



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de
Orihuela

Curso de adaptación al Grado en Administración y
Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

**“LA VISIÓN DE LA EMPRESA BASADA
EN LA ESTRATEGIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL”**

CURSO ACADÉMICO 2015/2016

ALUMNO: RAFAEL SOLER POUS

TUTORES: ANTONIO J. VERDÚ JOVER / FRANCISCO
VERDÚ JOVER

0. Resumen ejecutivo	5
1. Introducción: la Estrategia de una empresa socialmente responsable	9
1.0 Razones, objetivos e interés para plantear esta investigación.....	9
1.1. Gobierno corporativo y cultura corporativa.....	11
1.2. Consecuencias de introducir la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en una compañía.....	18
1.3. Los <i>stakeholders</i> y su relación con la RSE: una herramienta de creación de valor.....	19
1.4. Principios básicos para desarrollar una estrategia de RSE.....	21
1.5. La RS como elemento clave para la competitividad y la sociedad.....	22
1.6. Estándares internacionales en la gestión de la RSC.....	26
2. La Misión y la Visión de una empresa en el contexto de la RS: Sinergias, diferenciación e indicadores de Responsabilidad Social	31
2.1. La Misión desde la RSE	31
2.2. La Visión, la creación de valor y el cuadro de mando integral.....	33
2.3. Indicadores de desempeño en Derechos Humanos.....	35
3. El objetivo de ser una empresa socialmente responsable	37
3.1. El beneficio de ser una socialmente responsable.....	37
4. Estrategias de comunicación: puesta en valor del dividendo social	40
4.1. La importancia de comunicar la RSE.....	40
4.2. La comunicación responsable: la “información basura” y los indicadores de medición.....	43
5. Análisis comparativo de casos: un esquema desde la cultura corporativa y la estrategia empresarial	46
5.1. Actitudes hacia la filantropía, el mecenazgo y el patrocinio.....	48

5.2. El caso de CaixaBank y su fundación bancaria: empresa con valores....	51
5.3. El caso BBVA: agregando valor a la compañía. Un ejemplo de reputación corporativa.....	57
5.4. De la teoría a la práctica: el caso de un Plan Director de RSC.....	61
5.5. El informe de las AA.PP. La estrategia española en materia de RSE.....	67
5.6. El caso internacional de Médicos Sin Fronteras: un ejemplo de financiación por la filantropía.....	71
6. Conclusiones: del presente al futuro.....	73
6.1. Líneas de futuro y buenas prácticas desde la RS: el personal, los clientes, los proveedores, los competidores, el Medio Ambiente, las AA.PP, el territorio.....	73
6.2. Mirando al futuro: propuestas en ámbitos esenciales de la RS.....	89
6.3. Tendencias futuras y RSE. Desafíos y escenarios.....	97
Referencias bibliográficas.....	101



RESUMEN EJECUTIVO

“LA VISIÓN DE LA EMPRESA BASADA EN LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL”

Razones para plantear la investigación. Este trabajo de investigación se fundamenta en la idea de trabajar la visión de la empresa basada en la estrategia de la Responsabilidad Social Empresarial. El **interés de este trabajo** es la puesta en valor de este tipo de diferenciación que, en definitiva, pretende un cambio de rol en la empresa y una modificación sustancial de las relaciones socio-económicas y afrontar el reto de establecer propuestas para contribuir a la evolución de un modelo económico basado tradicionalmente en la retribución del accionista, que a modo de entender de una parte importante de la ciudadanía y de la doctrina económica, es insostenible y está agotado. La transformación de una parte del dividendo económico de las empresas en un dividendo social, junto a un cambio cualitativo y cuantitativo en las relaciones socio económicas entre la empresa y los agentes que afectan a sus intereses, tanto internos como externos, es una pieza fundamental de la evolución del modelo económico actual para que sea sostenible, creíble y justo.

Los **objetivos más relevantes** de este trabajo de investigación son:

- **Poner en valor** la función social de la empresa.
- **Basar la visión** de la empresa en la estrategia diferencial de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE).
- **Distinguir** entre la aplicación de políticas de RS internas (Responsabilidad Social Corporativa) y hacia el exterior (RSE).
- **Facilitar** una vía de estudio tendente a que las empresas contemplen el dividendo social como parte del dividendo económico generado y con derecho a retorno hacia la sociedad.
- **Plantear** estrategias diferenciadoras para la empresa.
- **Proponer** estrategias colaborativas entre Empresa y Sociedad

Es fundamental contar con los “**Stakeholders**” como **elementos de creación de valor**. “Cada decisión, cada actividad o cada medida que adopta una empresa tiene impacto directo o indirecto sobre un determinado colectivo de personas: clientes, personal empleado, empresas proveedoras, Administraciones Públicas, competidores y organizaciones civiles” (La RSE en las PYMES. 2011:11). Estos grupos se denominan **grupos de interés o stakeholders**, que se clasifican en:

- ✓ Grupos de Interés Internos: los propietarios, el personal asalariado y la gerencia.
- ✓ Grupos de Interés Externos: la clientela, los proveedores, la competencia, las AAPP, y las ONG's.

En definitiva, la generación de valor se fundamenta en la generación de riqueza sostenida en el tiempo y esto pasa por tener en cuenta a los grupos de interés de la empresa mediante las políticas de RSE.

¿Qué beneficios tiene ser una empresa socialmente responsable?

Implementar medidas en materia de Responsabilidad Social tiene un impacto positivo en los cinco factores que se consideran fuentes de ventajas competitivas en las empresas, como son los costes en sus diferentes clases, los recursos humanos y las personas, los clientes, la I+D, la gestión de los riesgos de la actividad, la reputación corporativa y el resultado financiero. En definitiva, ser una empresa socialmente responsable da beneficios en el negocio.

Un aspecto importante es la **importancia de comunicar la RSE**. La comunicación de las buenas prácticas en RSE es vital para lograr la implicación

de los diferentes stakeholders. El comportamiento de la empresa respecto a lo que hacen para ser económica, social y medioambientalmente responsables y la forma de hacerlo está asociado a la responsabilidad social. Realmente esas actitudes, reflejadas en acciones o buenas prácticas, transmiten una forma responsable de entender el negocio. Esta idea se basa en el principio de **“lo que no se ve, no existe”**.

Vamos a situarnos en el terreno de lo que pasa en la práctica analizando varios **casos prácticos desde las distintas visiones de la RSE**. Para establecer una correlación entre los planteamientos teóricos del trabajo con la realidad empresarial, se hace necesario exponer unos casos de empresas y entidades que materializan los criterios de RS en situaciones reales.

Los criterios elegidos para seleccionar los casos que mostraremos a continuación han sido los siguientes:

La experiencia de **Caixabank y su fundación bancaria: una empresa con valores**. Es un caso donde una gran parte de sus actuaciones se mueven por los **criterios del mecenazgo y la dinamización de la cultura**, como claro exponente de transformación de parte del dividendo económico en dividendo social.

El caso del **BBVA agregando valor mediante la reputación corporativa** es una apuesta estratégica del BBVA en incrementar la reputación corporativa mediante un cambio sustancial respecto a su relación con los grupos de interés, muy especialmente con los clientes.

Se expondrá el caso de un **Plan Director de RSC** de una extinta entidad financiera y que nos toca geográficamente muy de cerca: la Caja de Ahorros del Mediterráneo.

En el **informe de las AAPP** tenemos un caso que promueve la RSE en la empresa pública como agente dinamizador y legislador de este tipo de políticas que anticipan y marcan tendencia y que se constituye como líder de opinión que guía las actuaciones de empresas e investigadores en esta materia.

Haremos un análisis breve del enfoque de patrocinio unido a la actitud filantrópica en el ejemplo internacional de **Médicos Sin Fronteras**.

¿Qué **desafíos y escenarios futuros** nos encontraremos?: los múltiples desafíos que las empresas deben superar para adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno, suponen tomar en cuenta la dinámica que obliga a las organizaciones a volver su mirada hacia las personas.

Los aspectos esenciales como la importancia de acercarse a las personas, el respeto al medio ambiente, la competencia global con sensibilidad local, la dimensión social de las empresas on line, el peso del “servicio” como atención personal, el intercambio de información con los stakeholders, la información veraz, y la interrelación entre RS y resultados, son los desafíos de un futuro cambiante e incierto que las empresas deben afrontar.

Terminaremos la investigación con unas propuestas que se articulan en la creación de un Consejo General para la RSE, incidiremos en el factor clave de las AAPP para impulsar la RSE entre empresas y entidades, resaltaremos el importante papel de la iniciativa privada y la ciudadanía como agentes activos de la RS, sugerimos la introducción de un Informe de Auditoría Integrado que contemple las propuestas de valor de la RSE, apostaremos por las inversiones socialmente responsables y el nuevo enfoque de gestión de las personas en las empresas, sin olvidarnos de una fiscalidad responsable y el importante papel del voluntariado corporativo como factor aglutinador de una manera de hacer y gestionar la empresa desde la RS. Todas las propuestas son,

básicamente, la mirada hacia el futuro sobre los ámbitos esenciales de la RSE. Un futuro que tiende hacia el cambio de rol empresarial y hacia una nueva filosofía de las relaciones socioeconómicas que pasa, inevitablemente, por mirar hacia las personas.

1. INTRODUCCIÓN: LA ESTRATEGIA DE UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE.

1.0 Las razones para plantear este trabajo de investigación se fundamentan en la idea de trabajar la visión de la empresa basada en la estrategia de la Responsabilidad Social Empresarial, que surge por la experiencia profesional de quien realiza esta propuesta, desarrollando su carrera profesional en una extinta Caja de Ahorros, cuyos principios de responsabilidad social para con la ciudadanía han sido la filosofía imperante en este tipo de entidades de crédito que marcaba y diferenciaba muy claramente a estas entidades del resto del sector financiero y que, con posterioridad, fueron las únicas entidades potentes que iniciaron la RSC como cultura empresarial derivada de la visión tradicional de su negocio.

Con la evolución del sector juntamente con la dinámica de la gestión empresarial que, especialmente a raíz de las propuestas de Michael Porter sobre estrategia y ventajas competitivas (Porter, 1980), desarrolla toda una teoría basada en la diferenciación de las empresa respecto a sus competidores, se implementan en las empresas unas políticas que basan su diferenciación en vertebrar su entorno más próximo mediante actividades de acción social. Este tipo de actuaciones se van transformando en una política que se fundamenta en un cambio profundo de la visión, las metas y los valores de la empresa, esto es, de un verdadero cambio cultural corporativo, que va configurando con el tiempo una nueva manera de gestionar la empresa respecto a sus propios objetivos y respecto a los grupos de interés que les afecta, los *stakeholders*.

El **interés de este trabajo** es la puesta en valor de este tipo de diferenciación que, en definitiva, pretende un cambio de rol en la empresa y una modificación sustancial de las relaciones socio-económicas, cuestión que merece la atención de este estudio y afrontar el reto de establecer propuestas para contribuir a la evolución de un modelo económico basado tradicionalmente en la retribución del accionista, que a modo de entender de una parte importante de la ciudadanía y de la doctrina económica, es insostenible y está agotado. La transformación de una parte del dividendo económico de las empresas en un dividendo social, junto a un cambio cualitativo y cuantitativo en la relaciones socio económicas entre la empresa y los agentes que afectan a sus intereses, tanto internos como externos, es una pieza fundamental de la evolución del modelo económico actual para que sea sostenible, creíble y justo. Ese es precisamente el interés para el lector: reflexionar sobre un cambio de modelo en la visión y, por ende, en la gestión de la empresa y fijar una relevancia a los actores que envuelven a la empresa, dándoles un rango de importancia como el que puedan tener los accionistas de una empresa, cada uno con su justa medida, pero considerándolos en un escenario en el que hasta ahora no se encontraban desempeñando el papel que les corresponde.

Los **objetivos más relevantes** de este trabajo de investigación son:

- **Poner en valor** la función social de la empresa.
- **Basar la visión** de la empresa en la estrategia diferencial de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE).
- **Distinguir** entre la aplicación de políticas de RS internas (Responsabilidad Social Corporativa) y hacia el exterior (RSE).
- **Facilitar** una vía de estudio tendente a que las empresas contemplen el dividendo social como parte del dividendo económico generado y con derecho a retorno hacia la sociedad.
- **Plantear** estrategias diferenciadoras para la empresa.
- **Proponer** estrategias colaborativas entre Empresa y Sociedad.

Para cumplir estos objetivos propuestos se ha estructurado el trabajo en 6 grandes áreas que desarrollen los contenidos de los mismos:

1- Qué papel tienen los gobiernos corporativos para implementar las estrategias de las empresas socialmente responsables y definir el papel de cada elemento de sus grupos de interés.

2- Cómo plantear el concepto de visión y misión de la empresa desde la óptica de la creación de valor que generan las políticas de RS.

3- Definir los beneficios que se derivan de ser una empresa socialmente responsable.

4- Comunicar la puesta en valor de lo que significa el dividendo social,

5- Establecer los principales modelos imperantes en materia de RSE mediante el estudio de diferentes casos asociados a distintos enfoques de aplicación de la RS en las empresas.

6- Llegar a unas propuestas y conclusiones que pasen de una situación dinámica desde el presente hacia el futuro de la RSE con los escenarios donde ahora se desarrolla y con los desafíos que se enfrenta de cara al futuro.

Este planteamiento metodológico entiendo que es el adecuado para dar una visión global de lo que puede suponer un cambio cultural en la empresa consecuencia de aplicar políticas de Responsabilidad Social.

1.1 Gobierno corporativo y cultura corporativa

¿Qué es la estrategia de la empresa? La palabra “**estrategia**” tiene un origen militar en la estrategia de un grupo de soldados encaminada a la consecución de unos determinados objetivos. Desde el punto de vista empresarial, “la estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización”, (Ansoff, I, 1976). Básicamente, se

podría definir como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

Para alcanzar una verdadera ventaja sobre los competidores, habrá que crear una posición que sea original y rentable, esto es, definir y alcanzar un **posicionamiento estratégico** que implique desarrollar actividades diferentes de las de la competencia o, aunque sean las mismas, realizarlas de una manera radicalmente distinta.

¿Pero, quién debe impulsar la estrategia de la empresa? Toda estrategia debe implementarse y llevarse a cabo en una dirección de arriba abajo, esto es, desde los órganos de gobierno y la alta dirección hacia todas las áreas de la empresa. Los órganos de gobierno serán los encargados de su diseño y definición para que las áreas de la empresa la pongan en marcha y ejecuten las directrices que de ella se deriven. Por ello, los órganos de gobierno tendrán un papel crucial en el impulso estratégico de la empresa y hablaremos a continuación de sus funciones y buenas prácticas en la definición de la estrategia corporativa.

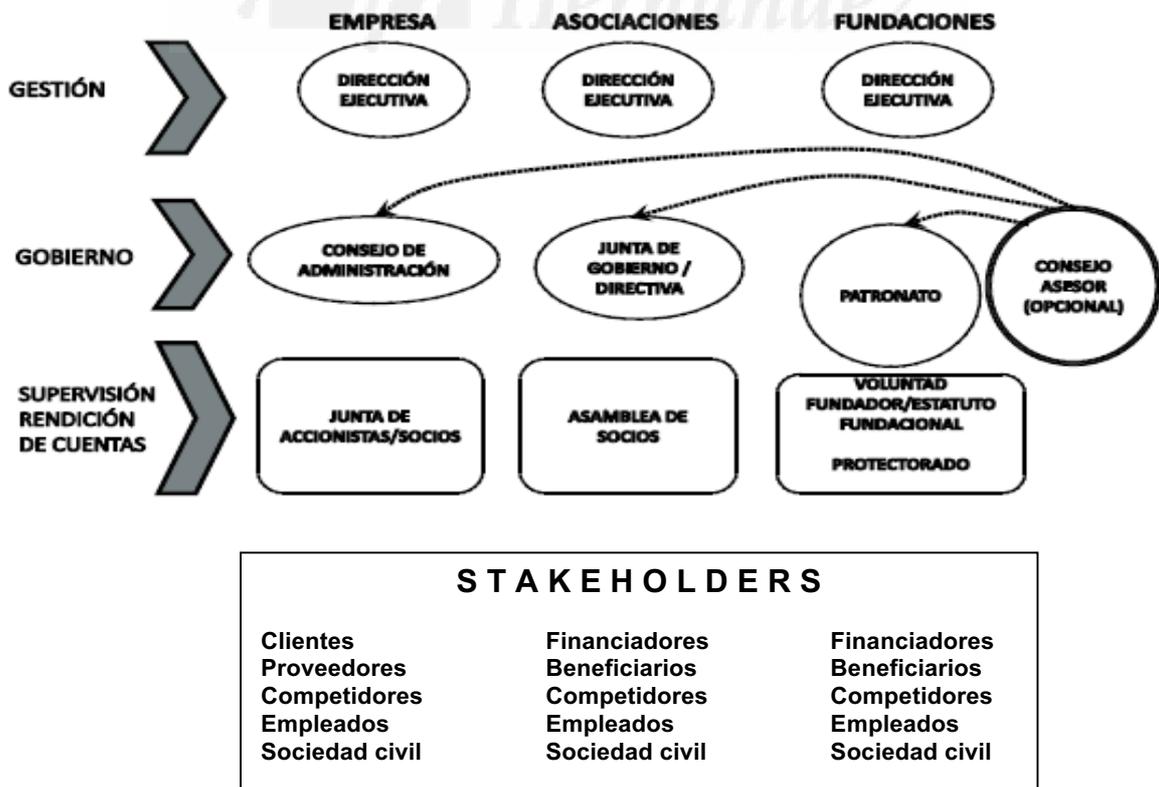
El **gobierno corporativo** de las empresas se refiere a las tareas que debe desempeñar el Consejo de Administración en las grandes empresas. Las funciones de un Consejo de Administración generalmente aceptadas son las siguientes (Heyel, 1973):

- 1) establecer objetivos básicos y políticas generales;
- 2) elegir a los ejecutivos, aconsejarles, aprobar su gestión y controlar su actuación;
- 3) salvaguardar los activos de la empresa y aprobar los cambios que en ellos se realicen;
- 4) aprobar las decisiones financieras importantes e informar de estas circunstancias a los accionistas;
- 5) delegar poderes especiales;

- 6) mantener y revisar el acta de constitución de la empresa;
- 7) asegurarse de que el Consejo funcione debidamente.

Se entiende por buen gobierno un conjunto de normas y procedimientos cuya finalidad consiste en que la entidad funcione correctamente, con transparencia y responsabilidad, con independencia de las personas que en cada momento desempeñen la función de representación de la misma.

El buen gobierno corporativo es un instrumento necesario para la sostenibilidad de las instituciones y para que estas puedan inspirar confianza a todas las partes interesadas en ellas o afectadas por su actividad (Garrido y Rodríguez, 2002). El cuadro 1 trata de ilustrar de forma sintética las **diferencias** y las **equivalencias** entre **asociaciones, fundaciones y empresas**, resaltando los aspectos de los tres tipos de entidades en los ámbitos de la gestión, el gobierno u órgano de administración, la supervisión y rendición de cuentas, los grupos de interés (*stakeholders*) y, por último, incluye la figura del consejo asesor como instrumento organizativo de apoyo.



Es interesante destacar el papel de los *stakeholders* y su interacción con el buen gobierno corporativo. La obligación legal de transparencia y de rendición de cuentas llega de los órganos formales de supervisión y no alcanza, en general, como requisito legal a los distintos grupos de interés relacionados con estas entidades. Sin embargo, la realidad actual dice que es necesario ir más allá del estricto concepto de supervisión impuesto por la ley y extenderlo, de forma voluntaria, para involucrar a los diferentes grupos que se ven afectados por las actividades de la entidad, tanto directa como indirectamente.

En el caso de las **empresas**, es cada vez más importante comunicarse con clientes y consumidores, con proveedores y competidores, con empleados y con la sociedad en general. Los contenidos de esta comunicación van más allá de los datos económicos y abarcan cuestiones como el respeto al medio ambiente, la ética y el respeto a las personas.

En el caso de las **asociaciones y fundaciones**, la relación con los *stakeholders* adquiere un carácter aún más importante, si cabe. Estas entidades reciben fondos de donantes que los aportan de forma desinteresada y sin que ello implique la adquisición de ningún derecho político. Muchos aportan su trabajo sin que medie una retribución significativa. Sus actividades y sus beneficiarios, se sitúan con frecuencia en temas de gran sensibilidad social y la medición de su impacto real suele ser difícil de efectuar.

Por todo ello, estas entidades deben prestar una atención especial a la forma en que se comunican con estos grupos y cómo pueden inspirar confianza de forma sostenible. Como veremos en el apartado de conclusiones, para desarrollar una buena comunicación con los grupos de interés, sería interesante considerar la posibilidad de realizar actos anuales tipo Congresos donde se ponga en común una serie de comunicaciones e informaciones que

atañen a los *stakeholders* y así recibir feedback de todas las partes interesadas y afectadas por el proyecto empresarial.

Un área interesante de analizar descrita en el cuadro anterior es el papel del **Consejo Asesor** como instrumento organizativo de apoyo (Instituto de Consejeros-Administradores, 2014). Un Consejo o Comité Asesor es un órgano consultivo, cuyas funciones son meramente de asesoramiento. No tiene poderes ni responsabilidades legales. Su aportación principal radica precisamente en su carácter flexible, que le permite servir de apoyo o de complemento al órgano máximo de gobierno. Como punto de partida, hay que señalar que el término consejo Asesor se usa para designar órganos de naturaleza muy diversa. Por ejemplo: en algunas instituciones se utilizan como elementos de relaciones públicas, para acercarse a determinados grupos locales; en otros, para establecer relaciones con el mundo académico. En el enfoque planteado, nos referiremos al Consejo Asesor como un instrumento de gobierno institucional que complementa al órgano formalmente responsable del mismo. Su propia naturaleza flexible no permite dar reglas universales de cómo debe utilizarse. Su interés para una institución y la forma de llevarlo a la práctica depende de las prioridades de cada entidad.

La **utilidad** de este órgano consultivo puede poner se en práctica mediante una fórmula que no implique realizar cambios estatutarios o alterar el equilibrio formal de poderes y representación. En este sentido, el valor que el Consejo Asesor puede aportar al gobierno de asociaciones y fundaciones se manifiesta en varios aspectos:

- Permite introducir en el gobierno de la institución a **personas externas**, con conocimientos y experiencia adecuados que ayuden a orientar y enriquecer las estrategias y la gestión. No entraña responsabilidades legales por lo que permite atraer a expertos con mayor facilidad.
- No se altera el **equilibrio de poder** en la institución, ni interfiere en su administración ya que no tiene poderes legales. Puede hacer recomendaciones, pero no puede tomar decisiones.

- Por encima de todo, aporta **flexibilidad**. Sus contenidos y el alcance de sus funciones no tienen más límites que la voluntad de los responsables del gobierno de estas entidades.
- Sus **funciones** pueden abarcar, siempre bajo la óptica del asesoramiento, todas aquellas que sean propias de los órganos de gobierno. El Consejo Asesor puede dar apoyo en materia de estrategia; en el seguimiento de la gestión y el control económico y financiero; en el control del ejecutivo; en materia de rendición de cuentas; en cuestiones de organización y talento y en cualquier otro aspecto de gobierno de la entidad.
- La **composición** debe incluir a las personas externas que se desee incorporar y a un número representativo de miembros del órgano de gobierno (incluyendo también a ejecutivos de la entidad), de forma que las conclusiones y propuestas del Consejo Asesor puedan traducirse en decisiones. La masa crítica de su composición debe superar las cinco personas (2-3 externos y 2-3 internos). La presidencia del Consejo Asesor debe ser la misma que la del órgano de gobierno y debe contar también con un secretario.
- El **perfil** de los miembros externos es probablemente el aspecto más importante para la eficacia de un Consejo Asesor: 1) deben tener un conjunto de conocimientos y capacidad relevantes para la situación de que se trate; 2) deben poseer integridad y rigor profesional; 3) deben identificarse con los objetivos de la institución; 4) es conveniente nombrarlos por un plazo e introducir un esquema de rotación (Instituto de Consejeros-Administradores, 2014).

¿Se es realmente consciente en el mundo corporativo de la cantidad de elementos que interfieren y configuran la imagen de una empresa? La **identidad corporativa** es el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse y ser percibida por los *stakeholders* o grupo de interés (Dowling, 1994:8). La identidad corporativa está determinada por cuatro factores:

- el comportamiento corporativo,
- la cultura corporativa,
- la imagen visual y
- la comunicación corporativa.

La **cultura corporativa** encierra los valores básicos que priman en la organización que orientan las relaciones de una empresa respecto a sus *stakeholders*. Define la identidad de una empresa, transmitiendo sus características y puede desarrollar el espíritu de pertenencia, crear un compromiso personal objetivo y claro, así como facilitar la comunicación. La cultura corporativa se puede modificar en el caso de fusiones o adquisiciones, cuando los valores que priman en ella han quedado obsoletos y también si interfiere en los planes de futuro de la empresa. Para hacer estas modificaciones habría que realizar un diagnóstico de la cultura actual. Pero ¿Cómo vamos a cambiar algo que no conocemos?: En primer lugar debería determinarse qué valores deben reinar en la nueva cultura. Posteriormente, se elaborará un plan para la modificación de la cultura corporativa, definiendo sus etapas, los responsables del equipo impulsor del cambio, detallar los hitos de comunicación para mantener a los empleados informados, diseñar un programa de formación adecuado y una auditoría de seguimiento para controlar el proceso y retroalimentarlo.

Los **Principios básicos** de la una nueva filosofía empresarial que generen una nueva senda de evolución para las empresas y su adaptación al entorno y la competencia, podrían ser:

- Una **Visión** más a largo plazo combinada con una gestión que se anticipe a los cambios.
- Adopción de la **Calidad Total** enfocada hacia los clientes.
- Potenciar el **conocimiento** y los planes de formación.
- Crear una organización ágil basada en la **comunicación** y el diálogo constante junto al intercambio de ideas.
- Introducción de nuevas técnicas de gestión y **motivación**.

- **Interconexión** de la empresa con otras compañías relacionadas con su actividad y con la sociedad de su entorno.
- Políticas de mejora y actuaciones que favorezcan el entorno social, medioambiental y laboral: **Responsabilidad Social Corporativa**.

1.2. Consecuencias de introducir la RSE.

“El punto de partida para que las empresas adopten decisiones y comportamientos socialmente responsables, pasa por acercar el concepto y significado de la RSE a la realidad de este tipo de empresas. A menudo se relaciona la RSE sólo con el cuidado al medio ambiente, la filantropía e, incluso, como un ejercicio de marketing interesado” (La RSE en las PYMES. 2011:10).

La RSE está presente en el día con pequeñas decisiones y acciones. El hecho de una compra de un consumidor provoca que se tenga, por ejemplo, la reputación de esa empresa o su compromiso respecto al medio ambiente. Así, las decisiones empresariales trascienden a estrictamente económico, como la flexibilidad laboral, la información transparente, la cooperación entre empresas, o la fiscalidad responsable. Es decir, la RSE afecta a las empresas y a sus decisiones, independientemente del tamaño y el sector de actividad.

Implementar la RSE pasa por saber qué actuaciones se están llevando a cabo en la materia y cuáles podrían realizarse en un futuro. Esto es una cuestión de valores y conductas que deben definirse para que puedan identificarse y asumirse por toda la organización. Además de asumirse por la Alta Dirección, es imprescindible que todo el personal de la empresa sepa que como individuos, además de su responsabilidad en la organización, son parte de una empresa concienciada con el impacto que su actividad genera en el entorno y en la sociedad, y que ello genera unos compromisos y actuaciones que van más allá del objetivo de maximizar el beneficio para el accionista.

Cuando los empresarios promueven la formación entre su personal, negocian medidas de conciliación laboral y familiar, se esfuerzan en conseguir un clima de trabajo adecuado, colaboran activamente con las ONG's de su entorno o intentan que sus clientes estén satisfechos con sus productos y servicios, están actuando como organizaciones socialmente responsables. Este enfoque es transversal a todas las actividades de la empresa, por eso la importancia del compromiso del personal. No es una acción puntual sino la consecuencia de la planificación orientada a satisfacer las necesidades económicas en línea con el desarrollo social de su ámbito de actuación.

1.3. Los *stakeholders* y su relación con la RSE: una herramienta de creación de valor.

“Cada decisión, cada actividad o cada medida que adopta una empresa tiene impacto directo o indirecto sobre un determinado colectivo de personas: clientes, personal empleado, empresas proveedoras, Administraciones Públicas, competidores y organizaciones civiles” (La RSE en las PYMES. 2011:11). Estos ***grupos de interés o stakeholders*** se ha clasifican en:

- ✓ Grupos Internos: como los propietarios, la gerencia de la empresa y el personal.
- ✓ Grupos Externos: como los clientes y los proveedores, los competidores, las Administraciones y las Entidades Sociales.

Generalmente, la RSE se considera un coste pero, en realidad, es una inversión que genera creación de valor. Tradicionalmente crear valor se asociaba a la maximización del beneficio para el accionista. Ahora existe una concepción que atribuye a esta función económica una vertiente también social. La creación de valor es un doble proceso: generar efectos positivos en los *stakeholders* al cumplir sus expectativas y como respuesta obtiene un beneficio económico, de imagen y reputación que, a corto, medio o largo plazo, mejora el resultado económico.

Gestionar los criterios que necesitan los “stakeholders”, adoptados voluntariamente por la organización incluyen, por ejemplo, acciones como la donación de ordenadores en desuso a un colegio o cuando se aplican descuentos en la prestación de servicios a colectivos de rentas bajas o en proceso de integración social. En función de que la empresa sepa gestionar esas expectativas con la toma de sus decisiones, generará la creación o la pérdida de valor.

En el siguiente cuadro se recogen algunos ejemplos de cómo las decisiones empresariales pueden contribuir o no a generar valor.

“Stakeholders”	Expectativas	Decisiones empresariales	Qué se percibe	Consecuencias	Crear o perder valor
RRHH	Crecimiento profesional	Ignorar el mérito profesional	Imposibilidad de desarrollo	Pérdida del trabajador Coste de buscar y formar a un sustituto	Pérdida valor
	Desarrollo personal	Promover medidas de conciliación	Incremento de la calidad de vida	Retención del talento	Crea valor
Cientela	Calidad	No controlar su grado de satisfacción	Servicio post-venta inadecuado	Pérdida de cliente	Pérdida valor
Proveedores	Seriedad y equilibrio	Alargamiento sin justificación de plazos de pago	Disminuye la confianza	Suben precios y baja compromiso con clientes	Pérdida valor
Cooperación entre empresas	Incrementar las redes de negocios	Implicación activa, intercambio de ideas y experiencias	Potencial socio para actividades de cooperación empresarial	Participación en proyectos e iniciativas con otras empresas	Crea valor
Sociedad / población de un territorio	Colaboración en acciones sociales	Inadecuada praxis con empleados, clientela y resto grupos de interés	Empresa carente de ética o valores	Pérdida de reputación corporativa	Pérdida de valor

Fuente: Roser, I. (2006): Guía de la RSC para PYMES. Observatorio de la RSC/Fundación El Monte.

1.4. Principios para implementar una estrategia de RSE.

Es conveniente que la implementación de la RSE se haga considerando tres factores que contemplan la visión sistémica entre la empresa y sus actividades: la visión estratégica, la actividad a realizar y la forma de comunicarse.

a) Visión estratégica: debe analizarse, según la actividad realizada, el territorio donde se actúa, los objetivos marcados y los recursos disponibles, qué grupos de interés generan mejores ventajas competitivas. Hay que definir los objetivos y valores, así como las responsabilidades hacia sus interlocutores.

b) Actividad: cada decisión que afecte a los *stakeholders* se reflejará acciones concretas debidamente planificadas y ejecutadas considerando a las personas que integran la organización.

c) Comunicación: es fundamental que se sepan comunicar las acciones realizadas en materia de RSE y los resultados obtenidos. Los beneficiarios de esa comunicación serán los grupos de interés y a la sociedad.

El criterio que oriente estos 3 factores debe ser la sostenibilidad, esto es, buscar el desarrollo económico armonizado con el respeto hacia el medioambiente y el bienestar social. En consecuencia, la empresa adoptará una actitud fundamentada en:

- Una visión de largo plazo.
- Una pluralidad de opiniones y perspectivas, culturas, edades y sexo, ya sea dentro o fuera de la empresa.
- Un diálogo permanente con los grupos de interés.
- Una coherencia basada en una actitud íntegra y responsable.

Esa actitud de propietarios y gerentes es esencial para transmitirla al resto de la organización para generar “un **liderazgo responsable** que se materializará en la toma de decisiones, en la forma de relacionarse con las personas y en la

gestión del tiempo. Estos líderes transmiten con su comportamiento diario los valores y la forma de actuar que son deseables en la empresa, basado en 4 compromisos” (La RSE en las PYMES. 2011,15):

- Responder ante uno mismo.
- Responder ante nuestros colaboradores.
- Responder y responsabilizarse ante la organización.
- Responder y asumir la responsabilidad ante la sociedad.

Además de estrategia, actividades, comunicación, principios orientadores y liderazgo responsable, existe numerosas normas y textos a nivel internacional que marcan unos estándares básicos de comportamiento empresarial. La siguiente tabla cita guías y códigos de conducta que pueden servir de referencia en RSE:

PRINCIPALES TEXTOS INTERNACIONALES EN MATERIA DE RSE	
Principios	. Global Compact ONU
Informes Buen Gobierno Corporativo	. Informe Olivenza . Informe Aldama . Código Conthe
Sistema de Gestión y Certificación	. ISO 26000 . SA 8000 . Norma SGE 21 . Normas ISO 14001 . Normas EMAS
Generación de Información	. Sistema GRI (Global Reporting Initiative)
Principios Auditores	. AA 1000

Fuente: Roser, I. (2006): Guía de la RSC para PYMES. Observatorio de la RSC/Fundación El Monte.

1.5. La Responsabilidad Social, elemento clave para la competitividad y la sociedad.

La posición que ocupan las empresas españolas en los estándares internacionales en materia de sostenibilidad es un reflejo del esfuerzo que ha hecho nuestro país en materia de responsabilidad social corporativa. No obstante, es importante en el contexto actual extender y ajustar esta cultura al resto del tejido empresarial independientemente de su tamaño y actividad.

“Para la competitividad de las empresas es cada vez más importante un enfoque estratégico sobre RSE. Este puede reportar beneficios en cuanto a gestión de riesgos, ahorro de costes, acceso al capital, relaciones con los clientes, gestión de los recursos humanos y capacidad de innovación”

(Fuente: Estrategia renovada de la UE sobre RSE, 2011)

En este proceso juegan un papel esencial las grandes empresas que han adoptado la RSE y que, por su conocimiento y experiencia, pueden servir de referencia a las empresas de menor tamaño que, si bien es cierto que buena parte de ellas no cuentan con un planteamiento formal de la responsabilidad social, algunas sí realizan iniciativas en este ámbito.

En este sentido apuntan los datos que arroja el **Eurobarómetro de 2013**¹ sobre el impacto de las empresas en la sociedad, que señala que el 79% de los encuestados considera que las empresas se esfuerzan por tener un comportamiento responsable. Por otra parte, también es posible evaluar la percepción exterior, tal y como aparece reflejada en índices representativos, de las prácticas de gestión de las compañías españolas en materias contempladas bajo el paraguas RSE. Para ello, basta con observar la calificación que se otorga a algunas de las mayores empresas españolas en aquellas materias que guardan relación con la RSE, en los índices de sostenibilidad internacionales más reconocidos.

Los *rankings* internacionales de competitividad, como el *Global Competitiveness Report* del Foro Económico Mundial, ponen el acento en la calidad institucional de los países y vienen a ser un indicador del atractivo que un determinado país tiene para los inversores. Buena parte de los indicadores contemplados en dichos *rankings* tienen que ver con elementos de gestión empresarial tradicionalmente contemplados en el marco de la responsabilidad social (Estrategia española de RSE, 2015: 12). La siguiente tabla manifiesta el paralelismo existente entre los asuntos que forman parte de las iniciativas

¹ Fuente: http://www.europarl.es/es/parlamento_europeo/eurobarometro.html

principales en materia de RS y los elementos evaluados para la construcción del *Global Competitiveness Report* (Foro Económico Mundial, 2014).

Áreas coincidentes entre indicadores de competitividad e iniciativas prioritarias de la Estrategia renovada de la UE sobre RSE

Iniciativa	Áreas de incidencia	Algunas áreas coincidentes con indicadores del Global Competitiveness Index del Foro Económico Mundial
Pacto Mundial de Naciones Unidas	Derechos laborales Derechos humanos Medio ambiente Corrupción	1.05 Pagos irregulares y sobornos 1.18 Comportamiento ético de las compañías 7.01 Colabora. Empresa y representa. trabajadores 7.08 Presencia de la mujer en la empresa
Líneas Directrices de la OCDE para Multinacionales	Derechos Humanos Empleo y RR.LL. Medio Ambiente Corrupción Clientes Ciencia y Tecnología Competencia	1.05 Pagos irregulares y sobornos 1.18 Comportamiento ético de las compañías 5.08 Formación en el empleo 6.15 Orientación al cliente 7.01 Colabora. Empresa y representa. trabajadores 7.08 Presencia de la mujer en la empresa 12.03 Inversión empresarial en I+D
Declaración Tripartita de Principios sobre Multinacionales y Política Social de la OIT	Derechos Humanos Derechos Laborales	5.08 Formación en el empleo
ISO 26000	Derechos Humanos Medio Ambiente Prácticas laborales Clientes Competencia Compromiso social	1.05 Pagos irregulares y sobornos 1.18 Comportamiento ético de las compañías 1.20 Funcionamiento de los C. Administración 6.15 Orientación al cliente 7.01 Colabora. Empresa y representa. trabajadores 7.08 Presencia de la mujer en la empresa 12.03 Inversión empresarial en I+D
Principios rectores sobre empresas y DD.HH de Naciones Unidas	Derechos Humanos	1.05 Pagos irregulares y sobornos 1.18 Comportamiento ético de las compañías 7.01 Colabora. Empresa y representa. trabajadores

Fuente: Estrategia Española de RSE 2014-2020. Ministerio e Empleo y Seguridad Social.

Un repaso a las metodologías utilizadas por los distintos índices, como el ya mencionado del Foro Económico Mundial, pone de manifiesto que algunos de los indicadores que determinan la competitividad de las economías nacionales están relacionados, entre otros, con los códigos éticos de las empresas, con los Acuerdos Marco Internacionales, con la práctica de un buen gobierno corporativo, con la transparencia, con los compromisos asumidos con las partes interesadas, con la inversión en I+D+i, con la formación de los empleados, o con la calidad de las relaciones con la cadena de suministro.

Cabe concluir que un compromiso con la responsabilidad social empresarial mejoraría la competitividad, el atractivo exterior y, en general, la confianza en las empresas y la economía, lo que podría impulsar el desarrollo sostenible y terminará incidiendo positivamente en la competitividad de nuestras organizaciones y, por ende, en la generación de empleos.

La responsabilidad social, elemento clave para la sociedad en su conjunto. La responsabilidad social conlleva un conjunto de valores sobre el que debe construirse una sociedad cohesionada y en el que basar la transición a un sistema económico más sostenible.

Para asumir plenamente su responsabilidad social las empresas y el resto de organizaciones deben integrar de forma voluntaria en su estrategia, y en estrecha colaboración con los grupos de interés, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales, éticas y de buen gobierno, cumplir con los derechos humanos y tener en cuenta la sensibilidad de consumidores.

Esto implica considerar sus expectativas desde la doble perspectiva del desarrollo sostenible² y de las expectativas más generales de la sociedad, fomentando el empleo de calidad, apostando por la estabilidad, la formación y el desarrollo profesional de las personas empleadas.

La responsabilidad social en las Administraciones Públicas, Fundaciones y otro tipo de organizaciones. El funcionamiento y modelo de las AA.PP. se basa en prestar servicios a los ciudadanos y, por tanto, deben ser cada vez más eficientes en su actividad puesto que interactúan en un entorno social y ambiental que deben respetar y mejorar, al tiempo que deben velar por el desarrollo profesional y el bienestar laboral de los empleados públicos.

² “Desarrollo sostenible es aquel que permite satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”. Our Common Future; Informe de la Comisión Brundtland; (World Commission on Environment and Development; 1987)

Por todo ello, las Administraciones, deben aplicarse a sí mismas los criterios que inspiran el concepto de responsabilidad social y hacerlo, además, con un carácter de ejemplaridad.

En línea con el objeto de la Estrategia de apoyar el desarrollo de las iniciativas en este ámbito de las organizaciones públicas y privadas, conviene también que, además de las empresas y administraciones públicas, el resto de las organizaciones incorporen los principios de la responsabilidad social.

1.6. Estándares internacionales en la gestión de la RSC

En año 2012 aparece la primera norma internacional que permite una certificación integral de la responsabilidad corporativa bajo todos los parámetros que comúnmente son evaluados por los índices de sostenibilidad y por los prescriptores más reputados a nivel internacional (incluyendo la ISO 26.000). La norma SR10 de Sistemas de Gestión sobre Responsabilidad Social' es certificable por un organismo independiente y es promovida por IQNet.

¿Cómo reaccionaron las empresas en España ante este volumen de normativas, recomendaciones y de propuestas para colaborar en pos del desarrollo sostenible? En general solamente la gran empresa en España ha reaccionado de una forma implicada y muy avanzada con la responsabilidad corporativa. Aunque existen ejemplos muy significativos de la pequeña y mediana empresa en cuanto a la asunción de la responsabilidad corporativa son, sin ninguna duda, una cantidad muy pequeña para ese tipo de empresas.

Si atendemos a la gran empresa española podrían establecerse tres categorías diferentes por su posicionamiento (Comisión Europea, 2013).

La **primera** es aquella que ha entendido *a la responsabilidad corporativa como una herramienta de mejora de los resultados de la compañía, de integración de los recursos humanos en el proyecto de empresa, de generación de valor y de*

confianza a los grupos de interés, de incremento de intangibles y por tanto, de generación de reputación y por último, como un elemento esencial de diferenciación en los mercados y con su competencia.

España a fecha de hoy tiene entre 15 y 20 compañías que están liderando los índices de sostenibilidad más prestigiosos a nivel internacional. De acuerdo con las metodologías y los criterios de selección de estos índices, estas empresas forman parte del 10% de las mejores a nivel internacional por sus sistemas y resultados y algunas de ellas son o han sido líderes absolutos en sus sectores o subsectores. En este bloque las empresas interpretan la responsabilidad bajo las siguientes actividades principales:

- Inclusión de la responsabilidad social corporativa como una de las estrategias de la empresa.
- Creación de una dirección o departamento para la gestión específica de la RSE.
- Elaboración de una memoria anual, bajo las directrices y requerimientos de los siguientes organismos: GRI, AccountAbility (AA1000), y de un apartado específico en la web.
- Adscripción a movimientos internacionales de elevada reputación: Pacto mundial de las Naciones Unidas, directrices de la ISO 26.000, Carbon Disclosure Project, recomendaciones de la OCDE y directrices y recomendaciones de la Unión Europea.
- Certificaciones en responsabilidad social corporativa, principalmente SA8000, SR10 o la SGE21. Estas certificaciones especialmente cuando la empresa opera en algunos países en los cuales es importante demostrar el cumplimiento de los principios del pacto mundial y las convenciones de la Declaración de los derechos humanos y de la Organización Internacional del Trabajo.
- Creación de una comisión directiva integrando todas las áreas de gestión de la compañía y reportando a una Comisión delegada del Consejo de administración o Comités de dirección.
- Desarrollo de proyectos y actividades de responsabilidad corporativa para consolidar la correcta gestión económica, la acción social y las implicaciones

con comunidades locales o regionales, la mejora del medio ambiente, la disminución de la huella ecológica generada por la empresa, la eficiencia energética, la implementación de mejores prácticas en gobierno corporativo, el desarrollo de sistemas de gestión de la ética y anticorrupción, la integración, consolidación y participación de los recursos humanos y finalmente, el establecimiento de marcos de relación y de compromiso con todos los grupos de interés.

- Participación en todos los índices de sostenibilidad existentes a nivel mundial y promoción de la estrategia de gestión responsable y sostenible a analistas financieros e inversores institucionales.

- Obtención de reconocimientos o sellos provenientes de la Unión Europea, de la administración del estado o de administraciones de las comunidades autónomas. Por ejemplo el distintivo de igualdad o el certificado EMAS.

- Traslación de la responsabilidad corporativa a sus proveedores y a todos los mercados de la sociedad en España. Participan intensamente y de una forma muy implicada, a través de sus directivos y técnicos, en congresos, cursos, 60 notas de prensa, presentaciones y jornadas de puertas abiertas, grupos de trabajo y elaboración de mejores prácticas a nivel nacional e internacional.

El **segundo bloque** lo componen empresas que han entendido *la responsabilidad corporativa como una necesidad en la gestión y como un elemento de importancia para ganar legitimidad y presencia en los mercados*. Este bloque sigue de cerca a las anteriormente mencionadas. En España el número de empresas que están en este colectivo puede valorarse entre 200 y 250 empresas.

En este bloque de empresas el posicionamiento no es tan implicado y podría decirse que su sistema de gestión no contempla en toda su extensión la responsabilidad corporativa. Sin embargo, muchas de ellas desarrollan una parte importante de los puntos anteriormente mencionados y aunque no son seleccionadas dentro de los índices de sostenibilidad como líderes, participan

en los escrutinios que de forma semestral o anual realizan este tipo de organismos.

Por último, el **tercer bloque** lo componen el resto de *empresas que están desarrollando algunas acciones y proyectos que podrían denominarse de responsabilidad social corporativa, pero de una forma discontinua y nunca bajo criterios de un mínimo posicionamiento estratégico.*

En general estas compañías empiezan a moverse cuando existen requerimientos de sus clientes, de la administración o aparecen prácticas que son comunes dentro de su sector. El planteamiento por tanto es reactivo.

Analizando las memorias de responsabilidad corporativa o sostenibilidad y los contenidos de las páginas web de las empresas que trabajan en este campo de la gestión empresarial se puede concluir que las empresas han valorado como principales estándares en los que trabajar al Pacto Mundial y la Declaración universal de los Derechos humanos, al Global Reporting Initiative, al Carbón Disclosure Project, a la serie AA1000 , a las directrices de la Unión Europea, a las recomendaciones de la OCDE y a la guía ISO 26000.

Actualmente las empresas se mueven en mercados globales e intentan posicionarse en aquellos países donde la afinidad o idiosincrasia les permita competir para alcanzar la consolidación y crecimiento de sus negocios.

A muchas empresas en este contexto se les presiona para que demuestren que sus valores, sistemas y resultados son adecuados y además han de reportar con transparencia y alcance adecuado a reguladores y grupos de interés. Las grandes empresas tienen un carácter global y se mueven en entornos con un elevado número de exigencias de reporte.

El denominado **informe integrado**, según el 'discussion paper', publicado por el International Integrated Reporting Committee (IIRC, 2011), "es el resultado de un proceso de reflexión cuyo objetivo es mostrar la relación entre la

estrategia, el gobierno corporativo y el desempeño financiero, con el entorno social, económico y ambiental en que opera la organización. Conocer esas conexiones es lo que permitirá a las organizaciones tomar decisiones que creen valor a corto, medio y largo plazo”.

En 2010 en Europa se creó el **Comité de Reporte Integrado Internacional IIRC** (International Integrated Reporting Committee) mediante la alianza entre A4S (Accounting for Sustainability Project) y el Global Reporting Initiative (GRI), con vocación mundial. Según esta organización, el contenido de un informe integrado debería incluir seis elementos clave:

- Visión general de la organización y el modelo de negocio.
- Contexto de operación, incluyendo los riesgos y oportunidades.
- Objetivos estratégicos y estrategias para lograr estos objetivos.
- Gobierno y remuneración.
- Desempeño.
- Perspectivas de futuro.

En definitiva el informe integrado tendrá información económica, pero no sólo como un informe de resultados financieros, sino también incluyendo los indicadores fundamentales que generen la conexión para la creación de valor. Actualmente no hay consenso sobre una normativa generalmente aceptada para la elaboración de esos informes integrados. El IIRC define unos principios (estrategia, información correlacionada, orientación a largo plazo, acción, fiabilidad) y contenidos (visión empresarial, relación entre el modelo de negocio y el entorno, los riesgos y oportunidades, objetivos estratégicos y gobierno corporativo, compromiso y perspectivas de futuro), que deberían contemplar esos informes. La propuesta es apoyar este esquema y racionalizar la información solicitada a las empresas desde la UE, evitando la multitud de estándares internacionales y su polarización en torno a Europa o Norteamérica.

En conclusión, si vamos hacia un sistema de reporte integrado en materia, 1) Económico-financiero-contable, 2) Ambiental, 3) Social 4) de Gobernanza, de

los que ya se audita por verificador externo de forma obligatoria el primero, cabe deducir la conveniencia de reportar en el mismo régimen los otros tres para una adecuada comprensión y verificación del conjunto. Los analistas que evalúen las empresas ya no podrán ser solo financieros, ni los auditores sólo contables de modo que se abre también un reto considerable en el campo de la auditoría integrada.

En todo caso este debate está en el centro de las iniciativas del IIRS, sumando a las cuestiones económicas y sociales, los aspectos ambientales y de Gobernanza que también deberían auditarse en el futuro, dando paso a un auténtico reporte integrado auditado, que será la nueva pieza fundamental para la valoración de las empresas.

2. La Misión y la Visión de una empresa en el contexto de la RS: sinergias, diferenciación e indicadores de Responsabilidad Social.
--

2.1. La Misión desde la Responsabilidad Social.

En una encuesta de la Conferencia Española de Consumidores y Usuarios y el Observatorio de la **RSC** recogida en el informe “La opinión y valoración de los ciudadanos en la **Responsabilidad Social** de la empresa en España”, los encuestados otorgan una valoración negativa de la actuación de las empresas españolas respecto a sus políticas de **RSC**. Sólo la gestión responsable en relación a los clientes es percibida positivamente.

Es fundamental definir una misión para cada “*stakeholder*” que posteriormente desarrolle un Plan de Acción con unos indicadores que puedan medirse y controlarse.

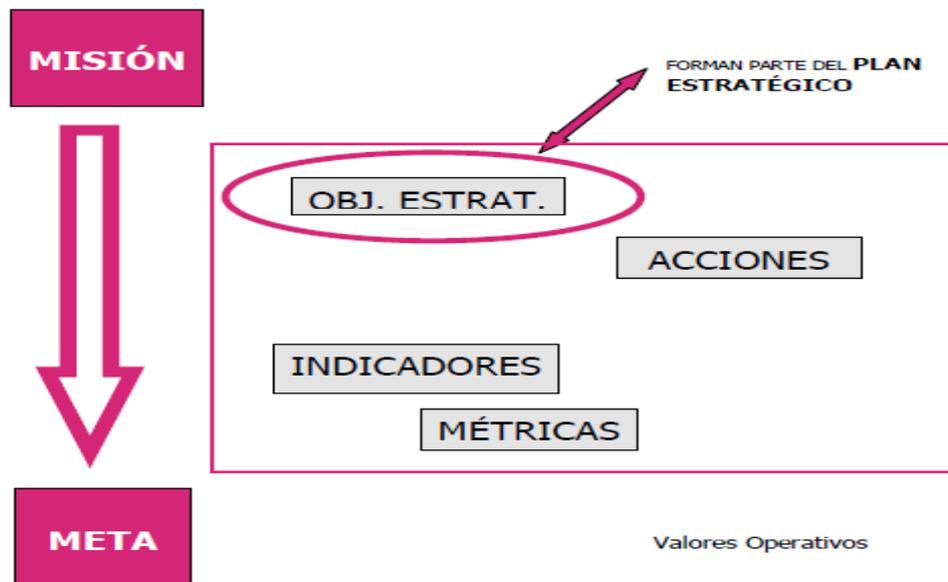


Figura 2. Implementación de la estrategia vía **Misión** empresarial
(Fuente: Urarte, S. Conetica, 2005)

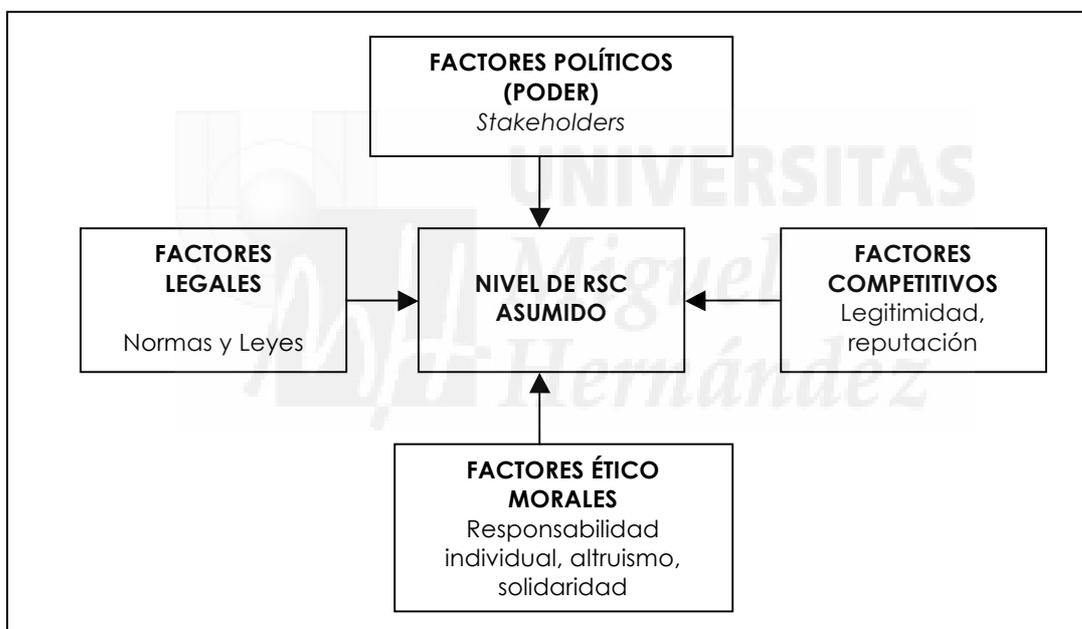
Si se adapta el anterior esquema para definir una Estrategia de RSC, debe definirse la misión con cada uno de los *stakeholders*, obteniéndose los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar a corto y largo plazo, asignándose un responsable para cada objetivo de **RSC** que observará el desarrollo y seguimiento de las acciones elegidas. En la fase de control se valorará si las actividades son las adecuadas para alcanzar ese objetivo, a través de indicadores que midan sus resultados.

Implementación estratégica vía **Misión** (Fuente: Urarte, S. Conetica, 2005)

Objetivo RSC	Sub-Objetivo	Responsable	Actividades	Indicador	Subindicador/Tipología
Demostrar interés en solucionar los problemas, quejas y sugerencias		Jefe del departamento de quejas y reclamaciones	Implantar una línea de acceso directo para clientes (número de teléfono, dirección de correo electrónico, etc.)	Nº quejas recibidas/Nº quejas resueltas	Reducción de quejas 5% mensual
				Tiempo de resolución	Periodo aceptado < ó = 30 días
	<ul style="list-style-type: none"> Fidelización de clientes Incremento de la cartera de clientes Incremento de las pólizas a clientes actuales 		Realizar un seguimiento de la resolución de quejas y problemas	Nº cartas enviadas, Nº llamadas emitidas	Reducción 20% anual
				Encuestas de satisfacción a clientes	Incremento de satisfacción de clientes 10% anual
			Estudiar e implantar las sugerencias realizadas por nuestros clientes	Nº sugerencias recibidas/Nº sugerencias implantadas	Estudio e implantación de sugerencias periodo aceptado < 60 días
				Beneficios generados por la implantación de la sugerencia	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de ventas Reducción de costes

Un Plan de Acción de **Responsabilidad Social** se enfoca hacia unas metas y objetivos como un mejor posicionamiento, más rentabilidad e imagen, menor rotación laboral, etc. No existe la “Estrategia estrella en **RSC**”, sino que cada empresa debe definirla en función de las características y objetivos del negocio.

Es importante, al analizar el entorno en que nos movemos, tener en cuenta los factores que afectan a la empresa procedente, generalmente, de sus grupos de interés (Guerras Martín y Navas López, 2007). En el siguiente esquema analizamos la interrelación entre los factores que determinan el nivel de RSC en las empresas y los valores que estas asumen como propios para diferenciarse de las prácticas de la competencia más directa:



Fuente: Guerras Martín y Navas López, (2007:128)

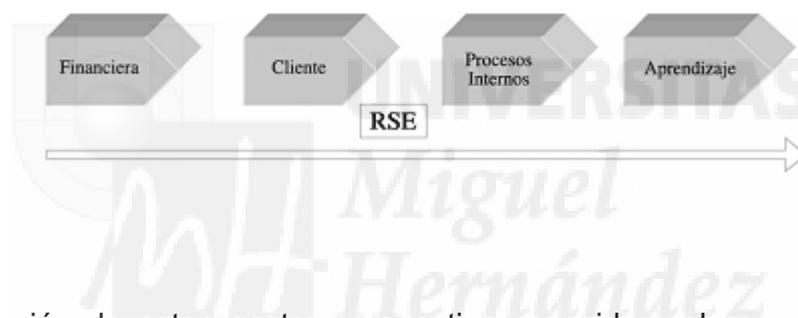
2.2. La Visión, la Creación de Valor y el Cuadro de Mando Integral

Desde la perspectiva financiera, el **Cuadro de Mando Integral**, en su término anglosajona **Balanced Scorecard** (BSC), supone una importante aportación en la gestión y dirección de empresas en la forma de dirigir las organizaciones mediante indicadores. Una de sus aportaciones interesantes es producto de la combinación entre indicadores cuantitativos y cualitativos en función de sus

posibilidades de evaluación y control. Las estrategias se definen como la forma más importante de creación de valor empresarial y por esto es imprescindible que desde la dirección se dé a conocer a toda la organización, todos los objetivos y cómo se integran el plan de RSE (Kaplan y Norton, (1992).

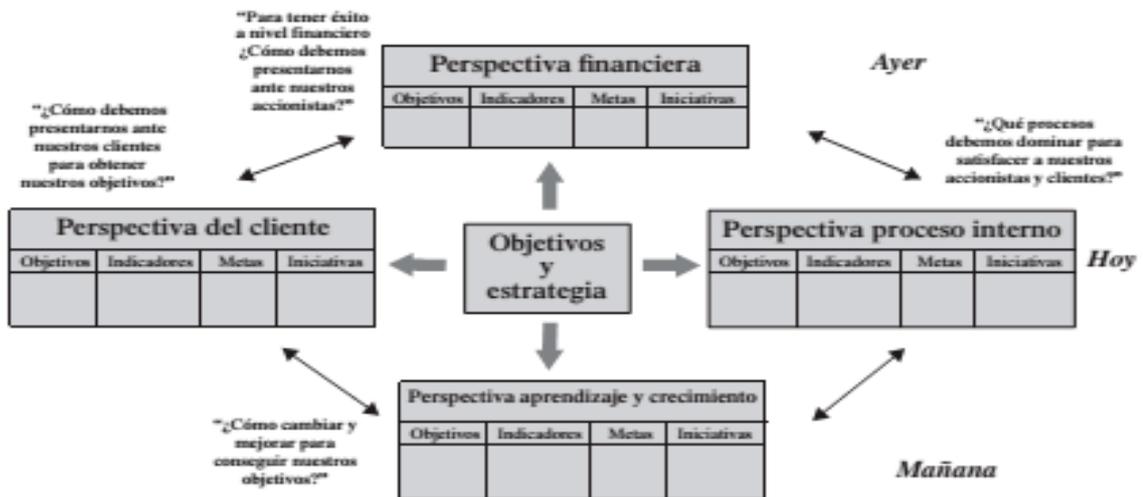
Para el proceso de integración de la RSE en el Cuadro de Mando Integral es fundamental tener una **visión** de las metas de la compañía a medio y largo plazo con sus objetivos específicos. La visión determinará qué futuro se quiere alcanzar para la empresa que incluya la perspectiva de RS.

Para lograr el éxito de la estrategia es necesario apoyarse en las perspectivas que Kaplan y Norton (1992, autores del BSC) establecen como esenciales para que afecten a la visión general de la empresa, que son:



La implantación de estas cuatro perspectivas considera el concepto de RSE como transversal a la empresa para que impregne a sus diferentes áreas.

Respecto a **crear valor** integrando la visión de la compañía para implementar su estrategia basada en la RSE, el Cuadro de Mando Integral es un instrumento idóneo para controlar la senda que siga una organización, ya que permite alcanzar un equilibrio a través de las decisiones estratégicas de la empresa.



Fuente: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System H.B.R. Kaplan-Norton, 1996.

La creación de valor, permite:

1. Medir y optimizar el rendimiento, mediante indicadores históricos y futuros clave.
2. Enfatizar la comunicación con clientes a través del marketing relacional y fomentar la comunicación interna para alcanzar los objetivos.
3. Alinear el rendimiento y la estrategia para enfocar adecuadamente la toma de decisiones.
4. Implicar a toda la organización.

2.3. Indicadores de desempeño en Derechos Humanos

Como herramienta de diagnóstico previo, podemos utilizar el siguiente cuadro de indicadores que midan el nivel básico de presencia de RS en la empresa:

Indicadores de Medición
1) ¿Financia la empresa programas o entidades de naturaleza cultural, histórica, arquitectónica o deportiva?
2) ¿Financia la empresa becas de realización e investigación cultural o deportiva?
3) ¿Financia la empresa premios o eventos de naturaleza cultural o deportiva?
4) ¿Ha desarrollado la empresa algún producto o servicio vinculado al patrocinio cultural o

deportivo en relación con el consumo de sus clientes y/o con la participación de sus empleados?

5) ¿Tiene la empresa algún instrumento propio dedicado a fines culturales o deportivos (Fundaciones, Institutos etc.)?

Fuente: Informe sobre la Responsabilidad Social en España. Comisión Europea.

Y para realizar un diagnóstico más profundo y detallado que nos sitúe en línea de implementar la estrategia de RS en todas las áreas de la empresa de forma integral, evaluaremos cada uno de los siguientes indicadores de desempeño sobre Derechos Humanos en un horizonte estratégico que guíe las actuaciones de la empresa en su actividad económica bajo el sustrato de la Responsabilidad Social. Los ítems destacados que debemos valorar, son:

Aspecto: Presencia en el Mercado

- ✓ Diferencia entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.
- ✓ Niveles de inversión en la contratación a proveedores locales en lugares donde se realicen actividades significativas.
- ✓ Potenciar la contratación laboral y de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se realicen actividades significativas.

Aspecto: Impactos Económicos Indirectos

- ✓ Impacto de las inversiones en infraestructuras y servicios prestados para el beneficio público mediante actividades comerciales o en especie.
- ✓ Descripción de los impactos económicos indirectos incluyendo su alcance.

Aspecto: Prácticas de Inversión y Abastecimiento

- ✓ Número total de acuerdos de inversión que contemplen aspectos y cláusulas sobre derechos humanos.
- ✓ Porcentaje de principales distribuidores y contratistas que hayan sido analizados en materia de derechos humanos.
- ✓ Horas de formación de los empleados en temas de políticas y procedimientos relacionados con derechos humanos, relevantes para sus actividades.

Aspecto: Desempeño Económico

- ✓ Valor económico generado directamente, incluyendo retribución a empleados, donaciones e inversiones en la comunidad, pagos a proveedores y a AAPP.
- ✓ Consecuencias financieras para las actividades de la organización debidas al cambio climático
- ✓ Obligaciones de la organización respecto a programas sociales.
- ✓ Subvenciones provenientes de las AAPP.

Aspecto: No Discriminación

- ✓ Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.

Aspecto: Libertad de Asociación y Convenios Colectivos

- ✓ Actividades de la compañía en las que el derecho a la libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos; medidas adoptadas para respaldar estos derechos.

Aspecto: Trabajo Infantil y trabajos forzados

- ✓ Actividades con riesgo potencial de explotación infantil y medidas que favorezcan su eliminación.
- ✓ Operaciones identificadas como riesgo significativo de situaciones de trabajo forzado o no consentido y medidas para contribuir a su eliminación.

3. EL OBJETIVO DE SER UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

3.1. El beneficio de ser socialmente responsable

En el entorno en el que las empresas desarrollan su actividad, la RSE es una necesidad derivada del cambio de valores en la sociedad que ha generado

nuevos roles. Se aprecia un papel más activo de los consumidores al exigir mucho más que calidad a la hora de consumir los productos.

La implantación de medidas en materia de RS tiene un impacto positivo en factores que generan ventaja competitiva en la empresa, como son la estructura productiva, los RRHH, los clientes y proveedores, la I+D, la gestión del riesgo de las actividades, la reputación corporativa y los resultados financieros.

VENTAJAS QUE LA RSE GENERA A LAS EMPRESAS	
Internas	Externas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejora el clima laboral. ➤ Incrementa la productividad. ➤ Mayor calidad del servicio. ➤ Incrementa la rentabilidad. ➤ Optimiza la cohesión de la organización. ➤ Crecimiento profesional. ➤ Optimiza el control y la gestión del riesgo. ➤ Atrae y asienta el talento profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ventajas en procesos de contratación pública. ➤ Mejor fidelización del cliente. ➤ Mejora la relación entre empresas. ➤ Obtención de premios y etiquetas distintivas. ➤ Mejor posicionamiento de marca, imagen y reputación corporativa. ➤ Mayor diferenciación frente a competidores. ➤ Mayor reconocimiento social. ➤ Mejor acceso a subvenciones de las AAPP.

Fuente: Lizcano, José Luis. AECA, España, 2004.

En definitiva, la RSE es una apuesta imprescindible para toda empresa que quiera ser innovadora, obtener beneficios y lograr un negocio próspero.

Este planteamiento, coincide plenamente con las directrices que sobre estrategia empresarial siguen Guerras Martín y Navas López (2007), donde se indica la estrecha relación entre la actitud de la empresa ante las demandas de tipo social planteadas por los grupos de interés y la sociedad debido a sus actividades, costes sociales y ampliación de objetivos, consecuencia de la propia función social empresarial. Esta ampliación de objetivos va en la senda de “crear valor también para los grupos sociales”.

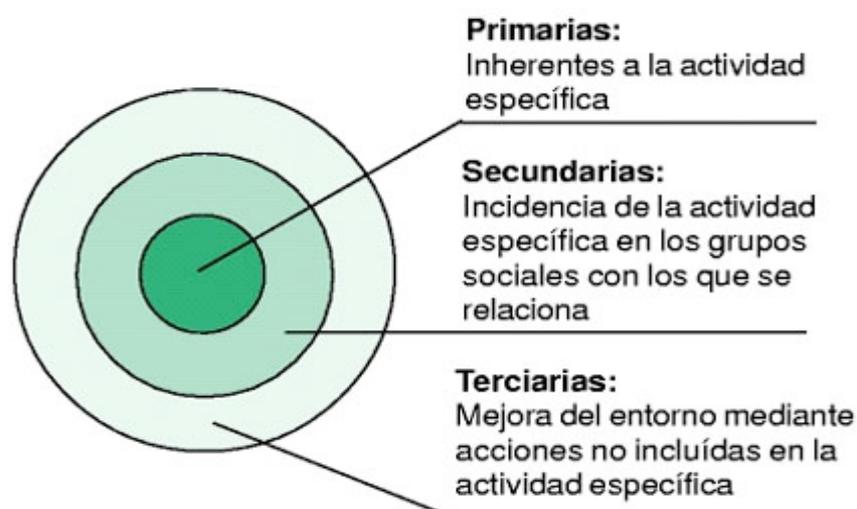
¿Qué se percibe tras una empresa socialmente responsable? Podríamos decir que es una organización competitiva en términos económicos, que intenta

cumplir de forma excelente sus cometidos para asegurar la supervivencia. Además debería responder satisfactoriamente a estas cuestiones:

- Contribuir al bienestar de sus clientes ofreciendo productos y servicios que satisfagan sus necesidades, teniendo un comportamiento que vaya más allá de aquello que le es exigible.
- El pilar fundamental de todas las decisiones gerenciales debe ser la ética, integrada en la cultura empresarial.
- Priorizar las relaciones laborales, asegurando condiciones de trabajo estables y saludables.
- Respeto medioambiental e integración en la comunidad local vía acciones sociales en función de las necesidades detectadas.

El Libro Verde de la Comisión Europea (2001) manifiesta que la responsabilidad social corporativa es " la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores". Ese documento marca una nueva estrategia europea cuyos principales objetivos son tener una economía competitiva y dinámica basada en el conocimiento, lograr la sostenibilidad del crecimiento, alcanzar mayor y mejor empleo, y conseguir mayor cohesión social.

Figura 3. Responsabilidades sociales de la empresa



Según la *Comisión sobre la Competitividad en Europa de 2008* “la implantación de medidas en materia de responsabilidad social tiene un impacto positivo en los cinco factores que son fuelle de ventaja competitiva en las empresas: estructura de costes, recursos humanos, clientes, innovación, gestión del riesgo y la reputación y los resultados financieros”. O sea, ser socialmente responsable genera beneficios a nivel de negocio.

4. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN: LA PUESTA EN VALOR DEL DIVIDENDO SOCIAL.

4.1. La importancia de comunicar la RSE

La comunicación es un pilar esencial para cualquier empresa. Comunicar las buenas prácticas en RSE es vital para lograr la implicación de los diferentes *stakeholders* y para apoyar la transformación necesaria para alcanzar una economía sostenible (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio-Asociación Empresa-Mujer (2011).

Esas buenas prácticas son las que generan una imagen de la empresa y transmiten una forma responsable de hacer negocios. La imagen, construida a través de la reputación corporativa, es un activo muy rentable para cualquier empresa, como veremos en los casos prácticos que expondremos más adelante.

Siguiendo la máxima de “**Lo que no se ve, no existe**”, comunicar lo que las empresas realizan en políticas de RSE, cómo lo materializan y qué resultados obtienen, es un factor fundamental para el cambio de modelo económico y social que muchos quieren provocar.

Pretender el cambio en la forma de gestionar las empresas e incorporar en estas la RS, es preciso usar un mecanismo rápido: la transmisión cultural, que ahorra tiempo y esfuerzo, pues “cada organización se aprovecha de los

conocimientos y experiencias preexistentes de otras de su misma categoría” (Marina, 2010:177). En esa transmisión cultural, las empresas, mediante sus mensajes verbales y no verbales, realizan acciones y reflejan una forma de hacer las cosas que se imita al ser copiada por otras, generando cambios en el sistema.

Para posibilitar esa transmisión cultural conviene eliminar algunas creencias que disminuyen su capacidad de comunicación. Demasiadas empresas usan sus acciones en materia de RSE como instrumentos de marketing y de esta forma se alejan de su esencia social. Otras ni siquiera conocen el valor de sus actividades en materia de RSE porque las realizan de forma natural y no se percatan de si son un ejemplo positivo a seguir. Una estrategia de comunicación bien planificada, mantenida en el tiempo y eficaz, aporta una serie de ventajas a nivel empresarial:

VENTAJAS DE UNA BUENA COMUNICACIÓN
. Incrementa la satisfacción y la fidelidad de los clientes.
. Aumenta la imagen de la empresa y de sus productos y servicios.
. Fortalece la motivación, productividad y orgullo de pertenencia de los trabajadores.
. Mejora las relaciones con proveedores, AAPP y organizaciones sociales
. Disminuyen los costes de oportunidad.

Fuente: (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio-Asociación Empresa-Mujer (2011).

Para asentar una cultura de comportamiento responsable entre empresas y sociedad la comunicación debe realizarse en términos de eficacia, coherencia, transparencia, innovación y pluralidad. Es indudable que una buena comunicación aporta ventajas a la empresa.

Los usuarios de la información condicionan el lenguaje y los medios para transmitirles el mensaje. Los medios pueden ser muy variados pero existen algunos que tienen mejor accesibilidad y eficacia. En el siguiente cuadro vemos un ejemplo de ello:

CÓMO ACTUAR CON LOS GRUPOS DE INTERÉS EN TÉRMINOS DE COMUNICACIÓN	
. Respecto a los RRHH	<ul style="list-style-type: none"> . Usar el mail y la Intranet para optimizar las comunicaciones. . Fomentar reuniones individuales y/o grupales. . Hacer partícipe al personal emitiendo mensajes relacionados con los valores, misión y visión de la compañía. . Usar mentores para nuevos empleados. . Implantar un buzón de sugerencias. . Emitir periódicamente boletines informativos, códigos de conducta y vídeos corporativos.
. Respecto al territorio	<ul style="list-style-type: none"> . Emitir folletos informativos y publicidad y usar canales digitales (Web y redes sociales). . Coherencia en el etiquetado de productos . Realizar actos y jornadas informativas, publicar memorias de sostenibilidad. . Emitir notas y comunicados de prensa y conceder entrevistas en medios de comunicación.
. Respecto al mercado	<ul style="list-style-type: none"> . Acciones de publicidad y estar presentes en Webs, blogs, redes sociales . Establecer códigos de conducta

Fuente: (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio-Asociación Empresa-Mujer (2011)).

Es fundamental asumir el cuño de la coherencia y la transparencia. Coherencia en términos de que el mensaje sobre lo que la empresa dice y lo que hace sea una clara correlación. Transparencia en términos de no ocultación o transformación de la realidad. El auge de las redes sociales y foros de internautas supone un cambio respecto al poder del consumidor y sus relaciones con las empresas. Ahora los consumidores opinan sobre atributos e incoherencias del producto, informan y denuncias acerca de malas prácticas, y todo ello se propaga rápidamente llegando a muchas personas.

Las empresas tienen la necesidad de ser transparentes y coherentes a la hora de comunicar sus acciones de RSE. En caso contrario, pueden ser objeto de fuertes críticas y entrar en un proceso de minar su reputación empresarial.

Casi un 80% de los consumidores desconfía de la publicidad social y medioambiental de las empresas. Los encuestados consideran que los anuncios no se corresponden con el comportamiento real de las empresas, señalando una cierta incoherencia entre lo que muestran las empresas al exterior y su comportamiento real.

Fuente: Confederación de Consumidores y Usuarios (CECU). Estudio sobre la opinión y valoración de los consumidores sobre la RSE en España.

Todos los argumentos anteriores ahondan en la importancia de comunicar eficazmente la RSE, basada en la coherencia y la transparencia, sin olvidar las actitudes individuales de todas las personas que conforman la organización como un reflejo de la propia empresa.

4.2. La comunicación responsable: la “información basura” y los indicadores de medición.

La proliferación de programas y medios de comunicación vinculados a la llamada “información basura” está provocando un daño importante a los valores y principios que desde hace siglos ha caracterizado la identidad socio cultural europea y española (Comisión Europea, 2011).

La “información basura” atenta contra los derechos esenciales de las personas (derecho al honor, a la propiedad intelectual y otros) y vulneran la transparencia informativa, incidiendo también en una incorrecta formación de los precios.

Una gran parte de los programas y los medios de comunicación “basura” resultan ser financiados por empresas, muchas de ellas grandes empresas cotizadas que presumen de tener una RSE ejemplar, pero que aportan su dinero para que otros atenten contra los derechos de los ciudadanos, y realicen prácticas ilegales en relación con el falseamiento de la veracidad informativa.

Recomendaciones:

Las empresas no invertirán sus fondos en financiar programas y medios de la llamada "información basura", que atentan contra los derechos esenciales de los ciudadanos y vulneran la transparencia y la veracidad informativa y que han recibido condenas judiciales por ello.

. Indicadores de Medición:

- 1) ¿Pone su empresa publicidad en los medios de información basura que suman ingentes demandas y condenas contra el atentado al honor, la vulneración de los derechos de la propiedad intelectual y a no responden a una información veraz y contrastada?
- 2) ¿Patrocina su empresa medios, programas o iniciativas que conculcan fehacientemente dichos derechos y no responden a una información veraz y contrastada?
- 3) Enumere los blogs, confidenciales de Internet, programas de telebasura y otros medios de comunicación similares (twitter, Facebook, etc.), con condenas judiciales por atentados a derechos esenciales, que su empresa financia con publicidad o patrocinios.

Fuente. Comisión Europea (2011)

. La comunicación de crisis y RSE. Comunicación de la Estrategia y RSE.

En una situación como la actual donde existe la comunicación global y la posibilidad de movilizar a la opinión pública mundial de manera casi instantánea, ninguna empresa puede pretender alcanzar sus objetivos al margen de la observancia de la sociedad. Como indican Kerst y Freitag (1991), "todas las organizaciones deben estar preparadas para que sus acciones sean diseccionadas instantáneamente por parte de los medios y juzgadas por el público".

Por lo general, el mercado mide la labor de las empresas y sus dirigentes en base a sus resultados económicos. Pero otros aspectos intangibles, como la Visión de la gerencia, la filosofía de la organización, la capacidad de atracción y retención de los empleados brillantes del sector, el grado de responsabilidad social de las empresas, serán factores que contarán en la evaluación de las organizaciones. Todo ello contribuye a la construcción del fondo reputacional en el que se apoyará una empresa para eliminar los efectos negativos de una situación de crisis.

Según Seeger y Ulmer (2001), “la Responsabilidad Social Empresarial en su forma más tradicional, enfatiza la participación de la organización en la sociedad y su responsabilidad para apoyar causas buenas”. Como desarrollaremos más adelante, la RSE pone énfasis en la ciudadanía, la filantropía, el apoyo comunitario, etc. La comunicación en un momento de crisis hace referencia a la capacidad que tiene la organización para prever o reducir los factores de incertidumbre y contingencias respecto al futuro, respecto a la forma de asumir de manera rápida y eficaz las acciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre la imagen y reputación de la empresa (González Herrero, 1998).

La relación entre la responsabilidad social empresarial y la gestión de crisis puede abordarse desde una triple perspectiva:

a) Que la gestión socialmente responsable de las empresas contribuye a evitar y resolver situaciones que, de otra forma, devengarían una situación de crisis. Esto es, “las nociones de RSE y la gestión de crisis estarían conectadas en cierta medida mediante el concepto de issues management o gestión de conflictos potenciales, disciplina mediante la cual una organización vigila y está atenta a los asuntos y tendencias sociales que ocurren en su entorno con el fin de solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios”, según González Herrero (1998).

b) Promover que se produzca una correlación entre el balance de RSE y la imagen y reputación en la que se posicione una empresa.

c) Actuar de forma ética y de modo socialmente responsable por parte de la gerencia ante las situaciones de crisis que puedan sufrir sus empresas, implica contar con la inmediatez en la respuesta y el apoyo a las víctimas.

Las crisis dejan al descubierto la estructura ética de una empresa y la hacen visible de cara al público, poniendo en peligro la relación con sus grupos de interés pudiendo dañar seriamente la viabilidad financiera de la empresa.

5. Análisis comparativo de casos: Un esquema desde la cultura corporativa y la estrategia empresarial

Como decíamos en la introducción de este trabajo, para establecer una correlación entre los planteamientos teóricos que hemos descrito en los apartados anteriores, se hacía necesario exponer los casos de empresas y entidades que materializan su forma de aplicar los criterios de RS en situaciones reales mediante políticas que nos llevan de la teoría a la práctica.

Los criterios elegidos para seleccionar los casos que mostraremos a continuación han sido los siguientes:

. Experiencia de **“Caixabank y su fundación bancaria: una empresa con valores”**. Este caso pone en valor una larga trayectoria de esta entidad de crédito que por su filosofía, metas, misión, valores y objetivos lleva muchos años haciendo de la RS un valor que guía a la empresa y a los grupos de interés que se relacionan con ella. Es un caso claro donde una gran parte de sus actuaciones se mueven por los **criterios del mecenazgo y la dinamización de la cultura**, como claro exponente de transformación de parte del dividendo económico en dividendo social.

. El caso del **“BBVA: agregando valor mediante la reputación corporativa”**, es un ejemplo claro de que la relación con los clientes y resto de *stakeholders* debe basarse en unos parámetros que no sean excluyentes, sino más bien complementarios, de la obtención del beneficio económico de un banco y retribuir al accionista. La apuesta estratégica del BBVA es incrementar la reputación corporativa mediante un cambio sustancial respecto a su relación con los grupos de interés, muy especialmente con los clientes. Este banco también tiene una Fundación que no la hemos analizado en nuestro trabajo,

básicamente porque era un ejemplo de patrocinio, concepto que está más asociado al Marketing, y que entendemos que no forma parte del enfoque de este estudio, aunque sí hemos analizado la diferencia entre mecenazgo y patrocinio en este mismo punto donde se comparan distintos casos de empresas.

. Hemos querido reflejar la implicación de los órganos de gobierno y de la alta dirección de una entidad, con un claro ejemplo de implementación de la RSE en toda la organización diseñando una estructura organizativa enfocada a que todas las áreas participen y asuman esas políticas como propias y como parte de sus objetivos como unidades de negocio. Para ello, se expondrá el caso de un **“Plan Director de RSC”** de una extinta entidad financiera y que nos toca geográficamente muy de cerca: la Caja de Ahorros del Mediterráneo en su formato de Banco a raíz del proceso de ordenación del sistema bancario español

. No queríamos dejar la oportunidad de contar con un caso que reflejara las políticas públicas en materia de RSE de la empresa pública como agente dinamizador y legislador de este tipo de políticas. Con sus propuestas en **“El informe de las AA.PP.”** entendemos que anticipan y marcan tendencia y se constituyen como líder de opinión que guía las actuaciones de empresas e investigadores en esta materia.

. El enfoque de patrocinio unido a la actitud filantrópica la analizaremos brevemente en el caso internacional de **“Médicos Sin Fronteras”**, que aportan un sistema de autofinanciación en la gestión de actividades muy unida al concepto de filantropía perfectamente asumida por la sociedad británica. Es una manea de saber cómo se trata este tema fuera de nuestras fronteras.

Con esta pequeña introducción del por qué hemos elegido a estas empresas y la naturaleza de los casos y experiencias descritas, creo que estamos en disposición de valorar las conclusiones, al final de cada caso, sobre cuál es su aportación real en materia de RSE.

5.1. Actitudes hacia la filantropía, el mecenazgo y el patrocinio

En el contexto empresarial actual, el espíritu de filantropía pura, la donación desinteresada y sin contrapartida, ha perdido fuerza a nivel corporativo (sin perjuicio de las contribuciones a título personal de algunos dirigentes). En el ámbito del **mecenazgo**, las corrientes más avanzadas alinean sus políticas de mecenazgo y de responsabilidad corporativa. En el campo del **patrocinio**, se tiende a observar las acciones de patrocinio como una muestra de la responsabilidad corporativa de las organizaciones en su compromiso con la sociedad. Todas ellas, filantropía, mecenazgo y patrocinio ayudan a construir y reforzar la identidad y los valores de la empresa con carácter interno y externo.

Nos parece interesante entrar en la distinción entre filantropía, mecenazgo y patrocinio para poder ver posteriormente su aplicación práctica en modelos de gestión que diversas entidades realizan de cada caso, apostando algunas entidades por el mecenazgo más potente mientras otras derivan más hacia el patrocinio. En el primer caso, las entidades se caracterizan por implementar la Responsabilidad Social en su cultura de empresa, en el segundo caso se diluye un tanto esta percepción para decantarse más por la imagen corporativa y el marketing.

Es conveniente recordar los 3 tipos de posicionamiento empresarial respecto a la Responsabilidad Social, que ya vimos en el punto sobre los estándares en la gestión empresarial de la RSC (pg. 15), donde establecíamos diferentes categorías de posicionamiento en función de cómo consideraba e internalizada la empresa sus políticas y acciones de RSC.

Es clarificadora la reflexión que sobre las distinciones entre filantropía, mecenazgo y patrocinio, hace Olga Casal (Revista Protocolo.com, 2010) desde

su experiencia en protocolo, gestión de eventos y patrocinios. Vamos a exponerla a continuación:

Patrocinio, mecenazgo, esponsorización y colaboración

En un torno caracterizado por una sociedad cambiante y cada vez más exigente e informada, las empresas e instituciones están adaptando sus estrategias comunicativas y desarrollando nuevas fórmulas con el fin de optimizar su imagen pública. Como alternativa a la publicidad y, en muchas ocasiones, inscritas en el ámbito de la responsabilidad social corporativa (RSC), ofrecen apoyo material (económico, logístico, de servicios) a diferentes causas, eventos o actividades culturales, buscando la repercusión social y mediática. Para definir estas acciones surgen expresiones como patrocinio, mecenazgo, esponsorización o colaboración, que a veces se confunden por lo difuso de sus límites y la proximidad de los conceptos que abarcan.

En todos los casos se trata de la **aportación que una empresa o institución hace a otra entidad ajena a ella para ayudar a la consecución de una actividad determinada, sin exigir contraprestaciones a cambio**. Es decir, que, al menos en el terreno teórico, es una aportación desinteresada, aunque lógicamente el donante espera que con ello su imagen y reputación salgan beneficiadas. A partir de aquí, hay sutiles diferencias que separan todos estos conceptos que merecen una distinción adecuada.

Por su origen histórico, el concepto de **mecenazgo** (Casal, 2010) se asocia a las actividades relacionadas con las artes, las letras y las ciencias. De hecho, el Ministerio de Cultura del Gobierno de España lo justifica en la necesidad que la conservación, restauración y enriquecimiento del patrimonio cultural tiene de la participación social, tal y como recoge la normativa encaminada a regular e incentivar las aportaciones privadas (Ley 16/1985 del Patrimonio Histórico Español y Ley 49/2002 de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo). De acuerdo a su tipología, hace una clasificación en la que quedan catalogadas como acciones de mecenazgo los donativos y donaciones de bienes culturales, la restauración de patrimonio

histórico, la difusión y promoción del patrimonio (exposiciones temporales, publicaciones) y la formación académica de especialistas en este campo.

Aunque la normativa legal siempre hace referencia al término mecenazgo, no existe una clara delimitación semántica entre éste y el **patrocinio**, pero, en la práctica, la diferencia fundamental entre ambos estriba en la naturaleza de la acción que el donante promueve con su aportación económica: mientras que el mecenas apoya actividades relacionadas con el patrimonio cultural, el patrocinador favorece actividades con un perfil más lucrativo, como eventos deportivos, musicales, etc. y la propia Real Academia define el verbo patrocinar como “apoyar o financiar una actividad frecuentemente con fines publicitarios”, aportándole esa connotación comercial. En un ejemplo práctico, podríamos calificar como mecenazgo la restauración de una obra pictórica a cargo de la empresa mecenas y de patrocinio la financiación – total o parcial – de un concierto de rock.

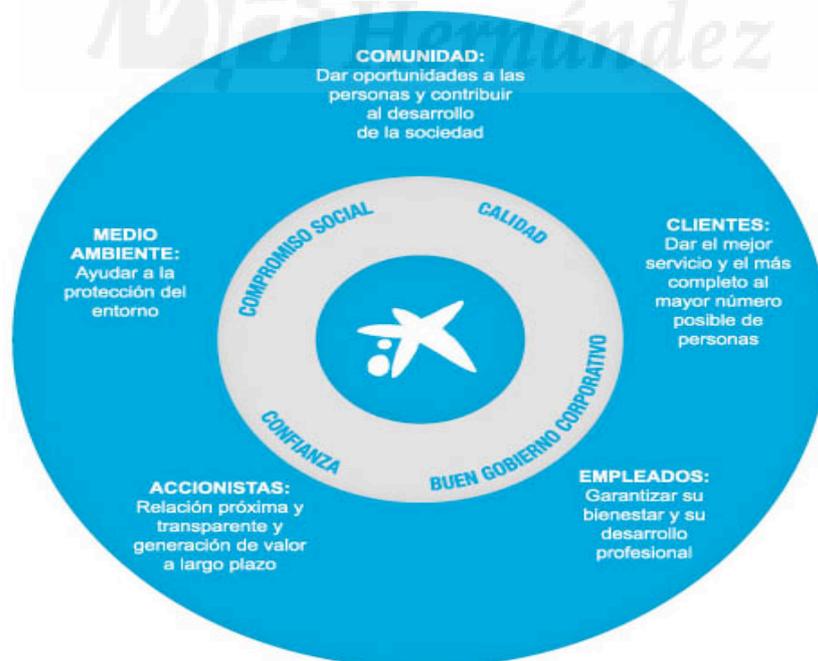
En cuanto al término **esponsorizar**, es una castellanización del inglés *to sponsor* y suele utilizarse en el ámbito deportivo para definir las aportaciones económicas con las que una empresa ayuda a un equipo determinado a cambio de que éste luzca su logotipo en sus apariciones públicas, pero lo cierto es que la Real Academia equipara el término esponsorizar al de patrocinar, convirtiéndolos en equivalentes. Así que, en puridad, esponsorizar y patrocinar son exactamente lo mismo.

Por último, se confunde con frecuencia **patrocinio** y **colaboración**, aunque en este caso la diferencia es clara: el patrocinador aporta ayuda económica, mientras que el colaborador contribuye a una causa o evento proporcionando su ayuda en especie, es decir, en forma de material o servicios. Por ejemplo, una empresa se convierte en colaboradora de un evento cuando proporciona gratuitamente un local para su celebración o el material gráfico publicitario. Es importante diferenciar con precisión la figura de las entidades patrocinadoras y colaboradoras para evitar confusiones en su clasificación a la hora de plasmar sus símbolos identificativos en la producción gráfica del evento (cartelería,

folletos), así como en la publicidad, etc. En definitiva, tanto el patrocinio o sponsorización, como el mecenazgo y la colaboración son aportaciones económicas o en especies a terceros que las empresas e instituciones utilizan como instrumentos de su estrategia comunicacional y, aunque son conceptos afines en sus objetivos y métodos de actuación, conviene diferenciarlos con el propósito de situar cada concepto.

5.2. EL CASO DE CAIXA BANK Y SU FUNDACIÓN BANCARIA: UNA EMPRESA CON VALORES

CaixaBank es un banco que proviene de la transformación de las extintas Cajas de Ahorros a raíz de la reordenación del sector bancario y de ahorro que se produjo en España en el año 2008. CaixaBank trabaja para crear valor compartido para sus grupos de interés, de acuerdo a los valores de calidad, confianza y compromiso social. La entidad basa su gestión en la actuación responsable y la eficiencia económica, con voluntad de compromiso con el desarrollo socioeconómico de las personas y el territorio, que comparte con el Grupo “la Caixa”.



La creación de valor compartido. Su compromiso de actuación sostenible, que tiene que aportar valor añadido a la entidad y a sus grupos de interés, contempla toda la cadena de valor de la organización, desde el origen de los fondos y los recursos hasta su aplicación e inversión. Así, y a fin de determinar las estrategias de gestión, se toman en consideración los factores económicos y financieros de la actividad, que conforman sus grupos de interés, tales como:

- La responsabilidad hacia el **medio ambiente**.
- La satisfacción de los **clientes**.
- La creación de valor por los **accionistas**.
- Las necesidades y aspiraciones de los **empleados**.
- La relación con **proveedores** y **colaboradores**.
- Sus efectos sobre las **comunidades** y los **entornos** en los que está presente.

Gestión orientada a la sociedad: la responsabilidad corporativa. La responsabilidad corporativa se encuentra en el trasfondo de la gestión diaria de la entidad y de su estrategia global y, debido a su carácter transversal, afecta a todas sus áreas. Se fundamenta en los principios de transparencia y buenas prácticas que presiden el buen gobierno corporativo. En su desarrollo, y como compromiso corporativo, cuenta con el apoyo y la implicación de la Alta Dirección y del resto de miembros de la organización. Además, como muestra de su significación en la entidad, existe un órgano con funciones específicas en la materia: el **Comité de Reputación Corporativa**, que se encarga de definir, implementar y supervisar las políticas de responsabilidad corporativa. El Comité se vincula al Comité de Dirección a través de la Presidencia.

Funciones y objetivos. El Comité se encarga de:

- Identificar, realizar el seguimiento y gestionar las oportunidades y riesgos reputacionales existentes y futuros.
- Colaborar con el Comité de Dirección en la determinación de la política y las líneas estratégicas de la gestión reputacional.

- Establecer medidas de control y gestión en materia de responsabilidad.
- Seleccionar y revisar los indicadores numéricos clave de responsabilidad.
- Revisar y aprobar los programas de responsabilidad corporativa.

Miembros y reuniones. El Comité está formado por directivos de distintas áreas de la entidad: Comunicación, Responsabilidad Social Corporativa y Reputación, Relación con Inversores, Auditoría, Marketing, Gestión global del riesgo, Calidad, Servicios Generales, Recursos Humanos, Obra Social y Delegaciones Territoriales.

Las decisiones y políticas adoptadas por el Comité son implementadas con el apoyo de todos sus miembros. Aun así, pueden delegarse objetivos concretos de gestión a cada miembro, en función de sus responsabilidades específicas. Las reuniones del Comité tienen una frecuencia trimestral, aunque pueden ser convocadas con más frecuencia, si la ocasión lo requiere.

Compromiso ético. En CaixaBank todos los miembros de su equipo humano tienen la obligación inexcusable de basar su conducta en la buena fe, la integridad y el sentido común. El Código Ético y Principios de Actuación de CaixaBank y la Política de Actuación de CaixaBank en materia de anticorrupción recogen los valores, principios y normas que deben ser respetados tanto en las relaciones profesionales internas con la entidad como en las externas con los clientes, accionistas, proveedores y comunidad en general, en todos los ámbitos en los que esté presente.

CaixaBank gestiona sus obligaciones tributarias de conformidad con los principios de transparencia con los grupos de interés, diligencia y cooperación con las autoridades fiscales y cumplimiento fiscal con arreglo a la creación de valor y la sustancia económica. La conducta fiscal responsable está alineada con los valores y el legado de CaixaBank, una entidad estrechamente comprometida con la contribución al desarrollo sostenible y al progreso socioeconómico en aquellas comunidades donde opera.

Fundación Bancaria “la Caixa”. Misión, visión y valores.

La Fundación Bancaria Caixa d’Estalvis i Pensions de Barcelona, “la Caixa”, nace como resultado de la transformación de la Caixa d’Estalvis i Pensions de Barcelona, “la Caixa”, en fundación bancaria. La entidad es, por tanto, continuadora de la personalidad jurídica de “la Caixa”, siendo una entidad sin ánimo de lucro que tiene por objeto el fomento y desarrollo de obras sociales benéficas, asistenciales, docentes y culturales.

Según se indica en sus estatutos, la Fundación centra su actividad a la atención y desarrollo de la Obra Social. Criteria, después de la reorganización societaria, es una sociedad participada al 100% por Fundación Bancaria “la Caixa”, que gestiona el patrimonio empresarial del Grupo, concretado básicamente en participaciones accionariales en sectores estratégicos como el energético, las infraestructuras, los servicios y el negocio inmobiliario, así como en CaixaBank, el grupo financiero líder en banca minorista en el mercado español.

Para ello, constituirá su obra benéfica, cultural, social y de asistencia a través de la realización de actividades que tengan una finalidad basada en el interés general. La misión y la visión como claves estratégicas de la Fundación Bancaria “la Caixa” constituyen una plasmación de los orígenes, el objeto y las finalidades básicas de la entidad.

Misión. La misión de una entidad es el concepto que define su razón de ser, la finalidad y el propósito fundamental a alcanzar ante los diferentes grupos de interés. Contribuir al progreso de las personas y de la sociedad a través de programas propios, alianzas estratégicas o colaboración con terceros, mediante actuaciones eficientes y, en su caso innovadoras, y evaluables en cuanto a sus resultados. Todo ello estará orientado por unos objetivos de transformación social sostenible y de generación de oportunidades para las personas.

Visión. La visión consiste en una proyección, una imagen de futuro de la entidad a largo plazo. La Fundación se propone ser una entidad de referencia a nivel internacional en la gestión eficiente y responsable de proyectos comprometidos en la defensa de los derechos humanos, la paz, la justicia y la dignidad de las personas.

Valores. La vocación de servir a la sociedad, constante a lo largo de toda la historia de "la Caixa", está asentada sobre tres valores:

- Liderazgo: compromiso, integridad, profesionalidad y trabajo en equipo.
- Confianza: de los beneficiarios de la Obra Social y de la sociedad basados en un servicio y una atención de máxima calidad.
- Compromiso social: objetivo último de nuestra actividad.

Estos tres valores constituyen el eje de referencia para toda la organización y la clave de nuestro modelo de gestión.

Principales líneas de actuación hasta 2016:

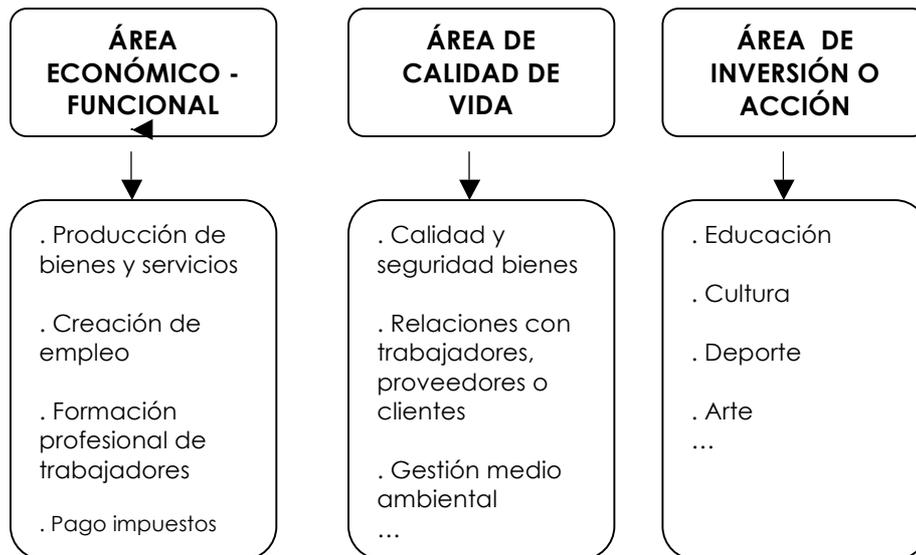
- .Priorizar la acción social
- .Mantener la actividad cultural en todo el territorio.
- .Mantener las actividades educativas dirigidas a la inclusión social y la prevención.
- .Contribuir al conocimiento y la mejora medioambiental.
- .Apoyar la investigación en ciencias de la salud, ciencias sociales y humanidades.
- .Potenciar la divulgación científica y tecnológica a través de CosmoCaixa.
- .Profundizar en los aspectos metodológicos y los sistemas de medición de resultados.

Principios de actuación:

- .Eficiencia: profesionalidad, creatividad y efecto multiplicador.
- .Reflexión: capacidad de aprendizaje a partir de los resultados.
- .Proximidad: sensibilidad.
- .Anticipación e innovación.
- .Flexibilidad: ejemplaridad y adaptabilidad.
- .Cultura de alianzas: espíritu de colaboración, sinergias.
- .Independencia: neutralidad, pluralismo.

¿Qué conclusión aporta este caso? Como vemos en el caso descrito de CaixaBank y su Fundación, esta empresa formaría parte del grupo de empresas que clasificábamos anteriormente como las que han entendido *a la responsabilidad corporativa como una herramienta de mejora de los resultados de la compañía, de integración de los recursos humanos en el proyecto de empresa, de generación de valor y de confianza a los grupos de interés, de incremento de intangibles y por tanto, de generación de reputación y por último, como un elemento esencial de diferenciación en los mercados y con su competencia.*

El compromiso con sus *stakeholders*, la implicación de la Alta Dirección, el carácter transversal de la RS que afecta a toda la organización, la creación de un Comité de Reputación Corporativa que implementa las políticas de RS en toda la organización, su compromiso ético con la sociedad y el código de buenas prácticas de su gobierno corporativo, suponen una clara apuesta de empresa que genera valor con su RS. Su Fundación Bancaria se diferencia de su competencia por una **decidida apuesta en actividades propias de mecenazgo**, con una **misión y una visión que hace de esta entidad una referencia de gestión y de diferenciación por la vía de la RSE**. Estos conceptos encajan perfectamente con el posicionamiento percibido por la sociedad de los que hablan Guerras Martín y Navas López (2007) en su enfoque de la RS como factor de diferenciación en la empresa:



5.3. EL CASO DE BBVA: AGREGANDO VALOR A LA COMPAÑÍA. UN EJEMPLO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA.

Este caso refleja la evolución que la entidad financiera BBVA ha tenido en su manera de pensar y actuar. Su proyecto ha involucrado a toda su organización y se le dio el nombre de: “La Experiencia BBVA”.

Su reto era ser capaces de competir con éxito con las empresas del sector financiero principalmente, y construir una potente reputación que permita establecer vínculos emocionales con los consumidores, empleados y sociedad en general, una tarea importante para normalizar la imagen de las entidades de crédito a raíz de las malas prácticas del sector financiero. Ese nuevo entorno competitivo se definió más por las relaciones de confianza y de buena reputación, que por el tipo de actividad de la empresa.

La reputación, por tanto, marcó el área de competitividad ya que se entendía que una marca con una buena reputación corporativa podría comercializar cualquier producto o servicio.

El proyecto de “La Experiencia BBVA” implicaba entender a la marca con el objetivo asociado de que en cada uno de los múltiples contactos que mantuviera la entidad con sus distintos grupos de interés, se transmitiera una

experiencia única, coherente y que aportara valor diferencial. Se contaba para ello con todas y cada una de las personas que trabajaban en el grupo financiero, ya que con sus actitudes y comportamientos reflejaban esa reputación que el grupo pretendía transmitir a sus clientes.

Un proyecto complejo. El proyecto consistió en el desarrollo de una visión, unos valores y un posicionamiento de marca integrando todos esos intangibles con el fin de asegurar su relevancia para todos los grupos de interés. Su implantación se realizó tanto interna como externamente y supuso un profundo proceso de transformación del Banco, que incorporó en todos sus procesos y actividades exigentes criterios de responsabilidad social. La dificultad del proyecto emanaba del enorme tamaño del Banco, con cifras que rondaban los 90.000 empleados en 37 países, 7.000 oficinas, y 35 millones de clientes. Además, se implicaron áreas tan distintas como las de Comunicación e Imagen, Responsabilidad y Reputación Corporativa, así como las principales áreas de negocio de España y Latinoamérica, Recursos Humanos, Sistemas y Tecnología. La viabilidad del proyecto fue posible por la estrecha colaboración entre todas las áreas, con una visión compartida entre todos los niveles del Banco que permitió romper los compartimentos estancos inherentes a las áreas funcionales de muchas empresas.

La investigación del mercado y el entorno. Ese proyecto se inició con una investigación de mercado sin precedentes en el sector, tanto por su volumen como por su alcance. Se investigaron cualitativa y cuantitativamente las necesidades de los consumidores en España y Latinoamérica, se exploró la visión de negocio y los valores compartidos por los directivos de la empresa y se realizó un análisis de motivaciones y preocupaciones de los empleados en todos los niveles de la organización. Se preguntó a accionistas y líderes de opinión. Se investigó el posicionamiento de las marcas de competidores y las percepciones asociadas a ellas en los atributos de imagen, servicio y producto. La investigación concluyó que la relación de los bancos con los consumidores es percibida negativamente, en términos de desequilibrio de poder.

Una segunda conclusión fue la existencia de un nuevo tipo de relación de los consumidores con el producto dinero, siendo el significado del producto el ser un medio para conseguir lo que importa a las personas: sus proyectos. Esto implicaba la necesidad de un cambio en la forma de operar de las entidades financieras: escuchar al cliente, entender sus proyectos y ayudar a conseguirlos.

Desarrollo de un territorio para la marca: la Visión. Nace con el papel de establecer los objetivos del equipo humano, enlazando las necesidades principales de los “stakeholders” con lo que la empresa pueda ofrecer. Esta visión tuvo importantes implicaciones en la cultura corporativa, el modelo de negocio, el comportamiento de los empleados y todas las formas de comunicación. BBVA basó su imagen de marca en tres pilares básicos: liderazgo, innovación y personas. Posteriormente, la marca se fundamentó en cuatro atributos: confianza, seguridad, nutriente, abierta.

El fortalecimiento de la Cultura Corporativa. Los trabajadores del banco en sus relaciones comerciales con los clientes representaban la mejor forma de crear valor para la empresa y representarla. Por ello se plantearon comunicar, motivar y formar a todo el equipo humano en torno a la Experiencia BBVA, haciéndoles partícipes del proyecto y alcanzar el éxito. Los siete principios corporativos fueron:

1. El cliente como centro del negocio.
2. La creación de valor para los accionistas.
3. El equipo humano como motor de generación de valor.
4. El estilo de gestión como creador de entusiasmo.
5. El comportamiento ético como forma de entender y desarrollar la actividad.
6. La innovación como impulsor de progreso.
7. La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.

Estos principios se materializaron en criterios operativos, comportamientos y actitudes, adoptados y revisados por los empleados de cada área de negocio.

Gestión de la Reputación Corporativa. El objetivo era crear valor mediante el fortalecimiento de la reputación y entendiendo las expectativas de los grupos de interés. Para ello fue preciso medir la evolución de las variables que definían su reputación y se analizaron. BBVA adoptó un sistema de medición de la reputación, creado gracias al esfuerzo del Foro de Reputación Corporativa y del Reputation Institute, la metodología recibe el nombre de Reprtrak³ y ha sido presentada como el estándar internacional, durante el Congreso Anual de Reputación Corporativa celebrado en mayo de 2006 en Nueva York. La Experiencia BBVA se basaba en alinear lo que se dice (comunicación), con cómo se comporta (cultura corporativa) y con lo que se ofrece (productos y servicios).

Los resultados obtenidos. La Experiencia BBVA se lanzó como proyecto en 2003 y demostró claros elementos de éxito como:

- Incremento en la motivación de los empleados, medida en encuestas de satisfacción laboral.
- Mayor satisfacción de los clientes, según estudios realizados.
- Percepción del nuevo posicionamiento, con cambios positivos en la percepción de la marca por clientes.
- Incremento de los resultados del negocio.
- Creación de un modelo empírico que demostró la correlación positiva entre el incremento de la motivación de los empleados y la generación de negocio.

¿Conclusiones obtenidas? El desarrollo del proyecto permitió identificar dos ventajas competitivas difíciles de imitar:

1. La **colaboración entre áreas dispares del Banco**, con perfiles, planteamientos y objetivos diferentes -Comunicación e Imagen, RRHH, Banca

³ reputationinstitute.es/thought-leadership/category/el-sistema-reprtrak

Comercial-. La mejor voluntad remando en la misma dirección, fue el principal factor de éxito.

2. La capacidad de **alinear lo que se hacía** (productos y servicios), con **cómo se comportaban** (cultura, valores y comportamientos) y con **lo que se decía** (comunicación), transmitió al cliente una percepción de coherencia.

Aspectos como **visibilidad, diferenciación, autenticidad, transparencia y consistencia**, fueron consolidando los objetivos estratégicos que quería alcanzar esta entidad para consolidar un liderazgo sostenible, basado en fortalezas que no fueran imitables por otras organizaciones: posicionamiento de marca integrado en la visión y los valores corporativos, la diferenciación de su identidad corporativa, gran visibilidad y consistencia de su marca, y la transparencia en todo el proceso de ejecución y comunicación.

5.4. DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: EL CASO DE UN PLAN DIRECTOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

No es fácil definir una Estrategia que integre todos los ámbitos del negocio. La mayoría de las compañías no disponen de un **Plan Estratégico de RSC** adecuado. Para que lo fuese, debería definirse individualmente para cada uno de los *stakeholders*.

Vamos a citar como ejemplo el caso de una estrategia corporativa basada en la generación de Responsabilidad Social como fue el modelo de gestión social que funcionó en las extintas Cajas de Ahorros, ahora transformadas en Bancos.

En nuestro ejemplo, nos hemos basado en un **Plan Director** donde se contempla perfectamente qué áreas están implicadas en la implementación y el desarrollo de la estrategia competitiva basada en la Responsabilidad Social. En este supuesto, se parte de la acción en cascada desde los órganos de gobierno

hacia todas las áreas de la empresa. Es una **estrategia “mancha de aceite”**, ya que sin el apoyo decidido de sus más altas esferas de decisión y organización, no tiene sentido desarrollar políticas que impliquen un cambio cultural y de fondo en las estructuras de las empresas.

El Plan Director es, en primer lugar, un instrumento de planificación y, como tal, su alcance y contenido está determinado fundamentalmente por su plazo de vigencia, los recursos disponibles en cada momento y la evolución de las necesidades y demandas de la sociedad. En segundo lugar, es un documento orientador y una herramienta de gestión en el corto plazo.

Como instrumento de planificación a largo plazo el Plan Director debe definir:

- Objetivos a largo plazo
- Líneas de acción que permitan alcanzar los objetivos
- Seguimiento y evaluación de los objetivos

Como documento orientador debe definir:

- Criterios de actuación
- Conceptos

Como herramienta de gestión en el corto plazo el Plan Director debe definir:

- Objetivos para el período de duración del Plan Estratégico
- Actividades a desarrollar
- Presupuesto
- Agentes implicados
- Indicadores de evaluación

El Plan Director asume el compromiso de impulsar:

- La calidad en la planificación, seguimiento y evaluación de las actuaciones de las Obras Sociales, conforme a los principios y recomendaciones del Plan Estratégico.
- La transparencia en la recopilación de los datos estadísticos de nuestras actividades y en las evaluaciones de las mismas.
- El análisis de la demanda de la sociedad y su rápida incorporación a las acciones de las Obras Sociales.
- La coherencia de políticas, armonización y alineamiento.
- El reconocimiento, apoyo a los profesionales y la formación de los mismos.
- La comunicación, con criterios de RSC, a nuestros grupos de interés, de la acción llevada a cabo por la Obra Social.
- El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) cuando éstas puedan contribuir a mejorar la calidad de las actuaciones y/o la gestión.

Veamos la estructura de este Plan Director:

El Plan Director de RSC

Objetivo del Plan Director. El Consejo de Administración debe establecer como objetivo estratégico del Grupo y de sus áreas de negocio, el compromiso con la sostenibilidad de sus actividades mediante el impulso de acciones socialmente responsables que den respuesta a las expectativas de sus grupos de interés. Para cumplir con esa finalidad, es aconsejable aprobar un Plan Director que en esta primera fase de implantación puede incorporar los siguientes objetivos :

- Establecer las líneas estratégicas en responsabilidad social corporativa del Banco.
- Señalar las acciones socialmente responsables que den respuesta a nuestros retos estratégicos.

- Consolidar la estructura organizativa desde la que se articula y se impulsa tanto la estrategia como las acciones socialmente responsables.
- Lograr una visión y una misión conjunta como Grupo en materia de RSC.

Fundamentos y antecedentes. Desde hace más de cien años, las extintas Cajas de Ahorro transformadas actualmente en Bancos, poseen una cultura y unos valores sólidos, que han permitido desarrollar relaciones duraderas, transparentes y de beneficio mutuo con aquellos con los que se relaciona.

Estructura organizativa. La **Dirección de Responsabilidad Corporativa del Grupo** tiene como misión alinear e impulsar las diferentes iniciativas socialmente responsables dentro de la organización, especialmente a través del diseño y seguimiento de planes directores en RSC. Esta Dirección **depende de la Secretaría General del Grupo**, a la que a su vez da apoyo en la observancia del Código Ético.

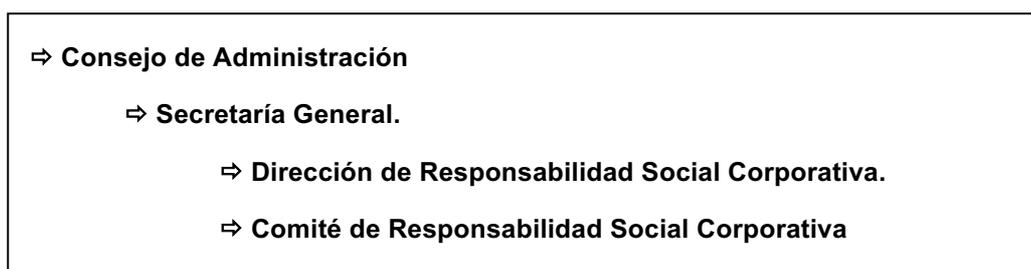
Para reforzar la capacidad de respuesta a los retos actuales de la RSC, se creará un **Comité de Responsabilidad Corporativa** del Banco, a la vez que se puede impulsar, si se requiere, la creación de comités de responsabilidad corporativa o sostenibilidad en cada una de las áreas geográficas/marcas en las que se desarrolla la actividad.

Bienalmente se someterá a la aprobación por el Consejo de Administración de un **Plan Director de RSC** desde el cual se armonizan los intereses como grupo y las particularidades de los distintos ámbitos del negocio. Se apuntan como actividades iniciales en el marco del Plan Director:

- definición de la misión, visión y valores del Banco.
- aprobación de un código ético para todo el Banco (para reforzar la identidad, cultura y pautas de conducta de la actividad y los empleados).
- el funcionamiento del Comité Corporativo de RSC.

- extensión de los programas de voluntariado corporativo.
- gestión para la incorporación en los índices selectivos internacionales en sostenibilidad.
- extensión y armonización de las iniciativas de sostenibilidad del Grupo.

Estructura organizativa de la RSC. A fin de integrar, coordinar y ejecutar la política socialmente responsable, se apunta la siguiente propuesta de estructura o cuadro de mando:



Funciones y responsabilidades:

⇒ **Consejo de Administración.** Aprueba, entre otras, la política de responsabilidad social del Grupo, así como el Informe Anual de RSC, Informe de Progreso del Pacto Mundial y, cada dos años, el Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa.

⇒ **Secretaría General.** Tiene bajo su adscripción la Dirección de RSC de la compañía y ostenta la presidencia del Comité corporativo de RSC.

⇒ **Dirección de Responsabilidad Social Corporativa.** Elaborar con carácter bienal el Plan Director de RSC, así como establecer planes de acción para su cumplimiento, y el realizar periódicamente el control de su ejecución.

- Coordinar el Comité corporativo de Responsabilidad Social, y apoyarlo en la realización de sus responsabilidades.
- Representar a la compañía en foros, grupos de discusión y trabajo, y en otros organismos en el ámbito de la RSC.

- Coordinar y elaborar el Informe Anual de RSC, los Informes para los índices internacionales de sostenibilidad, y el Informe anual de progreso de cumplimiento del Pacto Mundial.
- Coordinar la política de comunicación externa e interna en RSC junto a la Dirección corporativa de comunicación. Mantener los contenidos de responsabilidad corporativa en la Web y gestionar la herramienta informática.

⇒ **Comité de Responsabilidad Social Corporativa.** Sus funciones principales son:

- Proponer para su aprobación por el Consejo de Administración el Plan Director de RSC, así como impulsar su cumplimiento.
- Evaluar el cumplimiento de los compromisos socialmente responsables adquiridos por el Grupo y sus áreas.
- Identificar y desarrollar acciones de diálogo y cooperación con grupos de interés comunes.
- Impulsar la imagen de la compañía como empresa responsable.
- Revisar, antes de su publicación, el contenido de los informes de RSC.
- Intercambiar experiencias que sirvan de aprendizaje para el Grupo.

¿Qué conclusión aporta este caso? Como se puede ver en el caso que se acaba de exponer, la aplicación y materialización de las políticas de RSC en la estructura organizativa de una compañía, se plasma en un Plan Director cuyo objetivo será la **implantación, seguimiento y control de la RSC en todas y cada una de sus áreas**, destacando de este **modelo el carácter sistémico** de este tipo de políticas y su implantación posterior.

El **apoyo de la Alta Dirección** es fundamental, como se puede apreciar en este documento, donde las políticas e RS emanan del Consejo de

administración como máximo órgano de gobierno de una empresa, descendiente en cascada a todas y cada una de las áreas de la empresa, con especial énfasis en la **Dirección de RSC** que se crea con un enfoque de coordinación con el resto de áreas y especialización profesional para proponer, ejecutar y revisar las acciones que se deriven de las líneas de actuación y las estrategias aprobadas.

5.5. EL INFORME DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: LA ESTRATEGIA ESPAÑOLA EN MATERIA DE RSE.

Visión y principios. *Visión 2020.* La *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas* tiene por objeto apoyar el desarrollo de las prácticas responsables de las organizaciones públicas y privadas con el fin de que se constituyan en un motor significativo de la competitividad del país y de su transformación hacia una sociedad y una economía más productiva, sostenible e integradora.

Principios. La *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas* marca cuatro objetivos y propone un total de **10 líneas de actuación** que parten de los siguientes principios:

- **COMPETITIVIDAD.**
- **COHESIÓN SOCIAL**
- **CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO.**
- **SOSTENIBILIDAD.**
- **TRANSPARENCIA.**
- **VOLUNTARIEDAD**

Objetivos y estructura. La *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas* se vertebra en torno a los siguientes objetivos:

- **Objetivo 1.** Impulsar y promover la RSE, tanto en las empresas, incluidas las PYMES, como en el resto de organizaciones públicas y privadas, en sus actuaciones en los diversos ámbitos geográficos en los que operan.
- **Objetivo 2.** Identificar y promover la RSE como atributo de competitividad, de sostenibilidad y de cohesión social.
- **Objetivo 3.** Difundir los valores de la RSE en el conjunto de la sociedad.
- **Objetivo 4.** Crear un marco de referencia común para todo el territorio en materia de RSE, que garantice el cumplimiento y respeto de los principios de la Ley 20/2013, de 9 de diciembre, de Garantía de la Unidad de Mercado en esta materia.

Estos cuatro objetivos, tienen como premisa esencial la búsqueda de la competitividad, la cohesión social y el respeto a la unidad de mercado.

La competitividad es una de las líneas esenciales de esta estrategia que busca facilitar la sostenibilidad del negocio en su doble vertiente: por un lado, manteniendo unos resultados económicos positivos a largo plazo que permitan la supervivencia de la empresa y, por otro, sirviendo de orientación para su integración en la sociedad, adaptándose y aprovechando las oportunidades que surjan de este proceso.

Asimismo, no puede existir una auténtica política responsable que no se ocupe suficientemente de la vertiente social. Es preciso por ello favorecer aquellas medidas que buscan el mantenimiento y la creación de empleo estable y de calidad para contribuir a un desarrollo sostenible de la sociedad, debiendo prestar atención también a la mejora de las condiciones de igualdad de trato y no discriminación, conciliación y la inserción laboral de colectivos con mayores dificultades para acceder o mantenerse en el mercado laboral y aquellos en riesgo de exclusión social.

Por último, la creación de un marco de referencia común para todo el territorio en materia de RSE, supone una necesidad para buscar la coordinación y la

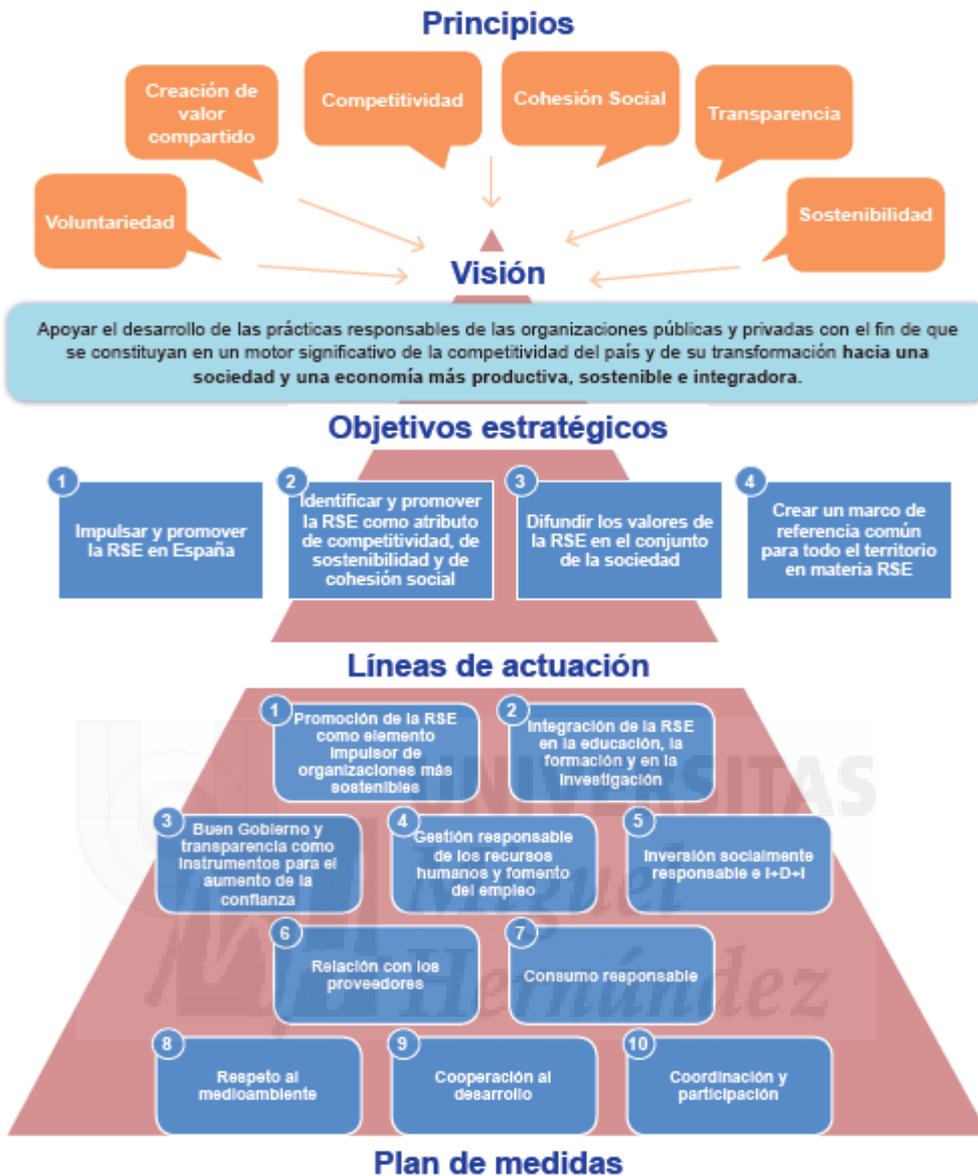
suma de esfuerzos que resulta esencial para la efectividad de las políticas públicas.

Para avanzar en estos objetivos resulta preciso establecer líneas de actuación que orienten las prioridades tanto de las empresas y organizaciones como de los poderes públicos que deben jugar un papel de apoyo e impulso.

Las **10 líneas de actuación** en torno a las cuales se han agrupado las medidas son las siguientes:

1. Promover la RSE como elemento impulsor de organizaciones más sostenibles.
2. Integrar la RSE en la educación, formación e investigación.
3. Promover el Buen Gobierno y la transparencia para aumentar la confianza.
4. Gestionar responsablemente los RRHH y fomentar el empleo.
5. Inversiones socialmente responsables e I+D+i.
6. Relacionarse con los proveedores.
7. Consumir responsablemente.
8. Respetar al medioambiente.
9. Cooperar con el desarrollo.
10. Coordinar y participar.

Estructura de la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas



Promoción de la RSE como elemento impulsor de organizaciones más sostenibles. El objetivo es extender la cultura de la RSE al conjunto de la sociedad a través de actuaciones como la promoción de sus principios, de las recomendaciones de consenso internacional en esta materia y la difusión de buenas prácticas en este ámbito.

Este aspecto es importante especialmente en organizaciones como:

- Empresas con actividad desarrollada en mercados exteriores y/o que dependan de dichos mercados.

- Pequeñas y medianas empresas.
- Administraciones Públicas, incluyendo el Sector Público Empresarial.
- Empresas de la economía social.

¿Qué conclusión aporta este caso? Las AAPP deberían implementar en todas sus actuaciones y propuestas las políticas de RS que garanticen el **empleo de los recursos públicos en pro de la sostenibilidad y del retorno social de los impuestos de los ciudadanos**. Su función pública le obliga a **difundir los valores de la RSE** entre la ciudadanía y promover políticas de RSC entre las empresas identificando esas políticas como atributo de competitividad empresarial. Marcar tendencia y legislar para su desarrollo es fundamental.

5.6. EL CASO INTERNACIONAL DE MÉDICOS SIN FRONTERAS: UN EJEMPLO DE FINANCIACIÓN POR LA FILANTROPÍA.

MSF es una organización de origen francés, aunque con delegaciones en la mayor parte del mundo, independiente, que evalúa las necesidades de las poblaciones en crisis y decide también libremente qué asistencia les proporciona, sin estar condicionados por los intereses políticos, económicos o religiosos de los países donantes de fondos u otros grandes financiadores. Para ello, necesitan independencia financiera, y por eso, la mayor parte de sus fondos son privados: proceden de las aportaciones de casi seis millones de socios y colaboradores particulares en todo el mundo, de los cuales más de 425.000 provienen de España.

El 90% de sus ingresos son de origen privado, y el resto corresponde a organismos públicos, como las agencias de ayuda humanitaria de algunos Gobiernos o de la Unión Europea. No tienen ánimo de lucro: no generan beneficios para ellos mismos y destinan los fondos recibidos a su misión social –acción médica y testimonio– y a las tareas de administración y captación de recursos necesarias para cumplirla.

Su sólida estructura financiera permite lanzar intervenciones de emergencia sin tener que esperar a la movilización de los países donantes o de la sociedad, algo que puede no llegar a ocurrir en el caso de crisis olvidadas. Además, no aceptan fondos que estén en contradicción con su misión social y su código ético. Por esta razón, toda su financiación pública se examina caso por caso, así como la de fundaciones y empresas que puedan tener intereses en un determinado contexto.

Basan la captación de fondos en las necesidades que se vayan a cubrir y respetan escrupulosamente el deseo de los donantes que deciden asignar su aportación a un proyecto o emergencia específicos.

Sus finanzas están sometidas a estrictas supervisiones internas y externas: sus cuentas son auditadas y evaluadas por diferentes entidades nacionales e internacionales, y sus informes son públicos, siendo muy estrictos con la ética del gasto rindiendo cuentas de forma detallada.

Su información financiera está disponible en las [Memorias](#) anuales de MSF España e Internacional⁴. MSF es un conciso y claro caso que hemos querido exponer como ejemplo de que la filantropía, principalmente, y el mecenazgo, funcionan. Además, es un claro exponente de transparencia en sus cuentas, sus orígenes y aplicaciones de fondos, y de coherencia con sus principios corporativos.

En fin, quiero poner como ejemplo el papel de MSF en la estrategia de apostar por la filantropía y la transparencia y poner en valor su modelo de negocio, que es mucho más eficaz y eficiente que el español y lleva muchos años siendo un modelo autosostenible y, en consecuencia, de éxito

⁴ <https://www.msf.es/conocenos/como-nos-financiamos>

6. CONCLUSIONES: DEL PRESENTE AL FUTURO

Una de las características de las políticas y líneas de acción de la Responsabilidad Social es su carácter sistémico, esto es, todas las áreas de la empresa deben estar afectadas por esa política como si una mancha de aceite se tratara. Es la Visión de la empresa bajo el sustrato de la RS la tendencia o la guía que marque las actuaciones de la empresa. Es un enfoque que afecta al entorno interno y externo de la empresa, es decir, a sus recursos y a sus grupos de interés.

El gráfico que se ve a continuación describe con claridad la interrelación entre los factores que acabamos de describir donde el enfoque sistémico interrelaciona todos los objetivos de la empresa respecto a los actores que están en su escenario.



Responsabilidad social e integración de sistemas:

En el siguiente punto, trataremos de integrar este enfoque sistémico con las propuestas de futuro que se contemplan en este trabajo.

6.1. Líneas de futuro y buenas prácticas en la empresa desde la RS (el personal, los clientes y proveedores, los competidores, el Medio Ambiente, las AA.PP., el territorio)

Es destacable y poco entendible que las empresas tengan consolidado un plan definido para los clientes y no para el resto de grupos de interés, sobre todo

teniendo en cuenta para las organizaciones el principal cliente es el interno, es decir, las personas que trabajan en ellas, además de considerar el compromiso social y medioambiental, la transparencia en la información financiera o la ética empresarial.

Ya hay multitud de empresas avanzando en la línea de la **Responsabilidad Social**, elaborando memorias de sostenibilidad, códigos de conducta y éticos. Aun así, parece que sea insuficiente para marcar una línea coherente con una estrategia de **RSC**, ya que antes se debe tener claro cuál es la filosofía de la organización.

Beneficios de la Responsabilidad Social. Van aumentando las empresas que crean un **Comité Ético** o que solicitan la implantación de estándares de actuación que demuestre que son socialmente responsables en su gestión. Además del beneficio que ello supone, permite diferenciarse de la competencia y ganar en reputación, con los beneficios que de ello se derivan. En el informe de Forética se dice que “el 49% de las empresas españolas considera que las prácticas de **RSC** son relevantes para el éxito de su negocio, o, lo que es lo mismo, repercuten en su buen funcionamiento.” (Forética, 2004).

Ese mismo informe refleja que “las empresas españolas ponen un mayor énfasis en los aspectos relativos a las condiciones laborales y sociales, por encima de otros criterios de **Responsabilidad Social**”. Aunque esta actitud no parece ser percibida por los ciudadanos, es ilusionante reconocer que la preocupación de las empresas por las personas que las integran va en aumento.

Siguiendo las indicaciones del Informe 2004 de Forética, se detallan a continuación los factores más importantes para que una política de RS sea implantada como cultura dominante en la empresa, “proveniente del cambio voluntario, planificado y asumido por la Alta Dirección, requisito imprescindible para que sea un éxito en su implantación” (Forética, 2004):

1. Prácticas de Buen Gobierno. Aplicando un sistema de normas y procedimientos cuyo objetivo es que la entidad funcione correctamente, con transparencia y responsabilidad. El Buen Gobierno Corporativo es un instrumento necesario para la supervivencia de las instituciones y para que éstas puedan inspirar confianza a sus “stakeholders”.

En el ámbito de las empresas, se han desarrollado códigos y guías destinadas a fomentar prácticas de buen gobierno. En muchos casos se han establecido normas obligatorias y en otros se establecen recomendaciones. Además, hay un creciente esfuerzo por sensibilizar sobre este tema. El impacto de estas iniciativas es sin duda positivo. Igualmente, los costes de oportunidad derivados de su no aplicación, son también conocidos (por ejemplo con el reciente caso de Volkswagen de gran incidencia económica y social).

En el espectro de las ONG's el interés por un buen gobierno se deriva de la naturaleza de sus fines, relacionados con áreas de especial necesidad y sensibilidad social así como del origen filantrópico de los recursos económicos que gestionan y, en general, de la proyección social que tienen. Estas instituciones deben tener una marcada necesidad en inspirar plena confianza a sus donantes, a sus beneficiarios y a los ciudadanos en general.

El Consejo de Administración debería implicarse en el diseño y la formulación de estrategias cuando les sean presentadas. La lejanía que tiene el Consejo del día a día empresarial y la presumible experiencia de sus miembros, hacen del Consejo, un organismo idóneo para el examen y formulación de las estrategias.

2. Buenas prácticas en ámbitos esenciales de la RSE: una propuesta de futuro. Analizaremos cómo se puede afianzar la relación de la empresa con cada uno de sus *stakeholders*.

Una vez que la empresa ha determinado los distintos públicos que interactúan con ella, debe clasificarlos en función de sus expectativas, problemas, riesgos,

ámbitos geográficos y el impacto que puedan tener en la actividad de la empresa. Esto se denomina **mapa de los stakeholders** facilitando identificar las prioridades en el ámbito de la RSE. A partir de aquí la relación con los grupos de interés comprende una serie de fases: definir la estrategia, planificar y ejecutar las actuaciones, seguimiento de las mismas e información sobre sus resultados, y mejorar las capacidades para interrelacionarse.

Es fundamental que esta dinámica de construir la interrelación se realice de forma óptima, puesto que alinearlos a nuestra estrategia de negocio tiene importantes beneficios empresariales y sociales.

Detallaremos los **grupos de interés que afectan a la empresa** relacionándolos con las expectativas y sensibilidades que interactúan con ella, con el fin de conocer qué decisiones tomar en materia de RSE con cada grupo y estimar los resultados y beneficios que se deriven. Los principales grupos de interés que tienen influencia y se ven afectados por la interrelación con cualquier empresa son “el personal empleado, clientes, proveedores, competidores, medio ambiente, administraciones públicas y el territorio” (Ministerio de Industria-Asociación Empresa-Mujer, 2011).

1. El personal empleado

La gestión de los RRHH es un factor que influye en la competitividad de la empresa. Las acciones de RSE dirigidas a los empleados son las que más impacto positivo tienen en los resultados.

Las prácticas responsables van desde la inversión en RRHH, la salud y seguridad en el trabajo, las políticas de igualdad y diversidad, las medidas de conciliación laboral y familiar, y el desarrollo personal y profesional. El **Libro Verde sobre la RSE en Europa** (Comisión Europea, 2001) dedica un apartado específico a la gestión de RR.HH., destacando la importancia de las prácticas responsables de contratación.

DECISIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS	
➤	Aplicar criterios de igualdad de género en las relaciones.
➤	Propiciar la conciliación de la vida laboral y familiar, articulando medidas que favorezcan la flexibilidad en las relaciones de trabajo.
➤	Reducir la precariedad en el empleo, limitando la contratación temporal para casos demandados por el tipo de actividad.
➤	Potenciar la formación profesional continua del personal y favorecer su participación en el diseño de planes formativos, además de desarrollar prácticas de mentoring entre el personal.
➤	Promover planes sociales de empleo en caso de reestructuraciones facilitando la recolocación.
➤	Incrementar las medidas en materia de prevención de riesgos implantando normativas tipo OHSAS 18001.
➤	Apostar por la inserción laboral de personas con discapacidad y otros colectivos desfavorecidos.
➤	Implantar planes de acogida y aprendizaje de nuevos empleados.
➤	Implementar estilos de dirección más descentralizados, implicando más al personal en el proceso de toma de decisiones y desarrollando su empoderamiento personal y profesional.
➤	Optimizar la comunicación con el personal con reuniones periódicas, buzón de sugerencias, protocolos de resolución de conflictos y encuestas de satisfacción y clima laboral.
➤	Implantar la norma Social Accountability 8000 que permite auditar y certificar el cumplimiento de la RSC en el ámbito laboral.

Fuente: elaboración propia

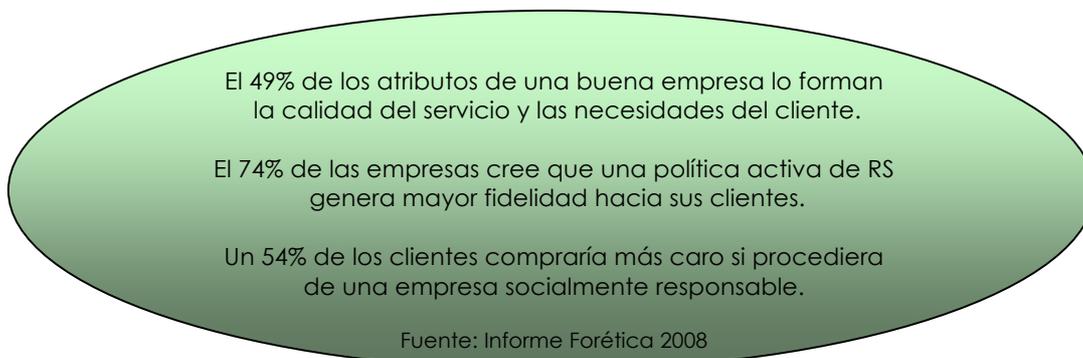
Los **beneficios para las empresas** de este tipo de acciones son cualitativamente muy importantes y sus efectos se reflejan en: la menor rotación del personal, el mayor compromiso de la plantilla y el orgullo de pertenencia, mejora en el clima laboral, aumento de la capacidad de atracción y retención de talento, incremento de la productividad individual, mejora de la reputación empresarial, incremento de la capacidad de innovación, mejora del aprendizaje organizacional y mejora de la relación con los clientes territorio (Ministerio de Industria-Asociación Empresa-Mujer, 2011).

2. Los clientes

Son un grupo de interés crítico para la empresa. Cualquier negocio se construye entorno a sus necesidades, por lo que su grado de satisfacción y la calidad de comunicación y confianza con ellos son una prioridad para cualquier empresa. La confianza fideliza a los clientes, que es otra de las estrategias para mantener y ganar competitividad.

Los clientes son beneficiarios de derechos que son obligaciones formales para las organizaciones impuestas por las diferentes directrices y normativas existentes respecto a fabricación, envasado y características de los productos, servicios post venta, garantías y precios.

Una mirada al escenario actual de la RSE



De los datos anteriores se concluye que está creándose una tipología nueva de consumidores, con mayor nivel de información, que están sensibilizados por temas como el medio ambiente, el origen de las materias primas, su lugar de fabricación y el respeto a los derechos humanos.

DECISIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES RESPECTO A LA CLIENTELA	
➤	Implantar sistemas de información para conocer mejor el grado de satisfacción del cliente con el producto/servicio (encuestas, servicios de atención al cliente, quejas y reclamaciones, buzones de sugerencias, "escucha" en redes sociales).
➤	Someterse a protocolos de arbitraje para resolución de conflictos y reclamaciones
➤	Proporcionar una información transparente, veraz y completa del producto a través del etiquetado, espacios Web, inclusión de información sobre la salud y seguridad del cliente, información medioambiental y social, etc.
➤	Promover mensajes éticos en la comercialización/ publicidad y que sean contrastables.
➤	Utilizar formatos con diseños "amigables" y una redacción comprensible para clientes de cualquier nivel educativo.
➤	Usar sistemas que garanticen la intimidad de clientes, la confidencialidad y el tratamiento de sus datos personales.
➤	Colaborar con asociaciones de consumidores mediante la firma de convenios dirigidos a fortalecer la transparencia en las promociones de productos y servicios.
➤	Adaptar productos/servicios a colectivos con necesidades especiales.

Fuente: elaboración propia

Los **beneficios para las empresas** de este tipo de acciones se reflejan en un incremento de la competitividad, un mayor acceso al número de clientes, una anticipación a los cambios del mercado obteniendo ventajas competitivas, mayores oportunidades al acceso como proveedor de grandes empresas, y un

incremento de la fidelidad de los clientes territorio (Ministerio de Industria-Asociación Empresa-Mujer, 2011).

3. Los proveedores

Cuando se habla de RSE y empresas proveedoras se piensa en cómo integrar la gestión responsable en la cadena de suministro. Los proveedores de materias primas, especialmente los que suministran a grandes empresas, reciben cada vez más presión para implementar criterios de RSE. Obviar estos aspectos puede implicar la pérdida de clientes, ya que muchas empresas de la competencia incorporan estándares de RSE en sus procesos de compras. También las AAPP están incorporando con frecuencia criterios medioambientales y sociales en sus pliegos de compras, especificando estos criterios en los pliegos de condiciones para la adjudicación de contratos públicos. Para diagnosticar riesgos y proceder en consecuencia puede ser útil contestar a las siguientes cuestiones:

Diagnósticos de riesgo en la cadena de suministro

¿POSEO UNA MARCA CONOCIDA POR EL CONSUMIDOR?	¿ALGUNO DE MIS PROVEEDORES ME SUMINISTRA PRODUCTOS DE ALTO RIESGO ?	¿ALGUNO DE MIS PROVEEDORES TRABAJA EN PAÍSES DE ALTO RIESGO ?	RIESGO DE LA CADENA DE SUMINISTRO
SI	SI	SI	Muy Alto
		NO	Alto
	NO	SI	Moderado
		NO	Bajo
NO	SI	SI	Bajo
		NO	Mínimo
	NO	SI	Moderado
		NO	Muy Alto

Fuente: Ministerio de Industria-Asociación Empresa-Mujer, (2011).

Al definir el nivel de riesgo por proveedor, la empresa puede establecer las estrategias a seguir en materia de RSE con cada uno de ellos, aplicando en sus pliegos de condiciones de compra los valores definidos por la organización que inciden en los siguientes impactos:

a) Sociales: referidos al trabajo infantil, trabajo forzoso, libertad sindical, discriminación en materia de empleo, salarios justos y responsabilidad asociada al producto.

b) Ambientales: respecto a la protección de RRNN, daños a la biodiversidad en la extracción de MP, residuos industriales, contaminación y emisiones de carbono, consumos de agua y energía, reciclado de productos.

c) Económicos: relaciones de equilibrio proveedor-comprador, plazos de entrega y pago, condiciones comerciales, abastecimiento con empresas locales, corrupción y sobornos.

Una mirada al escenario actual de la RSE

Lo que más importa a las empresas de sus proveedores es:

Cumplimiento de la legislación vigente (26%) / Suscripción de un código de conducta (21%) / Plan de formación específico (9%) / Implantación y certificación de un sistema de gestión (2%) / Otros protocolos de actuación y planificación.

Fuente: Requisitos de RSC en la cadena de suministro: el caso de las PYMES catalanas. Cátedra Mango de RSC. Universitat Pompeu Fabra. Junio 2010

Las principales decisiones en materia de RSE que afectan a los proveedores en las cadenas de suministros, se detallan a continuación:

DECISIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES RESPECTO A LOS PROVEEDORES
➤ Elaborar un cuestionario que ayude al diagnóstico y evaluación de proveedores aplicando criterios de RSE en los pliegos de contratación.
➤ Elaborar un catálogo de proveedores clasificados por volumen, en base al cumplimiento de criterios medioambientales, sociales y económicos.
➤ Elaborar un Código de Conducta destinado a proveedores que sirva de guía para su selección y contratación, verificando posteriormente su cumplimiento en los contratos.
➤ Implantar y/o exigir el sistema de gestión previsto en la norma SA 8000.
➤ Priorizar la contratación de proveedores locales.
➤ Fomentar acuerdos de sensibilización con proveedores habituales.
➤ Formalizar convenios de colaboración con proveedores dirigidos a mejorar la eficiencia de procesos que supongan un menor consumo de recursos así como el reciclado de productos y la eliminación de residuos.
➤ Implementar una política ecológica de compras que priorice el consumo de productos ecológicos y/o de comercio justo.
➤ Establecer canales de comunicación con proveedores y diseñar un servicio que atienda sus quejas, reclamaciones y buzones de sugerencias.

Fuente: elaboración propia

Los **beneficios para las empresas** de este tipo de acciones se reflejan en: una mayor capacidad de respuesta a las demandas sociales y mejora de la competitividad, un aumento de los contratos a LP, establecimiento de relaciones estables y fluidas con proveedores, mejora de los procesos de producción, menor riesgo de denuncias por malas prácticas, mayor impacto positivo sobre la reputación empresarial, mayor acceso a subvenciones de I+D+i, menores costes productivos vía integración vertical con proveedores, y un aumento de la capacidad para innovar consecuencia de una mayor colaboración con proveedores (Ministerio de Industria-Asociación Empresa-Mujer, 2011).

4. La competencia

Cooperar entre empresas del mismo sector es casi una necesidad de subsistencia, especialmente para las Pymes, que gestionada adecuadamente, puede reportar beneficios de desarrollo y crecimiento. Las alianzas estratégicas entre competidores y las iniciativas de cooperación con asociaciones sectoriales dan cobertura a necesidades de mercado no atendidas.

Las empresas socialmente responsables se relacionan con sus competidores en términos de colaboración con beneficios para ambas partes. Estos comportamientos son más constructivos que una dura lucha por cuotas de mercado, además de generar el aprovechamiento de sinergias, ventajas en costes, aumento de la innovación y mayor capacidad para invertir.

DECISIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES RESPECTO A LOS COMPETIDORES	
➤	Compartir protocolos en materia de RSE a través de proyectos conjuntos y en actividades de sensibilización.
➤	Promover líneas de trabajo en materia de RSE dentro de las asociaciones sectoriales en las que participe la empresa.
➤	Fomentar la creación de códigos de conducta sectoriales de RSE.
➤	Diseñar acciones de cooperación empresarial fomentando la participación del personal mediante concursos de iniciativas y premios en la materia.

Fuente: elaboración propia

Los beneficios de este tipo de acciones colaborativas en materia de RSE, son: incrementar el prestigio de la empresa y su credibilidad en su entorno – especialmente frente a clientes y AAPP.-, aumentar la generación de acuerdos de colaboración que incrementan la calidad del servicio, diversificación del negocio, ahorro de costes e introducción de nuevos mercados, acceder a contratos de mayor envergadura, mayor capacidad de respuesta ante contingencias imprevistas al poder acudir a la competencia para que nos ayude, incremento de los flujos de información y conocimiento (Ministerio de Industria-Asociación Empresa-Mujer, 2011).

5. El medio ambiente

La protección del medio natural está presente en los principios establecidos por el Pacto Mundial de Naciones Unidas⁵ desde donde se insiste especialmente en el enfoque preventivo, en sintonía con la Declaración de Río de Janeiro aprobada en el año 1992 en el marco de la ONU⁶.

A nivel empresarial es necesario contemplar que si bien las medidas preventivas en materia medioambiental suponen un gasto adicional, las medidas para paliar los daños ya producidos pueden ser mucho más gravosas, tanto a nivel monetario como a nivel de imagen y reputación corporativa.

La responsabilidad social medioambiental debe procurar la sostenibilidad del uso y explotación de los recursos naturales con el desarrollo económico. Ello implica la necesidad de incorporar la dimensión ambiental en la evaluación de los procesos productivos de bienes y servicios para minimizar su impacto negativo hacia el medio natural. Ello implica cumplir con la normativa ambiental, un consumo responsable y eficiente de los recursos naturales y unas actuaciones basadas en la minimización de residuos y emisiones nocivas, evitando la huella ecológica mediante la reutilización y reciclado de residuos.

⁵ www.pactomundial.org

⁶ www.pactomundial.org/index.asp?MP=2&MS=0&MN=1&TR=C&IDR=263

Una mirada al escenario actual de la RSE

Al ritmo actual en el consumo de recursos, en 2020 se necesitarán dos planetas y medio para sustentar la Humanidad..

Los edificios consumen cerca del 17% del agua potable mundial, el 25% de la madera cultivada y casi el 40% de la energía. Se estima que los edificios no sostenibles emiten alrededor de 1/3 de las emisiones de CO2 y generan 2/5 partes de los residuos sólidos.

Fuente: Informe Planeta Vivo 2010

DECISIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE

- Apostar por la **ecoeficiencia**⁷, produciendo bienes y servicios a un precio competitivo reduciendo progresivamente el impacto medioambiental y el uso intensivo de recursos.
- Favorecer el **ecodiseño** de los productos facilitando su reciclaje y reutilización.
- Implantar **certificaciones ecológicas**, que identifica productos cuya producción no tiene efectos nocivos sobre el medioambiente.
- Implantar **Sistemas de Gestión Ambiental** en la empresa: Norma ISO14001, o EMAS, aprovechando las subvenciones autonómicas y nacionales para realizar auditorías energéticas e implantación de la ISO 14001.
- Establecer una política ecológica de compras y un sistema de producción limpia.
- Implantar **Auditorías Verdes**, registrando los recursos que consume la empresa y los residuos generados controlando los derroches de energía y materias primas.
- Realizar **Estudios de Impacto Ambiental** al iniciar la fabricación de un producto.
- Realizar un Plan de minimización de residuos/emisiones.
- Establecer alianzas con organizaciones cívicas medioambientales en el ámbito de actuación.
- Promover acuerdos sectoriales con las AAPP para minimizar el impacto ambiental⁸.

Fuente: Ministerio de Industria-Asociación Empresa-Mujer, (2011).

Los **beneficios para las empresas** de este tipo de acciones se reflejan en: una prioridad en el acceso a ayudas públicas, un ahorro en costes de consumo de recursos y energías, una reducción en las primas de seguros, una mejora de

⁷ www.wbcscd.org (La World Business Council for Sustainable Development, recoge una amplia recopilación de casos de empresas que han logrado aumentar su negocio y reducir sus costes a través de la ecoeficiencia)

⁸ www.sedac.ciesin.org (se pueden consultar más de 170 acuerdos conseguidos en cuestiones ambientales a nivel institucional y empresarial)

las relaciones con las AA.PP. tanto a nivel institucional como de accesibilidad a contratos públicos, una reducción de los riesgos de accidentes o contingencias de la actividad, una mayor oportunidad de contratos con grandes empresas que priorizan a proveedores que tengan un comportamiento ambiental responsable, acceder a beneficios fiscales que favorezcan la protección medioambiental, menores trabas en las exportaciones a países medioambientalmente exigentes, mejora la imagen y la posición competitiva de la empresa, una mayor capacidad de atracción y retención del talento.

6. Los Organismos Públicos

A las empresas les interesa crear relaciones de confianza con las AAPP, sobre todo a nivel local y regional, ya que estas relaciones son fuente de recursos por las subvenciones y participación en proyectos públicos. La Administración debe ser una de las principales impulsoras en implantar la RSE en empresas, desarrollando iniciativas de sensibilización para la incorporación a la estrategia empresarial de políticas en materia de RSE. La creación del Consejo Estatal de RSE es un ejemplo claro de colaboración entre AA.PP. y empresas, junto con agentes representativos de la sociedad, como sindicatos y ONG's.

DECISIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES RESPECTO A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
➤ Promover una política de fiscalidad responsable mediante el cumplimiento de la legislación en materia tributaria, presentación de autodeclaraciones fiscales, pagar impuestos en plazo voluntario, erradicar prácticas de evasión fiscal, no contratación de proveedores que operen bajo economía sumergida.
➤ Ser proactivos en la gestión de la información procedente de las AA.PP. en materia de RSE.
➤ Participar activamente en consejos asesores y consultivos promovidos por las AA. Locales y autonómicas, permitiendo la anticipación a los cambios legislativos que afectan a la actividad de cada empresa.
➤ Controlar y sancionar prácticas ilícitas del personal de la empresa en prácticas ilegales de favor en los procesos de contratación pública (corrupción).
➤ Cumplir estrictamente contratos y convenios firmados.
➤ Participar en el desarrollo de actividades de la Agenda Local 21 .
➤ Suscribir acuerdos de colaboración con AA. Locales para la contratación preferente de personas del territorio.
➤ Realizar un seguimiento del impacto medioambiental de la empresa cumpliendo la

legislación vigente.

- **Potenciar** la sensibilización de la ciudadanía mediante visitas escolares a la empresa dando a conocer sus buenas prácticas en RSE.

Fuente: elaboración propia

Una mirada al escenario actual de la RSE

La Ley de Economía Sostenible establece que "las AAPP deberán procurar que sus proveedores adopten principios de RSE, especialmente los relacionados con la promoción interna de la mujer, de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y de la plena integración de las personas con discapacidad".

Asimismo, señala que "las AAPP deberán incluir en sus procesos de contratación criterios en la adjudicación de los contratos que valoren el ahorro y el uso eficiente del agua y de la energía, métodos de producción ecológicos y la gestión de residuos".

Fuente: BOE 05/03/2011

Los **beneficios para las empresas** de este tipo de acciones se reflejan en: un mayor opción en participar en concursos y licitaciones públicas, una mejor repercusión mediática dentro del territorio contribuyendo a incrementar la presencia de mercado y por ende las ventas, un mayor acceso para subvenciones públicas, más facilidad de acceso a bolsas de proveedores de productos/servicios homologados (Ministerio de Industria-Asociación Empresa-Mujer, 2011).

7. El territorio

Muy especialmente, las Pymes poseen características que facilitan la interrelación con su entorno y con posibilidades de actuar de forma responsable sobre él: la poca distinción entre los roles de gerencia y propiedad (Spencer, 1999). Ello se orienta de manera principal a la solución de los problemas derivados del día a día, las relaciones interpersonales y la comunicación informal, aspectos muy importantes en la gestión empresarial. Dentro del territorio donde actúa la empresa, los principales agentes sociales con los que se relaciona son las AA.PP., las ONG's y entidades civiles.

La acción social de la empresa contempla la prioridad en la contratación a los desempleados locales, el apoyo a causas sociales de la zona y la contratación preferente de proveedores locales. El vínculo con las ONG's se puede fortalecer mediante acuerdos de colaboración y para que este tipo de acuerdos produzcan resultados positivos, es necesario efectuar un buen diagnóstico e identificar los temas sobre los que se puede cooperar, estableciendo canales de comunicación eficaces, seleccionando las ONG's que puedan ser los mejores socios, plasmar el acuerdo por escrito, involucrar a las personas y los recursos necesarios y realizar un seguimiento y evaluación de los resultados esperados.



Fuente: ORSE/CSR Europe/Forética. Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders (2009).

DECISIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES RESPECTO AL TERRITORIO	
➤	Realizar aportaciones a proyectos de ONG's locales. Es importante seleccionar los fines que se quieren apoyar que estén más vinculados a los valores y actividad de la empresa.
➤	Fijar una partida presupuestaria para compras procedentes del comercio justo o de empresas cuyos empleados sean colectivos en riesgo de exclusión social (centros especiales de empleo, empresas de inserción social).
➤	Patrocinar actividades desarrolladas en el ámbito comunitario (deportivas, culturales, sociales, medioambientales).
➤	Dar a conocer actividades llevadas a cabo por asociaciones con las que colaboramos a través de la Web de la empresa, apariciones en prensa, etc.

➤ Promover el voluntariado corporativo.
➤ Desarrollar campañas de marketing con causa entre clientes y colaboradores para captar fondos a favor de causas sociales. Es importante que exista una coherencia entre la causa social y la actividad de la empresa.
➤ Promover y/o financiar proyectos de investigación y/o becas.

Fuente: Ministerio de Industria-Asociación Empresa-Mujer, (2011).

Una mirada al escenario actual de la RSE

La ausencia de un voluntariado corporativo y la poca implicación de la empresa en causas sociales puede frenar el interés de los jóvenes por entrar a trabajar en una determinada empresa. En muchos países, los más jóvenes ingresan en las empresas habiendo pasado por la experiencia de participar en programas de voluntariado.

Fuente: Asociación Internacional para los Esfuerzos Voluntarios. Informe ejecutivo del estudio sobre el voluntariado corporativo global.

Los **beneficios para las empresas** de este tipo de acciones se reflejan en: una mejor imagen de la compañía potenciando su relevancia social en el territorio, una mejor relación con los clientes, una diferenciación frente a los competidores, y mayor generación de recursos para la empresa que refuerza su posición en el mercado.

Como hemos visto con estos ejemplos de buenas prácticas, la importancia de incorporar la RSE en la estrategia de las empresas con los beneficios asociados en los términos expresados anteriormente, además de comunicarla adecuadamente, pone de manifiesto las actuaciones y retos que deben acometer las empresas, estructuradas de la siguiente forma:



1- **Diagnóstico:** realización de un análisis de la situación en la que se encontraba cada empresa antes de implantar la RSE y puesta en valor de las buenas prácticas.

2- **Plan de mejora:** incorporar nuevas prácticas en materia de RS, en función de los recursos empresariales, sus objetivos y los grupos de interés prioritarios, además de establecer medidas que mejoren la comunicación interna y externa.

3- **Memoria de sostenibilidad:** documento donde se contengan las acciones llevadas a cabo por la empresa con respecto a cada uno de sus *stakeholders*, principales indicadores en materia de RSE y acciones e mejora previstas.

4- **Seguimiento y medición de resultados:** análisis de todas las acciones realizadas, dificultades encontradas, avances conseguidos y retos de futuro.

En definitiva y resaltando una conclusión sobre la importancia de la RSE, será la diferenciación y, por ende, el posicionamiento buscado, el factor que marque la distinción y el valor añadido respecto a nuestros competidores. De eso se trata, de marcar diferencias con nuestro entorno externo que sean difícilmente copiables y de que los clientes y grupos de interés nos perciban como una empresa que se distingue por hacer las cosas de manera positiva para los intereses de todos.

Ya veíamos en los enfoques que hablaban sobre las estrategias de diferenciación, que la RSC era una de las variable clave para alcanzarla, juntamente con otras como la forma de concebir el negocio, la reputación, la ética y los valores de la empresa, así como la percepción de los clientes y demás grupos de interés, tal como se puede ver en la siguiente esquema:

VARIABLES PARA LA DIFERENCIACIÓN	
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> . Observables, físicas: tamaño, forma, tecnología... . Rendimiento del producto: fiabilidad, seguridad... . Complementos al producto principal: servicio post venta...
CARÁCTERÍSTICAS DEL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> . Variedad gustos y necesidades consumidores . Percepción y valoración del producto por clientes . Intangibles: social, psicológico, estético...
CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> . Forma de desarrollar su actividad . Manera de relacionarse con clientes . Valores, identidad, estilo y cultura empresarial . Prestigio de la empresa
OTROS FACTORES	<ul style="list-style-type: none"> . Capacidad de respuesta rápida . Fijar criterios de Responsabilidad Social

Fuente: Guerras Marín y Navas López, (2007:287)

6.2. Mirando al futuro. Propuestas en los ámbitos esenciales de la RS.

Propuestas desde la óptica de la RS sobre sus principales actores

El futuro de la RSE es incierto y a la vez prometedor. Incierto por la falta de una apuesta definitiva por parte de los sectores empresariales y los lobbies políticos que todavía piensan en la maximización del beneficio y la retribución del accionista, sin más, sin contar con los actores que envuelven, afectan e influyen en un escenario que, indefectiblemente, pasa por la sostenibilidad del sistema y por la consideración hacia lo más importante de toda organización, todo sistema y todo planteamiento de cualquier proyecto: las personas.

Proponemos a partir de este punto una serie de iniciativas, varias recogidas por la doctrina de la RSE y otras que son las aportaciones propias de quien elabora este trabajo, en función de las aportaciones de los puntos anteriores y de la experiencia adquirida durante la vida profesional en el mundo de RSE.

CREACIÓN DE UN CONSEJO GENERAL PARA LA RSE DESDE LA INICIATIVA PRIVADA. Lo más adecuado sería quizás un nuevo compromiso de la Sociedad Civil Empresarial española con la RSE mediante la creación de un Consejo General (que no Estatal) para la RSE de carácter privado, liderado por las Empresas, a través de sus Organizaciones Empresariales y similares, con un 50% de participación, que invitase a participar al resto de los *stakeholders* con un 50% de participación y presidido por un independiente (en lugar de por un Ministro del Gobierno) que actuase como un auténtico órgano consultivo del Gobierno de la nación y que llevara ante el conjunto de la sociedad española el liderazgo comprometido con un nuevo capitalismo más humanista aunque no menos economicista.

Desde un Consejo General de La RSE de esta naturaleza habría que trabajar en las iniciativas de Estándares Internacionales de recomendaciones y métricas, como el Reporte Integrado o el GRI. Y contribuir asimismo asesorando al Gobierno a definir las políticas públicas de fomento y divulgación de la RSE entre el conjunto de la Sociedad Española. Esta iniciativa de carácter privado, también sería pionera en Europa y podría servir de antecedente para la creación de una Institución Europea de corte similar.

EL PAPEL DE FUTURO DE LAS AAPP. La intervención pública en materia de RSE debe reservarse más al ámbito de su promoción y divulgación pública y al establecimiento del marco normativo de impulso y reporte en un régimen de transparencia informativa y en consonancia con los estándares internacionales de medición. Asimismo deberá focalizar sus esfuerzos en la implantación de una buena RSE en los entornos empresariales

o institucionales públicos, que deben hacer un esfuerzo de adaptación comprometido.

La actual crisis económico-financiera que vive España y Europa ha mermado mucho la confianza de los ciudadanos en sus representantes políticos y en las instituciones públicas que gestionan. En España, los partidos políticos generan mayor desconfianza en los ciudadanos que ningún otro colectivo.

La recuperación de la imprescindible confianza de los ciudadanos en la Democracia, exige la urgente aplicación de políticas activas de Responsabilidad Social dentro de las AAPP. Para promoverla es necesaria la aplicación en las AAPP de las herramientas que han sido útiles para potenciar la RSE. Se proponen, especialmente, las siguientes:

1.- Obligación de realizar un **informe anual de Responsabilidad Social para las AAPP** más relevantes, siguiendo las pautas, de los informes del GRI⁹ para las empresas.

2.- Incentivar la generalización de **"rankings" de ciudades, países, regiones...** en relación, con las distintos **temas de la RSE** (RRHH, transparencia, buen gobierno, etc.).

3.- **Recopilar y divulgar Guías de Buenas Practicas en Responsabilidad Social de las AAPP en Europa**, estableciendo un Programa de la Unión Europea cuyo foco sea el fomento de la RS de las AAPP en Europa (con parecida ambición a lo que ha significado el Programa Life para temas ambientales).

4.- **Crear una Certificación en Buena Gobernanza Pública** que los dirigentes públicos tengan que tener para acceder a puestos de Responsabilidad en el Sector Público.

⁹ Global Reporting Initiative www.globalreporting.org

EL PAPEL DE LA INICIATIVA PRIVADA, LAS INSTITUCIONES Y LA CIUDADANÍA. La sociedad civil española, el tejido empresarial y la ciudadanía individual, han sido agentes muy activos en cuanto a lo que supone y aporta la atención y la promoción de los aspectos sociales, a nivel nacional e internacional.

En el campo de la responsabilidad social corporativa tampoco ha sido diferente y España esta liderando a nivel internacional este campo de actuación como se puede comprobar por el número de empresas líderes en los índices internacionales de sostenibilidad, el número de integrantes en el Pacto Mundial, el número de empresas con memorias certificadas GRI+ o por las certificaciones en sistemas de gestión. Son merecedores de un reconocimiento tácito las fundaciones, las universidades, los clubes y observatorios, las escuelas de negocio y otros que de forma complementaria han ayudado a sensibilizar y transmitir conocimiento la responsabilidad social corporativa en todas sus etapas y aspectos constituyentes.

EL INFORME INTEGRADO. Como veíamos al principio de este estudio, es necesario dotar de valor social a los informes de auditoría de las empresas que contemplen la puesta en valor de los contenidos de la RSE. La propuesta de consolidar en el ámbito empresarial el denominado “**Informe Integrado**” (IIRC, 2011) como instrumento que refleja la interacción entre gobierno corporativo, objetivos de la organización y RSE.

LA INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE. Es fundamental acudir a inversores e inversiones que se basen en **operaciones socialmente responsables** e implicadas con el **desarrollo sostenible**. Una referencia para tener garantías del destino de las inversiones son los índices que valoran la sostenibilidad o la actividad de RSC de las empresas donde se invierten los fondos.

Posiblemente una de las más relevantes y pioneras sea la **Coalición para las economías ambientalmente responsables** (CERES, 1989). Ceres trabaja con una muy importante red de inversores, empresas y organismos implicados en el desarrollo sostenible (Informe sobre la RSE en España. Comisión Europea, 2013.)

Otros índices de relevancia en este campo son los **MSCI KLD 400 Social Index** que tienen el objetivo de seleccionar a las grandes empresas de acuerdo con los estándares y resultados obtenidos de forma complementaria en los campos social y ambiental.

Los índices **Dow Jones Sustainability Indexes** (SAM - Suiza), los **FTSE4Good** (EIRIS – Gran Bretaña) y los **Ethibel Sustainability indexes** (Vigeo – Francia), poseen métricas de evaluación de las empresas en el desempeño de su RSC no sólo en campos económicos, sociales o medioambientales, también evalúan otros componentes de la gestión como pueda ser la ética, el gobierno corporativo, la gestión de riesgos y otros campos relevantes. Igualmente aparecen los **Global Challenges index** (2007 OEKOM - Alemania), los **ECPI Ethical indexes** (2008 ECPI -Italia) y otros de menor impacto.

En **España** los más importantes y que conllevan mayor atención por parte de las empresas son los **Dow Jones Sustainability Indexes** y los **FTSE4Good**. En el primero evalúa tres campos de actuación (económico, relación con el entorno y social en base a un número aproximado de 24 parámetros de evaluación). FTSE4Good califica los seis campos más relevantes para ellos: gestión ambiental, cambio climático, derechos humanos y del trabajo, estándares laborales en la cadena de suministro, gobierno corporativo y lucha contra la corrupción.

A través de estas valoraciones las empresas han encontrado una herramienta de competitividad, de alineamiento organizativo, y decrecimiento y estabilidad del valor de la acción. Todos estos índices tienen un importante poder en las

decisiones o recomendaciones de compra de los inversores institucionales, empresas y fondos de inversión en la actualidad.

RECURSOS HUMANOS / PERSONAS. Es uno de los campos donde más se ha mejorado en España en el ámbito de la RSC. El beneficio esperado es el de mejorar la productividad, la innovación, la creación de valor con los grupos de interés, el liderazgo en los mercados y la reputación interna. Las propuestas que deberían contemplarse, por el enorme valor que su aportación estratégica supone sobre el capital humano de las empresas son las siguientes:

- **Igualdad de oportunidades.** Como consecuencia de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres, las empresas deberían establecer sistemas, planes y métricas para impulsar la igualdad de en la contratación, en la formación, en la evaluación del desempeño, en la retribución, en el desarrollo profesional y ejecutivo.

- **Conciliación de la vida profesional y personal.** Como desarrollo de la Ley 39/1999 para conciliar la vida profesional y laboral, se propone implementar la flexibilidad horaria, en la reducción de jornadas por enfermedad de familiares, en las jornadas intensivas, en la ampliación de permisos de maternidad, paternidad, etc. Merece la pena destacar el apoyo que ha prestado la **norma certificable EFR 1000 de conciliación e igualdad de oportunidades**. En la actualidad existen más de 300 empresas acreditadas.

- **Potenciar la `empleabilidad´ y las acciones de `outplacement´** para expedientes de regulación de empleo y despidos en la plantilla. En algunos países desarrollados como los Estados Unidos, Francia o Suecia, estas prácticas son obligatorias por ley (Informe sobre la RSE en España. Comisión Europea, 2013.).

- **Desarrollar el liderazgo en las personas.** Mediante el coaching y orientación hacia la excelencia. El **empowerment** como una constante.

- **Desarrollo del talento:** El empleado del siglo XXI debe contar con las siguientes pautas de comportamiento: responsabilidad, ética, innovación, creatividad, adaptación al cambio, autocontrol y liderazgo en su gestión, orientación a los grupos de interés, eficiencia, gestión de conflictos y orientación a la excelencia.

- **Teletrabajo.** El teletrabajo puede constituirse en una herramienta muy valiosa para la empresa con los siguientes objetivos:

- Reducir costes de instalaciones
- Fomentar la conciliación de la vida personal y profesional
- Reducir gastos y tiempo de empleados en desplazamientos
- Reducción de la contaminación y tráfico en las ciudades.

- **Repartición del trabajo y generación de puestos compartidos.** Consiste en una reducción de las horas de trabajo con el fin de distribuir un menor volumen de actividad entre el mismo número o un número similar de trabajadores con el objetivo de evitar despidos. La repartición es una medida elaborada para distribuir la carga de una situación económica difícil, no sólo entre los trabajadores, sino también entre empresas y gobiernos.

ACCIÓN SOCIAL CON VOLUNTARIADO CORPORATIVO: COMPARTIR VALORES PARA CREAR VALOR. El número de grandes empresas que realizan acción social se ha mantenido en porcentajes muy altos (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2011). La casi totalidad de las grandes empresas realizan acción social, el 70% de ellas de forma sistemática y con un plan de acción social. El 91% de las empresas optan por el formato de la aportación económica para la cofinanciación de proyectos, seguido del 81% con proyectos propios específicos de acción social y 79%, aportación económica para la financiación de proyectos. El 65% lo hace a través del voluntariado corporativo.

Voluntariado corporativo. El voluntariado corporativo ya está en la agenda de las empresas. El desarrollo de este tipo de actividades presenta varios beneficios (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2010):

- desempeña un papel importante como herramienta de refuerzo de los valores intangibles de la empresa.
- fortalece las habilidades de los empleados: trabajo en equipo, adaptabilidad a los procesos de cambio, pensamiento creativo, liderazgo, comunicación.
- contribuye a generar orgullo de pertenencia.

APOSTAR POR UNA FISCALIDAD RESPONSABLE. La participación en una gestión adecuada de la sociedad a través del pago de impuestos es una obligación que corresponde a todos, individuos y entidades. La fiscalidad de las empresas y el cumplimiento responsable de las obligaciones en materia fiscal deben ser vistas como un aspecto relevante de la responsabilidad social de las empresas. Una empresa que desee adoptar una actitud responsable en materia fiscal, debería actuar conforme a los principios de:

- **Transparencia** en la información de sus actividades, y, en consecuencia, de las prácticas en materia fiscal, sin utilizar entramados legales que distorsionen una imagen fiel de las actividades de la empresa.
- **Rendición de cuentas** (accountability), que implica asegurar que la empresa pagará sus impuestos allí donde haya realizado su actividad y en la proporción justa, sin montar esquemas financieros que permitan un movimiento irreal de capital por razones puramente fiscales.
- **Consistencia y coherencia**, que lleva a mantener respecto a la fiscalidad la misma actuación de buen gobierno y de ciudadanía responsable (por ejemplo, en temas medioambientales, laborales, etc.).

6.3. Tendencias futuras y RSE: desafíos y escenarios.

En general las empresas han adoptado un modelo de gestión que no construye por defecto un modelo estable y sostenido en su relación con el entorno, tal como supone una estrategia que asume la RSE.

Es importante ver que “en los actuales escenarios estratégicos la verdadera batalla no se libra contra la competencia, sino, más bien, para servir mejor al potencial y convertirlo en cliente” (Garrido, 2007), en ese sentido la fuerza ya no se debería medir por la capacidad de enfrentamiento entre competidores, sino por la dedicación en dar respuesta a las necesidades de los *stakeholders* en escenarios competitivos del tipo “**blue ocean**” (W. Chan Kim, Renée Mauborgne, 2005).

Desafíos y escenarios

Las empresas deben superar muchos desafíos para adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno y ello obliga a las organizaciones a volver su mirada hacia las personas. Muchas ventajas competitivas de las empresas cambian permanentemente dada la mutabilidad de las modas y gustos del cliente. El foco de atención se traslada sobre las capacidades y habilidades de las personas que conforman las empresas.

En consecuencia, llamamos la atención acerca de este nuevo escenario que se nos plantea y sugerimos una apuesta clara y decidida en los siguientes aspectos que lo van a determinar:

ACERCAMIENTO A LAS PERSONAS. La puesta en valor de las relaciones con los *stakeholders* ha provocado un acercamiento hacia sus realidades inmediatas, haciendo que las empresas trabajen de forma inteligente sus bases de datos, que permitan conocer y anticipar sus necesidades y establecer una mejor relación con ellos y aprender a comunicarse de manera empática y de esa forma intentar anticipar sus necesidades personales.

RESPECTO POR EL MEDIO AMBIENTE. La actitud de protección medioambiental deberá ser un atributo real de las empresas y mucho más que un etiquetado en algunos productos.

COMPETENCIA GLOBAL CON SENSIBILIDAD LOCAL. La mayor conciencia de globalización, producto del libre comercio, traerá grandes transformaciones a nivel de PYMES vendiendo en los mercados globales, debiendo responder a las sensibilidades locales. Lo que en la lógica de las grandes empresas parecería una desventaja en cuanto a tamaño y facturación, para las Pymes podría ser una ventaja por la flexibilidad y respuesta, además de mayor concentración en el objetivo empresarial.

LÍMITES DIFUSOS EN LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL. Los límites de la organización se vuelven difusos, consecuencia del partenariado, externalización y de alianzas estratégicas con empresas. Esto permitirá que las estructuras temporales y no jerarquizadas sean una realidad, exigiendo un equipo flexible de profesionales que contribuyan a adaptarse al cambio organizativo sin perder identidad ni cuota de mercado.

EMPRESAS ONLINE. Las empresas digitales tienen el desafío y la ventaja de estar compitiendo en un espacio virtual con similar tamaño y condiciones; en el ciberespacio no existen grandes y pequeños, todos tienen iguales posibilidades de competir. La tendencia del mercado en este sentido es que en el futuro tendremos un número creciente de usuarios de la tercera edad que tendrán características muy atractivas para este negocio: tiempo para conectarse y mayor poder adquisitivo que generaciones anteriores con mayor esperanza de vida.

PRODUCTOS / SERVICIOS. El peso de los servicios parece imponerse al de los bienes tangibles. En la era de la economía digital, la venta de productos es más un éxito del servicio con el que se entrega, que del producto en sí. Si el servicio que soporta al producto es malo el cliente escoge otro producto.

SATURACIÓN Y SELECTIVIDAD EN EL MERCADO. La venta directa ya no es eficaz. Las formas de comunicación dan un protagonismo al cliente que sale del anonimato y pasividad buscando que sus opiniones sean consideradas.

TERCER SECTOR: INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS. Comunicar mejor y escuchar sus sugerencias compartidas. Una idea que merece la pena ser explorada por parte de asociaciones y fundaciones, para desarrollar la comunicación con sus *stakeholders*, sería la celebración de, al menos, un **acto público anual voluntario** de rendición de cuentas del Patronato, con presencia de todos sus miembros. En dicho acto podrían presentarse y explicarse una serie de informes y colgarse en la página Web de la entidad, como son:

- ✓ Las cuentas debidamente auditadas y la memoria anual que obligatoriamente hayan sido presentadas en el Protectorado o, en su caso, a la asamblea de socios.
- ✓ Información lo suficientemente descriptiva de la estructura de gobierno de la entidad.
- ✓ Informes adicionales donde se evalúe el cumplimiento de los objetivos y presupuestos de la entidad en el ejercicio, así como un análisis de impacto de sus actividades.

A este acto anual voluntario, además del Protectorado o de los miembros de la asamblea de socios, debería invitarse expresamente a todos los donantes de fondos, si fuera viable. El acto debería ser de acceso libre para el público en general.

Iniciativas como la de realizar sistemáticamente una **Memoria anual de Responsabilidad Social** deben ser potenciadas y extendidas a todo el ámbito de lo público. Obviamente, dicha memoria no es un mero informe más, sino una forma de dar cuenta a la sociedad de sus actuaciones y que supone, un compromiso para la mejora continúa en este ámbito.

BENCHMARKING. Puede resultar muy práctico y eficiente fijarse en **prácticas realizadas por otras empresas** del sector. El comienzo puede consistir en un diagnóstico de la empresa para reconocer lo que ya está realizando en el campo de la RSE.

INFORMACIÓN VERAZ. Se debería promover una recomendación de no colaborar con la “información basura” y establecer una serie de indicadores para medir su correcto seguimiento, entendiendo que lo contrario no se puede considerar responsable socialmente.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y RESULTADOS. Resaltamos el mensaje de la relación estrecha y directa entre RS y resultados obtenidos por la empresa (Guerras Martín y Navas López, 2007):

- Existe una relación positiva fuerte.
- Se intuye una posible relación circular → a más RSC, mejores resultados, y a mejores resultados, más RSC.

En definitiva, y como conclusión final, no queremos dejar la ocasión que nos brinda este trabajo de terminar con algunas citas de personas relevantes que, con su contribución a la historia de la Humanidad y al mundo de la empresa, reflejan claramente el espíritu de los contenidos que hemos pretendido trasladar en esta investigación.

De todos depende que este mundo tome una nueva dimensión.

“La responsabilidad social corporativa es una decisión de negocios. No porque es algo bonito o porque la gente nos obligue...sino porque es buena para el negocio”-

Niall Fitzgerald, ex CEO, **Unilever**.

“Toma 20 años construir una reputación y cinco minutos arruinarla. Si pensaras en eso, harías las cosas de forma distinta” **Winston Churchill** (citado por el inversor Warren Buffet)

Referencias bibliográficas:

Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.

Casal Maceiras, O. (2010). *Patrocinio, mecenazgo, sponsorización y colaboración: aclarando conceptos*. Extraído de <http://www.RevistaProtocolo.com>

CERES. (1989). *Coalition for Environmentally Responsible Economies*. Boston.

Chan Kim, W. y Reneé, M. (2005). *La estrategia del océano azul*. Allston (USA): Harvard Business Review.

Comisión Europea. (2008). *Comunicación de la Comisión sobre la Competitividad en Europa*. Bruselas: CE.

Comisión Europea. (2001). *Libro Verde sobre la Responsabilidad Social de las Empresas en Europa*. Bruselas: CE.

Club de Excelencia en Sostenibilidad. (2011). *Estudio multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la gran empresa en España*. Madrid: CES.

Club de Excelencia en Sostenibilidad. (2010). *Estudio sobre el estado del voluntariado corporativo en España 2010*. Madrid: CES.

Dowling, G. (1994). *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. London: Kogan Page.

Foro Económico Mundial. (2014). *Global Competitiveness Report*. Ginebra: WEF.

Garrido Morales, F. J. (2007). *Comunicación de la estrategia*. Bilbao: Deusto.

Garrido Buj, S. y Rodríguez Carrasco, J. M. (2002). *Estrategia y política de empresa*. Madrid: Pirámide.

Global Reporting Initiative. (2010). *Informes de sostenibilidad*. Amsterdam: GRI.

González Herrero, A. (1998). *Responsabilidad social corporativa en IBM: el valor de la empresa integrada en la sociedad*. Barcelona: Executive Business School.

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E.. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Pamplona: Civitas-Aranzadi.

Heyel (1973): *The Encyclopedia of Organization*. Nueva York: Barneys.

Forética. (2004). *Informe Forética 2004: Situación en España*. Madrid: Foro para la Evaluación de la Gestión Ética.

Instituto de Consejeros-Administradores. (2014). *Guía práctica de buen gobierno para ONG's*. Madrid: ICA.

Kaplan y Norton. (1992). *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Kerst, G. and Freitag, M. (1991): *Passing the public scrutiny test*. Public Relations Quarterly. Vol. 36, n. 3. Pg. 7.

Lizcano Álvarez, J. L. (2004). *¿Qué es Responsabilidad Social Corporativa?*. Madrid: AECA.

Marina Torres, J. A. (2010). *La educación del talento*. Barcelona: Círculo de Lectores.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España (2015). *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas*. Madrid: MEYSS.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio - Asociación Empresa-Mujer. (2011). *La RSE en las PYMES. Guía de buenas prácticas*. Madrid: MITC-AEM.

Olcese, A. (2013). *Informe sobre la Responsabilidad Social en España..* Madrid: Comisión Europea. Representación en España.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Roser Hernández, I. (2005): *Guía de la RSC para PYMES*. Sevilla: Fundación El Monte - Observatorio de la RSC.

Seeger, M. W. and Ulmer, R. R. (2001). *Virtuous responses to Organizational Crisis: Aaron Feuerstein and Milt Cole*. *Journal of Business Ethics*, 31(4),pp. 369-376. Berlin: Springer.

Spencer, J. W. (1999). *Does size matter? The estate of the art in small Business ethics*. Chichester (UK): Business Ethics European Review.

Urarte Gómez, S. (2005). *Cómo elaborar un Plan Estratégico de RSC*. Barcelona: Conetica, SL.