios".

Declaraciones de John F. Smith, Jr., presidente de GM

Más allá del debate conceptual, cada vez son más las organizaciones empresariales que se han sumado a la promoción de la RSE, ya sea de manera más proactiva, ya sea con grupos de trabajo de carácter más interno. Podemos ver un ejemplo de esto en lo que está sucediendo en Cataluña en diferentes organizaciones.

Organizaciones empresariales catalanas que promueven la RSE

- **Cambra de Comerç de Barcelona.** Con un Grupo de Trabajo en RSE, se ha convertido en una de las pocas cámaras de comercio que tienen una proactividad en esta materia que no venga solamente de propuestas externas.
- **Respon.cat.** Iniciativa empresarial de fomento de la RSE en Cataluña, creada en el 2014 con los siguientes objetivos:
 - Crear un organismo que implique a las empresas y a las organizaciones empresariales más comprometidas con la responsabilidad social, con el objetivo de promover un salto cualitativo y cuantitativo de la RSE en Cataluña.
 - Es un proyecto de país vinculado a la competitividad sostenible de las empresas, que focaliza la RSE como factor estratégico y cultural de las empresas.

- La misión es trabajar para la excelencia social de empresas y organizaciones presentes en Cataluña, que desarrollen culturas organizativas y estrategias corporativas orientadas a la competitividad sostenible.
- Pretende llegar a ser el centro de referencia en Cataluña en gestión empresarial socialmente responsable y un actor internacional de prestigio en la materia.
- **Pimec** (Petita i Mitjana Empresa de Catalunya). Con la creación de una fundación específica, ha empezado a dar mayor consistencia a las actuaciones en RSE para su público de pequeña y mediana empresa.
- **Foment Nacional del Treball**. Dispone de un grupo de trabajo interno.
- **Cecot**. Con un compromiso pionero en la materia, promovió hace tiempo una "Guía de la RSE" en las pymes.
- **ADEG**. Es una asociación de ámbito comarcal que ha incorporado la RSE con convicción, a la que le ha dedicado las actividades de un año, para lo que ha promovido un decálogo de RSE y se ha certificado como RSE.

1.6. Algunos desarrollos territoriales

Si bien los conceptos y modelos planteados son válidos universalmente, debemos hacer el esfuerzo de comprensión de cada realidad local y valorar cómo se puede desarrollar una responsabilidad social de las empresas del territorio o que actúan en éste.

Aplicación de la RSE en Europa frente a Estados Unidos y Asia

Las empresas europeas están más avanzadas en el desarrollo de políticas de responsabilidad social que sus competidoras americanas y asiáticas, según un estudio sobre la situación mundial de la RSC elaborado por la firma especializada en inversión sostenible Eiris.

El 75% de las empresas europeas que operan en países de alto riesgo han desarrollado algún tipo de política relativa a los derechos humanos, dentro de las compañías de las que son propietarios; frente al 40% de las norteamericanas y el 6% de las asiáticas.

Sin embargo, el impacto de estas políticas desciende cuando se trata de la cadena de proveedores y así sólo el 50% de las compañías europeas han adoptado algún procedimiento para conocer el grado de cumplimiento de los derechos humanos por parte de sus proveedores. Esta cifra baja al 20% en las firmas americanas y al 10% en las asiáticas.

Hemos establecido que la RSE como metodología requiere identificar tanto los aspectos materiales o relevantes que debemos afrontar como los *stakeholders* o grupos de interés. Por ello, deberemos contemplar cuáles son los grupos de interés pertinentes en nuestro ámbito territorial o de impacto de las actividades y, a la vez, valorar cuáles son aquellos retos del entorno económico, ambiental y social en los que nuestra organización o empresa es parte interesada. En este caso, lógicamente, la RSE debe y va a territorializarse o localizarse.

Pero ello no siempre es así. De ahí que veamos cómo grandes compañías suelen exportar globalmente sus modelos de RSE diseñados en las matrices, lo que en ocasiones puede llevar a una mengua de la capacidad de estas políticas de generar un valor real. La lógica de la RSE requiere un enfoque sincero y próximo, puesto en marcha como un proceso y con la voluntad de generar riqueza responsable para toda la sociedad y satisfacción para todas las partes.

Son muchas las agencias u organizaciones, salidas de iniciativas sociales, públicas, empresariales o concertadas, que están ayudando a desarrollar la RSE en clave de cada región, país o territorio.

La Unión Europea parte del carácter voluntario de la RSE, situado más allá de las leyes y los convenios laborales, y basado en el diálogo entre todos los sectores implicados (empresas, trabajadores, gobiernos, tercer sector, etc.), que incorpora a la gestión de las propias empresas para que tenga en cuenta las necesidades y las características de las pymes, muy vinculado a su vez al concepto de desarrollo sostenible.

Posteriormente, mediante su comunicación de julio del 2002, la Comisión Europea reforzó el enfoque impulsor de la actuación de las políticas públicas, al proponer actuaciones de difusión, el fomento del intercambio de experiencias y buenas prácticas, la promoción de la transparencia, el impulso de la creación de un espacio con todas las partes implicadas y la incorporación de la RSE en todas las políticas de la comunidad.

Estos planteamientos iniciales de la Unión Europea tuvieron continuidad en la creación del Foro Multilateral Europeo sobre la RSC (2004), la comunicación de la Comisión Europea del 2006 y la posterior creación de la Alianza Europea para la Responsabilidad Social Corporativa.

Actualmente, la RSE forma parte de la agenda política de la mayoría de los gobiernos europeos y, además, la Comisión Europea pide que estas políticas nacionales de RSE estén en consonancia con las políticas comunitarias y los estándares y códigos internacionales.

En este sentido habría que destacar la reciente iniciativa de la Comisión para aumentar la transparencia de las grandes empresas en cuestiones sociales y medioambientales.

El rol de los gobiernos en la RSE

"Muchos gobiernos europeos han empezado a desarrollar y a diseñar acciones y políticas gubernamentales en el marco de la RSE. En general, los gobiernos no han adoptado políticas de obligatoriedad de la RSE, sino que han potenciado la dinamización, la facilitación de políticas que la favorezcan, el desarrollo de estándares y las prácticas de información que la promuevan y la creación de espacios de diálogo y partenariado. En estos roles, los gobiernos y las administraciones públicas tienen un papel fundamental, difícilmente sustituible.

En la Unión Europea existen distintos modelos de aproximación desde las políticas públicas hasta la RSE. Cada país ha ido orientando la RSE hacia los temas sociales o medioambientales más adecuados, según su proceso de desarrollo del estado de bienestar, y en función de la relación existente entre la empresa, el gobierno y la sociedad civil. [...] Bajo estos criterios, podemos identificar cuatro modelos de aproximación a la RSE en Europa y los podemos denominar: partenariado, *business in the community*, sostenibilidad y ágora".

Josep Maria Lozano⁴. *El rol de los gobiernos en la Responsabilidad Social: El caso europeo*.

⁽⁴⁾ Josep Maria Lozano forma parte del Instituto de Innovación Social de ESADE.

Lectura sugerida

J. M. Lozano; L. Albareda; I. Tamiko. "¿Qué pueden hacer los gobiernos para promover la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)?" . ESADE.

El modelo español sería típicamente el de ágora, es decir, el centrado en el debate público, pero sin priorizar ninguna orientación en concreto. Buena prueba de ello ha sido el eje de las tres patas por el que fueron conocidos los ámbitos de debate promovidos por el Gobierno: una **subcomisión parlamentaria** para potenciar y promover la RSE; la elaboración de un informe por parte del **Foro de Expertos**, creado por el Gobierno y en el que han participado un amplio grupo de iniciativas empresariales, así como asociaciones y organizaciones de defensa de los consumidores, derechos humanos y del medio ambiente, economía social, mundo académico, expertos independientes y diferentes ministerios, y el documento aprobado por la **mesa de diálogo social**, que presenta varias medidas en este campo.

Todos estos foros concluyeron sus trabajos con la misma propuesta: la creación de un órgano asesor en el ejecutivo en materia de RSE. El 15 de febrero del 2008, el Gobierno aprobó la creación del **Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**, un órgano adscrito al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales que tiene un carácter asesor y consultivo. Está integrado por 48 vocales, en cuatro grupos de 12 miembros procedentes de empresas, sindicatos, administraciones e instituciones.

En las fases iniciales de estos foros, uno de los temas que ocupó la centralidad del debate, aunque hoy ya se ha ido superando, fue el de la voluntariedad. Respecto a ésta, debemos saber que se ha debatido mucho sobre si debían introducirse medidas de obligatoriedad. Finalmente, es innegable que si una supuesta buena práctica de RSE pasa a tener carácter obligatorio, ésta dejaría de ser RSE y pasaría a aumentar la lista de los requerimientos normativos. Por lo tanto, la orientación del debate estaría más propiamente entre si una práctica empresarial determinada debe ser de obligado cumplimiento o debe dejarse en manos de la responsabilidad social corporativa. Por lo tanto, el debate no sería sobre si la RSE debe ser obligatoria o no, lo que supone una contradicción en términos.

Lo que sí entraría en el debate sobre la voluntariedad sería la posible obligación de emitir memorias anuales o periódicas de RSE (también conocidas como "informes de sostenibilidad"), de manera que, sin obligar a tener políticas de RSE, sí que exista un deber de transparencia para dar a conocer cuál es el comportamiento corporativo en áreas sensibles propias de la RSE. De este modo, los poderes públicos no obligan a ello, pero ponen la empresa ante los ojos de sus grupos de interés, entre los que se encuentran los propios accionistas, proveedores o clientes de ésta, cuya percepción podría ejercer una presión sobre ella si se considerara que está desarrollando un acto perjudicial para la ciudadanía o incurriendo en unos riesgos corporativos desaconsejables.

El modelo catalán

RSGencat era un plan de medidas de RSE de la Generalitat de Cataluña, para el período 2009-2012, que pretendía ser el nexo de unión de las actuaciones en materia de RSE que se llevaban a cabo en los diferentes departamentos.

La definición de este plan de medidas era el primer paso de la Generalitat para convertirse en el agente catalizador de la aceptación progresiva de un modelo productivo que llevaría a una competitividad responsable y sostenible. En este nuevo modelo, la Generalitat debía ser un ejemplo para cualquier tipo de organización del país, lo que facilitaría la adopción progresiva de los valores que RSGencat quería impulsar.

En este sentido, la **misión** de este plan de medidas era la siguiente: "Impulsar el comportamiento socialmente responsable en todos los agentes sociales, promoviendo especialmente la competitividad responsable y sostenible en las empresas y organizaciones, incluida la propia Administración pública".

Este plan tenía como antecedentes distintas actuaciones e iniciativas departamentales, pero había una que destacaba, por su capacidad de cooperar entre organismos públicos y privados en la promoción de la RSE en Cataluña. En concreto, en el año 2006 los departamentos de Economía y Finanzas, Trabajo, Medio Ambiente y Vivienda y el COPCA (ahora ACCIÓ) crearon, junto con la Diputación de Barcelona, los sindicatos UGT y CC. OO., la patronal Pimec y CECOT, y el concurso técnico del Instituto de Innovación Social de ESADE el Marc Català para promocionar la RSE entre las pymes de Cataluña. El fruto de esta iniciativa fue la Xarxa Marc, que había realizado, hasta diciembre del 2008, varios estudios de buenas prácticas y se había encargado de desarrollar una metodología basada en indicadores que permitía analizar la RSE en las empresas y una web de apoyo al proceso de implantación de buenas prácticas en materia de RSE.

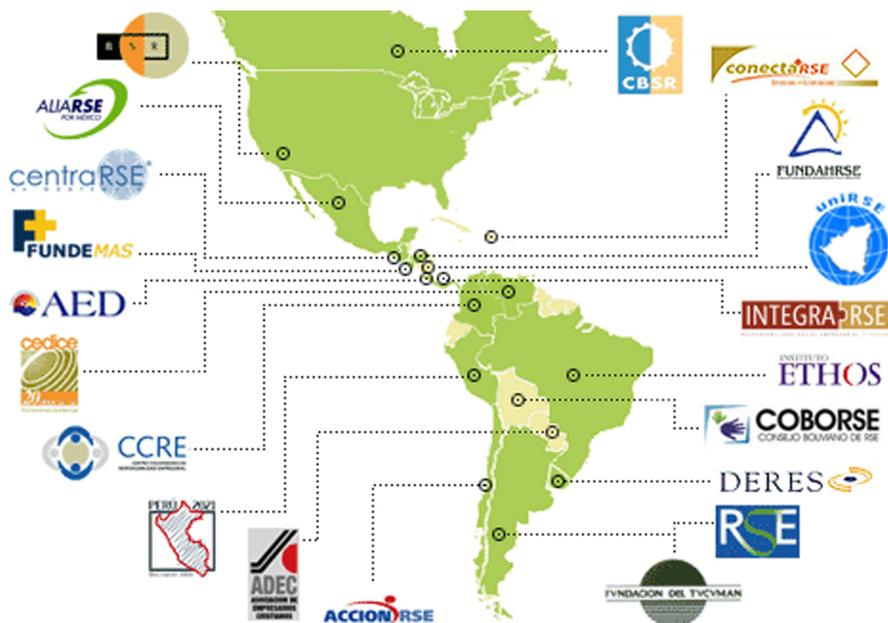
Lectura sugerida

Acceso al documento de medidas:

castellano

catalán

En Latinoamérica, la RSE ha vivido un gran desarrollo, tanto a partir de las multinacionales que se han establecido, como a partir de la influencia de Estados Unidos. Aunque algunas iniciativas propias mostraron un gran potencial, y hoy en día el continente muestra una red de organizaciones destinadas a promover territorialmente la RSE, algunas de ellas agrupadas en el Forum Empresa (que vemos en el gráfico siguiente), debemos señalar que las prácticas latinoamericanas suelen estar muy influenciadas por enfoques de filantropía, aunque también se van desarrollando otras prácticas innovadoras, como los llamados negocios inclusivos, orientados hacia la base de la pirámide (segmentos de rentas más bajas).



Fuente: www.empresa.org

1.7. Documentos singularmente relevantes

- **Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas** (18 de julio del 2001). El *Libro Verde* pretende situar la RSE en el espacio europeo y desarrollarla dentro del contexto del objetivo estratégico establecido en la cumbre de Lisboa. Proponen algunos avances sobre herramientas para la gestión.
- **La Responsabilidad Social Corporativa: una contribución empresarial al desarrollo sostenible** (02 de julio del 2002). Comunicación del 2002 de la Comisión, elaborada tras un proceso de consulta sobre el *Libro Verde*. La Comisión expone su propuesta e incluye una definición del concepto, un posicionamiento del sentido que toma dentro del desarrollo sostenible y sus repercusiones para las empresas y la sociedad.
- **Implementando la asociación para el crecimiento y el empleo: haciendo de Europa un polo de excelencia en la RSE** (22 de marzo del 2006). Comunicación del 2006 de la Comisión en la que se defiende un modelo de RSE orientado al fomento de la competitividad empresarial y en el que se apuesta por la autorregulación y las medidas de fomento. Complementariamente, se crea la Alianza Europea para la Responsabilidad Social Corporativa.
- **Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas** (25 octubre 2011, (2011) 681). La comunicación de la Comisión Europea sobre RSE actualiza la definición de RSE y marca las directrices para promover una cultura empresarial basada en la RSE.
- **Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas**. Este pacto surge como un llamamiento de su secretario general, Kofi Annan, al compromiso de

Lectura sugerida

Implementando la asociación para el crecimiento y el empleo: haciendo de Europa un polo de excelencia en la RSE (catalán) (castellano).

la comunidad empresarial hacia el cumplimiento de 10 principios (9 inicialmente) en materia laboral, medioambiental, de derechos humanos y contra la corrupción.

- ***Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social.*** Es un texto universal que trata sobre los aspectos laborales y sociales de las actividades de las empresas multinacionales. Los principios observan las prácticas relacionadas con el empleo, la formación, las condiciones de trabajo y de vida y las relaciones profesionales. Se dirigen a gobiernos, empleadores (en particular, a las empresas multinacionales) y a los trabajadores. Se incluye también en el material de este curso al ser un documento básico, así como por la realidad de que muchas pymes están internacionalizando su actividad y formando parte de cadenas de producción globales.
- ***Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales.*** Se trata de una guía de buenas prácticas que la OCDE dirige a las empresas multinacionales sobre su actuación. Su adopción tiene carácter voluntario. Incluye recomendaciones generales sobre las empresas junto a otras más específicas relacionadas con la difusión de información, las relaciones laborales, el medio ambiente, la lucha contra la corrupción, los intereses de los consumidores, la tecnología, la competencia y las obligaciones fiscales de las empresas.
- ***The Changing Role of Government in Corporate Responsibility. A report for practitioners.*** En este documento se esbozan las líneas principales que los gobiernos usan para promover la RS, se describe el nuevo estado relacional en el que los gobiernos operan y se observan ejemplos de diferentes enfoques gubernamentales en Italia, Noruega y el Reino Unido, basándose en las percepciones de las diferentes partes interesadas en relación con los temas clave. Al final, incluye un marco práctico que se puede utilizar para comprender mejor el papel de los gobiernos.

2. La responsabilidad social de la empresa. Elementos constitutivos y distintivos

2.1. Voluntariedad y adaptabilidad

La RSE se caracteriza por la voluntariedad en el compromiso y la adaptabilidad en su aplicación, lo que equivale a que ninguna empresa está obligada a tener políticas de RSE y a que cuando una decide ponerlas en marcha tiene un gran margen de maniobra para poder adecuarlas a su realidad.

La implantación de la RSE en una organización no responde a una relación preestablecida ni a una plantilla estándar sobre las acciones que se deben hacer. A diferencia de cuando nos referimos a la aplicación de una norma, no estamos hablando de requisitos de obligado cumplimiento ni de un *check list* preestablecido.

Ello no implica que no existan normas. Sólo estamos exponiendo el actual marco de discrecionalidad para llevar adelante políticas de RSE. En este sentido, al margen de cualquier norma específica, podemos hacer una primera aproximación basándonos en algunos referentes.

Dando por supuesto el cumplimiento estricto del **marco legal**, una empresa u organización podría tomar como criterio de prioridad la relación de aspectos vinculados a los derechos humanos y al conjunto de los principios vinculados a las **convenciones de Naciones Unidas**. Y, si bien el cumplimiento del marco legal lo hemos dado por supuesto, todavía cabría indicar que un sentido de la responsabilidad implicaría no sólo un cumplimiento estricto, que en algún caso puede suponer hasta un fraude del ley, sino un cumplimiento de la voluntad expresa del marco legal.

Concretando más, si entendemos la RSE como un enfoque de gestión que debe estar integrado y estrechamente vinculado a la organización, lo más razonable y sobre todo lo más sustentable será aquello que esté más interrelacionado con los **impactos directos o indirectos** causados por la actividad propia. Así, será normal que una empresa dé sus primeros pasos en materia de RSE a partir de aquellas áreas que tengan un mayor impacto en el entorno a causa de los propios procesos (por ejemplo, medioambientalmente), o a partir de aquellos impactos secundarios causados por los productos particulares (por ejemplo, sobre el consumo de bebidas alcohólicas, si es el producto que se elabora). Asimismo, mediante procesos de diálogo y buscando la máxima satisfacción

posible, será necesario atender los intereses mostrados por los grupos elegidos, es decir, aquellas partes que tienen un interés legítimo en la empresa o que de alguna manera se ven afectadas.

Finalmente, su responsabilidad consistirá en prestar su colaboración a las necesidades de las **comunidades** en las que operan (o de la humanidad), no directamente relacionadas con las operaciones de la empresa.

En este sentido, hay quien clasifica las actividades de RSE en responsabilidades primarias, secundarias y terciarias:

- Las **responsabilidades primarias** son las más básicas y prioritarias. Corresponden a la dimensión interna de las empresas y son, por lo tanto, inherentes a su actividad.
- Las **responsabilidades secundarias** responden al intento de mejorar los efectos resultantes de la actividad específica de la empresa con los grupos sociales con los que interactúa.
- Las **responsabilidades terciarias** son aquellas actuaciones de la empresa encaminadas a mejorar determinados aspectos de su entorno social más allá de su actividad específica.

En este proceso, será necesario plantear cómo se trabaja el **equilibrio** entre la RSE interna y la externa, el peso que se da a cada una o cómo se entrelazan. No es difícil observar aquí diferencias importantes entre las pymes y las grandes compañías. Mientras que estas últimas suelen prestar una atención muy grande y a menudo preferente a la RSE externa y a su vinculación con la reputación corporativa, las empresas de dimensiones más modestas o medianas suelen poner el énfasis en la RSE interna, ya sea respecto a los trabajadores, los procesos productivos o las relaciones con la cadena de abastecimiento.

A veces, una empresa ha desarrollado una RSE focalizada en una sola área (por ejemplo, en la que genera un mayor impacto, en la que tiene una presión exterior más grande o en la que entiende que se vincula más a su estrategia). En general, podemos presuponer que una empresa que haya descubierto el valor de disponer de una gestión estructurada de su responsabilidad tenderá a generalizarla **transversalmente** a toda la organización. Difícilmente una empresa que haya optado por la RSE podrá resistir las incoherencias de ser sólo parcialmente responsable, si no es que, en realidad, apenas quiere atender una pequeña dimensión con una visión limitada a evitar litigios. Pero este enfoque no aportará todo el valor y rendimiento que la estrategia de RSE puede generar.

En cierto modo, podríamos decir que entrar a definir políticas de RSE es una decisión voluntaria. Sin embargo, cuando se ha entrado en ello es necesario ser totalmente consecuente, hasta el punto de que las incoherencias se pueden pagar caras. O pueden provocar que las acciones responsables "parciales" no

disfruten de **credibilidad**. Y, especialmente, no aportarían un fortalecimiento de los valores de la organización que faciliten la confianza y el compromiso de las partes.

Gestión del cambio

De lo que hemos ido viendo hasta ahora, podemos percibir que la RSE tiene mucho que ver con la función adaptativa de la organización. Incorporar la RSE supone activar la gestión del cambio, ganar proactividad, agilidad para dar respuesta a demandas exteriores, capacidad de innovación, etc. Pero, dando la vuelta a esta visión, también podríamos decir que una empresa en el contexto actual no podrá realizar una completa gestión del cambio (*management change*) si no incorpora la RSE. Es decir, si no despliega unos valores corporativos respetuosos y creíbles, una operativa sostenible, un estilo basado en el diálogo con las partes, un fortalecimiento de la cultura organizativa como palanca de creación de valor, etc.

Con esta idea establecemos un vínculo fuerte entre la RSE y el despliegue de la estrategia y la definición del modelo de empresa. Si compartimos esta concepción de la RSE, entenderemos que se debe desarrollar en un marco de voluntariedad para que cada empresa u organización, más allá del cumplimiento de la ley, pueda buscar la excelencia responsable en aquellos aspectos que considere más relevantes (por impacto, presión exterior, convicciones éticas, opciones estratégicas, etc.).

2.2. Formalización

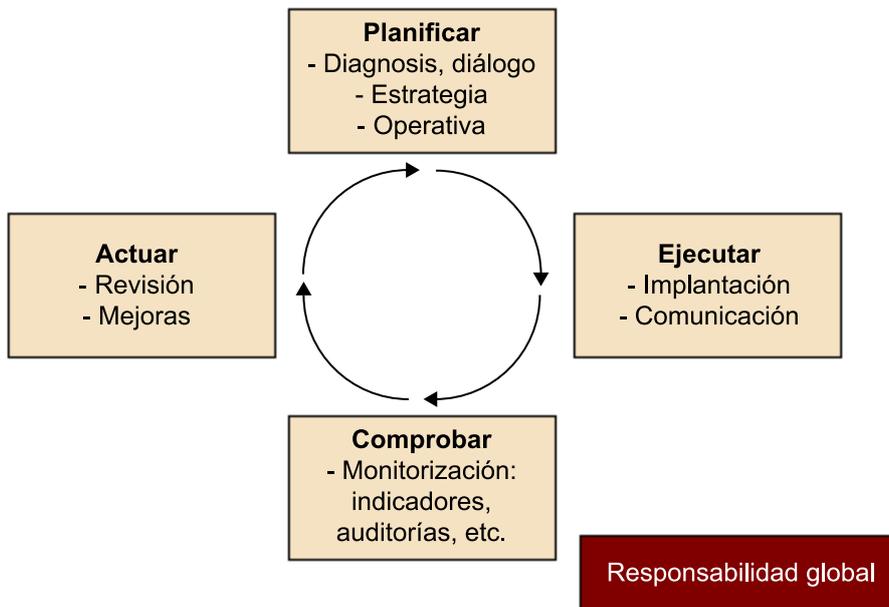
Nos hemos referido a la adaptabilidad en la incorporación de la RSE a la organización, y la manera de poderla concretar será refiriéndonos a un proceso de formalización perfectamente integrado en los sistemas de gestión que ya posee la empresa.

Aunque algunas compañías disponen de complejos sistemas y formalizaciones de la RSE, bien por su tamaño bien por el desarrollo que han dado a esta materia, lo más habitual será hacer uso o partir del sistema de gestión propia, lo que generará mayor eficiencia y garantía de integración y éxito.

La RSE es, sobre todo, un enfoque de gestión o, dicho de otro modo, un estilo de gestión. Por ello, se deduce que podemos ejercer ese estilo basándonos en los sistemas o herramientas de las que dispongamos: el sistema integrado de gestión, el EFQM o el cuadro de mando integral, la dirección por objetivos, etc.

En este mismo sentido, la gestión de la RSE puede tomar como referencia el modelo clásico de mejora continua, de manera que se comprenda como un círculo basado en la planificación, la ejecución, la comprobación y la actuación de revisión.

Modelo de gestión basado en la mejora continua



Pero la formalización de la política de RSE requiere poner un especial énfasis en algunos aspectos cruciales, como el compromiso directivo o la rendición de cuentas, además de los ya referidos de la identificación de la materialidad, grupos de interés y diálogo con estos últimos.

Para ello, haremos uso del siguiente esquema:

- 1) Preparación y compromiso
- 2) Identificación de grupos de interés y diálogo
- 3) Establecer líneas de acción y prioridades
- 4) Desarrollo de acciones y supervisión
- 5) Rendición de cuentas y verificación

2.2.1. Compromiso empresarial

La adopción de una política de RSE requiere un compromiso por parte de la alta dirección de la empresa, sin la cual las acciones difícilmente van a gozar de credibilidad ante los grupos de interés. Además, la falta de un compromiso consistente en la alta dirección provocará que las acciones y prácticas desarrolladas en el marco de las políticas de RSE duren poco.

Si realmente estamos ante un enfoque de gestión caracterizado por su estrecha vinculación a la estrategia corporativa y al modelo de empresa, no podría ser de otro modo. Aunque en ocasiones, a pesar de la convicción expresada al máximo nivel, la aplicación falla por el otro extremo, esto es, el de la integración de los valores en las prácticas operativas.

Por ello, el éxito consiste en disponer de unos valores comprometidos social y ambientalmente, saber expresarlos de manera interna y hacerlos descender en cascada al mismo tiempo y con toda la dimensión, tanto estratégica como operativa, así como poder evaluar su consecución y rendimiento.

Una dirección poco comprometida tampoco va a motivar a sus públicos internos, que incluso pueden despertar una visión crítica ante las políticas de RSE, si aprecian una distancia entre el discurso, las prácticas reales y los valores de fondo. En muchas ocasiones, las partes interesadas externas han percibido que los compromisos no disponían de la esponsorización interna mediante la falta de convicción de los propios trabajadores.

Por ello, todas las empresas claramente comprometidas expresan con determinación la relevancia de esta condición: una compañía en la que no haya un compromiso por parte de la alta dirección no va a poder progresar en la RSE y quizá ni tan sólo empezar como no se trate de medidas de carácter netamente departamentales.

Desde un punto de vista metodológico, el compromiso de la alta dirección debe quedar reflejado en documentos como la memoria de sostenibilidad, el código ético o el informe de progreso, entre otros.

El estándar G3 de Global Reporting Initiative establece que las memorias deben tener un apartado de estrategia con este compromiso:

"1. Estrategia y análisis

El objetivo de este apartado es proporcionar una visión estratégica de alto nivel de la organización con respecto a la sostenibilidad, a fin de proporcionar un contexto para la información más detallada [...]. Este apartado tiene como finalidad proporcionar conocimientos avanzados sobre asuntos estratégicos, más que limitarse a resumir el contenido de la memoria.

1.1 Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización (director general, presidente o puesto equivalente) sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia. Esta declaración debe presentar la estrategia y la visión global a corto, medio (3-5 años) y largo plazo, en especial en lo referente a la gestión de los principales desafíos asociados al desempeño económico, ambiental y social".

Extracto del Estándar G3 de Global Reporting Initiative

Asimismo, la Guía del Pacto Mundial de Naciones Unidas plantea los siguientes elementos como necesarios para un informe de progreso anual:

- Declaración de apoyo continuo al Pacto Mundial en un mensaje del consejero delegado u otro alto cargo.
- Descripción de las medidas llevadas a cabo por el participante en el año anterior para implementar los diez principios del Pacto Mundial.
- Medición de los resultados utilizando, siempre que sea posible, los indicadores o sistemas incluidos en la guía para la elaboración de informes de sostenibilidad del GRI.

2.2.2. Sistema de gestión

Pasando del discurso y los conceptos a la gestión, el compromiso de RSE se traducirá en un modelo de gestión que integre transversalmente esta política, desde la propia misión hasta la concreción en medidas específicas. La gestión de la RSE abraza toda la organización, tanto la dimensión más interna como la externa, y se integra en la singular cultura organizacional de cada empresa, lo que facilita la rendición de cuentas con la denominada triple cuenta de resultados, en sus dimensiones económica, social y ambiental.

Partiendo de esta visión estratégica, la RSE puede incluso integrarse en el cuadro de mando integral de la empresa, mientras que la gestión operativa en cada especificidad se puede desarrollar bajo otras herramientas: sistemas de gestión ambiental (como la ISO 14001 o la EMAS), sociales (como el SA8000), medidas de conciliación, códigos de conducta, sistemas de gestión alternativa de conflictos, gestión del mapa de *stakeholders*, etc.

Es difícil concretar todos los conceptos que agrupa la responsabilidad social porque las diferencias culturales, socioeconómicas y de modelo de intervención pública según los países hacen que las medidas llevadas a cabo por las empresas den lugar a una gran casuística. Por este mismo motivo, también se hace difícil la generalización de herramientas de gestión y medida, hasta el punto de que no existen estándares de referencia de alcance universal⁵.

⁽⁵⁾La falta de acuerdos en la elaboración de la norma ISO 26000 transformó esta iniciativa global en una guía basada en buenas prácticas de consenso, pero sin intención de certificar sobre la base de unos requerimientos de obligado cumplimiento.

Aun así, el desarrollo de la RSE ha generado la conveniencia de disponer de modelos y guías y la necesidad de poder verificar las prácticas, hecho que ha dado lugar a muchos estándares, normas, códigos, principios, etc. Los estándares ayudan a las organizaciones en la implementación de las políticas de RSE, del mismo modo que desde hace años se hace con las políticas de calidad, de gestión ambiental o de prevención de riesgos.

Antes de conocer las normas e iniciativas más específicas, conoceremos la existencia de sistemas integrados de gestión (SIG) que incorporan la gestión de la RSE.

El conocimiento y el reconocimiento de las normas de calidad ISO 9000 y medio ambiente ISO 14000 dentro del tejido empresarial son bastante destacados después de años de experiencias de implantaciones y aprendizaje. Hoy día constituye casi un requisito si se quiere estar en un mercado altamente competitivo. Al mismo tiempo, como fruto de la legislación en materia de salud y seguridad, ya sea en el caso español o en otros, muchas empresas deben llevar a cabo un esfuerzo de adaptación a la normativa por medio de algún sistema de gestión de la prevención y el control de sus riesgos, con la norma OHSAS 18000 u otros modelos territoriales.

Lectura sugerida

Podéis consultar una propuesta de modelo de gestión de RSE elaborada por Vincular.

La gestión de la calidad, el medio ambiente, la salud y la seguridad son aspectos primordiales de la RSE, de modo que, aunque no cubren todo su espectro ni abordan los aspectos relacionados con los impactos a lo largo de la cadena de valor, suponen un primer estadio en la gestión de los impactos operativos de la empresa.

Algunas empresas han comenzado a introducir normas de gestión de la RSE, lo que complementa de manera muy efectiva los ámbitos cubiertos por las normas mencionadas y permite que aspectos como el buen gobierno o la responsabilidad a lo largo de la cadena sean también objeto de gestión estandarizada.

La implantación de normas de gestión de la RSE ha supuesto para muchas empresas un verdadero salto adelante en su mejora de funcionamiento y en su rendimiento. Sin embargo, a menudo deben dedicar aún muchos esfuerzos y recursos. Por ello la integración de sistemas de gestión permite optimizar la gestión, tanto con la reducción documental como con la simplificación de las auditorías.

Cultura organizativa

Pero todavía existen otros efectos positivos de la implantación de la RSE. Por ejemplo, el hecho de que la formación se pueda realizar conjuntamente no sólo facilita un ahorro de tiempo, sino que además mejora la comprensión, constituye un reto transversal que afecta a todas las áreas y hace más creíble el compromiso de la empresa de cara al público interno, con lo que los procesos de mejora de la gestión pasan a formar parte de la cultura corporativa.

Hay que tener en cuenta que buena parte de las insatisfacciones con los sistemas de gestión de la calidad viene dada por no haber considerado adecuadamente los aspectos culturales de la propia organización. Para trabajar con calidad o de manera respetuosa con el medio ambiente no basta con unos procedimientos descritos, ya que incluso los equipos de seguridad homologados de poco servirán si no se usan abordando los retos de la seguridad con convicción.

La cultura de la organización se sustenta en una serie de valores y actitudes, de manera que el liderazgo se convierte en una pieza clave para definir, reforzar y valorizar la cultura interna. Al mismo tiempo, la integración del sistema de gestión favorece este liderazgo, ya que da al conjunto de normas un carácter fundamental y más estratégico.

En cierto modo, la necesidad de introducir los conceptos de responsabilidad social y un enfoque ético lo es para el buen funcionamiento del sistema integrado de gestión. Si además se dota a éste de una norma de RSE, se consigue un resultado positivo en términos de impacto empresarial y de refuerzo de la cultura interna.

Para lograr esta cultura de la calidad, de la seguridad, de la mejora permanente, etc., hay que partir de la idea de que el mejor control es el que nace de la propia responsabilidad de las personas que intervienen en los procesos. Y eso requiere participación y sentirse responsable. La participación puede ser un procedimiento mecánico, pero sentirse responsable es un resultado fruto de una cultura de la responsabilidad interna. El desarrollo de compromisos de responsabilidad ante los diferentes grupos de interés por parte de la empresa es la base de esta cultura de la responsabilidad y de la voluntad de mejora continua.

El caso de SIG

KH Lloreda es una pyme con unos cien trabajadores que fabrica productos de limpieza doméstica. En 1998 incorporó un sistema de gestión de la calidad en un contexto de crecimiento en el que se necesitaban flujos bien definidos. El hecho de que la implantación y los resultados fueran un éxito, junto con la conciencia ambiental del fundador de la compañía, propiciaron el siguiente paso, que fue el sistema de gestión ambiental. Así, paulatinamente, fue conformando el sistema integrado de gestión (SIG) del que dispone hoy día, y que supone un encaje funcional para hacer operativa su concepción ética.

Cada una de las áreas se ha desarrollado a partir de la implantación y certificación de las siguientes normas de referencia:

- Calidad: ISO 9001:2000: norma implantada y certificada en 1998 y adecuada a los nuevos requisitos en el 2004.
- Medio ambiente: ISO 14001:1996: norma implantada y certificada en el 2002 y adecuada a los nuevos requisitos durante el 2005.
- Seguridad y salud: OHSAS 18001:1999: norma implantada y certificada en el 2004.
- Ética: SGE21: 2005: norma implantada y certificada en el 2006.

El elemento más relevante de la buena práctica de esta empresa es su integración en el sistema de gestión y sus valores, lo que se vio reforzado a partir del 2004 con la elaboración de un código ético propio. Asimismo, el reconocimiento obtenido con las ecoetiquetas para sus productos, la elaboración interna de la memoria de sostenibilidad y la RSE aplicada a las políticas de recursos humanos configuran otros puntales para la coherencia e integridad de su modelo.

2.2.3. Códigos éticos y comités éticos

Algunas empresas han elaborado códigos éticos o de conducta corporativa que desarrollan los valores de la organización y establecen pautas sobre cuál es el comportamiento que se espera de las personas en referencia a aspectos no estrictamente legales, sino más vinculados a las actitudes.

La codificación del comportamiento puede ser una ayuda que facilite la comunicación y que mejore las transacciones entre trabajadores, entre éstos y la dirección, y entre la empresa y el entorno. En la mayoría de los casos, el código se elabora incorporando procesos de diálogo y explorando cuáles son las mejores prácticas.

Mientras que esto es así a menudo, un código impuesto, en un entorno en el que no prevalezca la responsabilidad, puede no dar los efectos deseados. Es más: puede generar efectos contraproducentes si se percibe como un sistema de fortalecimiento del control y de la fiscalización.

Dado que la RSE responde a una práctica de diálogo, también en su gestión, o cuando menos en el seguimiento de su implementación, se suelen introducir mecanismos de participación y observación multilaterales. En las empresas de una cierta dimensión es habitual que se cree un comité específico que vele por el seguimiento de las políticas de RSE y por la resolución de los conflictos o la disparidad de visiones que se puedan dar en el marco de estas prácticas.

2.2.4. Algunas guías, normas, códigos y recursos

Una característica central de las normas de certificación es el hecho de ser una opción voluntaria; sin embargo, constituyen también una estrategia que permite un mejor posicionamiento de la empresa frente a otros competidores que no han sido certificados.

El estándar constituye un criterio global de referencia que señala un nivel deseable, tanto de las acciones como de los resultados en cada una de las áreas indicadas, marcando el compromiso de tener un desempeño específico sobre

varios aspectos. Aun así, para las empresas que dan los primeros pasos o que no tienen la necesidad de certificarse, lo importante es que se centren en las políticas, las actuaciones y cómo adecuarlas al propio modelo de negocio. Existe un número elevado de estándares externos que dan cobertura a alguno de los aspectos de la RSE, pero **pocos abarcan toda la amplitud del concepto y la práctica**. Una dificultad en la certificación de la RSE viene dada por la variedad de normas entre las que la empresa debe elegir. Por ejemplo, una mala elección sería la de una norma que no cubriera sus riesgos críticos, dado que ello supondría un desajuste y una pérdida de eficacia de la certificación en RSE, y transmitiría la idea de una falsa cobertura.

El hecho de que el número de empresas certificadas sea todavía bajo supone también una falta de incentivación para el gran mercado, a la vez que un estímulo para las que quieren ser líderes en su sector. En cualquier caso, la determinación de las empresas avanza y en muchos casos se transmite por la vía de la cadena de abastecimiento, como se desprende del número elevado de auditorías derivadas hechas a empresas proveedoras, aunque éstas no estén certificadas.

A continuación, veremos una relación brevemente comentada de las principales guías, normas y otros recursos⁶ que pueden ser de interés para poder aplicar o, cuando menos, para tener una visión global de las herramientas más usadas y reconocidas internacionalmente.

⁽⁶⁾En cada referencia se notifica el enlace a la web correspondiente; en algunos casos también hemos destacado alguna noticia vinculada que puede permitir poner en contexto la información.

- **Pacto Mundial de Naciones Unidas.** El secretario general de la ONU, Kofi Annan, anunció la iniciativa del Pacto Mundial en el Foro Económico Mundial de Davos de 1999, en el que hizo un llamamiento a los líderes empresariales para que voluntariamente *abrazaran y desarrollaran* un conjunto de nuevos principios en sus prácticas corporativas. Posteriormente, fue aprobado un décimo principio del pacto, referido a la lucha contra la corrupción. En España se creó una asociación llamada Asepam para promoverlo.
- **Social Accountability 8000 (SA8000).** Es un estándar de monitorización y verificación voluntario para fijar las condiciones laborales. Sus requisitos son aplicables a cualquier industria, independientemente de su ubicación geográfica, sector o tamaño. Desde medianos años noventa, la SA8000 establece unos requisitos auditables de responsabilidad a las organizaciones, muy relacionados con los derechos de los trabajadores. Los criterios de responsabilidad especificados en este sello son la no realización de trabajo infantil y de trabajos forzados, el establecimiento de un entorno de trabajo saludable y seguro, el respeto a la libre asociación de los trabajadores y a la negociación colectiva, la no discriminación, la no imposición de castigos físicos, un horario de trabajo que no exceda las 48 horas semanales, una remuneración que respete la normativa legal vigente y que los sistemas de

Lectura sugerida

Pacto Mundial de Naciones Unidas (inglés) (castellano)

gestión de la compañía no entren en conflicto con ninguno de los derechos anteriores.

- **Norma SGE21.** Norma para la gestión integral de la RSE promovida por la asociación Forética (2000) como modelo para la gestión ética de la empresa. Se basa en los valores que promueven la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la OIT, y se enfoca a ocho áreas de gestión. Es el primer estándar europeo en la materia que, de manera voluntaria, permite lograr una certificación.
- **Directrices para empresas multinacionales OCDE.** Esta pauta, del año 1999, contiene recomendaciones presentadas por los gobiernos a las empresas multinacionales. Se trata de principios voluntarios y estándares no obligatorios legalmente. Los gobiernos adheridos a estas directrices animan a las empresas que operan en sus territorios a observar estas pautas allí donde operen.
- **ISO 26000 RSE.** En junio del 2002, el **Comité de Consumidores de la International Standards Organization (ISO)** se reunió con el fin de lanzar la discusión sobre el desarrollo de una ISO sobre RSE. Es así como se inició un largo proceso que, finalmente, no desembocará en una norma, sino en una guía, que se prevé aprobada a finales del 2010.
- **AccountAbility 1000 (AA1000).** Publicada en 1999 por el **Institute of Social and Ethical Accountability**, esta norma permite medir los resultados sociales y éticos de las empresas con arreglo a criterios objetivos.
- **The Caux Round Table Principles for Business.** Principios elaborados por la Caux Round Table, red empresarial internacional que trabaja para promover un capitalismo moral. Se basa en la creencia de la necesidad de valores morales en la toma de decisiones empresariales como una condición para el desarrollo de una comunidad mundial sostenible.
- **Global Reporting Initiative (GRI).** Es un estándar internacional de uso voluntario por parte de organizaciones que deseen informar sobre las dimensiones económicas, ambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios. El GRI incorpora la participación activa de corporaciones, organizaciones no gubernamentales, organizaciones internacionales, agencias de Naciones Unidas, consultores, asociaciones empresariales, universidades y otros *stakeholders*. Sienta las bases para la confección de memorias de sostenibilidad a partir de una serie de principios que se deben respetar y da una estructura común en la que se definen las tres dimensiones (económica, ambiental y social).

En el mundo existen más de mil quinientas empresas que informan según el estándar GRI; unas trescientas de ellas son españolas. La guía para pymes

En cinco pasos permite dotarlas de la capacidad de elaborar memorias de sostenibilidad.

Asimismo, podríamos hacer notar las referencias especializadas en medio ambiente, derechos laborales y de salud, comercio justo, etc., como la ISO 14000, el Sistema Comunitario de Gestión, la Auditoría Medioambiental (EMAS), The CERAS Principles, el Forest Stewardship Council (FSC), las ecoetiquetas, el sello internacional *Fairtrade* para comercio justo, el OSHAS 18000, los Human Rights Principles for Companies (Amnesty International), el Clean Clothes Campaign Code of Labor Practices, el IFCTU Basic Code of Labour Practice, FLA Charter Management (relaciones laborales), la Declaración sobre los principios y derechos fundamentales del trabajo y otras convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), etc.

Justo es decir que también hay índices bursátiles especializados (Dow Jones Sustainability Index-DJSI o FTSE4Good), así como cuestionarios utilizados por las empresas de inversión socialmente responsables (SiRi Company y Oekom Research).

También van ganando relevancia las clasificaciones que algunos organismos especializados elaboran, como el Merco o el Best Workplaces.

Este punto pretende presentar una relación de las principales normas, guías e iniciativas de adhesión para el compromiso, la implantación, la comunicación y la verificación de las políticas y realizaciones en materia de RSE.

Aun así, es fundamental destacar que **lo más importante es disponer de una estrategia clara de RSC** y llevarla a cabo, con herramientas de gestión y una voluntad de mejora permanente, en contacto y diálogo con las partes interesadas como garantía de atención a sus necesidades e inquietudes.

Pensando muy especialmente en las empresas de dimensiones más modestas, no es necesario fundamentar el compromiso responsable ante la sociedad en los mecanismos de verificación, entendiendo que estos procesos forman parte de una evolución del propio modelo, así como de la necesidad que la empresa pueda ir experimentando.

Para profundizar en una visión general sobre las diferentes normas se puede consultar la obra de Goel.

La formalización de la RS requiere también situar su ubicación estratégica, si realmente se le asigna este enfoque. En el caso de que la RS sea considerada en su plena relevancia, se habrá de disponer de objetivos estratégicos específicos que condicionen el desarrollo de otros.

Lectura sugerida

Ran Goel (2005). *Guide to Instruments of Corporate Responsibility: An overview of 16 key tools for labour fund trustees* (octubre).

Un caso singular, por su gran significación y capacidad de alinear, hace referencia a la remuneración variable o vinculada a resultados por parte de los cargos con responsabilidades. Por supuesto, no nos referimos a la variable que pueda recibir el responsable interno en RSC por conseguir, por ejemplo, que su empresa entre en los ránquines de sostenibilidad más importantes del mundo (el índice Dow Jones de sostenibilidad o el FTSE4Good), sino al conjunto de altos ejecutivos de la firma, no vinculados al área de RSC, que se han implicado en la estrategia de la compañía en esta materia, como puede ser la de la reducción de los gases de efecto invernadero en el caso de las empresas energéticas.

En el desarrollo de la RS, a mediados de la primera década del siglo XXI se empezaron a conocer casos de empresas que habían iniciado esta senda. Así, las compañías con una estrategia de reputación corporativa más avanzada optaban por implicar a sus altos ejecutivos en ésta mediante retribuciones variables. En ocasiones, esta variable alcanzaba hasta el 15% del salario total y hoy en día puede llegar al 25%, e incluso más: una multinacional británica dedica el 30% al *bonus* de ocho de sus directivos internacionales en función de si se han sumado a la estrategia en RSC de la firma.

Aun así, estas prácticas todavía tienen una aplicación limitada y, según un estudio de Eiris y Eurosif, a las empresas europeas les falta un mayor esfuerzo para conseguir vincular la remuneración ejecutiva al rendimiento en RSE, ya que sólo el 29% de las empresas europeas incorpora objetivos de RSE en la remuneración de sus ejecutivos.

Noticia de prensa: altos directivos de Danone dan ejemplo

13 de julio del 2009. Los altos directivos del Grupo Danone han entendido que la remuneración variable de sus ejecutivos no debe estar sujeta, de manera exclusiva, a los resultados financieros de la compañía y a la cotización de la acción. De acuerdo con este nuevo sistema de remuneración, los *bonus* que han empezado a cobrar los directivos tienen un triple componente, dividiéndose en partes iguales, entre resultados individuales, resultados de grupo y objetivos medioambientales y sociales.

Esta medida afecta a los mil directivos y miembros de la alta dirección del grupo alimentario en todo el mundo. Entre los objetivos que se les marca dentro del tercio de requisitos medioambientales y sociales figuran conceptos, entre otros, como la reducción de CO₂, el consumo de agua, el ahorro de energía, la seguridad en el lugar de trabajo y la formación que reciben los empleados.

En cuanto a los objetivos relacionados con resultados de grupo están incluidos aquellos que están relacionados con mejoras de la empresa, como innovación y gestión de equipos. Por último, los directivos del Grupo Danone también han de alcanzar objetivos financieros y económicos tradicionales, como el beneficio y el incremento del volumen de negocio.

2.2.5. Diálogo con *stakeholders*

Un grupo de interés, una parte interesada o un *stakeholder*⁷ sería aquel "grupo, persona u organización que tiene alguna clase de interés sobre las operaciones o la existencia de una determinada organización, especialmente cuando ésta reconoce que tiene una obligación moral hacia aquélla".

⁽⁷⁾Esta palabra inglesa es una creación de los años sesenta a partir de otra palabra compuesta: *shareholder*, que significa 'accionista'. La analogía que se crea no funciona en otras lenguas y por eso es cada vez más habitual el empleo de este anglicismo, junto al de expresiones como *partes interesadas* o *grupos de interés*.

La empresa ha pasado de considerar como grupos de interés legítimos a los accionistas y los clientes, y posteriormente a los trabajadores, a tener en cuenta de manera creciente a otros grupos como, por mencionar uno, las organizaciones sociales. Y lo que es más relevante: se han empezado a introducir modelos para hacer una gestión sistemática del diálogo con todas las partes que tienen algún interés legítimo reconocido.

Ejemplo

Como ejemplo de esto, podéis consultar El compromiso con los "stakeholders". Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.

El compromiso con los grupos de interés se expresa por la vía de las actitudes y los procedimientos que articulan y posibilitan el derecho a ser escuchados, incluyendo especialmente aquellas partes que en una visión clásica estaban más excluidas. Desde luego, la predisposición al diálogo no presupone la aceptación de todos los puntos de vista, sino el interés real por aproximar posiciones, entender los respectivos planteamientos y encontrar fórmulas de colaboración y mutua satisfacción.

Las empresas hablan con sus grupos de interés



En un contexto de sociedad relacional, lo más relevante es que las organizaciones rompen fronteras y necesitan incorporar el diálogo con el exterior no sólo para legitimar su existencia y operaciones, sino para captar información cada vez más determinante para el éxito de la empresa: alertar de riesgos, entender las tendencias sociales, prevenir litigios, desarrollar oportunidades, fomentar la creatividad, etc.

De este modo, el diálogo con las partes interesadas responde a una táctica tanto de disminución de la conflictividad latente como de profundización en el propio modelo de creación de valor y estilo organizativo.

Actualmente, no es extraño que las definiciones formales de las estrategias empresariales y organizativas expliciten de alguna manera esta voluntad de satisfacer las expectativas de los *stakeholders*. Si estos grupos de interés han pasado a ser unos agentes estratégicos, es evidente que la selección de los agentes reconocidos como *stakeholders* y la decisión de qué intereses son considerados legítimos también forma parte de un proceso de selección que es muy relevante. Para hacer esta elección, las empresas elaboran un mapa de *stakeholders* en el que reflejan quiénes son, qué intereses o dificultades mutuas se afrontan y en qué oportunidades de creación de valor podemos colaborar.

Por otra parte, siguiendo el modelo del mapa estratégico⁸, por el que los trabajadores y el capital intelectual están en la base de las estrategias corporativas, el diálogo con los *stakeholders* internos debería favorecer la creación de confianza, de disponibilidad y de orientación a la estrategia, de manera alineada con los valores organizativos.

⁽⁸⁾El mapa estratégico es una técnica de *mapping* que gráficamente desarrolla la estrategia compleja de una empresa e incorpora las relaciones de causa-efecto entre los propios objetivos estratégicos, que se agrupan por intereses.

El diálogo con la comunidad se puede producir por la vía de las organizaciones sociales y públicas del territorio, y puede conducir a desarrollar planes de acción social que mejoren las oportunidades de hacer visible el compromiso con la comunidad. A diferencia de modelos clásicos como el mecenazgo o la sponsorización, en los que el concepto se reducía a la mera transferencia de recursos, en el modelo de RSE el elemento central es el diálogo. Por su parte, las consecuencias operativas pueden ser mucho más variadas y complejas.

El voluntariado corporativo, un logro de la RSE

Un ejemplo de diálogo con la comunidad es el voluntariado corporativo o de empresa: de entrada, puede parecer pura acción social, pero en este concepto se mezclan intereses explícitos para desarrollar habilidades sociales de los propios trabajadores, la capacidad de trabajo en equipo, afrontar situaciones nuevas, grupos interculturales, etc.

Uno de los elementos más sustanciales es el de la gestión responsable de la cadena de abastecimiento, por su carácter central en el *core business*. En este caso, los proveedores y los socios comerciales serían grupos de interés básicos, sin los que sería imposible cumplir con un compromiso real de RSE. De hecho, algunas normas como la SA8000 ponen un gran énfasis en los compromisos derivados de la cadena de abastecimiento. Y en materia ambiental vemos cómo el concepto de la trazabilidad ha ido ganando relevancia.

Actualmente, una empresa no puede dejar de responsabilizarse de lo que sucede a lo largo de la cadena de abastecimiento. Algunas de las noticias más impactantes sobre RSE de los últimos tiempos han consistido precisamente en el impacto mediático y la presión recibida por ciertas empresas por acciones sobre las que en muchos casos no existía una responsabilidad jurídica.

Responsabilidad también sobre los proveedores

Aunque sean conocidos, no podemos dejar de citar el caso Nike, así como el más reciente de la ruptura de relaciones de IKEA con su principal proveedor de madera, al no poder certificar al 100% el origen responsable de ésta.

Para comprobar que ésta tampoco es una materia fácil, veamos algunas posiciones expresadas desde la visión sindical.

¿Quiénes son las verdaderas partes interesadas?

"[...] No es posible que las empresas identifiquen y se relacionen con todas sus «partes interesadas», especialmente si el término se utiliza en este sentido amplio. Se ha convertido en una práctica habitual que las empresas entablen relaciones con las ONG, como sucedáneos de las partes interesadas reales. Esta tendencia es lamentable y sólo en raras ocasiones estas organizaciones son auténticas organizaciones representativas. Muchas de ellas no son una parte interesada significativa en ninguna empresa específica.

Los sindicatos, que se encuentran entre las organizaciones representativas más importantes de la sociedad, por lo general son tratados sólo como «una más de las muchas» partes interesadas. Peor aún, a menudo se les deja de lado. El resultado es que la expresión «parte interesada», definida incorrectamente, puede ayudar a las empresas a eludir responsabilidades [...]".

Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL) (2002). *Una guía sindical sobre la mundialización*.

La Guía del Pacto Mundial de Naciones Unidas plantea compartir con los grupos de interés de la compañía la elaboración del informe de progreso anual como metodología necesaria.

El compromiso de los grupos de interés es un elemento central de la política de los informes de progreso del Pacto Mundial. Se espera que los firmantes informen directamente a los grupos de interés sobre su progreso en la implementación de los principios y que les faciliten los informes de progreso por los medios que tradicionalmente utilizan para comunicarse con ellos.

Beneficios de la relación con grupos de interés

Según The Stakeholder Engagement Manual, editado por Accountability, las relaciones con las partes interesadas alineadas efectiva y estratégicamente sirven para:

- Facilitar una mejor gestión del riesgo y la reputación.
- Permitir que las empresas aprendan de sus grupos de interés, hecho que genera mejoras de productos y procesos.
- Desarrollar confianza entre una empresa y sus grupos de interés.
- Posibilitar la comprensión del complejo contexto de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas.
- Informar, educar e influenciar a los grupos de interés y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las empresas y a la sociedad.
- Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho de ser escuchados.
- Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelvan los problemas y alcancen objetivos que las organizaciones no pueden lograr de manera independiente.

2.2.6. Comunicación y rendición de cuentas

Si bien la normalización del concepto de RSE y su generalización entre un número de empresas significativo ha permitido superar este escollo, lo cierto es que para muchas empresas la RSE debía comprenderse como una virtud y un compromiso que no era necesario mostrar públicamente, dado que esto podía ser considerado un exhibicionismo de sus bondades y con ello verse menguada la virtud.

Como se puede comprender, este tipo de consideraciones que negaban la transparencia en la RSE se caracterizaban por tener una visión no integrada en la gestión y, cuando se referían a RSE, sólo pensaban exclusivamente en las buenas prácticas concretas, normalmente situadas en el campo de la filantropía.

Actualmente, de acuerdo con el modo como se concibe y se practica la RSE, la comunicación es una parte indisociable de la metodología de este enfoque de gestión. Por ello, no deberíamos en rigor hablar de RSE para referirnos a las buenas prácticas socialmente responsables de una empresa que no tenga unas políticas de comunicación al respecto.

Por el contrario, tampoco sería procedente emitir una memoria de RSE sin que detrás de los indicadores existiera una gestión basada en unos compromisos de mejora y un proceso de diálogo con los *stakeholders*.

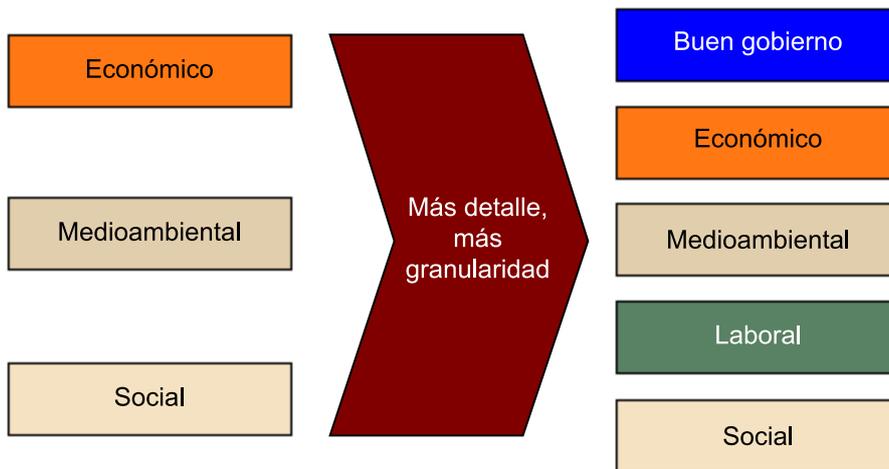
Comunicación, condición indispensable pero no suficiente

Es necesario comunicar las prácticas y los compromisos de RSE como parte fundamental de esta política, pero no podríamos basarla en una mera acción comunicativa.

A continuación, vamos a tratar sobre qué entendemos por comunicación y a comprender por qué motivo le atribuimos tanta importancia.

El compromiso empresarial con la RSE implica comunicar las políticas y realizaciones, dado que la **transparencia** es uno de los principios más relevantes de las políticas de RSE. Tradicionalmente, los informes de sostenibilidad han contemplado tres campos como guía para informar sobre el desempeño: social, medioambiental y económico.

Triple cuenta de resultados... o quintuple



El desarrollo sostenible comprende como dimensiones fundamentales el desarrollo económico, el progreso social y la protección ambiental, que deben avanzar en paralelo. Por ello se habla de triple cuenta de resultados⁹.

⁽⁹⁾Triple bottom line, en inglés.

Actualmente, en un esfuerzo y evolución hacia un mayor detalle, algunos modelos ya hablan de quintuple cuenta de resultados y desglosan aspectos cada vez más relevantes, como los temas laborales o los de buen gobierno.

El instrumento de comunicación de la RSE por excelencia es la **memoria**, también denominada **informe de sostenibilidad**. Sin ser el único mecanismo de comunicación, es sin duda el principal, en la medida en que describe de manera ordenada y sistemática el comportamiento corporativo y sus impactos por medio de indicadores pautados en diferentes aspectos.

La memoria es un documento público que se dirige a los grupos de interés de la empresa. Se trata de un informe periódico con la triple cuenta de resultados, en la que la empresa describe sus actividades, sus resultados y sus impactos en los ámbitos económico, social y ambiental. De la misma manera que cada año las empresas elaboran una memoria financiera para sus accionistas y la Administración pública, las memorias de triple cuenta hablan de resultados, aunque no sean financieros.

Por supuesto, una memoria no debe ser usada como un canal publicitario y debe proporcionar una imagen equilibrada y razonable. Ello implica incluir tanto los aspectos positivos como los negativos de la empresa; y aunque las empresas suelen tender a ocultar o disimular los datos negativos, cuando una memoria ofrece un análisis de aspectos negativos, razona sus causas y plantea compromisos de mejora, se considera que la empresa obtiene el beneficio de la mayor confianza.

Ventajas de la memoria RSE

Elaborar y publicar una memoria de RSE permite:

- Mejorar las relaciones con los grupos de interés, tanto externos como internos.
- Encauzar los procesos de diálogo a partir de datos reales.
- Reaccionar activamente a la presión de los mercados, que muestran un interés creciente no sólo por los beneficios, sino también por cómo se han obtenido.
- Diferenciarse de la competencia y marcar el paso con una visión de anticipación y futuro.
- Gestionar riesgos y rehusar posibles escándalos.
- Crear confianza y credibilidad, que permiten mejorar la reputación corporativa.

La tendencia es imparable porque responde a una realidad estructural. En pocos años, ha crecido de manera muy significativa el número de empresas cotizadas que elaboran un informe de sostenibilidad, es decir, una memoria separada para rendir cuentas de sus impactos económicos, ambientales y sociales y de sus relaciones con los grupos de interés.

Actualmente, son cientos las empresas que publican una memoria de sostenibilidad en el mundo. Y aunque las grandes empresas lógicamente copan las primeras posiciones, cada vez son más las pymes que también quieren comunicar sus acciones.

Algunos datos de participación

Según un estudio de KPMG, en España el 88% de las primeras empresas realizó un informe de sostenibilidad en el 2011, mientras que en el 2002 era un 11%. Otros países marcan la pauta, como el Reino Unido, donde este indicador se sitúa prácticamente en el 100%.

La estructura no siempre responde al mismo orden, ya que lo que se considera importante es que existan indicadores fácilmente localizables. Sea cual sea la estructura, cada epígrafe debe incluir la descripción de los impactos y resultados de la empresa, así como el valor de los indicadores que sustenten sus afirmaciones.

Una memoria de RSE puede ordenarse según los siguientes criterios:

- Las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y ambiental (o añadiendo buen gobierno).
- Los grupos de interés.
- Los procesos de la cadena de valor de la empresa.

Son más habituales las primeras, ya que responden a un orden estándar, de manual, por lo que basta con seguir las pautas. En el segundo caso, se supone un mayor interés por dirigirse segmentadamente a sus grupos de interés y por mejorar la capacidad comunicativa. Finalmente, la última tendencia permite ver de manera más integrada la sostenibilidad en cada escalón de los procesos de producción.

La tendencia lleva a que estos indicadores se estandaricen por la necesidad de establecer cierta uniformidad que permita comparar diferentes empresas e incrementar la transparencia corporativa. La guía más utilizada actualmente en todo el mundo es la del **Global Reporting Initiative (GRI)**, que se basa en la triple cuenta de resultados clásica. En octubre del 2013 se dio a conocer públicamente el G4, la nueva generación que vino a sustituir a la G3.1.

Guía para la elaboración de memorias: el GRI

| Dimensión | Aspecto |
|----------------|--|
| Económica | <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño económico • Presencia en el mercado • Impacto económico indirecto |
| Medioambiental | <ul style="list-style-type: none"> • Materiales • Energía • Agua • Biodiversidad • Emisiones, vertidos y residuos • Productos y servicios • Cumplimiento normativo • Transporte • Aspectos generales |
| Social | <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas laborales y trabajo digno <ul style="list-style-type: none"> – Empleo – Relación empresa/trabajadores – Seguridad y salud en el trabajo – Formación y educación – Diversidad e igualdad de oportunidades • Derechos humanos <ul style="list-style-type: none"> – Prácticas de inversión y aprovisionamientos – No discriminación – Libertad de asociación y convenios colectivos – Abolición de la explotación infantil – Prevención del trabajo forzoso y obligatorio – Quejas y procedimientos conciliatorios – Prácticas de seguridad – Derechos de los indígenas • Sociedad <ul style="list-style-type: none"> – Comunidad – Corrupción – Política pública – Comportamiento de competencia desleal – Cumplimiento normativo |

| Dimensión | Aspecto |
|-----------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad sobre productos <ul style="list-style-type: none"> – Salud y seguridad del cliente – Etiquetado de productos y servicios – Comunicaciones de marketing – Privacidad del cliente – Cumplimiento normativo |

Jerarquía de los indicadores del G3. Fuente: *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad (versión 3.0)* del Global Reporting Initiative

El modelo de *reporting* del GRI (G3-2006) propone unos principios para la definición del contenido de sus indicadores:

Principios para la definición del contenido

Cada uno de los principios consta de una definición, una descripción y un conjunto de comprobaciones para orientar sobre su uso. Las comprobaciones están concebidas como herramientas de autodiagnóstico, no como asuntos concretos sobre los que informar. Estos principios deben utilizarse junto con las orientaciones sobre la definición del contenido de la memoria.

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 aquellos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

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.

Contexto de sostenibilidad. La organización informante debe presentar su desempeño dentro del contexto más amplio de la sostenibilidad.

Exhaustividad. La cobertura de los indicadores y aspectos materiales, así como la definición de la cobertura de la memoria, deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos y permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el período que cubre la memoria.

La formalización de los informes de sostenibilidad en este triple balance puede variar ostensiblemente según la empresa, lo que dificulta su comparación. Por ello, el uso de modelos internacionalmente reconocidos facilita una mejor eficacia de los informes. Por otro lado, la información suministrada por la compañía debe ser verificable, por lo que se aconseja una evaluación a cargo de expertos independientes externos, de la misma manera que la auditoría financiera aporta credibilidad a las cuentas anuales.

La transparencia formal se debe realizar en condiciones. Algunas empresas desarrollan su modelo y mejoran sus prácticas durante ejercicios antes de hacer público su informe. Sea como sea, su elaboración no debe tener como único objetivo la mera publicación de datos, sino el diálogo con las partes interesadas.

Pero las empresas también pueden desarrollar su transparencia por otras vías más informales, tanto generalistas como dirigidas a cada *stakeholder* en particular. Fijémonos en las recomendaciones en este sentido que se hacen para las empresas firmantes del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

El Pacto Mundial de la ONU: comunicar el progreso

Respecto al Pacto Mundial de Naciones Unidas, se sugieren cuatro componentes para elaborar un informe completo sobre cada principio, de manera asequible también para una pequeña empresa:

- **Compromiso:** una declaración de los compromisos específicos para cada área.
- **Sistemas:** una descripción de políticas, programas y sistemas de gestión que muestren cómo se hace la mejora continua en RSE.
- **Acciones:** una descripción de las acciones efectuadas el último año (programas o acciones implementadas, formación, comunicaciones, auditorías, revisiones, programas de colaboración, etc.).
- **Resultado:** una descripción del impacto de los sistemas y los resultados en términos tangibles, enlazando el compromiso con la acción y con las mejoras.

El Pacto Mundial ha crecido notablemente desde su lanzamiento en 1999 hasta llegar a ser la iniciativa de ciudadanía corporativa mayor del mundo, con más de 2.000 participantes en más de 80 países, incluyendo grupos empresariales y sindicales y a agentes sociales, gobiernos y pymes.

Aun así, el hecho de ser meramente un compromiso declarativo, no sujeto a verificación, podía poner en riesgo su propia reputación, motivo por el que los propios firmantes acordaron la necesidad de garantizar la calidad y que los firmantes elaboraran un informe de progreso. Por esta razón, se espera que informen anualmente a sus grupos de interés sobre el progreso en la implementación de los diez principios.

En el caso de las empresas no cotizadas y, en general, en todas las que no tienen una presión externa que les haga urgir mostrar su transparencia en una memoria, es importante no identificar RSE con el informe de sostenibilidad. Pese a su significación para completar la implantación del modelo a la organización, no es sino una fase más cuyo valor estará en función de la mejora positiva de las prácticas empresariales.

Resumen

No es difícil oír afirmaciones del tipo "el sentido más ético de la responsabilidad se trae por dentro" o "debemos hacer las cosas bien pero no es necesario hacer ostentación". Sin el menor asomo de falsa modestia, las empresas deben mostrar transparencia informativa en estos aspectos como parte de su propia responsabilidad, dado que la política de RSE:

- Es una decisión de empresa (no de la filantropía del propietario).
- Es la manera de extender el conocimiento y hacer partícipes a los miembros de la cadena, así como al conjunto de las partes interesadas.

- Es necesaria para poder comparar y verificar falsas atribuciones.
- Es necesaria para transmitir un estilo estratégico empresarial a trabajadores, clientes, sociedad, etc., si se comunica adecuadamente.

En consecuencia, aun cuando su función comunicativa es una pieza fundamental de cara a hacer evidente a la sociedad y a cada una de las partes interesadas cuáles son las prácticas y compromisos, no es apropiado que ninguna organización base su política de RSE en ella.

2.3. La mejores prácticas

Las prácticas que se enmarcan dentro de la RSE son muchas y variadas, tantas que en ocasiones pueden dificultar la comprensión global de lo que es la RSE, del mismo modo que diríamos que los árboles no nos dejan ver el bosque. Por esta razón, en este punto entraremos en la casuística de este momento, cuando ya hemos comprendido los resortes de la RSE, su integración corporativa y estratégica, su metodología, etc. En caso contrario, podría llegar a confundir la incorporación de unas políticas de RSE con la mera integración de unas buenas prácticas únicamente en algunos aspectos, por muy positivas que éstas pudieran resultar.

Si anteriormente hemos adelantado discretamente algunos ejemplos extraídos de la UE (2001), ahora vamos a dar un salto en el tiempo y en el espacio para ver cómo se está definiendo la materialidad de manera global en el 2009. Y lo haremos a partir del esbozo (tras cinco años de debate) de la Guía ISO 26000, que establece provisionalmente estas materias:

Materia fundamental: **Gobernanza de la organización**

Materia fundamental: **Derechos humanos**

- Tema 1: Debida diligencia
- Tema 2: Situaciones de riesgo para los derechos
- Tema 3: Evadir la complicidad
- Tema 4: Resolución de conflictos
- Tema 5: Discriminación y grupos vulnerables
- Tema 6: Derechos civiles y políticos
- Tema 7: Derechos económicos, sociales y culturales
- Tema 8: Derechos fundamentales en el trabajo

Materia fundamental: **Prácticas laborales**

- Tema 1: Trabajo y relaciones laborales
- Tema 2: Condiciones de trabajo y protección social
- Tema 3: Diálogo social
- Tema 4: Salud y seguridad en el trabajo
- Tema 5: Desarrollo humano y capacitación en el lugar de trabajo

Materia fundamental: **Medio ambiente**

- Tema 1: Prevención de la contaminación
- Tema 2: Uso sostenible de los recursos
- Tema 3: Mitigación del cambio climático y adaptación
- Tema 4: Protección y recuperación del medio ambiente natural

Materia fundamental: **Prácticas justas de operación**

- Tema 1: Anticorrupción
- Tema 2: Participación política responsable
- Tema 3: Competencia justa
- Tema 4: Promover la responsabilidad social en la esfera de influencia
- Tema 5: Respeto a los derechos de la propiedad

Materia fundamental: **Asuntos de consumidores**

- Tema 1: Prácticas justas de mercadotecnia, información y contractuales
- Tema 2: Protección de la salud y seguridad de los consumidores
- Tema 3: Consumo sostenible
- Tema 4: Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de conflictos
- Tema 5: Protección y privacidad de la información del consumidor
- Tema 6: Acceso a servicios esenciales
- Tema 7: Educación y toma de conciencia

Materia fundamental: **Participación activa y desarrollo de la comunidad**

- Tema 1: Participación activa de la comunidad
- Tema 2: Educación y cultura
- Tema 3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades
- Tema 4: Desarrollo de tecnología
- Tema 5: Generación de riqueza e ingresos
- Tema 6: Salud
- Tema 7: Inversión social

En diferentes momentos hemos insistido en que cada empresa u organización deberá saber encontrar su aproximación más correcta a la materialidad, lo que incluye poder priorizar qué aspectos tienen una mayor relevancia para esta empresa (y no para otra empresa) y qué otros adquieren un carácter no preferente.

Grados de responsabilidad

Responsabilidades terciarias

Mejorar determinados aspectos de su entorno social más allá de su actividad específica

Responsabilidades secundarias

Mejorar los efectos resultantes de la actividad de la empresa con los grupos sociales de quien interactúa

Responsabilidades primarias

Básicas. Corresponden a la dimensión interna y son inherentes a su actividad

Ejemplos de buenas prácticas según grados de responsabilidad

De acuerdo con la necesidad de establecer una priorización, podemos observar una clasificación en actividades según su carácter primario, secundario y terciario. Veamos algunos ejemplos de lo que podrían ser buenas prácticas:

Referencia bibliográfica

Los ejemplos se han extraído del Ministerio Español de Trabajo y Asuntos Sociales, en su NTP 644: *Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación*, documento elaborado por el Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Primarias

- 1) Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
- 2) Crear riqueza de la manera más eficaz posible.
- 3) Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y la salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- 4) Procurar la autocontinuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.
- 5) Respetar el medio ambiente. Evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación. Minimizar la generación de residuos. Racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos.
- 6) Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- 7) Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.

Secundarias con los trabajadores

- 1) Ofrecer calidad de vida en el trabajo en equilibrio con la vida extralaboral.
- 2) Favorecer la iniciativa, la autonomía y la creatividad en el trabajo.
- 3) Proporcionar un empleo lo más estable posible.
- 4) Facilitar la reinserción laboral a una persona accidentada.
- 5) Favorecer una formación permanente que asegure su cualificación, crecimiento intelectual y, sobre todo, su empleabilidad en un futuro, ante los posibles avatares por los que pueda pasar la empresa o circunstancias personales.

- 6) Facilitar asistencia sanitaria cuando se precise, más allá de la legalmente exigible.
- 7) Atender posibles necesidades acuciantes ante posibles problemas puntuales, humanos o familiares.
- 8) Beneficiarse de los productos de las empresas a precio más económico que el de venta.
- 9) Aportar información transparente sobre la situación de las empresas y sus perspectivas de futuro.
- 10) Celebrar colectivamente éxitos alcanzados o reconocimientos recibidos.

Secundarias con la comunidad

- 1) Facilitar el empleo y la actividad económica en la comunidad local o comarcal.
- 2) Contribuir a mejorar el medio ambiente del entorno. Esforzarse por emplear productos reciclados.
- 3) Publicitar la promoción de productos, servicios y valores que contribuyan al logro de un entorno social más humano.
- 4) Facilitar la integración en el trabajo de minusválidos (más allá de las exigencias reglamentarias del 2%), emigrantes y grupos sociales con dificultades de inserción laboral.
- 5) Facilitar ayuda a los proveedores para una mejor calidad de su servicio y una mayor profesionalización.
- 6) Facilitar asesoramiento y ayuda a la comunidad en materias que ésta precisa y para los que la empresa dispone de conocimientos y medios.
- 7) Colaborar a la formación en prácticas de estudiantes de formación profesional y universitaria.

Terciarias con los trabajadores

- 1) Facilitar el trabajo a tiempo parcial para aquellas personas que por necesidad o dificultades lo precisen siempre que ello no represente una dificultad al proceso productivo.
- 2) Flexibilidad de horario laboral y en el disfrute de las vacaciones anuales. No trabajar a partir de los viernes por la tarde (siempre que esto sea posible).
- 3) Facilitar asesoramiento jurídico.
- 4) Préstamos monetarios limitados a un interés inferior al mercado.
- 5) Anticipos salariales sin interés.
- 6) Ayudas e incentivos a la formación.
- 7) Ayudas a planes personales de pensiones.
- 8) Favorecer descuentos especiales en servicios y comercios de la comunidad.
- 9) Ayudas por hijo en edad escolar.
- 10) Ayudas por comida fuera del hogar.
- 11) Facilitar el desplazamiento al trabajo o ayudas al respecto.
- 12) Ayudas para vivienda, en especial cuando se requiera un cambio de municipio de residencia.
- 13) Promover e incluso facilitar medios para el cuidado de la salud de las personas, independientemente del trabajo.
- 14) Facilitar información y medios para el disfrute de actividades culturales en el medio.
- 15) Promover y facilitar su participación en programas de ayuda a la comunidad o al tercer mundo.

16) Organizar actividades recreativas y de ocio en la empresa. Disponer de instalaciones idóneas.

17) Organizar celebraciones colectivas por motivos distintos y ajenos a la propia actividad laboral, a fin de contribuir a mejorar el clima de la empresa.

Terciarias con la comunidad

- 1) Contribuir subsidiariamente a la mejora del entorno sociocultural.
- 2) Colaborar de diferentes modos con los centros de formación profesional y empresarial de su medio.
- 3) Contribuir en difundir los valores de una "nueva cultura de empresa".
- 4) Gestionar asuntos sociales de la comunidad u otros en los que la empresa es competente en el interés municipal.
- 5) Participar en proyectos de desarrollo local y regional.
- 6) Ofrecer cooperación y ayudas en proyectos de cooperación con el tercer mundo.
- 7) Asignar un porcentaje de sus beneficios al desarrollo de países emergentes (¿0,7%?).
- 8) Patrocinar u ofrecer mecenazgo de actividades artísticas y culturales.
- 9) Ayudar benéficamente a colectivos necesitados.

2.3.1. Gestión responsable de la cadena de abastecimiento

Una empresa puede considerar que tiene un alto nivel de responsabilidad social interna y que tienen una alta observancia de las normativas, no sólo legales sino también de componente más ético, pero puede estar adquiriendo productos a empresas que incumplan de manera flagrante los derechos humanos, que estén haciendo uso de mano de obra infantil o que estén explotando laboralmente a sus empleados hasta límites que a los países desarrollados se nos hace difícil de aceptar que esté sucediendo en la actualidad.

Lectura sugerida

Podéis leer la "Nota informativa sobre responsabilidad social de la empresa y normas internacionales del trabajo".

Ésta facilita información sobre iniciativas empresariales de la RSE relacionadas con las normas internacionales del trabajo, la declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento, y adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo en 1998, o la declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social (Declaración de las EMN), adoptada por el consejo de administración en 1977.

Por ello, ninguna empresa puede rehuir las responsabilidades que van más allá de sus muros legales, dado que (como mínimo) "nada de lo que pasa en nuestra cadena de abastecimiento nos debería ser ajeno". Esta afirmación tiene una validez ética pero no legal. Hay que tener en cuenta que las leyes del comercio internacional no tienen la suficiente fuerza para impedir que se pueda comerciar con productos elaborados en condiciones que conculquen los derechos humanos. La ausencia de un marco legal eficaz en la escena internacional de-

ja en manos de cada empresa la capacidad de romper las cadenas de abastecimiento que dispongan de procesos por debajo de la ética mínima exigible en alguna de sus fases.

Dado que se haría imposible controlar cualquier compra, lo que sí que sería necesario es asumir plenamente las responsabilidades por aquellos proveedores que tengan un componente más estratégico para nuestra producción o un porcentaje económico relevante. Aparte de los componentes éticos y debido a la creciente sensibilidad de la sociedad, también hay que considerar los riesgos de negocio en los que incurrimos si participamos de una cadena de abastecimiento no ética y la dificultad creciente para alegar desconocimiento.

Una empresa de mayores dimensiones puede desarrollar procesos de homologación de proveedores e incluso ayudar y apoyar a éstos para la implantación de su RSE.

En los últimos años, además de los aspectos éticos y laborales, se ha abierto paso la gestión de las emisiones de CO₂, hasta el punto de ser uno de los aspectos clave. Según el Informe anual de la iniciativa CDP Supply Chain, que resume la información sobre cambio climático de 710 proveedores de las empresas que componen el mencionado proyecto, la gestión de las emisiones de CO₂ en la cadena de proveedores se está convirtiendo en uno de los indicadores en el ámbito de la RSC relacionado con el cambio climático por parte de las grandes empresas, de modo que el 6% de éstas excluyen a quienes no tienen políticas de control.

2.3.2. Alianzas estratégicas

A nivel mundial, existe una conciencia creciente de que, en las cuestiones de interés social, los gobiernos y la sociedad civil deben hacer un lugar a la implicación o a la corresponsabilidad de la comunidad empresarial.

Las empresas pueden abordar cuestiones sociales por medio de alianzas intersectoriales con organizaciones de la sociedad civil, un sistema que busca atender asuntos sociales conjugando enfoques distintos pero siendo capaz de generar beneficios mutuos.

Así, al compartir los conocimientos, los recursos y la experiencia de cada sector, estas alianzas tienen el potencial de crear soluciones innovadoras para el desarrollo bajo un planteamiento más integrado y sostenible, de manera que generan oportunidades económicas y hacen frente a las necesidades. En esta relación, el sector privado suele aportar recursos financieros, gestión, tecnología y logística, mientras que el sector civil puede proporcionar redes sociales y conocimientos concretos sobre las problemáticas que se deben abordar.

Según sus objetivos, se distinguen tres tipos diferentes de alianzas:

- **Promoción de una causa (*advocacy*) y campañas de sensibilización.** El sector privado asume un papel de liderazgo en el manejo de la iniciativa, que puede estar relacionada con la salud, el medio ambiente y la pobreza, entre otras cuestiones.

Ejemplo

Un buen ejemplo de este tipo de alianzas lo encontramos en el pacto al que llegaron la organización WWF (World Wide Fund for Nature) y la multinacional Unilever. Ambas impulsaron el desarrollo de la certificación pesquera Marine Stewardship Council (MSC) para proteger y regular la gestión de los recursos marinos.

- **Filantropía estratégica e inversión social.** El sector privado aporta financiación y experiencia de manera planeada, monitoreada y sistemática. Los autores citan el ejemplo de una alianza entre CARE y Motorola para mejorar las comunicaciones de los habitantes de países en vías de desarrollo.
- **Alianza inclusiva.** Ambas partes colaboran para fomentar el emprendedurismo, crear empleo, integrar a la población de bajos ingresos en su cadena de valor o proporcionarle bienes y servicios adecuados y asequibles. La empresa participa en esta alianza sin perder de vista su objetivo de crear beneficios, pero contribuye también a la superación de la pobreza y la exclusión social.

Ejemplo

Se puede citar la alianza entre CARE y Motorola para mejorar las comunicaciones de los habitantes de países en vías de desarrollo.

Ejemplo

Ilustra este tipo de unión el caso de Grameen Bank y Danone para comercializar en Bangladesh yogures con los nutrientes de los que suelen carecer los niños de las zonas rurales de este país.

Todas estas alianzas pueden proporcionar muchos beneficios para las empresas, como:

- Mejora de la imagen ante la sociedad
- Intercambio de capacidades
- Acceso a más recursos
- Mejor conocimiento del mercado y posibles clientes
- Innovación de productos

Las oportunidades y los beneficios que pueden reportar no deben ocultar los riesgos que se pueden dar, si no hay una especial atención en la elección del socio, si falla la comunicación o la confianza durante la colaboración, o si no se saben encontrar los mejores atributos de cada parte para ponerlos en juego.

El documento *Beneficio mutuo más allá de la filantropía* de Alice Ishikawa Lariú y Ricardo Morel Berendson analiza los tipos, los beneficios y los riesgos de las alianzas, entre otros temas.

2.3.3. Otras buenas prácticas

Finalmente, podemos encontrar varios ejemplos de buenas prácticas en distintos documentos, por ejemplo:

- Diputación Foral de Navarra. *Alcance de la RSC en la empresa.*
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).
 - Multilocalización de buenas prácticas en el País Vasco.
 - RSCat. Recopilación de experiencias interesantes realizadas por empresas catalanas.
 - Forética. *Fichas del Marketplace.*
 - ESADE, Generalitat de Cataluña y otros *partners: Fichas de casos de buenas prácticas* (proyecto RSCAT).
 - Diputación de Barcelona y otros *partners: Fichas de casos de buenas prácticas* (proyecto RESSORT).
 - Ayuntamiento de Mataró (2008): *Estudio de identificación de buenas prácticas en Responsabilidad Social en las Pymes.*

2.3.4. Beneficios de incorporar la RSE

Según manifiestan las propias empresas, los principales beneficios tanto internos como externos serían los siguientes:

Beneficios internos de incorporar la RSE

- Desarrollo de **valores corporativos** y fomento de una cultura organizativa. Alineación de los valores interna y externamente.
- Fidelidad y **compromiso** de los trabajadores. Mejora de la moral y motivación de los trabajadores. Desarrollo del sentido de pertinencia del personal.
- Atracción y retención del **talento**: buenos profesionales.
- Mejora del **clima laboral**, con la oportunidad de mejorar la **productividad** y la calidad.
- Reducción de **accidentes**. Reducción de **juicios laborales**.
- Reducción de **costes de transacción** y operación.
- Mejora de la **comunicación interna**.
- Algunos **beneficios fiscales**.

Beneficios externos de incorporar la RSE

- Incremento de atractivos para **fidelizar clientes**.
- Acceso a **nuevos segmentos de mercado** y nuevos clientes.
- Mejora de la **relación con el entorno**.
- Nuevas estrategias de **comunicación** y mejora de la imagen y de la **reputación**.
- **Posicionamiento**, diferenciación de marca y notoriedad.
- Desarrollo de **ventajas competitivas**.
- **Influencia** creciente empresa-sociedad y sociedad-empresa.
Complicidades con líderes de opinión y prescriptores, apoyos al lanzamiento de nuevos productos y mayor influencia en la decisión de compra de los consumidores.
- Reducción de **riesgo** de litigios, sanciones, publicidad negativa, boicots y perjuicios de la imagen pública.
- Atracción de **inversiones éticas** (SRI) e inclusión de índices (bursátiles o no) de inversiones éticas.

Beneficios globales de incorporar la RSE

- **Diferenciación** de la empresa frente a la competencia.
- Mejora de las **relaciones** y aportación de **valor** a las partes y a los trabajadores, sindicatos, accionistas, proveedores y clientes, a la Administración pública, etc.
- **Sostenibilidad** del negocio.

3. Aspectos de la RSE

La idea de la triple cuenta de resultados se refiere a una metodología liderada por John Elkington que hace referencia a la necesidad de medir y reportar tanto los resultados económicos como los sociales y ambientales de las compañías.

Así, la idea de elaborar una memoria de triple cuenta de resultados sería equivalente a otras maneras de expresarlo como "memoria de sostenibilidad", "memoria de RSE" u otros términos que abarcan las dimensiones económica, ambiental y social de la actuación de una empresa u organización.

El término también es usado para referirse no sólo a la memoria, en sentido estricto, sino al conjunto de valores, temáticas y procesos que las empresas deben tratar para minimizar cualquier daño resultante de sus actividades y crear valor económico, social y ambiental. Más recientemente, y con mayor fuerza comunicativa, ha hecho fortuna otra manera de expresar los mismos tres grandes temas de la RSE: las *tres P de people, planet and profit*; esto es, personas, planeta y beneficios.

Aunque el concepto triple cuenta de resultados se mantiene con un uso vigoroso y da lugar a esos juegos de palabras, hay quien ya utiliza la expresión *quíntuple cuenta de resultados*. Efectivamente, la manera de presentar la información o de rendir cuentas ha ganado una mayor amplitud o concreción, por lo que los temas laborales y sociocomunitarios se presentan por separado, además de ganar presencia los aspectos de buen gobierno.

En consecuencia, vamos a presentar cada una de las dimensiones de lo que sería la *quíntuple cuenta de resultados* para situar los elementos básicos de conocimiento, a partir de los indicadores que proporciona el Global Reporting Initiative (GRI).

Al inicio de cada una de estas dimensiones, nos permitiremos una expresión sintética que de alguna manera podría ser el lema o el resumen del vector que ha marcado la evolución en cada dimensión.

3.1. Buen gobierno

- De la discrecionalidad a la transparencia
- Del "orden y mando" a la alineación responsable

Disponer de empresas competitivas es clave para el progreso económico. Para que las empresas sean competitivas, es condición indispensable crear un marco de confianza en su gobierno que haga posible la participación de inversores, trabajadores y otros agentes afectados. Los escándalos de hace unos años (Enron, las *puntocom*, Parmalat y muchos otros) han remarcado la necesidad de una adecuación de los mecanismos que permitan crear un clima de confianza.

Gobernar una empresa hace referencia al modo como se organizan, se dirigen y se controlan para obtener unos objetivos. Así, el concepto buen gobierno se refiere especialmente a las relaciones bien canalizadas que se establecen entre la propiedad y la dirección de la empresa, que parten de la "teoría de la agencia", según la cual las sociedades cotizadas se configuran alrededor de un entramado de relaciones entre esos agentes.

Del capitalismo al corporativismo

Galbraith afirma que el sistema capitalista se está transformando en un sistema corporativo: "Nadie pone en duda que la corporación moderna es un factor dominante en la economía actual". Los que de verdad mandan no son los accionistas de las grandes corporaciones, sino sus burocracias y direcciones profesionales.

La promulgación de códigos de buen gobierno, como modelo importado del mundo anglosajón, se ha orientado precisamente a establecer un marco de relación entre los agentes que pueda optimizar los beneficios por medio de un adecuado reparto del poder y los mecanismos de dirección.

Los códigos de buen gobierno o los informes sobre el gobierno societario han centrado su atención en la defensa de los intereses de los accionistas y especialmente en la creación de valor para éstos: Informe Cadbury (1992), Informe Greenbury (1995), Informe Hampel (1998), Informe Olivencia (1998), Informe OCDE (1999), Informe Winter (2002), Informe Aldama (2003), Informe OCDE (2004), etc.

"Sin poner especial atención en el principio de la transparencia, es decir, en fomentar la difusión de una información lo más amplia y fiable posible, la autorregulación de los mercados y la corrección de sus imperfecciones –por otra parte, lógicas e inevitables– se llevarían a cabo con mucho mayores costes y turbulencias de los necesarios".

Extracto del Informe Aldama (2003)

El concepto de RSE, en tanto que enfoque y estilo de gestión, ha tendido a incorporar estos conceptos vinculados. Pero por lo que respecta al buen gobierno, observamos cómo la RSE impone una ampliación de los agentes para proponer que esta dimensión se base en el diálogo y la interacción con el conjunto de las partes interesadas.

Indicadores sobre gobierno corporativo

Al siguiente listado de ejemplos de indicadores sobre gobierno corporativo, podríamos añadir los referidos a compromisos y participación de los grupos de interés:

- Estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno responsable de tareas como la definición de la estrategia o la supervisión de la organización.
- Información sobre si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo (de ser así, explicar su función dentro de la dirección de la organización y las razones que la justifiquen).
- Detalle del número de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos en aquellas organizaciones que tengan estructura directiva unitaria.
- Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.
- Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos (incluidos los acuerdos de abandono del cargo) y el desempeño de la organización (incluido su desempeño social y ambiental).
- Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.
- Procedimiento de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno para poder guiar la estrategia de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos.
- Declaraciones de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, así como el estado de su implementación.
- Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social, incluidos riesgos y oportunidades relacionadas, así como su adherencia o cumplimiento.
- Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social.

3.2. Aspectos laborales

- Del gasto a la inversión
- De los derechos humanos a la conciliación de la vida laboral y familiar

Indicadores del desempeño de prácticas laborales y ética del trabajo

- Aspecto: empleo
 - LA2 Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.
- Aspecto: relaciones empresa/trabajadores
 - LA4 Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.
- Aspecto: salud y seguridad en el trabajo

- LA6-AD Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud en el trabajo.
- LA7 Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.
- LA9-AD Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.
- Aspecto: formación y educación
 - LA11-AD Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.
- Aspecto: diversidad e igualdad de oportunidades
 - LA13 Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosados por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.
 - LA14 Relación entre el salario base de los hombres y el de las mujeres, desglosado por categoría profesional.

Indicadores del desempeño de derechos humanos

- Aspecto: prácticas de inversión y abastecimiento
 - HR1 Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.
- Aspecto: no discriminación
 - HR4 Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.
- Aspecto: libertad de asociación y convenios colectivos
 - HR5 Actividades de la compañía en las que el derecho a la libertad de asociación y el de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.
- Aspecto: explotación infantil
 - HR6 Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.
- Aspecto: trabajos forzados

Lectura sugerida

EIRIS. A Risky Business? Managing core labour standards in Company supply chains.

Se trata de un documento de interés sobre estándares laborales en un entorno global.

- HR7 Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.
- Aspecto: prácticas de seguridad
 - HR8 Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o los procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.
- Aspecto: derechos de los indígenas
 - HR9 -AD Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.

3.3. Aspectos sociales

- De la indiferencia a la corresponsabilidad
- Del desinterés al compromiso social

Indicadores de desempeño social (sociedad)

- Aspecto: comunidad
 - SO1 Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa.
- Aspecto: corrupción
 - SO2 Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.
- Aspecto: política pública
 - SO6-AD Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países.
- Aspecto: comportamiento de competencia desleal
 - SO7-AD Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.
- Aspecto: cumplimiento normativo
 - SO8 Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.

Indicadores de desempeño social (responsabilidad sobre el producto)

- Aspecto: salud y seguridad del cliente
 - PR2-AD Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo.

- Aspecto: etiquetado de productos y servicios
 - PR4-AD Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.

 - PR5-AD Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.

- Aspecto: comunicaciones de marketing
 - PR7-AD Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.

- Aspecto: privacidad del cliente
 - PR8-AD Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.

- Aspecto: cumplimiento normativo
 - PR9 Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.

3.4. Aspectos ambientales

- De la sanción al compromiso
- Del impacto al desempeño ambiental

El impacto ambiental de las actuaciones empresariales, por sus consecuencias ecológicas y por la sensibilización social, ya forma parte de unas prácticas reguladas legalmente. Aun así, en muchos casos empieza a haber quienes optan por ir más allá de la ley y hacer de ello una opción. No sólo observando el sector como fuente de negocio, sino pensando en que incorporar estas nuevas sensibilidades y requerimientos de la sociedad será una vía para conseguir una mayor sostenibilidad de la propia propuesta de valor. Podemos creer que la evidencia de la no sostenibilidad del mundo ha despertado una lucidez ante

tanta capacidad autodestructiva. Pero, además, una empresa responsable hacia el medio también es una empresa eficiente y bien gestionada. Por otro lado, cada vez se habla más de la logística inversa, como consecuencia de la necesidad de que el propio fabricante (por lo tanto, también el consumidor) asuma los costes y la operativa de reciclar los productos utilizados.

Las empresas que tengan la capacidad de liderar procesos de éxito en la minimización de residuos recibirán el reconocimiento del mercado y de los reguladores, mientras que una empresa que entienda estos nuevos requerimientos como una obligación asumida de mal grado quizá no habrá entendido uno de los núcleos de la gestión, la innovación y la visión necesarias para la empresa del nuevo siglo.

Indicadores de desempeño ambiental

- Aspecto: materiales
 - EN1 Materiales utilizados, por peso o volumen.

- Aspecto: energía
 - EN3 Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.

 - EN5-AD Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.

- Aspecto: agua
 - EN8 Captación total de agua por fuentes.

 - EN9-AD Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.

 - EN10- AD Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.

- Aspecto: biodiversidad
 - EN12 Descripción de los impactos más significativos, derivados de las actividades, productos y servicios, en áreas protegidas y en áreas de alto valor biológico en la biodiversidad tanto en espacios naturales protegidos como en áreas de alta biodiversidad no protegidas.

- Aspecto: emisiones, vertidos y residuos
 - EN16 Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.

 - EN23 Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.

- Aspecto: productos y servicios

- EN27 Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.
- Aspecto: cumplimiento normativo
 - EN28 Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.
- Aspecto: transporte
 - EN29-AD Impactos ambientales significativos del transporte, tanto de productos como de otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.
- Aspecto: general
 - EN30-AD Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.

3.5. Aspectos económicos

- De la obtención de dinero a la generación de riqueza
- De la eficiencia y rentabilidad a la riqueza comunitaria

¿Cómo debemos entender la dimensión económica del informe de sostenibilidad? Mientras que no caben dudas sobre cuál es la materia informativa a la que nos referimos en la mayoría de los campos, nos asaltan muchas con respecto a la dimensión económica, que a menudo se confunde con la información de carácter financiero para acabar aportando una versión resumida y reiterativa de la memoria financiera de la empresa.

A menudo, se ha interpretado de manera errónea como la transparencia de los indicadores clave de rendimiento financiero, como ingresos, beneficios, capital usado, etc.

Pese a que algunos indicadores de la ejecución de la empresa puedan reflejarse en la dimensión económica del informe, no es éste el objeto que se pretende, ya que en realidad se quiere focalizar el impacto externo y, específicamente, la manera como una organización afecta a los *stakeholders*, con quienes tiene interacciones económicas, y al conjunto de la comunidad.

Esta información va desde el impacto en la comunidad local hasta el impacto de la venta de sus productos y servicios en la productividad, la competitividad y el desarrollo de la economía nacional. Una manera atrevida de plantearlo

sería indicar que no sólo nos referimos a la salud financiera de la empresa, sino también a cómo el estatus económico de los *stakeholders* puede variar como resultado de las acciones de aquélla.

Indicadores de desempeño económico

- Aspecto: desempeño económico
 - EC1 Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, así como beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.
 - EC4 Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.
- Aspecto: presencia en el mercado
 - EC5-AD Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares en los que se desarrollen operaciones significativas.
 - EC6 Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares en los que se desarrollen operaciones significativas.
 - EC7 Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares en los que se desarrollen operaciones significativas.
- Aspecto: impactos económicos indirectos
 - EC9-AD Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.

4. Orientaciones

4.1. Los recursos humanos como la base de la estrategia

En la empresa que opera plenamente en la sociedad del conocimiento, las personas y el talento humano son la base de sus procesos de creación de valor: constituyen el fundamento de la estrategia, apoyando a los otros procesos internos y transformando las oportunidades en nuevas propuestas de valor para los clientes. Por ello, la empresa actual necesita gestionar incesantemente el cambio interno, fundamentarse en unos valores corporativos y alinearse permanentemente hacia una estrategia adaptable.

En este contexto, ¿cómo se puede conseguir una mayor implicación de los trabajadores? ¿Cómo se puede conseguir un compromiso profundo con la empresa?

"Muy a menudo, los sistemas y los estilos de gestión, a juzgar por la vía en que ejercen su liderazgo, tienden a asumir o a producir un nivel de inmadurez psicológica en los trabajadores al tratarlos como dependientes o irresponsables a los que hace falta controlar o mandar. Las empresas no suelen tener lo suficiente presente la necesidad de los trabajadores de triunfar psicológicamente".

Declaraciones de Chris Argyris, profesor de Harvard

Muy posiblemente una organización que quiera sobresalir en su responsabilidad debe partir de un estilo de liderazgo interno que refuerce la responsabilidad de sus propios colaboradores. Salvador García y Simon Dolan¹⁰ postulan que los líderes deben construir confianza y liberar energía creativa a su alrededor, crear espacios de diálogo para la construcción de valores compartidos que den sentido al esfuerzo y que a la vez encabecen la contribución por un mundo más sensible.

⁽¹⁰⁾Ambos son autores de *La Dirección por Valores*.

A menudo, cuando se aborda la RSE interna, en concreto respecto a los trabajadores, se suelen abordar directamente los aspectos más materiales o logísticos, como los planes de pensiones o la conciliación de la vida laboral y familiar. Aun así, antes de referenciar estas prácticas, hemos querido destacar que la prioridad para una RSE profunda, entrelazada en el modelo de organización, además de encarada a la estrategia y al éxito de la empresa, se basa en un liderazgo responsable para personas responsables. Desde esta comprensión, las otras prácticas no serían sino maneras de llevar a cabo la concreción de las mejoras.

La **conciliación de la vida laboral con la familiar** se ha posicionado muy rápidamente como una de las prácticas de RSE más reconocida y a la vez en uno de los grandes temas que afectan al mundo social, empresarial y político

de los últimos años. La justa y todavía incompleta incorporación de las mujeres al mundo del trabajo ha hecho entrar en crisis el equilibrio existente en el modelo social; ha puesto en evidencia la urgencia de su redefinición, dado que se ha convertido en insostenible para las familias, especialmente para las mujeres, que de un modo bastante habitual han ganado las responsabilidades laborales sin disminuir las familiares. Los estudios nos hablan de las consecuencias negativas de este fenómeno social sobre la natalidad, las relaciones de pareja, la dedicación a la familia (tanto en lo referido a la educación de los hijos como a la atención de los dependientes), las implicaciones laborales, la salud y el estrés que afecta en los entornos laborales y, de una manera más especial, a las mujeres.

Lectura sugerida

Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades del Parlamento Europeo (2004). *Informe sobre la conciliación de la vida profesional, familiar y privada* (2003/2129(INI), 23 de febrero).

Emakunde. *Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas*.

De manera muy próxima, o quizá como una concreción todavía mayor de la necesidad de conciliar, podríamos hacer referencia a la necesaria **racionalización de los horarios** laborales y sociales. Las jornadas laborales españolas son más largas que en los otros países europeos, pero son menos productivas. El problema se está planteando muy seriamente en muchos ámbitos y se abordará porque existe una gran presión por parte de la ciudadanía.

"Entre otras disfunciones, dedicamos a los almuerzos el doble de tiempo que los otros europeos".

Declaraciones de Ignacio Buqueras, quien, entre otras funciones, es presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los de los demás países de la Unión Europea.

Pese a que algún empresario pueda considerar que éste no sea un problema directamente de la empresa, lo cierto es que provoca disfunciones sociales que en general son altamente relevantes y afectan incluso a la productividad del país.

La **integración de la diversidad** es uno de los retos de la empresa y una de las necesidades de la sociedad que solamente la empresa puede resolver. Hay que considerar dos tipos de colectivos muy diferentes:

- Personas con dificultades de inserción por motivo de discapacidad de carácter físico, psíquico o sensorial.
- Personas que tienen dificultades de incorporación por motivo de origen geográfico, religioso o étnico.

Aparte de las normas legales para promover la inserción, como es el caso de la cuota de reserva¹¹ en la contratación, que establece el marco legal en algunos países respecto a las personas con disminuciones, algunas empresas con visión y liderazgo han hecho de la integración no una acción de política social, sino de modelo de empresa. En este sentido, podemos encontrar empresas que contratan una cantidad relevante de personas con disminuciones porque han identificado puestos de trabajo en los que su disminución no afectaba de ningún modo; este hecho les ha supuesto una mejora del clima laboral y una disminución del absentismo. También encontramos el caso de empresas que necesitan entender mejor el entorno y captar los cambios de la sociedad; por ello valoran enormemente que su plantilla pueda guardar una cierta correlación con la composición que tiene la comunidad circundante.

⁽¹¹⁾El Art. 38.1 de la LISMI establece que "Las empresas públicas y privadas que empleen a un número de 50 o más trabajadores vendrán obligadas a que de entre ellos, al menos, el 2% sean trabajadores minusválidos".

Lecturas sugeridas

Guía para la contratación de personas con discapacidad CERMI. *Repertorio de Buenas Prácticas en Responsabilidad Social Corporativa y Discapacidad*.

4.2. Mayor satisfacción y fidelización de la clientela

En una economía de la oferta, entre tantas posibilidades de elegir y a menudo con diferencias limitadas respecto a precio, calidad y servicio, los clientes se pueden permitir tener en cuenta otros criterios de compra. No sólo el cliente más consciente, sino todo un segmento creciente de ciudadanos que tenderá a usar criterios acerca de la responsabilidad asociada a la empresa.

Este hecho es positivo para:

- Las empresas que hacen bien su trabajo porque no concentra toda la decisión en los momentos de la verdad (el acto de compra), sino que hay otras circunstancias concurrentes.
- Las empresas que convierten la responsabilidad en una estrategia de gestión y de creación de valor, pues saben que su legítima expectativa de regreso se producirá con mayor solidez.
- La economía, porque tiende a expulsar a aquellas empresas que no cumplen con las expectativas de la sociedad (no sólo las comerciales). De manera que si una empresa no está en la sociedad, ésta la puede expulsar del mercado.

Nos dicen que hoy el cliente es el rey, en el sentido de que tiene el poder en sus manos. No sólo puede elegir entre una gran oferta, sino que tiene derecho a quejarse, devolver el producto, acceder a la competencia, etc. La satisfacción del cliente es una medida sobre cómo éste percibe globalmente el producto, es decir, el conjunto de atributos que conforman la proposición de valor que la empresa le formula: la marca, el servicio, el precio, la distribución, etc.

Por ello, se debe pensar en el cliente como un socio, como parte de nuestra empresa para el desarrollo de procesos y producto. Por eso, cada vez pensamos más en él como camino para repensar la gestión de las empresas y sus propios valores y estrategias.

Referencia bibliográfica

Josep Maria Canyelles. *RSE y clientes*

¿Está relacionado con la complicidad de la clientela?

Veamos en el siguiente ejemplo cómo algunas compañías intentan gestionar su RSE con la implicación y la complicidad de sus públicos, y específicamente de su clientela:

La clientela de Eroski podrá votar el 24 de enero si desea eliminar el uso de las bolsas de plástico en la cadena.

La cadena vasca de hipermercados Eroski instalará en todas las tiendas del grupo diversos *stands* para que su clientela opine sobre la posibilidad de eliminar el uso de las bolsas de plástico, informó hoy la compañía.

La eliminación de las bolsas es una de las principales reivindicaciones de la clientela de la cadena, según la III Edición de los Focos de Consumidores de 2007, que, bajo el lema "Nuevos compromisos de Eroski Contigo", contó con la participación de 549 usuarios, que también solicitaron un aumento de la formación en materia de salud, productos para colectivos específicos y ofertas de becas para I+D.

Ideados por Eroski con la intención de fomentar la participación de los consumidores, los focos de consumidores persiguen conocer la opinión y la valoración de los clientes para incluirla en las decisiones del grupo.

4.3. Mejora de imagen de la empresa

4.3.1. Reputación corporativa

Algunas grandes compañías ponen un gran interés en la reputación corporativa (RC) y conciben la RSE como una manera de ayudar a gestionarla. Consideran que la RC está en la mente de los *stakeholders*, mientras que la RSE es un fenómeno de la propia organización; de manera que entienden la reputación como el "conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diferentes *stakeholders*, tanto internos como externos".

En estas empresas, la gestión del valor en bolsa es un elemento fundamental. Se encarga de evaluar los riesgos reputacionales¹², es decir, "la exposición a la incertidumbre de resultados, como consecuencia de acontecimientos que pueden afectar negativamente la percepción que los *stakeholders* tienen de la empresa".

Esta aproximación dista mucho de la que hacen las pymes, que ponen un mayor énfasis en la gestión de la RSE interna (trabajadores y cadena de abastecimiento), y no tanto en la gestión de la imagen, que no les afecta en igual medida que una gran compañía.

Acerca de la relación entre RC y RSE, podemos hacernos preguntas como las siguientes:

Bibliografía

Definición propuesta por el Foro de Reputación Corporativa.

⁽¹²⁾Definición correspondiente al BBVA.

¿Está relacionado con la comunicación?

El gran volumen de mensajes publicitarios y su caída de la credibilidad han llevado a muchas empresas a desarrollar otras vías para comunicarse. Grandes compañías han percibido que deben emitir una determinada cantidad de impactos publicitarios para mantener la notoriedad de la marca, pero que más allá de un cierto nivel éstos ya no son efectivos y se pierden en la vorágine de múltiples mensajes existentes.

Por ello, algunas empresas han optado por comunicar valores de referencia, elementos que permitan que el ciudadano y la marca se encuentren en un mismo espacio de fidelidades y complicidades. Actualmente, la construcción de una vinculación de la marca a unos valores ya no puede ser sólo un ejercicio de marketing: todavía sería menos creíble comunicativamente e insostenible organizativamente. Por ello, pese a que esta vía pueda ser uno de los inductores de la RSE, sus políticas deben integrarse globalmente en toda la empresa.

¿Está relacionado con presiones del entorno?

El proceso de introducción de la RSE se ha visto robustecido como resultado de la presión proveniente de los consumidores, los proveedores, la comunidad, los inversionistas, las organizaciones no gubernamentales y otros actores sociales, así como el desarrollo que la sociedad civil ha experimentado por todas partes.

Pero el cumplimiento de la RSE debe ser fruto de los valores de la empresa y la comprensión diáfana del impacto que su actividad implica para las partes. De las convicciones que la empresa asuma libremente, nace una política de empresa plenamente aceptada y promovida desde la voluntariedad. En caso contrario, sería un mero resultado de carácter reactivo que nunca conformaría una verdadera política estratégica de empresa.

¿Está relacionado con el marketing?

Como ya hemos comentado, en una economía de la oferta, en medio de tantas posibilidades de escoger y a menudo con diferencias limitadas con respecto a precio, calidad y servicio, oferta, los clientes se pueden permitir de tener en cuenta otros criterios de compra. Por ello, hace falta pensar en el cliente como un socio, como parte de nuestra empresa para el desarrollo de procesos y producto. Y, de hecho, cada vez más se piensa en el cliente para repensar así la gestión de las pymes y sus propios valores y estrategias.

Cuando intentamos encontrar modelos de gestión que dan respuesta a las inquietudes de las diferentes partes (clientes, trabajadores, etc.) estamos haciendo un esfuerzo de RSE. Por ejemplo, algunas empresas deciden que su planti-

lla de colaboradores debe tratar de encontrar la máxima equivalencia con la sociedad que rodea a la empresa. Esta acción de responsabilidad consigue a la vez:

- Dotarse de una mayor capacidad de entender la sociedad.
- Generar procesos de creatividad internos.
- Ganar dinamismo y gran capacidad de adaptación a los intereses y las satisfacciones actuales y de anticipación al futuro.

4.3.2. Ciudadanía corporativa

El poder creciente de las empresas en los contextos globales, en detrimento de mecanismos públicos de control, ha reforzado la percepción de que las empresas deben saber ejercer y gestionar de manera más responsable este poder.

Actualmente, más de la mitad de las cien principales economías del mundo son empresas; y grandes empresas tienen mucho más poder que muchos estados. La ingobernabilidad del mundo, por la carencia de sostenibilidad, por la globalización asimétrica o por otros factores desestabilizadores, puede suponer una amenaza para el desarrollo económico y la actividad empresarial.

Más allá de las grandes corporaciones transnacionales, el conjunto de la comunidad empresarial debe dar respuesta efectiva a esta pérdida de capacidad de velar por los intereses públicos en el contexto global, ejerciendo como un actor social con unos compromisos que van más allá de los que durante el siglo XX se habían asignado a las empresas.

La corrupción ha sido objeto de una importante cooperación intergubernamental en los últimos años. La mayor parte del debate ha versado sobre el soborno por parte de las empresas. Esta cooperación ha dado lugar a la adopción del convenio de la OCDE de lucha contra la corrupción de agentes públicos extranjeros en las transacciones comerciales internacionales, que entró en vigor en 1999. Además, en el 2003 la ONU adoptó la Convención de Naciones Unidas contra la corrupción.

¿Está relacionado con escándalos financieros?

Los escándalos financieros que han protagonizado algunas grandes corporaciones en los últimos años han acentuado la necesidad de disponer de herramientas de autorregulación por parte de las propias organizaciones que eviten esta erosión de la confianza. Aparte de las consideraciones éticas y legales, actualmente las organizaciones también constatan cómo los escándalos financieros afectan a la reputación y al futuro. En un contexto de sociedad del riesgo y en el que la información se desplaza rápidamente por todo el planeta, las empresas ya no quieren incurrir en el riesgo de perder reputación, puesto que éste es uno de sus valores más preciados.

Existe un cierto concepto de sociedad, entendida como anónima, en el que hasta el propio adjetivo da a entender el sentido de desvinculación del accionariado más allá de la obtención inmediata de beneficios. Pero el accionista responsable ya invierte con la premisa de que los beneficios son diferidos en el tiempo y que ciertas presiones de inmediatez en la dirección sólo redundan en insostenibilidad del propio modelo de creación de riqueza y en unos mayores riesgos en el futuro. De hecho, los principios de RSE también contemplan al accionariado como un *stakeholder* más (incluyendo al minoritario), por lo que la empresa debe mostrar transparencia informativa frente a los inversores, precisamente para salvaguardar sus intereses y la confianza del mercado.

4.4. Beneficios para la comunidad; impacto social, ambiental y económico

La RSE tiene un doble objetivo, ya que crea valor para la empresa y para la comunidad a la vez. Si sólo hubiera una voluntad de servir a la comunidad desde una opción filantrópica, estaríamos situados en los modelos más propios de épocas anteriores¹³.

(13) Sin que queramos desmerecerlos, ya que han sido y son parte de una acción altamente loable.

Con la RSE se incorpora una mayor complejidad, ya que incluso su acción social pasa a ser una materia vinculada a su modelo corporativo.

La **acción social** la constituye el conjunto de medidas que, en el marco de su RSE, una empresa desarrolla orientadas directamente a ayudar a resolver problemas que tiene la sociedad o la comunidad en la que opera.

A diferencia de los temas ambientales, en los que la empresa dispone de un conocimiento elevado, ésta es una materia que para muchas compañías supone entrar en el terreno de lo desconocido, lo que a su vez supone un obstáculo inicial para emprender algún tipo de intervención.

Desorientación sobre dónde ayudar

Mientras que, por ejemplo, la colaboración con una asociación de ludópatas guarda una correlación con el impacto de una empresa de juegos recreativos, para la mayoría de las empresas la acción social no tiene una relación directa con sus acciones, ya sea cuando colaboran con colectivos con dificultades de inserción, ya sea cuando lo hacen con personas que tienen dificultades para acceder a su bienestar social. Esta distancia provoca que la empresa no soporte una responsabilidad directa ante la que se vea con la presión y la obligación moral de reaccionar: el compromiso suele responder a un sentido filantrópico que cada vez más se vincula también a un interés estratégico, orientado al desarrollo de los valores de la empresa y de las habilidades de las personas, la mejora de la percepción ante la sociedad o incluso la apertura de nuevos mercados.

Tradicionalmente, la aportación de recursos, ya fueran económicos o en especies, por la vía del mecenazgo era la manera por la que algunas empresas mostraban su sensibilidad y daban respuestas a demandas que les llegaban del entorno más próximo. En la actualidad, sin abandonar este tipo de *transferencias* más clásicas, que además pueden dar lugar a desgravaciones fiscales, los caminos de la acción social se han hecho mucho más elaborados. A menudo, es la propia compañía la que selecciona el ámbito y el tipo de organización con

el que quiere colaborar. En algunos casos incluso se promueven experiencias de voluntariado de empresa, por las que los trabajadores que están interesados pueden profundizar en la dimensión del compromiso social.

4.4.1. ¿Está relacionado con la filantropía?

Por citar dos ejemplos, las prácticas de mecenazgo o las de *marketing con causa* por sí solas no implican que una empresa sea socialmente responsable. Éstas son acciones loables que pueden ser interesantes tanto desde una perspectiva filantrópica como de marketing y comunicación, pero que no presuponen ninguna otra consideración. A la postre, esta misma firma sensible a las donaciones puede estar actuando de manera profundamente irresponsable en otros contextos empresariales. En cambio, una compañía puede ser perfectamente responsable y no tener una línea de mecenazgo. En todo caso, para una empresa que tenga una política de RSE explícita, prácticas de este tipo sí que podrían formar parte de las líneas de trabajo.

Una compañía responsable no puede practicar una política filantrópica y a la vez desentenderse de la responsabilidad más estrechamente vinculada a su modelo de negocio y a sus productos y servicios, precisamente por el ligamen estratégico.

El **comercio justo** es un movimiento internacional que, desde hace más de treinta años, se plantea un reto difícil: luchar por una mayor justicia e igualdad de condiciones en el terreno del comercio mundial. Miles de organizaciones de solidaridad, de cooperación para el desarrollo, cooperativas y colectivos de productores del sur han contribuido a tejer en estos años una amplísima red de intercambio, apoyo mutuo y comercialización.

La **inversión socialmente responsable** está orientada a obtener objetivos éticos, medioambientales y sociales junto a los objetivos financieros. En las últimas décadas, en los mercados financieros más importantes (especialmente en los países anglosajones), invertir teniendo en cuenta la dimensión social, medioambiental y ética de las políticas y actuaciones empresariales se ha convertido en el objetivo de un significativo número de inversores. Desde mediados de la década de los noventa se constata una progresiva evolución de los inversores hacia actitudes inversoras más responsables.

Los fondos de inversiones éticos y con responsabilidad social invierten en el mercado financiero a partir de un análisis de las actuaciones empresariales que no se limite exclusivamente a los criterios y las técnicas económico-financieras.

La gestión financiera de la empresa puede incorporar también acciones responsables desde el punto de vista social, vinculadas al concepto de inversión social responsable, como:

Lecturas sugeridas

Guía introductoria al concepto comercio justo.

Preguntas y respuestas sobre el comercio justo.

- Destinar excedentes de capital a inversiones socialmente responsables (ISR).
- Elección de entidades financieras que trabajen conforme a criterios éticos o sostenibles.

Lecturas sugeridas

Sección de ISR en la web de Intermón-Oxfam.

Documento de la Red Puentes.

Reportaje de *business.biz* "Los inversores buscan rentabilidad a través de empresas con una mejor gestión social y medioambiental".

"Las inversiones socialmente responsables: su análisis y gestión". Compromiso Empresarial y BBVA

El sector privado ha demostrado que puede contribuir significativamente a mejorar el desarrollo de las capas más desfavorecidas del planeta, aunque es necesario analizar con cautela las diferentes estrategias empresariales de entrada en estos mercados para evaluar tanto su efectividad como su repercusión en la creación de valor social y económico.

En los últimos años se han desarrollado algunos modelos de negocio en los que se puede llegar a hablar de objetivos sociales, ya que de alguna manera ayudan a la erradicación de la pobreza por la vía de la creación de mercados todavía no desarrollados. Lo que se conoce como base de la pirámide (4.000 millones de personas que tienen unos ingresos anuales por debajo de los 1.500 \$) ofrece oportunidades para la creación de valor para todas las partes. Para conseguir desarrollar modelos de negocio válidos para este enorme segmento, es necesario pensar creativa y responsablemente: hacerlo en términos de satisfacción de necesidades reales y no de creación de otras nuevas. Entender las peculiaridades puede proveer recompensas y crecimiento además de hacer una contribución a la humanidad, propiciando la inclusión de los sectores más postergados de la población. Sirvan como ejemplo los microcréditos que empezaron a tener éxito en países pobres, y que desde hace unos años se han puesto en funcionamiento también en Europa.

Modelos de negocio para la base de la pirámide

- La empresa alemana BSH ha diseñado la estufa Protos, que usa aceites vegetales y que reemplaza los sistemas de cocción en chimeneas que usan carbón, leña u otros residuos vegetales. Esta idea mejora sustancialmente la calidad del aire en las viviendas. BSH prevé vender más de 100.000 estufas anuales en el año 2011 en los segmentos medios de la base de la pirámide.
- Con el ánimo de ampliar la escala y el alcance de las actividades de microcrédito entre la población pobre y hacer más accesibles los servicios financieros a esta población, el grupo BBVA creó la Fundación Microfinanzas BBVA en el 2007. En julio del 2009, la Fundación tenía 421.298 clientes en América Latina y una cartera de créditos concedidos por valor de 340 millones de dólares.
- Unilever Brasil impulsó la creación del programa Rural Responsable para mejorar las prácticas y condiciones laborales de los trabajadores rurales de la región de Goias, tras detectarse irregularidades en su cadena de suministro de tomates. Este programa no sólo ha aumentado la fiabilidad y la eficiencia de la cadena de suministro y ha fortalecido la imagen de Unilever Brasil ante la sociedad, sino que también ha me-

orado las condiciones de vida de los trabajadores rurales y ha promovido prácticas agrícolas sostenibles.

Lectura sugerida

Laboratorio Base de la Pirámide en España, con el apoyo y la colaboración de la Cátedra Mango de RSC de ESCI-UPF. Informe *Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos-Crecimiento empresarial y creación de valor social*.

En este informe se pueden consultar éstos y otros casos, así como un análisis sobre el enfoque de los negocios inclusivos.

5. Territorios socialmente responsables

5.1. Un concepto para implicar a todos los agentes

El concepto de territorios socialmente responsables (TSR) se encuentra en sus inicios desde un punto de vista conceptual y, pese a esta limitación, está despertando interés e incluso una serie de expectativas entre diferentes organizaciones implicadas en el desarrollo de la RSE, con unos intereses claramente de base territorial.

Cada país define la RSE según su contexto histórico y económico; incluso a menudo se especifica que las prácticas de RSE han de adecuarse a las comunidades. Lo dice la literatura y lo enfatizan las memorias de sostenibilidad de las grandes empresas. Pero demasiado frecuentemente constatamos dificultades para que estas prácticas se adecuen realmente a los modelos territoriales, lo que puede suponer como mínimo una pérdida de oportunidades para ser más eficientes y mejorar las sinergias.

Además, disponer de un modelo y una estrategia territorial debe facilitar a las organizaciones identificar cuáles son los aspectos más relevantes que hay que tratar, cuáles son las mejores alianzas, cuáles son las mejores prácticas y qué vías pueden aportar los mejores rendimientos tanto sociales como corporativos.

Responsabilidades

| | | |
|---|------------|--|
| Empresas grandes, medianas y pequeñas van incorporando políticas de mejora de su responsabilidad ante la sociedad | RSE | Responsabilidad social de la empresa |
| El sector público, que tiene la responsabilidad de la cohesión social y el desarrollo, valora el fomento de la RSE como una oportunidad, a la vez que mejora la RSA | RSA | Responsabilidad social administrativa |
| Las organizaciones sociales ejercen presión, a la vez que establecen vías de colaboración: la gestión de la propia RSO deviene un reto de coherencia | RSO | Responsabilidad social de las organizaciones |

Hablamos de la **empresa responsable**, e incluso podemos identificar cadenas de abastecimiento que incorporan la RSE como un atributo fundamental, y podemos asistir al desarrollo de clústeres en los que el factor RS sea el núcleo fuerte en el que poder desarrollar un aprendizaje estratégico entre diferentes partes en el territorio.

Poner en valor la RS de las empresas y de todas las partes interesadas exige poder partir de un **entorno en el que la RS sea comprendida, asumida, integrada, valorada y reconocida** no sólo para disminuir los propios costes de transacción y para incentivarla, sino también para hacerla crecer como un factor estratégico clave dentro del modelo de negocio y de organización.

Si en un espacio territorial todas las partes interesadas, incluida la propia ciudadanía, participan crecientemente del compromiso activo para con la RS, podremos empezar a hablar de territorios socialmente responsables, en los que no sólo se dé una acumulación de empresas y organizaciones responsables, sino en los que también sea posible empezar a gestionar ciertos activos intangibles del territorio en clave de RS: desde el compromiso con el talento humano hasta la propia identidad del territorio; desde el grado de equidad hasta el impacto global en los derechos humanos.

Tiene sentido hablar de territorios socialmente responsables en la medida en que la gobernanza y la gestión estratégica del territorio han pasado a ser factores clave de desarrollo y de generación de riqueza. También debido a que, en este contexto, ninguna empresa puede desarrollar unas políticas de RSE al margen del propio contexto social: los ciudadanos en tanto que capital humano, clientes, inversores, sociedad civil, etc.

5.1.1. RS de las pymes

El modo como los propietarios y directivos gestionan las pymes suele ir acompañado de una gran dosis de responsabilidad. No sólo en el sentido de la carga y relevancia de su compromiso empresarial, sino también considerando el que actualmente se le da a la responsabilidad social: las pymes realizan una aportación muy positiva a la sociedad, a la vez que intentan minimizar el impacto negativo que sus operaciones puedan tener.

El interés por hablar de la responsabilidad no viene sólo de las grandes corporaciones multinacionales que tienen la necesidad de gestionar de manera efectiva su imagen. Cualquier organización actual, en el contexto de la sociedad de la información y en medio de unos entornos muy complejos y competitivos, debe sacar el máximo provecho de sus valores intangibles¹⁴.

⁽¹⁴⁾ Todos aquellos activos sin una base material de los que la empresa dispone y que, bien orientados, son la gran fuente de competitividad y creación de riqueza sostenible.

Debemos reconocer que el concepto RSE a menudo se ha asociado más a las grandes empresas, sobre todo cuando se ha hecho la transposición literal del anglicismo RSC (responsabilidad social corporativa). Esta identificación equívoca ha supuesto que cuando se habla de RSE y de posibles políticas de promoción desde el sector público, algunas pymes no se hayan sentido lo suficientemente atraídas, cuando de hecho son las que mayoritariamente se deberían sentir más cómodas, tanto por sus trayectorias como por su menor impacto negativo y su vinculación más estable y fiel con el territorio.

¿Incorporan las pymes la RSE?

Muchas pymes incorporan prácticas de RS, pese a que a veces no las divulguen o no hagan uso de la expresión RSE.

El hecho de que algunas herramientas y conceptos estén más concebidos para las grandes empresas puede haber causado esta distancia con el concepto (existen herramientas que sólo serían relevantes para las compañías cotizadas como índices de inversión socialmente responsable/SRI).

Aun así, las pymes constituyen el 38% de las 2.000 organizaciones firmantes del Pacto Mundial.

Los empresarios responsables tratan bien a sus clientes y a sus socios comerciales. También se preocupan por los trabajadores, por su salud, su seguridad y su ecuanimidad. Procuran que su empresa se comporte como *un buen ciudadano* dentro de la comunidad local. Y cada vez más tienen un mayor respeto por el medio ambiente.

El gran salto se produce cuando un empresario descubre que ese comportamiento responsable puede ser una gran estrategia de creación de valor y de posicionamiento: más allá del necesario cumplimiento de las normas legales y de la minimización de riesgos y litigios de futuro, le aporta la oportunidad de crear lazos de confianza con sus interlocutores, desde los trabajadores, socios o clientes, hasta la Administración, los financiadores o la comunidad.

En general, las pymes que tienen prácticas responsables son empresas que aspiran a la excelencia, que quieren desarrollar un modelo de organización de éxito y orientado al crecimiento en contextos de máxima competitividad.

Los casos particulares que vamos conociendo de pymes que incorporan esta *excelencia social* nos muestran hasta qué punto existe una correlación entre los factores, aun cuando todavía no hay datos fiables ni las suficientes series temporales. Lo que indudablemente nos muestran todos es el convencimiento por parte de la dirección de la empresa sobre los efectos positivos de su compromiso.

De este modo, observamos con esperanza un punto de encuentro de las agendas empresarial y social, comoquiera que la incorporación a la visión empresarial de la sostenibilidad progresa en número y en calidad. Este concepto se incorpora definitivamente al mundo de la gestión empresarial y al modo co-

mo se concibe el papel de la empresa en el siglo XXI. Se relaciona no sólo con la dimensión ambiental, sino también con la económica, la social y la sostenibilidad del proyecto empresarial en sí mismo.

En este sentido, más allá del legítimo interés particular y de generar ventaja competitiva, la consolidación y el compromiso en las apuestas responsables por parte de las pymes aportan externalidades muy positivas: cohesión de la sociedad, fortalecimiento del tejido empresarial local y creación de riqueza para el conjunto de la comunidad.

Finalmente, cabe destacar un elemento nada despreciable en nuestro contexto socioeconómico: la dignificación de la figura empresarial, de los emprendedores, empresarios y empresas. En el caso de la pyme, la concepción responsable de la empresa no es ajena al talante y estilo de la propiedad, que a menudo coincide con la dirección.

La RSE se está configurando como uno de los grandes debates del empresariado. Se trata de un debate surgido del corazón de las empresas, de la conexión entre la dimensión más ética con la rentabilidad económica y la pregunta sobre cómo garantizar la sostenibilidad en la creación de valor. En la nueva sociedad, la responsabilidad ha pasado a ser un activo central de las competencias esenciales y muchos empresarios pequeños y medianos se pueden sentir muy cómodos y bien posicionados.

5.1.2. RSE y comercios

Si intentamos profundizar en los modos como la RSE puede adquirir un mayor potencial, enseguida afirmaremos que, más allá de políticas públicas y reconocimientos, lo que hace falta es una acción consecuente por parte de los consumidores.

Con el despliegue del paradigma de la RSE, la ciudadanía recupera una parte de las responsabilidades cedidas a la Administración. Y alguien se resiente de ello: ¿por qué motivo yo, ciudadano-consumidor, debo preocuparme de conocer el comportamiento de las empresas? ¿Por qué no es la propia Administración pública la que desarrolla esta función?

La respuesta es muy sencilla si se ha comprendido qué es la RSE: la Administración constituye leyes que establecen unos mínimos y vela por su cumplimiento. La sociedad construye valores que suponen un horizonte e intenta atraer el comportamiento de las empresas. Ésta es la lógica de la RSE: se genera una dualidad absolutamente complementaria, que permite que en el mercado existan muchas empresas que sólo cumplen la ley, mientras que van apareciendo otras que van más allá de ésta.

Si por un lado aceptamos que el ciudadano debe ser un consumidor informado, como deber de ciudadanía, y si por otro lado otorgamos a sus decisiones de compra un valor codeterminante de la evolución de las actitudes del mercado, de las empresas y, en último término, del impacto de los mercados y las organizaciones sobre el entorno, entonces convendremos que es necesario acompañar la ciudadanía en esta grávida responsabilidad.

Sin duda, serán necesarios índices y clasificaciones. Pero no podemos pretender que el ciudadano pase a ser un experto o que deba destinar un tiempo excesivo a consideraciones previas a la compra.

El papel del comercio puede ser fundamental en la generalización de la RS del consumidor. **La distribución de mercancías no puede ser puramente una acción logística, sino que tiene el potencial para la incorporación de la responsabilidad social**, tanto en la selección de productos como en la información sobre éstos.

El ciudadano (más o menos informado pero sensible y consecuente) querrá acceder a bienes en entornos de distribución que le merezcan la confianza, por la selección que han hecho de sus marcas y también por su capacidad de informar sobre sus características, no sólo de funcionalidad sino también de trazabilidad y por los impactos generados en su producción y utilización.

La mayoría de los espacios de distribución (locales comerciales) todavía tiene dificultades para proveer información cualificada al consumidor que quiere profundizar en el conocimiento del producto. A menudo, la formación del dependiente es escasa. Si el interés del ciudadano es crecientemente más amplio y las preguntas e inquietudes pasan a ser más profundas y variadas, parece que aquellas cadenas que hagan de la distribución una interacción cargada de valor añadido se llevarán el gato al agua, ganarán la confianza de cuantos pretendan una calidad en el servicio que vaya mucho más allá de un trato amable y una garantía de devolución si no quedamos satisfechos.

El mundo del comercio no sólo debe gestionar, como cualquier otra organización, su propia responsabilidad directa, sino que además debe constituir un eslabón fundamental para lograr que la RSE se desarrolle cuidadosamente: que el *momento de la verdad* adquiera esta aura mágica no sólo por la consumación de la transacción económica, sino también por el aumento de la conciencia sobre las consecuencias derivadas de ello.

5.1.3. RS de las organizaciones de la sociedad civil

Con respecto a las organizaciones sin ánimo de lucro, percibimos el riesgo de que se encuentren atrapadas entre la observación de qué hacen las empresas y el deseo de verse directamente favorecidas. Aun así, su exigencia ética hacia los otros sectores podría girársele en contra si no muestra en este preciso instante una observancia rigurosa e incluso avanzada de estas prácticas.

La transparencia y la responsabilidad son cualidades que se suponen en un sector que se mueve desde el no lucro y con una orientación hacia el bien común. Una generalización de estos valores en el conjunto de la gran cantidad y diversidad de organizaciones existentes, así como una aplicación firme y decidida por parte de los proyectos que están en condiciones de marcar la línea, mejorará su legitimidad. Todo ello en un contexto en el que la legitimidad se debe conquistar día a día por la vía de la aceptación social y la calidad, más allá de las simpatías y complicidades.

Los cambios de cultura organizacional que se han ido gestando en las empresas son a menudo la cara amable de la economía, especialmente cuando las tendencias marcan una valoración creciente de los equipos de personas y de todo elemento intangible de la producción (que a menudo va muy asociado a las personas que integran la organización). En este contexto de rápida reconversión de modelos de gestión y normas de comportamiento, sería verdaderamente sorprendente que algunas empresas hicieran el *sorpasso*¹⁵, mientras que en los sectores público y social todavía encontráramos con abundancia organizaciones verticales, descapitalizadas intelectualmente, con unos procesos de poco valor añadido y un nulo trabajo alrededor de los compromisos éticos corporativos.

⁽¹⁵⁾Entendido como la disposición de una mayor valoración de sus equipos, una organización horizontal, una mayor calidad de todo el proceso, unas normas éticas, una RSC, etc.

Las entidades sin ánimo de lucro no sólo no deben considerar la RS una moda, sino que han de asumir también ciertos compromisos. La RS se ha reflexionar, se debe gestionar y se debe comunicar. Esto es lo que ciudadanos, usuarios, socios y clientes esperamos de las organizaciones de cualquier índole que están aquí y quieran continuar estando.

5.1.4. RS de la Administración pública

Después de unos inicios de objetivos promocionales de la RSE por parte de los gobiernos y de debate sobre cómo podemos institucionalizar su realidad, la propia Administración pública empieza a notar, aunque de manera todavía poco significativa, la necesidad de encarar la gestión proactiva de su propia responsabilidad social. Y no sólo para cumplir unas leyes que en ocasiones vulnera, sino para plantearse un modelo con metodología RSE.

Las administraciones públicas han empezado a fomentar la RSE de las empresas y han puesto en marcha prácticas internas pero a menudo sin un pleno enfoque de responsabilidad social.

Ya empezamos a disponer de evidencias de pasos materiales y de declaraciones:

- La Global Reporting Initiative desarrolló un modelo sectorial de sus indicadores adaptados para agencias públicas para informar del rendimiento responsable.
- Entre las empresas que han elaborado memorias de RSE, empiezan a haber organizaciones públicas.
- Las empresas públicas suecas van a tener próximamente la obligación de elaborar una memoria de RSE.
- El presidente español Rodríguez Zapatero se comprometió a que todas las empresas públicas de administraciones locales en las que gobernarán elaborarían durante este mandato un código ético, una memoria de RSE e introducción de cláusulas sociales.
- Ayuntamientos de menor dimensión también empiezan a interesarse por la RS aplicada a su propia realidad. Como ejemplo práctico, se puede consultar el proceso de trabajo realizado en la comarca catalana del Alt Penedès.

Pero las inercias son consistentes y aún es habitual que desde las instancias del sector público se dude sobre "cómo vamos a gestionar nuestra RS, si nosotros ya representamos la ley y el bien común", quizá con una incompreensión del sentido de aplicar este enfoque en las administraciones públicas, a menudo no tan referido a qué se hace sino a cómo se hace.

Hace pocos años, las cajas de ahorros nos daban una respuesta idéntica: "¡Pero si hace cien años que por medio de las obras sociales ejercemos nuestra responsabilidad con la sociedad!". Hasta que han comprendido que la obra social no es lo mismo que la RSE. También algunas empresas más dadas a la filantropía han pasado por esta fase de observar, desde fuera, el desarrollo de un nuevo concepto que les trastocaba todo su modelo de relación positiva con la sociedad por medio de los esquemas del patrocinio.

¿Qué significa la RS en la Administración pública?

No sería adecuado hacer una transposición de los indicadores empresariales y no analizar cuáles son las materias que el sector público debe gestionar en su RSA.

- Las políticas como la **inversión socialmente responsable** o las experiencias de **compra pública socialmente responsable** son todavía un campo experimental en el que avanzar en los próximos años. Notemos que muchas administraciones públicas se conforman con llegar al 0,7% para cooperación internacional, sin darse cuenta de que con la compra respon-

sable se puede tener un potencial de cambio enorme, ya que pueden modificar las condiciones del mercado.

- La cuestión es que la Administración se encuentra todavía más cómoda en una gestión de base presupuestaria que desatiende la **evaluación profunda de los impactos** reales. Hete aquí otra de las materias que hay que revisar desde la óptica de la RSA¹⁶, ligada a la efectividad. Además, se traspa este modelo a los esquemas de participación ciudadana, en el que se llegan a condicionar los presupuestos pero no las maneras de gobernar ni la cultura de analizar los impactos.

⁽¹⁶⁾ Aunque RSE o RSC se puede entender en un sentido amplio que abarca cualquier tipo de organización, a menudo se utiliza RSA (responsabilidad social de las administraciones públicas) para remarcar que el sujeto a quien nos referimos es, en este caso, la propia Administración. Así se evidencia más nítidamente que una línea es el fomento que una Administración puede hacer de la RSE y otro compromiso distinto es la gestión de su propia RSA.

- Las administraciones públicas han realizado un esfuerzo de modernización a lo largo de los últimos años. Cierto es que se ha avanzado mucho en la **participación ciudadana**, pero ¿qué se mide? Antes la cantidad de reuniones de las comisiones, que el cambio que haya favorecido. En ocasiones, se trata de un puro formalismo. Ha habido progreso también en presupuestos participativos y audiencias públicas, pero cuando la ciudadanía pretende marcar la agenda de los temas pendientes se cierra la puerta.
- Las **agendas 21** son importantes también, aunque, salvo excepciones, no aborden otros enfoques más allá del ambiental y no pongan un foco suficiente en la propia estructura pública, además de que muchos hayan perdido interés, lo que los convierte en una mera recolección de indicadores.
- Las políticas de conciliación son ejemplares, aunque se pierda la oportunidad de vincularlas a una estrategia de mayor productividad, cambio interno y competitividad, como si las líneas de avance que se dibujan desde lo público **no supieran integrar el enfoque complejo que acoge la RSE y se limitan a buenas prácticas desvinculadas del modelo de negocio**.
- Los procesos de **subcontratación** deben incorporar de manera excelente la RSA, garantizando los principios públicos y la no desresponsabilización, para no dar lugar a modelos de externalización que supongan una barrera para poder ejercer derechos no ya como ciudadanos, sino como meros usuarios. En el proceso de selección del proveedor, la Administración no debería atender sólo criterios económicos. O quizá sí, pero no limitadamente a partir del modo como impactan en su presupuesto público, sino por cómo impactan en la economía de la sociedad, que para eso se deben al interés general.
- No olvidaremos la **transparencia**, pero no la puramente mecánica: puede que al ciudadano X no le aporten ningún valor unos presupuestos colga-

dos en Internet (entre otros motivos por la dificultad de interpretarlos); pero sí querría tener más información sobre la sospecha de que, en ciertos momentos, un ayuntamiento puede estar haciendo un uso más recaudatorio que disuasorio de las multas de circulación. Pues por aquí empezaremos a comprender mejor la RSA.

Éstos son algunos puntos de vista que intentan situar la necesidad de una RSA que integre y que vaya mucho más allá de las prácticas y las disciplinas ya conocidas, que se entienda como una decisión global que afecta también a la dimensión política y, transversalmente, a todas las áreas técnicas.

La RSA conecta las líneas de trabajo que se puedan realizar con prácticas o compromisos concretos (agendas 21, planes de participación ciudadana, etc.), con la gestión del cambio interno, con los grandes retos del sector público y con la política en general. Resistámonos a reducir la RSA a las bombillas de bajo consumo, también necesarias, y empecemos a focalizar la honestidad, la dignificación de la política y legitimación de la función pública.

Internamente, se debe hacer uso de la RSA como un motor de cambio y externamente, para generar territorios socialmente responsables.

Todo lo anterior entronca con la necesidad que el sector observa de rendir cuentas de sus resultados, el impacto profundo de las políticas públicas y la reincorporación de la complejidad allí donde tradicionalmente se había eliminado. Más complicado, sin duda. Pero los abordajes parciales que se nos presentan habitualmente no son más que el equivalente a la visión reducida de la filantropía y el patrocinio del sector privado. Por su importancia estratégica para el sector y para la sociedad, éste va a ser un foco fundamental en los próximos tiempos.

5.2. Un concepto para mejorar la gobernanza

Hagamos un giro en el punto de mira sobre la RSE de manera breve pero necesaria para comprender la relevancia del concepto y el interés que debe merecer para todas las partes.

Vamos tomando conciencia de que estamos en el inicio de una nueva era, en la que el capital humano constituye como nunca antes la clave para el éxito de las regiones, ciudades y comunidades. De ahora en adelante, ser competitivo dentro de un mercado global dependerá fundamentalmente del ingenio humano y de la innovación, por encima de recursos naturales o localización. Nuestro éxito dependerá de la capacidad para generar motivaciones que permitan atraer el mejor talento del mundo. Aun así, este progreso se ve amenazado por la exclusión social, los conflictos de comunidad y las inequidades. Para garantizar un desarrollo sostenible, basado en la sociedad del conocimiento

Lectura sugerida

Los principios para gobiernos promovidos por la organización Caux Round Table.

Lectura sugerida

Acerca de la gobernanza, recomendamos leer Introducción a la gobernanza para el desarrollo sostenible.

y la cohesión social, y que a la vez refuerce las ventajas competitivas de los nuevos modelos de empresa, todos los actores deben afrontar responsabilidades compartidas.

El concepto capital social en ciencias políticas y económicas fue promovido por Robert Putnam y por Francis Fukuyama. Putnam sostenía que este tipo de capital estaba declinando desde hacía 25 años en Estados Unidos: disminución de participación política, de pertenencia a asociaciones locales y vecinales, de lectura de diarios, de confianza en el Gobierno, etc., datos que contribuyen a explicar la proporción creciente de ciudadanos que cuestionan la efectividad de las instituciones públicas.

"Algunas regiones de Italia tienen una red de asociaciones muy rica. Los ciudadanos y las ciudadanas se comprometen con las cuestiones de interés público y tienen un papel activo en la política. Se respira un clima de confianza mutua y las redes están organizadas de una manera horizontal y no jerárquica. En el otro extremo se encuentran las regiones incívicas, en las que el propio concepto de ciudadanía es cuestionado. Hay una implicación muy débil en asociaciones culturales y sociales, y la estructura social es jerárquica. Los asuntos públicos no se consideran una responsabilidad de cada ciudadano y parece que las leyes se hayan hecho para ser infringidas. Las personas viven con el miedo. Atrapadas por estos círculos viciosos, se sienten explotadas e infelices. Aquí la democracia fracasa".

Robert Putnam (1995). *Bowling Alone*.

El trabajo de Putnam representó un novedoso análisis que ponía de relieve el gran reto de conciliar el mundo presente, en el que el capitalismo es el eje, con los esquemas sociales más básicos, que dan forma y mantienen el tejido social. Sus correlaciones no sólo nos alertan del grave efecto sobre el rendimiento escolar y de las dificultades para conciliar la vida familiar y laboral, sino también sobre cómo esto afecta al nivel de capital social y cómo este capital constituye la base sobre la que la economía y la estabilidad social se sostienen.

"No existen compañías exitosas en sociedades fracasadas".

Declaraciones de Stephan Schmidheiny, líder y creador de la Fundación AVINA

La RSE como medida para salir de la crisis de confianza: el caso de Argentina

Estos análisis serían muy válidos para países como Argentina, que han vivido crisis profundas que, en buena medida, se pueden explicar por una caída fundamental de la confianza. Muchos empresarios y personas vinculadas al mundo de la economía defendieron que para rehacer el país tras la crisis no sólo eran necesarias medidas *economicistas*, sino también medidas concebidas para reconstruir el capital social del país. Precisamente, el gran *boom* de la RSE en Argentina se produjo el año 2002. Veamos cómo habla J. L. Ulla, presidente del Instituto Argentino de la RSE (IARSE):

"Es muy importante aclarar en este punto que el IARSE fue fundado en el año 2002, después de la crisis político-institucional y económica que sacudió al país hacia finales del 2001. Esta crisis constituyó a su vez una ventana de oportunidad para entablar un diálogo con las empresas en torno a temas vinculados a la ética y la responsabilidad social empresarial. Indudablemente, la crisis puso de manifiesto una enorme falta de confianza hacia todas las instituciones que aún perdura en la actualidad. También condujo a los empresarios y a los emprendedores a interrogarse sobre el papel que debían cumplir en la comunidad. Por ello, la crisis suscitó un movimiento de autoexamen en las compañías respecto a su papel en la sociedad. Promover la participación en materia de RSE es para nosotros un medio de comprometer a las empresas en un proceso de cambio que nos concierne a todos los argentinos, con miras a lograr tener un país sostenible, justo y equitativo.

Lecturas sugeridas

Robert Putnam (1995). *Bowling Alone*.

Francis Fukuyama (1995). *Confianza*.

Creo que aún es muy pronto para responder a la pregunta de manera taxativa. Argentina ha comenzado a transitar con relativa tardanza la senda de la responsabilidad social empresarial, en comparación con otros países latinoamericanos (más aún respecto a Europa y Estados Unidos), aunque las perspectivas de trabajo son muy promisorias. En este sentido, poco a poco el tema se ha ido instalando en la opinión pública y en ámbitos empresariales: así, numerosas compañías ya cuentan con programas o iniciativas de RSE y recibimos cuantiosos pedidos de mayor información por parte de empresas interesadas en profesionalizar su gestión en este aspecto.

Lentamente, las empresas empiezan a comprender que la RSE excede la mera filantropía y constituye un aspecto central –y estratégico– de la gestión de cualquier compañía".

Declaraciones de J. L. Ulla, presidente del Instituto Argentino de la RSE (IARSE)

El capital social no constituye una preocupación de primera línea para la empresa, sobre todo si abunda, dado que es un recurso genérico, creado por todos y a disposición de todos. Precisamente, la responsabilidad ante la sociedad lleva a algunos empresarios a ser proactivos y a aceptar su parte de responsabilidad en la creación de este capital del que todo el mundo disfruta.

"Las alianzas estratégicas entre organizaciones de la sociedad civil y empresas privadas suponen beneficios importantes para la comunidad y para las empresas".

Declaraciones de James E. Austin, profesor de la Harvard Business School (en la que ha fundado el programa Social Enterprise) y cofundador de la red Social Enterprise Knowledge Network (SEKN).

Pese a la filantropía subyacente, tampoco se puede concebir la RSE como una acción plenamente desinteresada, dado que los retornos tanto en la gestión de los activos internos como externos (mejora de la valoración, etc.) son reales para la propia empresa, que sabe ponerlo en valor, y no sólo desde el punto de vista de la mejora de las condiciones y los contextos en los que se desarrolla la economía. Posiblemente, por ello se ha empezado a hablar hace poco de territorios socialmente responsables, concepto en el que tanto las pymes como las administraciones locales encuentran un punto de sintonía y oportunidades de hacer visible este compromiso.

5.3. Un concepto para poner en valor la RS

Según el modelo Collaboratio, el concepto territorio socialmente responsable debe comprenderse y gestionarse desde el punto de vista de los siguientes cuatro procesos:

5.3.1. Procesos de gestión de la RS de todas las partes

En un TSR todas las partes asumen su responsabilidad social, de manera que un número creciente de organizaciones del sector privado, público o social gestionan y mejoran su responsabilidad ante la sociedad.

Ved también

Podéis volver sobre el concepto territorios socialmente responsables en el apartado "Un concepto para implicar a todos los agentes".

Lecturas sugeridas

Sobre los territorios socialmente responsables se puede consultar el material variado de Collaboratio:

Manual

Notas de un seminario sobre el tema

Aproximación al concepto

Referencia bibliográfica

Manifiesto de Sitges por unos TSR.

Con este motivo, hablamos de la responsabilidad social como un modelo que se concreta en responsabilidad social de las empresas¹⁷ (RSE), responsabilidad social de las administraciones públicas (RSA), responsabilidad social de las organizaciones sociales (RSO), incluso también de las universidades (RSU) o de todas las partes (sindicatos, profesionales, etc.).

⁽¹⁷⁾ En el caso de las empresas, nos referimos específicamente a todas, ya sea por sectores o por tamaños. Es decir, hablamos de grandes corporaciones multinacionales, de pymes o de microempresas.

A menudo, para explicar el sentido de un TSR hacemos referencia a la incorporación de la responsabilidad social en las pymes. La incorporación de prácticas responsables dentro este tipo de empresas (que son más del 95% del total) favorece una economía más sostenible y competitiva, y permite consolidar empresas más innovadoras y adaptativas. Además, la generalización de las pymes con políticas de RSE puede suponer una contribución altamente relevante para hacer frente a los grandes retos que tenemos, todos ellos de base territorial: el desarrollo de entornos de crecimiento sostenible, la competitividad regional y la mejora de la calidad de la ocupación.

En general, el modo como los propietarios dirigen las pymes suele ir acompañado de una gran dosis de RS. El gran salto se produce cuando un empresario descubre que ese comportamiento responsable puede ser una gran estrategia de creación de valor y de posicionamiento: más allá del necesario cumplimiento de las normas legales y de la minimización de riesgos y litigios de futuro, le aporta la oportunidad de crear lazos de confianza con sus interlocutores, desde los trabajadores, socios o clientes, hasta la Administración, los financiadores o la comunidad. En este sentido, más allá del legítimo interés particular y de generar ventaja competitiva, la consolidación y el compromiso en las apuestas responsables por parte de las pymes aportan externalidades muy positivas: cohesión de la sociedad, fortalecimiento del tejido empresarial local y creación de riqueza para el conjunto de la comunidad.

Territorios socialmente responsables

Un TSR es el que maximiza sus sinergias orientadas a modelos de desarrollo sostenible (económico, social, ambiental, cultural, etc.), en función de las inquietudes de las diferentes partes interesadas y a partir de la responsabilidad social de cada uno de sus agentes.

Grandes empresas

Convierten la RSE en un eje de su estrategia y velan por las consecuencias que sus actuaciones tienen en el territorio en los que se ubican, así como en otros territorios en los que operan, sobre todo en países del tercer mundo.

ONL

Aunque su finalidad sea social, se preocupan por gestionar efectivamente su RS, especialmente vinculada a las estrategias responsables que en cada ámbito pueden desarrollar.

Pymes

Entienden la RS como un estilo consustancial y buscan la máxima complicitad del territorio, poniendo un especial énfasis en su capital humano.

Profesionales

Entienden que su buen prestigio está estrechamente vinculado al modo como ejercen la propia responsabilidad social, ya que, aunque no generen grandes impactos negativos, pueden aportar externalidades positivas.

Sector público

Lidera los procesos de gobernanza a partir de su propio buen gobierno, con transparencia, coherencia estratégica y transversal de todas sus políticas, procesos participativos e interés general, incluyendo los intereses de las partes (social, territorial, generacional, etc.).

Ciudadanía

Expresa su responsabilidad ante la sociedad a partir de los aspectos vinculados a su consumo, reconociendo el compromiso de las empresas responsables.

5.3.2. Procesos de diálogo entre las partes

En un TSR, se establecen procesos de diálogo entre las partes gestionados para crear el máximo valor posible. Las organizaciones aceptan que tienen unos grupos de interés (o agentes que toman parte en el interés de la organización) que han de ayudar a la organización a definir los aspectos de mayor materialidad o relevancia de cara a la gestión de su propia RS.

La ordenación de estos procesos de diálogo y su incorporación a la estrategia de la empresa marcan una diferencia fundamental respecto a disciplinas como la ética de negocio, más propensas a incorporar unos valores morales desde una visión presidencial unilateral.

En cuanto a la comunidad, estos procesos facilitan la gobernanza, dado que crean capital social, mejoran la confianza entre las partes, limitan los costes de transacción y facilitan el papel de cada sector, muy especialmente el del público.

Pese a la relevancia del diálogo dentro del modelo de la RSE, lo cierto es que ésta no es todavía una línea plenamente desarrollada y tiene muchas carencias e incluso dudas a la hora de abordarla.

Tras la RSE aparece la oportunidad de una serie de reflexiones muy profundas sobre cuál es el modelo de sociedad que queremos, y cómo debemos configurar el futuro y el país a partir de la introducción de sistemas de gobernanza.

El sector público se da cuenta de las limitaciones inherentes a su función y capacidades, así que requiere inducir sinergias que le permitan provocar impactos por medio de la acción coherente y alineada de todos los agentes. Es necesario aproximar puntos de vista y generar modelos compartidos en los que sea posible este marco de colaboración. Ya no se trata de una colaboración económica para un programa público, sino de compartir estrategias, algo que se puede concebir como una inversión social.

En el contexto de un mundo cada vez más global, este modelo de gobernanza es todavía más necesario cuando se van estructurando diferentes comunidades que no coinciden en los territorios ni políticos ni socioculturales, simultáneamente a otras comunidades territoriales que no coinciden en las fronteras políticas. Esta superposición de líneas relacionales e identitarias, a las que se añaden las propias grandes empresas con su fuerte cultura corporativa, suponen un reto para la gobernabilidad.

5.3.3. Procesos de innovación socialmente responsable en la creación de valor

En un TSR, todas las partes atienden los retos de la comunidad y, más allá del papel regulatorio y las responsabilidades contraídas por el sector público, promueven el desarrollo de la sociedad, proponiendo soluciones avanzadas e innovadoras, así como integrando la triple dimensión social, medioambiental y económica.

El sentido más completo de la RS viene de sentirse corresponsables de los retos de la sociedad. Aparte de meritorias acciones altruistas, la actuación más sostenible será la que **se integra en el propio modelo de negocio**, e incluso intenta desarrollar nuevas líneas de negocio.

En este sentido, para una caja de ahorros una de las acciones más responsables en ese momento podría ser los **microcréditos**, dada su capacidad de vincular su misión con la necesidad lacerante de unos colectivos de la comunidad. Son soluciones innovadoras, concebidas para ser sostenibles y atender retos sociales, que se vinculan legítimamente con intereses de posicionamiento de marca y de desarrollo de futuras operaciones comerciales, hecho que confiere sostenibilidad a la operación.

Las **tecnologías** también ofrecen un mar de posibilidades de desarrollo de soluciones y adquieren un papel fundamental en el desarrollo de la humanidad. En la mayoría de las acciones de innovación social interviene la colaboración entre diferentes agentes.

En este momento, el desarrollo de innovaciones también afecta a la creación de canales especializados de RS. Un TSR debería disponer de canales que faciliten los comportamientos responsables de las partes, con mínimos costes de transacción, así como información, canales de venta y contratación, etc., asequibles y fiables.

5.3.4. Procesos de atribución de la RS al territorio

En un TSR, los propios atributos de sostenibilidad y responsabilidad se gestionan, se promueven, se vinculan a la propia imagen y se ordenan, lo que les permite ponerse en valor.

Actualmente, los territorios son un elemento fundamental de la economía, hasta el punto de que las economías regionales suponen una gran oportunidad y activan grandes potenciales si son capaces de articular las respuestas adecuadas, captar oportunidades, generar sinergias y gestionar tanto sus infraestructuras como sus activos inmateriales, de manera que permitan apalancar el esfuerzo de cada organización en particular.

En la nueva economía, los territorios tienen activos intangibles que se deben gestionar. En consecuencia, un TSR ha de disponer de instrumentos de gobernanza, estructuras de poder público y privado, así como de aquellas estructuras que faciliten la generación de consensos alrededor de la gestión de territorio y la incorporación de la RS.

Ordenar los activos intangibles del territorio implica trabajar con los valores, las actitudes, los hábitos, la cultura organizativa, la estructura de los mercados, los criterios de valor y de reparto de la riqueza, etc. Y ponerlos en valor implica trabajar con la marca, la reputación del territorio, la contabilidad de intangibles y su transparencia, la elaboración de modelos y consensos, etc.

Glosario

acción correctiva *f* Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

acción de responsabilidad social *f* Programa o actividad dedicada expresamente a cumplir un objetivo particular relacionado con la responsabilidad social, ya sea como acción de mejora de procesos o como nueva iniciativa.

acción preventiva *f* Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

acción social *f* Acciones que una empresa desarrolla en el marco de su RSE orientadas directamente a ayudar a resolver problemas que la sociedad o la comunidad donde la empresa opera tienen.

agenda 21 *f* Conjunto integrado de programas de acción para promover el desarrollo sostenible en el siglo XXI. Fue adoptada en 1992 por 178 países en la Conferencia de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo celebrada en Río de Janeiro. No es vinculante.

base de la pirámide *f* Población mundial que tiene ingresos anuales inferiores a 2.000 euros (en paridad de poder adquisitivo). Aproximadamente, comprende dos terceras partes de la población mundial.

calentamiento global *m* Incremento de la temperatura media de la Tierra como resultado de las actividades humanas que afectan a la atmósfera terrestre.

certificación *f* Proceso por el que una institución autorizada (pública o privada) evalúa y reconoce que una persona, una organización, un producto o un servicio alcanza los requisitos o criterios predeterminados en un estándar.

ciudadanía corporativa *f* Modo como la empresa integra valores sociales básicos en sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas. Se basa en el reconocimiento de que las empresas tienen derechos y responsabilidades que van más allá de la maximización de las ganancias en el corto plazo.

código ético *m* Instrumento de gestión de la RSE basado en el establecimiento de reglas y principios que definen el sentido de una organización y que constituyen el punto de referencia que se considera correcto. Implica un compromiso de la dirección con la RSE y un posicionamiento público que define un contrato implícito con la sociedad.

comercio justo *m* 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 y que a su vez les asegure un medio de vida digno y sostenible, así como el disfrute de sus derechos laborales.

comportamiento corporativo *m* Resultado de las políticas funcionales de una empresa (de producto, financiera, comercial, servicio al cliente, etc.) referidas a los aspectos "duros" del *management*. Junto a ellas, las políticas formales (imagen corporativa, recursos humanos, reputación, etc.) están relacionadas con lo "blando" de cada organización.

comportamiento ético *m* Comportamiento que es coherente con los principios de buena conducta generalmente aceptados en el contexto de una situación determinada, y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento.

compra social *f* Reserva que hacen las administraciones de una parte de la contratación pública a empresas de inserción, centros especiales de trabajo y entidades que tienen como finalidad la inserción sociolaboral de personas con riesgo de exclusión social. El término también puede aplicarse a empresas.

conciliación de la vida laboral y personal *f* Introducción de sistemas en un marco laboral que tenga en cuenta las necesidades de la familia, las bajas de los padres y de las madres y las soluciones para cuidar a los niños y las niñas y a las personas mayores. Estos sistemas se dirigen al desarrollo del contexto y de la organización del trabajo para armonizar las responsabilidades profesionales y familiares entre hombres y mujeres.

debida diligencia *f* Proceso de analizar acuciosa y metódicamente los impactos negativos reales y potenciales de las actividades de una organización, así como manejarlos con una perspectiva orientada a minimizar o evitar el riesgo de daño social o medioambiental.

desarrollo sostenible *m* Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Ello implica abordar factores económicos, sociales y ambientales y su interdependencia en la toma de decisiones y actividades de una organización.

diálogo social *m* Todo tipo de negociación, consulta o simple intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores, sobre temas de interés común relacionados con política económica y social.

dimensión interna de la RSE *f* Vertiente de la RSE que hace referencia a los siguientes aspectos: gestión de personas, salud y seguridad en el lugar de trabajo, adaptación al cambio y gestión del impacto ambiental y los recursos naturales.

dimensión externa de la RSE *f* Vertiente de la RSE que hace referencia a los siguientes aspectos: comunidades locales, socios comerciales y/o proveedores, consumidores, derechos humanos y problemas ecológicos globales.

equidad *f* Acceso de las personas a la igualdad de oportunidades y al desarrollo de la capacidad básica. Esto significa que se deben eliminar las barreras que impiden las oportunidades económicas y políticas, así como garantizar el acceso a la educación y a los servicios básicos, de manera que las personas (hombres y mujeres de todas las edades, condiciones y posiciones) puedan disfrutar de estas oportunidades y beneficiarse de ella. Además, implica la participación de todos en el desarrollo y la aplicación de los procesos de género y el acercamiento a todas las actividades (UICN: 1999).

esfera de influencia *f* Área por la que una organización tiene la capacidad de afectar las decisiones o actividades de personas u organizaciones.

financiación ética y solidaria *f* Tipo de financiación que incorpora la ética y la solidaridad en el conjunto del proceso de la financiación. Los ahorradores, personas o entidades, ejercen su derecho a saber dónde se invierten sus ahorros; por lo tanto, las entidades financieras dejan de financiar actividades éticamente reprobables e invierten sólo en proyectos con contenido social y medioambiental, a la vez que facilitan el acceso al crédito a colectivos que tradicionalmente han sido excluidos.

gestión de la diversidad *f* Gestión de los nuevos retos en materia de gestión de las personas debido a la complejidad social y a la globalización de las empresas. Es una estrategia claramente definida para tratar de entender mejor la sociedad, captar valores, anticiparse a demandas, tener un equipo proactivo, rico en creatividad, con capacidad de cambio y adaptación permanente.

grupos de interés (o partes interesadas) *m pl* Personas, grupos o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Por ejemplo, los trabajadores, los accionistas, las asociaciones, los sindicatos, los competidores, los inversores, etc. Deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica del negocio.

igualdad de género *f* Tratamiento comparable para mujeres y hombres, de acuerdo con sus respectivas necesidades e intereses.

igualdad de oportunidades *f* Posibilidad de disfrutar de los mismos derechos y oportunidades entre hombres y mujeres para realizarse intelectual, física y emocionalmente. La consolidación de ciertos factores sociales y culturales ha afectado el espacio ocupacional, en el que las mujeres sufren una situación de desventaja con un riesgo elevado de exclusión laboral.

impacto de una organización *m* Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad o en el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades de una organización.

inversión socialmente responsable *f* Inversión orientada a obtener objetivos éticos, medioambientales y sociales, junto a los objetivos financieros.

implicación de las partes interesadas *f* Actividad llevada a cabo para crear oportunidades de diálogo entre la organización y una o más de sus partes interesadas con el objetivo de proporcionar una base fundamentada para las decisiones de la organización.

marketing con causa *m* Uso de una buena causa para ayudar a comercializar un servicio o producto. Con esta herramienta las compañías logran crear un valor diferencial de la marca, conectado a la conciencia de las personas y compartiendo con ellas sus principios y valores.

medio ambiente *m* Entorno natural en el que opera una organización, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, las personas y sus interrelaciones, y ya sea en el nivel más próximo a las operaciones de la empresa o en el nivel global.

memoria de sostenibilidad *f* Documento periódico que recoge la información básica sobre el estado de la empresa en tres ámbitos: económico, social y ambiental.

negocios inclusivos *m pl* Actividades económicas que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de tal modo que éstos logren capturar valor para sí mismos y mejorar sus condiciones de vida. Un negocio inclusivo incorpora los sectores de bajos ingresos, ya sea como socios, consumidores, proveedores o distribuidores, y debe intentar transformar el *statu quo*.

norma *f* 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.

normativa internacional de comportamiento *f* Expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas de la ley internacional consuetudinaria, principios ampliamente aceptados de la ley internacional o acuerdos intergubernamentales (como tratados y convenciones) reconocidos de manera universal o casi universal. Si bien estos instrumentos se escribieron principalmente para los estados, se acordaron en negociaciones detalladas y manifiestan objetivos a los que pueden aspirar todas las organizaciones. Estos instrumentos corresponden a las materias centrales y a los principios de responsabilidad social contemplados en esta norma internacional.

patrocinio *m* Acción social de la empresa consistente en sufragar los costes de determinadas iniciativas o proyectos.

política de calidad *f* Intenciones globales y orientaciones de una organización relativas a la calidad, tal y como expresa formalmente la alta dirección.

política medioambiental *f* Declaración pública y formalmente documentada por parte de la dirección, sobre las intenciones y los 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 *f* Declaración pública y documentada de la empresa en la que se reflejan los principios y compromisos relativos a su acción social.

rendición de cuentas *f* Responsabilidad de una organización por sus decisiones y acciones, y la condición de ofrecer respuestas a sus órganos de gobierno, autoridades legales y, más ampliamente, sus otras partes interesadas, respecto a estas decisiones o acciones.

reputación corporativa *f* Reconocimiento público de la capacidad de una compañía para crear valor de modo permanente para sus accionistas, clientes, empleados y la comunidad en general.

responsabilidad social *f* Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. En un sentido más amplio, es un concepto por el que las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y de un medio ambiente más limpio (Unión Europea (2001). *Libro verde*).

tema de responsabilidad social *m* Aspecto concreto de responsabilidad social sobre el que se puede actuar, en busca de resultados favorables para la organización o sus partes interesadas.

transparencia *f* Apertura en cuanto a las decisiones y actividades que afectan a la sociedad y al medio ambiente, así como voluntad de comunicarlas de una manera clara, exacta y completa.

triple bottom line *f* Metodología de línea de base triple o triple cuenta de resultados, que hace referencia a la necesidad de medir y reportar los resultados económicos, sociales y medioambientales de las compañías. El término también es usado para referirse al conjunto de valores, temáticas y procesos que las empresas deben abrazar para minimizar cualquier daño que resulte de sus actividades y crear valor económico, social y ambiental.

voluntariado corporativo (o empresarial) *m* Voluntariado desarrollado por los empleados de una compañía con el apoyo corporativo, por el que se les anima a poner voluntariamente su tiempo y sus habilidades al servicio de su comunidad.

