

**UNIVERSIDAD MIGUEL  
HERNÁNDEZ FACULTAD DE  
CIENCIAS SOCIALES Y  
JURÍDICAS DE ELCHE  
TRABAJO FIN DE GRADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**



**LA RESPONSABILIDAD  
SOCIAL CORPORATIVA  
EN EMPRESAS 2.0**

**AUTOR**

Marcos Borja Villena Mansergas

**TUTOR**

Andreas Kanther

**CURSO ACADÉMICO**

2017/20118

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS 2.0.....</b>	<b>5</b>
<b>2. DEFINICIONES ESENCIALES Y TIPOLOGÍAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....</b>	<b>6</b>
<b>3. CRONOLOGÍA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....</b>	<b>6</b>
3.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO FILANTROPÍA EN LOS SESENTA. ....	7
3.3. PERIODO DE RÁPIDO CRECIMIENTO DE LA RSC DURANTE EN LOS SETENTA. ....	7
3.4. TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y ÉTICA EMPRESARIAL DE LA RSC EN LOS OCHENTA. ....	9
3.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA PRÁCTICA DE LOS NEGOCIOS EN LOS AÑOS NOVENTA.....	9
3.6. INVESTIGACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SIGLO VEINTIUNO. ....	10
<b>4. ¿HA FRACASADO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA? .....</b>	<b>11</b>
<b>5. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 2.0.....</b>	<b>20</b>
5.1. CREATIVIDAD.....	23
5.2. TRANSPARENCIA.....	25
5.3. IGUALDAD.....	25
5.4. ECONOMÍAS DE ESCALA EN RSC.....	26
5.5. RESPONSABILIDAD.....	26
5.6. LOCALIZACIÓN.....	26
5.7. CIRCULARIDAD.....	27
<b>6. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR PARA LA EMPRESA. ....</b>	<b>28</b>
6.1. INFORMES Y ESTRATEGIAS DE LA RSC.....	30
6.2. COMPROMISO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	31
6.2.1. <i>Identificación de tendencias externas.....</i>	<i>31</i>
6.2.2. <i>Gestión de riesgos y oportunidades con los grupos de interés.....</i>	<i>32</i>
6.2.3. <i>Innovación continua con los grupos de interés.....</i>	<i>32</i>
6.2.4. <i>Establecimiento de la empresa como amigo del consumidor.....</i>	<i>32</i>
6.3. CALIDAD DEL TRABAJO.....	35
6.4. DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL.....	36
6.5. LA CADENA DE SUMINISTRO.....	37
6.6. EFECTOS TEMPORALES DE LA INVERSIÓN EN RSC.....	37
<b>7. ROIS (RETORNO DE INVERSIÓN EN POLÍTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES).....</b>	<b>38</b>
7.1. ¿QUÉ ES EL RETORNO SOCIAL DE INVERSIÓN?.....	39
7.2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN “ASESORIA ENERGÉTICA ORIOL SL”.....	41
7.3. ESTABLECER EL ALCANCE E INFLUENCIA DE LOS STAKEHOLDERS.....	42
7.3.1. <i>Identificación de los diferentes grupos de interés.....</i>	<i>42</i>
7.4. MAPA DE RESULTADOS.....	45
7.4.1. <i>Empezando con el mapa de impacto.....</i>	<i>46</i>
7.4.2. <i>Identificando los Inputs.....</i>	<i>46</i>
7.4.3. <i>Valuando los Inputs.....</i>	<i>46</i>
7.4.4. <i>Describiendo los resultados.....</i>	<i>47</i>
7.5. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	47
7.5.1. <i>Ejemplo de desarrollo de indicadores.....</i>	<i>47</i>
7.5.2. <i>Recoger resultados a través del Data.....</i>	<i>48</i>
7.6. ESTABLECER EL IMPACTO.....	49

7.6.1. Pérdida de la efectividad.....	49
7.7. CALCULAR EL RETORNO SOCIAL DE INVERSIÓN.....	49
<b>8. CONCLUSIÓN DEL TRABAJO.....</b>	<b>61</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>65</b>

### ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

ILUSTRACIÓN 1 PIRÁMIDE DE CARROLL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	8
ILUSTRACIÓN 2 EVOLUCIÓN CRONOLÓGICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	11
ILUSTRACIÓN 3 LAS EMPRESAS S&P500 QUE PRESENTAN DATOS ACERCA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	29

### ÍNDICE DE TABLAS.

TABLA 1 LOS FALLOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	13
TABLA 2 COMPARATIVA DE LA WEB 1.0 Y LA RSC 1.0.....	21
TABLA 3 COMPARATIVA ENTRE WEB 2.0 Y LA RSC 2.0.....	22
TABLA 4 SELECCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA EMPRESA ORIOL.....	43
TABLA 5 EJEMPLO DE CÓMO SELECCIONAR LOS INDICADORES.....	48

### ÍNDICE DE IMÁGENES.

IMAGEN 1 LA CALIDAD TOTAL EN DIRECCIÓN.....	17
IMAGEN 2 EJEMPLO DE NETFLIX ESPAÑA INTERACTUANDO CON SUS SEGUIDORES VÍA PLATAFORMA TWITTER.....	33
IMAGEN 3 EJEMPLO DE NETFLIX ESPAÑA INTERACTUANDO CON SUS SEGUIDORES VÍA PLATAFORMA TWITTER.....	34
IMAGEN 4 COSTE DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN.....	50
IMAGEN 5 ASISTENTES POR CATEGORÍAS.....	51
IMAGEN 7 AHORRO TOTAL ANUAL POR CATEGORÍAS.....	53
IMAGEN 8 RETORNO SOCIAL DE INVERSIÓN. FASE 1 Y 2.....	54
IMAGEN 9 COSTES VOLUNTARIADO ENERGÉTICO.....	55
IMAGEN 10 RETORNO SOCIAL DE INVERSIÓN. FASE 3.....	56
IMAGEN 11 RETORNO SOCIAL DE INVERSIÓN. FASE 4.E.....	58
<b>IMAGEN 12 CÁLCULO DEL RETORNO SOCIAL DE INVERSIÓN.....</b>	<b>60</b>



## **1. Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas 2.0**

Como bien sabemos la Responsabilidad Social Corporativa, está de moda, todas las empresas quieren ser partícipes de movimientos verdes y socialmente responsables. En este trabajo vamos a plantear diferentes puntos de vista acerca de la Responsabilidad Social Corporativa, cómo trabaja, qué objetivos tiene...pero también intentaremos en diferentes puntos del tema, argumentar porque la responsabilidad social ha fracasado, por que pese a ser una tarea muy estandarizada actualmente, sigue siendo incapaz de resolver los problemas mas básicos de la sociedad, o incluso analizar nuevas técnicas de valoración de herramientas sociales.

Por otro lado, también haremos referencia al proceso de creación de valor, de cómo las empresas, desarrollan políticas y estrategias para su formación, a diferencia de los años 50, las políticas de creación de valor en las empresas 2.0, es crear valor para la sociedad. Por lo que será muy interesante poder establecer comparativas, y argumentar diferentes formas de gobierno en la empresa.

Para finalizar nuestro estudio, utilizaremos un caso real, explicaremos una herramienta capaz de poder analizar el valor social que esta generando nuestra empresa, a través de variables u acciones cualitativas, y que al final del estudio la empresa será capaz de poder analizar la proporción entre euro invertido y valor generado para la sociedad.



## **2. Definiciones esenciales y tipologías de la Responsabilidad Social Corporativa.**

Cuando hablamos de responsabilidad social corporativa, vamos a ver una gran variedad de definiciones, y todas ellas con campos muy distintos. No quiere decir que las definiciones sean imprecisas, sino, que vamos a introducirnos en un campo muy amplio. Como punto de partida, vamos a comenzar hablando de las cinco dimensiones propuestas por Dahlsrud (2006)

- 1) **Dimensión Medioambiental:** La dimensión medioambiental de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), afecta al impacto que tienen los negocios en el medioambiente. El objetivo como compañía socialmente responsable es el de participar en prácticas que benefician al medio ambiente.
- 2) **Dimensión Social:** La dimensión social de la RSC envuelve la relación entre los negocios y la sociedad como un todo.
- 3) **Dimensión Económica:** La dimensión económica, es referida al impacto que tiene la RSC en las finanzas corporativas de la empresa.
- 4) **Dimensión de los grupos de interés:** Los grupos de interés o “Stakeholder” son todas aquellas personas que se ven afectadas por las decisiones que plantea la empresa y que repercuten de manera directa.
- 5) **Dimensión Ética o voluntaria:** La dimensión ética o voluntaria, son aquellas decisiones que vienen influenciadas por su cultura organizativa, ayudando a la empresa a representar unos valores organizativos que promueven una actuación social y responsable.

## **3. Cronología de la Responsabilidad social corporativa.**

Este punto de la RSC nos va servir de gran ayuda para entender la evolución natural que ha desarrollado esta ciencia.

Como punto de partida vamos a situarnos en la década de los cincuenta, hasta la actualidad y con ello un análisis de la tendencia de la responsabilidad social corporativa en los próximos años.

En cuanto a los puntos cronológicos que vamos a presentar a continuación nos vamos a basar en el trabajo realizado por S.N. Bhaduri y E. Selarka (2016).

### **3.1. Responsabilidad Social Corporativa en los cincuenta.**

Howard Bowen en su trabajo principal (1953), introduce por primera vez el término responsabilidad social corporativa, en el que postuló: “¿Qué responsabilidades debe asumir el hombre de negocios hacia la sociedad?”.

Con ello establece la primera definición de Responsabilidad Social corporativa: “...Se refiere a las obligaciones de los hombres de negocios para perseguir esas políticas, hacer esas decisiones, o seguir esas líneas de acción las cuales son deseadas en términos de objetividad y valores de nuestra sociedad”. Es una época donde la comunidad empieza a sentir la necesidad por parte de las organizaciones privadas de aceptar la

existencia de la responsabilidad social corporativa para la sociedad, por medio de puntuales actividades filantrópicas.

### **3.2. Responsabilidad social corporativa como filantropía en los sesenta.**

La década de los sesenta viene marcada como un periodo de intentos por normalizar las definiciones de la responsabilidad social corporativa, sin embargo la filantropía sigue siendo la principal vía de definición de la RSC aunque ya empiezan a considerarse diferentes elementos corporativos relacionados a futuras alianzas organización-ciudadanía.

Davis (1960) define responsabilidad social como “Decisiones particulares adoptadas por los hombres de negocios mas allá de fines económicos o intereses específicos”. Por otro lado, Walton (1967) propone un nuevo concepto de RSC reconociendo la interacción entre empresa y sociedad como ente participativo y con una futura conexión necesaria para el bienestar común. Es decir empiezan a reconocer las organizaciones y empresas privadas la necesidad de relación entre los dos entes para futuros compromisos, y que distan de acciones filantrópicas. Por lo que vemos que es a partir de los sesenta cuando empieza a evolucionar de forma mínima un concepto que estaba radicado en la caridad como esencia principal.

Además Friedman (1962) conceptualiza la RSC como una finalidad que tiene que encontrar la empresa, que le aleje de sus actividades puramente económicas, y encuentre la forma de interrelacionarse con la sociedad y sus ámbitos de alcance. A partir de esta época la sociedad y las organizaciones empiezan a admitir que las actividades empresariales no deben de ser solo responsabilidad de la empresa, sino que tiene que tener un finalidad común entre ambas partes. He aquí a partir de los sesenta cuando comienza a surgir unas primeras pinceladas de una responsabilidad social corporativa mas fiel a lo que podemos encontrar hoy en día.

### **3.3. Periodo de rápido crecimiento de la RSC durante en los setenta.**

La década de los setenta, es resaltada por un crecimiento en la RSC, con la introducción de dos nuevos conceptos, como capacidad de respuesta social corporativa y el desempeño social corporativo. Later Sheti (1975) distingue entre estos dos conceptos, refiriéndose al primero con las pautas que realiza la empresa para analizar y detectar los campos de actuación de las diferentes acciones sociales; y la segunda viene dada por la forma en desempeñar esas pautas hacia la sociedad. Es decir, desde que se analiza un problema hasta que se efectúa y como se efectúa la resolución del mismo. También argumenta que la responsabilidad social corporativa implica una sincronización perfecta con las normas sociales, valores y conductas con el desempeño de la organización. Carroll (1979) presentó un gran punto de referencia en la capacidad de respuesta social corporativa, en el que propone un modelo piramidal sobre las necesidades básicas o puntos de referencia en las empresas a la hora de tomar las decisiones oportunas en el ámbito de la RSC. Como vemos en la definición de RSC propuesta por Carroll, establece grandes puntos de diferencia con las anteriores, y sobretudo introduce cuatro

pilares de la RSC en los que veremos, que a partir de ese momento, su teorización de la RSC fue aplicada por todos los grandes organismos involucrados con las causas de responsabilidad y sociedad. Carroll define “ La responsabilidad social corporativa de los negocios engloba lo económico, social, ético, y expectativas discrecionales que la sociedad recibe de las organizaciones en un periodo en concreto “.

Por lo tanto Carroll posteriormente, para explicar de una forma mas detallada estos cuatro pilares hablados previamente, dibujó una pirámide, de tal manera que podemos clarificar e identificar de forma mas intensiva lo hablado con anterioridad. Esta actualización, aunque viene dada posteriormente en su libro (1991) es importante introducirla para hacer una correcta distinción entre sus cuatro pilares fundamentales:

**Ilustración 1 Pirámide de Carroll de la Responsabilidad Social Corporativa.**



**Fuente: Elaboración propia basada en el modelo piramidal de Carroll de la Responsabilidad social corporativa.**

Estos cuatro puntos básicos de referencia, categorizan las responsabilidades sociales de los negocios:

- Responsabilidades económicas: las cuales constituyen la base de la pirámide, y se entiende como la producción de bienes y servicios que los consumidores necesitan y que por lo tanto son demandados.
- Responsabilidades legales: lo cual hace referencia a todas las legislaciones en las que la organización se tiene que regir. Es decir, los marcos y contextos legales de actuación y constituyen una actividad legal para la empresa.

- Responsabilidades éticas: se entiende por responsabilidades éticas, a hacer lo correcto, es decir, que la empresa con su desarrollo habitual de su actividad no entre en confrontación de intereses con la sociedad o demás grupos de interés, por lo que se le exige que sea ética y responsable con las tareas que vaya a llevar a cabo.
- Responsabilidades filantrópicas: comprende todas las acciones que realice la empresa que produzcan beneficios para la sociedad, es decir, todas las actividades que la empresa independientemente al ejercicio de su actividad destine su tiempo y dinero, en la consecución de un bienestar social y ciudadano.

Por lo tanto para concluir podríamos decir, que la responsabilidad social corporativa viene dada por el beneficio, sin beneficio para la empresa no hay RSC y por lo tanto el pilar básico o fundamental de la empresa es el económico. Entonces una vez se afianza el sentido económico, viene la necesidad de hacer negocio, de respetar con ello las leyes y regulaciones, ya que antes de realizar cualquier tipo de acciones filantrópicas necesita conocer todas sus obligaciones y deberes éticos, para realizar acciones sostenibles e involucradas con la sociedad, es decir las acciones filantrópicas.

### **3.4. Teoría de los grupos de interés y ética empresarial de la RSC en los ochenta.**

En los años 80, la atención estaba en desarrollar nuevos conceptos o redefiniciones de la RSC. Los conceptos y temas tales como: capacidad a la respuesta social corporativa, el desempeño a las acciones sociales, políticas públicas, éticas en los negocios y nuevas teorías acerca de los Stakeholders. Wartick y Cochran (1985) dictaminaron que existe una relación entre la forma de gobierno de la empresa con su desempeño en la RSC, por lo que un buen gobierno empresarial, permitirá que las decisiones sean directas o indirectamente más conservadoras con los grupos de interés. también a partir de esta época empezaron a aparecer nuevos estudios acerca de la relación entre la inversión en RSC con el aumento de beneficio para la empresa a términos económicos. Epstein (1987) introduce una nueva definición relacionada con la capacidad de respuesta hacia la RSC. Así, Epstein enfatiza en conseguir que el logro de los resultados de la organización en relación a los problemas de la sociedad tiene efectos más beneficiosos que adversos sobre los grupos de interés, es decir no influenciarse por los grupos de interés corporativos, influenciará en mayor medida en puntos positivos sobre la empresa y la sociedad.

### **3.5. Responsabilidad social corporativa en la práctica de los negocios en los años noventa.**

Alrededor de esta época ya empezamos a ver la introducción de la relación entre los órganos de gobierno y la responsabilidad social corporativa, estableciendo relaciones específicas entre los órganos superiores y los accionistas como grupo de interés, llamados a estos últimos como los grupos que habrá que mediar para una correcta

implantación de políticas sostenibles.

Por otro lado, David, Schoorman & Donaldson (1997) integró la teoría de la agencia para redefinir el concepto del “Administrador” el cual va a influir en la evolución de los conceptos de la responsabilidad social corporativa del futuro. “La teoría del administrador” ve a los dirigentes de la organización como mayordomos de los activos corporativos, de los accionistas y de los grupos de interés.

En contraste tenemos a la teoría de la agencia, que argumenta que la maximización de los intereses de los accionistas requiere la separación del presidente de la junta, con el CEO de la empresa.

La teoría del “Mayordomo” en cambio argumenta que la maximización del valor de los accionistas se consigue a través de compartir posiciones con el presidente de la junta y el CEO.

Por lo tanto, estas dos teorías no solo nos dan una redefinición de la responsabilidad social corporativa, sino que como podemos observar se empiezan a incluir elementos de RSC en la cúspide de la empresa, es decir, la dirección. Hasta el momento hemos visto diferentes ámbitos de aplicación de la RSC como, la sociedad, la ética empresarial, la responsabilidad económica o incluso la filantropía. Por lo que esta evolución que estamos repasando a lo largo de la historia reciente, empieza a dar sus frutos, destacando este cambio de ciento ochenta grados desde la responsabilidad de la empresa con el enfoque en la sociedad, hacia la delimitación de poderes, para que la toma de decisiones de la empresa sea de forma consensuada y separada de órganos de la alta dirección de la empresa con los grupos de interés como accionistas.

### **3.6. Investigación de la responsabilidad social corporativa en el siglo veintiuno.**

El siglo veintiuno, ha atestiguado un cambio de vista, con la introducción de los grupos de interés, la tendencia a la dedicación de prácticas socialmente responsables y a la involucración de los agentes sociales para la definición de prácticas corporativas de preservación y conservación del medio ambiente.

Husted (2000) presenta una teoría por la cual, la empresa como organización que realiza una actividad económica a través de elementos comunes que nos corresponden a todos, debería de obligatoriamente destinar recursos y partidas hacia la sociedad y así comprometerse a realizar unas acciones limpias y responsables lo cual lleva la integración implícita de considerar en cada una de sus políticas a los grupos de interés.

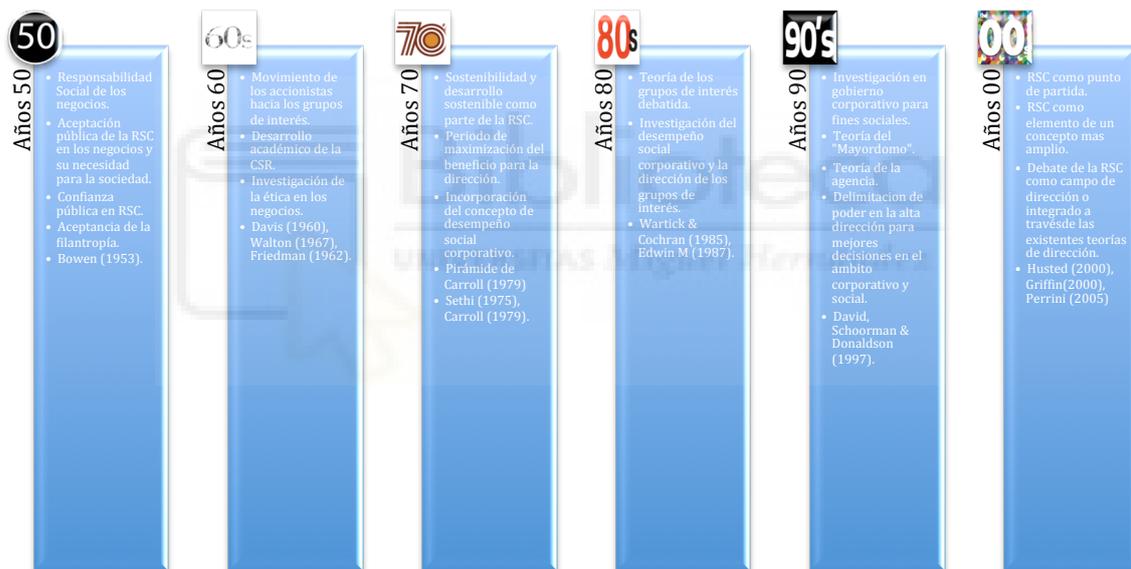
Por otro lado Griffin (2000) nos aporta otro punto de vista de la RSC por medio de otras disciplinas, Griffin argumenta que existen investigaciones relacionadas con marketing, relaciones humanas, psicología... que pueden ayudarnos a proporcionar unas mejores herramientas para un desempeño social corporativo más interesante.

Estas definiciones que hemos descrito, también generan otra controversia, ya que este

tipo de acciones o políticas socialmente responsables pueden ser un punto de desventaja económicamente hablando, en términos de competencia, ya que si no se realiza un control de gasto de inversión, la empresa se podría ver sobrepasada por sus competidores.

A continuación vamos a elaborar un esquema cronológico de las diferentes etapas por las que ha pasado la Responsabilidad Social Corporativa, delimitándolo por décadas desde los cincuenta hasta los noventa. Con ello vamos a recopilar las ideas clave de esta transformación natural que ha sufrido la RSC a lo largo del tiempo, y con nombres y apellidos a sus autores mas influyentes, para con ello, poder mirar hacia delante, y observar los increíbles cambios que ha sufrido la RSC y los retos a los que se va a tener que enfrentar.

**Ilustración 2 Evolución cronológica de la Responsabilidad Social Corporativa.**



Fuente: Elaboración propia basada en Bhaduri y Selarka. (2016).

#### **4. ¿Ha fracasado la responsabilidad social corporativa?**

Después de haber repasado la evolución natural de la responsabilidad social corporativa, vamos a repasar los puntos de referencia básicos en los que las empresas se han centrado en todos estos años. Es decir ha habido un movimiento predominante entre

todas las empresas, o sociedades, en seguir unos patrones comunes para todas. En esto los responsables no solo han sido las empresas, sino que tanto los gobiernos, como asociaciones humanitarias internacionales, o de cualquier índole caritativo, han hecho fuerza o presión, entendiéndose al más puro estilo del “Lobby”, para que las tendencias en la RSC sigan patrones comunes.

Para debatir este punto, nos vamos a basar en un estudio realizado por Wayne Visser (2012). Según establece Wayne, se podría decir que el papel de la RSC en términos como negocio, gobernanza y sistema ético ha fallado. No es difícil encontrar muchos casos en los que las empresas se han basado a desarrollar estrategias corporativas en base a su propio beneficio. Pero sin duda han visto en la RSC una herramienta por la cual incrementar beneficio no sólo en ventas sino en imagen corporativa.

Por ejemplo si nos vamos a los últimos rankings publicados de empresas que aplican políticas socialmente responsables, como el último publicado por la empresa Reputation Institute con su anuario global de las cien empresas mejor valoradas en cuanto a sus políticas de RSC, destacan: Lego, Microsoft, Google, Walt Disney y BMW como los cinco primeros clasificados. Si repasamos otra vez la lista encontramos la empresa BMW, la cual ni si quiera esta en la cabeza de la lista en cuanto a compañías automovilísticas en desarrollo e innovación de vehículos con baja emisión de gases contaminantes o liderazgo en el sector de vehículos eléctricos. Por lo cual es bastante notificante que BMW esté no solo en el top cien de empresas socialmente responsables sino que se encuentre entre las cinco primeras. Por lo que la pregunta que nos deberíamos hacer es, ¿Se trata de la RSC un ciencia por la cual las empresas se lucran dando a conocer sus cuestionables medios responsables?. Bien, si es cierto que como hemos visto antes, en cuanto a evolución histórica la RSC ha tendido a consolidarse y mejorar sus prestaciones, ya que ahora no solo gira en torno a la empresa, sino que son los consumidores también los que ejercen presión a las grandes compañías por aplicarlas, pero que sin lugar no se llevan a cabo dichas medidas en una forma puramente social, cívica y ética.

Realmente aparecen muchos casos de este tipo, es decir, el patrón general por el que se mueven las empresas son realizar políticas que sean vistosas desde punto de vista del consumidor, pero sin llegar a renunciar a los beneficios a la hora de aplicarlas. La RSC esta de moda si, pero realmente ¿que le hace a una empresa como Tesla ser una empresa mejor considerada social y medioambientalmente que otras empresas como Seat?

Por ejemplo por un lado tenemos que Tesla es la compañía precursora por excelencia de coches autónomos y eléctricos, y por contra, Seat esta comercializando vehículos propulsados a Gas Natural, lo cual es un treinta por ciento menos contaminante. El lema principal de Tesla, es alardear de un coche totalmente comprometido con el medioambiente sin renunciar a la potencia de la cual estamos acostumbrados los conductores de vehículos propulsados a combustible por explosión. Como podemos ver a simple vista, la ganancia para el usuario y medioambiente son claras a efectos de políticas de promoción y posicionamiento de la empresa, pero sin embargo las baterías de litio utilizadas por Tesla, son unos mecanismos de almacenamiento de energía que

son muy contaminantes, las baterías de litio son excesivamente contaminantes ya que sólo se recicla el cinco por ciento de las baterías en Europa, lo que viene a ser que compuestos como el litio, cobalto y níquel los cuales son tóxicos, no se están reciclando de formas correcta. Por otro lado con la propulsión a Gas Natural las fabricas no tienen ningún inconveniente en reciclar y reutilizar los coches, ya que su funcionamiento y componentes son muy similares a los de propulsión por explosión, por lo que, ¿por que los mercados, medios de comunicación y gobiernos promocionan este tipo de medios de transporte lícitamente proclamados “medioambientalmente responsables”?

Por lo que vemos, en la responsabilidad social corporativa, no solo existen intereses empresariales, sino también mucha influencia de los medio de comunicación que tienden a influir al futuro consumidor de sus elecciones, decidiendo por ellos de lo que es responsable y de lo que no. De la misma forma que los gobiernos ayudan con este tipo de políticas y que tienden a decantarse por un lado u otro, dependiendo de los intereses de éste.

Por lo que si volvemos otra vez al documento de Visser (2012), Wayne nos propone tres escalones en los fallos de la Responsabilidad Social Corporativa, y en el cual los nombra como fallos Periféricos, Incrementales y Antieconómicos.

**Tabla 1 Los fallos de la Responsabilidad Social Corporativa.**

<b>FALLOS</b>	<b>NATURALEZA DE LOS FALLOS</b>
RSC Periférica.	La RSC ha permanecido restringida en las compañías mas grandes y mayormente confinada hacia relaciones públicas en vez de estar integradas en el negocio.
RSC Incremental.	La RSC ha adoptado la calidad en el modelo de dirección, cuyos resultados incrementales, hablando de ésta como una pirámide, no se encuentran en las necesidades básicas de la empresa.
RSC Antieconómica.	La RSC no siempre tiene un sentido desde el punto de vista económico, ya que los mercados a corto plazo aún recompensan a las empresas que externalizan sus costes hacia la sociedad.

Fuente: Tabla recogida en el estudio realizado por Wayne Visser. (2012).

- **Responsabilidad Social Periférica.**

La responsabilidad social periférica hace referencia a la media en que la RSC está

involucrada en la empresa. Es decir muchas empresas utilizan la RSC como medio de comunicación y creación de valor, o simplemente para defender sus actividades poco saludables, por lo que cuando hablamos del fallo periférico damos a entender, que una empresa, adopta un compromiso para la elaboración de estrategias y políticas, sin tener desarrollada un departamento de RSC integrado e involucrado con los fines de la organización.

Como Wayne Visser especifica (2012) *“las organizaciones sientan la RSC de las empresas en Relaciones públicas, Marketing, asuntos corporativos o recursos humanos. Es un recurso explícitamente utilizado por las empresas para mantener su valor de marca u otorgar una mayor reputación”*. Dicho lo cual, no es nada nuevo que observemos multitud de casos de empresas, donde antes de realizar cualquier tipo de política social responsable, se basen en departamentos de relaciones publicas o recursos humanos para implantar sus estrategias.

Esto es totalmente un enfoque erróneo de las empresas ya que lo que se debe realizar, es una integración del departamento de RSC en las áreas principales de la empresa, para buscar los puntos fuertes de la organización y así evitar los débiles, ya que de esta forma le permitirá exprimir al máximo su experiencia en el entorno que mas le favorezca aplicar dicha política.

Por ejemplo Visser, destaca el ejemplo de la petrolera BP, en ella referencia que esta compañía es muy conocida por todas sus políticas sociales, y su gran implicación por el desarrollo de políticas éticas y sociales. Si investigamos un poco acerca del desarrollo de su programa sostenible (BP) vemos diversas actividades como subvenciones y colaboraciones con asociaciones, ONGs, y entidades culturales como la Fundación de Castellón Cultural y el Hospital provincial.

Como vemos esto es a lo que se refiere una política de responsabilidad social periférica, ya que esta realizando actividades, digamos, filantrópicas o caritativas, en vez de por ejemplo idear el desarrollo de combustibles alternativos no contaminantes como el que actualmente comercializa que es el petróleo. Por lo que este es uno de los principales fallos que desarrollan este tipo de empresas.

Por otro lado si por ejemplo escogemos otro caso distinto, pero esta vez en positivo, hablaríamos del Departamento de Responsabilidad social corporativa de Coca-Cola. Si echamos un ojo a su programa social (Coca-Cola), vemos que además de las numerables fundaciones que tiene, en este caso seria del tipo similar al de la empresa BP que hemos hablado anteriormente, vemos que destaca principalmente por tener un programa de investigación con colaboración y becas a proyectos de desarrollo e innovación para una actualización constante de sus productos, reformulaciones de productos para disminuir el azúcar y maximizar sus aportes en materia de nutrientes. Por lo que aquí si que podemos ver un buen caso de Responsabilidad Social Corporativa, ya que si bien últimamente no paran de salir noticias relacionadas con la

obesidad que producen este tipo de bebidas azucaradas, Coca-Cola lo reconoce, y esta firmemente comprometida para reducir los efectos perjudiciales de sus productos.

Por otro lado, tampoco habría que generalizar con el caso de la compañía BP, ya que la culpa no es solo de las empresas u organizaciones, ya que existen múltiples factores que pueden ayudar a que una responsabilidad social corporativa permanezca periférica. Es decir desde factores económicos como crisis o recesiones mundiales, desempleo o simplemente cultura cívica en el caso de economía subdesarrolladas, son factores que incentivan a la empresas a actuar de esta manera, ya que si un consumidor demanda productos baratos, esta en desacuerdo con unas condiciones de trabajo justas, con un consumismo por encima de las necesidades de los trabajadores con menos poder en la cadena de suministro países subdesarrollados. Por lo tanto aquí existe otra cuestión, es decir, ¿la RSC es solo voluntad de las empresas o negocios, o tendría que tener un impacto sobre la sociedad mas determinante, que hiciera posible la diferenciación del consumidor por lo que realmente merece la pena en cuanto a conservación de medioambiente y ética laboral? Como vemos esto tiene más que ver con variables psicológicas que con políticas razonablemente responsables.

- **La responsabilidad Social Incremental.**

Ahora vamos a ir con el segundo fallo: La RSC incremental cercanamente relacionada con el estado periférico y dirigido por la Era de la Dirección, como hemos visto antes. Para ver este apartado nos vamos a basar en el Gurú de los negocios Peter Drucker y su libro “The Practice of Management” (1993) el cual introduce el famoso concepto de dirección por objetivos (MBOs), donde actualmente cobra un cierto sentido común, pero en la época fue bastante revolucionario. La idea básica es traducir la estrategia corporativa en series de objetivos medibles, los cuales deben ser trasladados hacia todas las áreas de la organización. Esto permite a los managers a hacer un seguimiento e incentivos hacia todas las áreas del negocio, mientras que los empleados saben de forma clara cuales son sus tareas, el periodo de tiempo para realizarlas y lo mas importante, los trabajadores saben lo que la organización quiere de ellos, consiguiendo incentivos y recompensas por la correcta materialización de la tarea. Además si ellos participan en elaborar o proporcionar ideas para la realización de objetivos, los trabajadores se sentirán infinitamente motivados y con autonomía de poder. Por lo tanto la dirección por objetivos se sitúa en la era del marketing, en el sentido de que dibuja la atención de los empleados y organización hacia incrementales mejoras en el negocio, pero lo que indudablemente distrae la atención de los problemas mas grandes y profundos de la RSC.

Aquí aparece la figura de W. Edwards Deming (1927) como uno de los detractores en cuanto a MBOs –Management Business Objectives- se refiere sin estar relacionados en la misma época, datándose uno en el noventa y tres y el otro en el veinte y siete respectivamente. Deming introduce en una conferencia a lo que el llamó, “Statistical Product Quality Administration”.

¿Qué es la Total Quality Management? Bien, lo que traducido literalmente es dirección de total calidad, no es mas que una extensa organización en cuanto a dirección que se centra en una continua mejora de calidad en productos y servicios utilizando un continuo feedback. Por lo tanto, ¿Por qué situamos a Deming como un profundo detractor de la dirección por objetivos, cuando la esencia en si, parece la misma? La respuesta, no es tan sencilla, ya que como hemos visto la dirección por objetivos planteaba unos problemas, en cuanto a la definición de los objetivos, ya que no estaban centrados en la sociedad sino sobretodo en el beneficio propio de la empresa.

Pues bien, la Total Quality Management (2017)(TQM) fue originalmente concebida en el sector industrial de Japón en 1954. Puede ser utilizada en todo tipo de organizaciones como colegios, negocios de mantenimiento, dirección de hoteles e industria automovilística, entro muchos otros.

Hoy en día la TQM es también usada en e-business con el enfoque cliente presente en todo momento. Por lo tanto volviendo un poco hacia su utilidad, se trata de un sistema cuyo objetivo es una calidad máxima en la calidad de la dirección empresarial, haciendo y repitiendo las acciones una y otra vez hasta alcanzar los parámetros máximos de calidad.

Esto ahorra a la dirección el tiempo que es necesario para corregir el trabajo defectuoso o fallos en los productos, proporcionando numerosos ahorros en costes ya sea en vía garantía del producto en sí, o en costes por fallos. Pero claro, si analizamos la esencia podríamos decir que se trata de otro sistema de estandarización en cuanto a procesos de producción se refiere, como podría ser la dirección por objetivos.

Sin embargo la TQM, puede ser preparada paralelamente para una organización y desviarla hacia estándares de calidad y producción que deben ser seguidos por las empresas, por lo que con esto aparece la famosa “International Organization for Standardization” lo que es mayormente conocida como ISO.

Es aquí donde entra en función la TQM, usando estrategia, Data y canales de comunicación para integrar los requeridos principios de calidad dentro de las actividades y cultura de la organización. Por lo tanto ahora podemos analizar un poco por los principios por lo que se rige esta herramienta, a través de la siguiente imagen:

Imagen 1 La calidad total en dirección.



Fuente: Imagen recogida y elaborada por ToolsHero.

Por lo tanto vamos a hablar un poco de cada apartado que vemos en la imagen para poder clarificar mejor a lo que el sistema TQM se refiere.

Primero de todo tenemos “Focus on customer” lo que es lo mismo, centrarse en las necesidades del cliente. Cuando utilizamos TQM, es de crucial importancia recordar que solo los clientes determinan el nivel de calidad. De la misma manera que no importa todos los esfuerzos que dediquemos en relación a preparar a nuestros empleados o en mejora de procesos, solo los clientes la van a determinar con su satisfacción o insatisfacción.

La segunda parte envuelve a la involucración de los empleados (“Employee Involvement”). Los empleados son los clientes internos de la organización. Los empleados están involucrados en el desarrollo de productos y servicios de una organización que determina la calidad de esos productos o servicios. Por lo que a medida de que la empresa ha creado una adecuada cultura organizativa, los empleados se mostraran identificados e involucrados con lo que hacen lo que hace que determine profundamente la calidad de los productos o servicios.

Como tercer punto se necesita un proceso centralizado “Process Centred” es decir, un proceso adecuado de los diferentes procesos que la organización ha de adoptar para que todos los actos, y decisiones tomadas en la empresa sean perfectamente asimilados por lo todos os organismos de la organización. Los procesos son en principio una guía para conseguir enlazar una correcta definición de las partes fundamentales en la toma de decisión de una empresa como son la misión, visión y estrategia.

Con ello damos paso a una integración del sistema, “Integrated System” que siguiendo con el principio de procesos centralizados, es importante tener un sistema de organización que pueda ser modelado por ejemplo a una ISO9000. Es decir, que sea flexible, donde todos los departamentos estén integrados y respondan de una manera perfecta hacia cambios en la manera de proceder. Sin duda uno de los éxitos de utilizar esta herramienta, su flexibilidad a la hora de poder realizar cambios en el corazón de la empresa y que se amplifique hacia todas las pequeñas zonas de cada departamento.

También es necesario un enfoque estratégico y sistemático (“Strategic and Systematic Approach”) ya que un plan estratégico debe enlazar un desarrollo de calidad e integrado con la mejora de la organización.

Y por último tenemos las decisiones realizadas mediante hechos objetivos, (“Decision-making based on facts”) donde la realización de las decisiones de la organización deben de estar basadas, como su nombre indica, en hechos, no opiniones, como emociones o intereses. Aquí entra en la partida el Data, ya que toda la recogida de información de forma sistematizada nos va a ayudar a la realización de toma de decisiones.

La comunicación (“communication”) debe de ser formulada de una forma que este estrictamente relacionada con la misión, visión y objetivo de la empresa. Esta estrategia compromete a los grupos de interés con el nivel de la organización, los canales de comunicación... de una forma que las decisiones no se tomen de manera centralizada en la empresa, sino que los grupos de interés estén integrados en la toma de ellas.

Y por último la mejora continua (“Continuous improvement”) usando herramientas de control y pensamiento innovador creativo traerán consigo, continuas mejoras de propuestas que serán iniciadas e implementadas en la organización dando como resultado un desarrollo a un nivel mas alto de calidad.

Por lo tanto, para recapitular un poco acerca de la RSC incremental, ¿por qué ha sido necesario introducir la dirección por objetivos (MBOs) y la dirección de total calidad? La respuesta es sencilla; hemos visto que con la dirección por objetivos se introduce un elemento muy importante también recogido por la RSC, el cual se presenta como la ética laboral. Es decir, la organización está en continua relación con sus empleados para organizar sus estrategias corporativas, haciendo que el capital humano de la empresa se sienta valorado y en continua sintonía con la empresa. ¿Pero qué es lo que no recoge este sistema? Que al final siempre se realizan estas acciones para un mayor desempeño organizacional, es decir, un mayor beneficio para la organización, pero sin hacer

referencia alguna a la finalidad de las políticas socialmente responsables. Con lo que esto, nos ha llevado a presentar la dirección de total calidad (TQM), donde hemos visto que basándonos de alguna manera en el modelo de dirección por objetivos, podemos realizar actividades paralelas al mismo tiempo que la organización realiza sus actividades diarias para introducir certificados y procesos que tengan como finalidad, la inclusión de los grupos de interés en la actividad empresarial.

Es importante destacar que la practica social mas aplicada o comúnmente utilizada es la certificación ISO 14001, la cual es parte de un proceso integrador con la ISO 9001, procurando una finalidad de aplicación parecida a los MBOs. Por lo tanto se trata de un modelo de dirección muy interesante, ya que vamos a establecer modelos de dirección optimizados y estandarizados hacia políticas socialmente responsables.

Por el contrario los problemas que plantea la ISO 14001 y de todas las prácticas voluntarias de la RSC es que vienen regidas por los modelos de dirección de objetivos, lo cual presenta el problema de que las compañías preparan sus propios objetivos y hacen progresos a su propio beneficio siendo además que el enfoque de MBOs no ha logrado desafiar o cambiar significativamente los impactos negativos, derivado de la naturaleza de las organizaciones y las necesidades de consumo por parte de los grupos de interés.

Como vemos es muy complicado, integrar procesos estandarizados en políticas medioambiental que vayan dedicados al producto final para el consumidor, ya que todo este tipo de gestiones, encarecen el producto final, y muchas veces dependiendo de la naturaleza de la empresa del producto, no puede ser aplicado. Por lo que muchas veces este tipo de decisiones no son dirigidas por las organizaciones con malicia, o por oposición a la integración de prácticas responsables a su cadena de valor, simplemente son decisiones que deberían de tener un efecto o impacto el cual parte de la inversión vaya subvencionada por transferencias estatales.

Esta sería una de las formas por las que podríamos garantizar un uso adecuado y uniforme de estas decisiones, en todos los ámbitos empresariales.

- **La Responsabilidad Social Antieconómica.**

Como último punto propuesto por Wayne Visser, tenemos la responsabilidad social antieconómica la cual hace referencia a que las empresas por mucho que realicen sus políticas socialmente responsable siguen adoptando otro tipo de decisiones que no ayudan a precisamente a la RSC a consolidarse. Es decir, una empresa puede estar llevando a cabo sus políticas sostenibles, pero a la vez sigue deslocalizando o desplazándose hacia territorios donde la mano de obra es muy barata, donde no existen regulaciones sanitarias estandarizadas y donde las jornadas laborales son cuanto menos cortas. Por lo que en si la cultura de RSC de dichas empresas siguen siendo contradictoria.

Otro de los problemas que ocurre con la RSC, es que no genera beneficio a corto plazo. Lo ideal y es por lo que todo el mundo está deseando es que las empresas, se consolidasen como algo más que organizaciones económicas, las empresas tienen un papel muy importante dentro de la sociedad, ya que influyen en todos los tipos de ámbitos en la sociedad y en la forma de actuar de las personas, por lo que se les debe exigir a éstas que actúen de una manera consecuente y socialmente responsable. Desgraciadamente esto no es así, y salvo multinacionales de considerable tamaño, las empresas como cualquier otra organización viven de resultados y como hemos dicho antes, la RSC no va a otorgar valores positivos ya sea en imagen o económico en un corto periodo de tiempo, por lo que está en nuestras manos y en las de los gobiernos cambiar significativamente la forma de actuar de estas.

Lo ideal, como hemos dicho antes es la integración de un departamento de RSC de forma vertical y horizontal con los departamentos de toda la organización, para que se extienda esa aplicación de forma interna y externa haciendo un uso responsable de todas las políticas empresariales, y que no afecten de forma negativa con sus decisiones a los diversos grupos de interés implicados.

## **5. Responsabilidad Social Corporativa 2.0.**

Una vez visto los aspectos más importantes de lo que ha sido la RSC, y en lo que ha evolucionado, hemos intentado mediante razonamientos y hechos, argumentar por qué la RSC ha fracasado. Por lo tanto, como hemos visto en cualquier aspecto en la vida, cuando las cosas fallan, no funcionan, o simplemente no están bien enfocadas, tiene que aparecer la creatividad, para en este caso reinventarse. De la misma manera, cuando un negocio no funciona, el equipo de dirección junto con los distintos grupos jerárquicos, se reúnen, y tratan de analizar por qué la empresa no está evolucionando, o no está cumpliendo con los objetivos.

Si realizamos un símil Empresa-RSC, lo primero que debemos analizar es detectar qué ha pasado a nuestro alrededor, qué factores o hechos nos están influyendo negativamente para alcanzar nuestras metas, como es en este caso conseguir una sociedad económica y medioambientalmente sostenible. Por ello, del mismo modo que la RSC tiene que evolucionar, y permitir que pueda ser una gran herramienta de poder e influencia para la sociedad, encontramos analogías perfectamente compatibles a lo que la RSC va a evolucionar, comparándolo perfectamente dentro de los mismos patrones. Vamos a seguir basándonos en las ideas descritas por Wayne Visser (2012) ya que hace una comparativa muy interesante entre las WEB y la RSC, diferenciando dos etapas claramente identificables, por su rápida e inteligente evolución.

Vamos a profundizar un poco en el concepto WEB. Actualmente si observamos la definición de WEB encontramos a Donald (1992), científico informático, cuya descripción del significado WEB, viene dado como la idea de que se podría crear un software como trabajo de una recopilación de texto descriptivo, en referencia al lenguaje de programación, y el cual se exponen hacia el conjunto de población, no en base a lo que la sociedad demande sino, de acuerdo a lo que cada persona quiera subir a

la web formando una gran comunidad de usuarios, que posibilite la distribución de información por todo el mundo y al alcance de cualquier humano. Por lo tanto si buscamos ahora en internet el término WEB 2.0, difiere mucho de la definición dada anteriormente. La WEB 2.0 nace como: aplicaciones web que facilitan el intercambio creativo entre personas, interoperabilidad, usuarios integrados en el diseño y colaboración. Por lo tanto como podemos observar poco tiene que ver la definición de su progenitora, a lo que es hoy en día la WEB.

Para una mayor asimilación podríamos nombrar unos cuantos ejemplos para ver la rápida evolución de esta, como es el ejemplo de la aplicación Messenger con Whatsapp, la aplicación Ebay con Wallapop, o la realización de blogs por medio de paginas WEB con la aparición de Blogger.

Citando solamente estos ejemplos vemos de forma rápida y sencilla que lo que tienen en común: la involucración del usuario, la personalización del contenido, y sobretodo la aparición de canales colaborativos, es decir, empresas WEB 2.0 proporcionan un contenido personalizado al usuario, cosa que en la otra era, esto sería inimaginable.

Si nos damos cuenta del punto principal por el cual las principales empresas mundiales tienen en común no es mas que la intermediación y participación del usuario en ellas. Si hablamos ahora de los ejemplo de, Airbnb o Uber, es que la empresa lo único que facilita son los medios, eso es lo que tienen en común las empresas hoy en día, se trata de hacer economías colaborativas, donde lo importante es la plataforma o los medios.

Por lo que una vez recogido el ejemplo de la WEB, vamos a ver que pueden ser perfectamente compatibles con la RSC.

No es una coincidencia que estas herramientas estén en constante evolución, dada su gran apertura e involucración con la sociedad, hace que la evolución no tenga límites. Así bien, la transformación del internet a través de la emergencia social de las RR.SS, los contenidos autogenerados y los acercamientos a las fuentes de búsquedas han ocasionado una redefinición del rol en la sociedad. Por lo tanto vamos primero de todo a comparar la WEB 1.0 con la RSC 1.0 y de la misma forma con su evolución hacia la 2.0.

### **Comparativa entre la WEB 1.0 y la RSC 1.0.**

**Tabla 2 Comparativa de la WEB 1.0 y la RSC 1.0.**

<b>WEB 1.0</b>	<b>RSC 1.0</b>
Un mundo pequeño con acceso a esta herramienta, en el que solo comienza a conectar en si misma nuevos medios para dar acceso a información.	Un vehículo para las compañías para establecer relaciones con comunidades, canales de contribuciones filantrópicas y medio por el que modificar su imagen.
Herramientas de motor de búsqueda innovadoras como Netscape, rápidamente desplazadas por gigantes como Microsoft y su Internet Explorer.	Incluyendo muchas empresas innovadoras como Amazon, diversificándose hacia ámbitos como la venta y entrega de

	productos frescos y ecológicos.
Aplicaciones, Software y Hardware estandarizados, como poco nivel de desarrollo como el Personal Computer (PC).	Partiendo de la base de estandarización donde “todo cabe”, hacia la era de la personalización, donde cada producto encaja perfectamente con las necesidades del consumidor.

Fuente: Tabla recogida en el estudio realizado por Wayne Visser. (2012).

Como podemos ver, actualmente se aprecian unas evoluciones lógicas muy notables, ya sea tanto en aplicaciones WEB, como en la RSC en sí mismo. Si nos centramos solamente en la RSC, vemos como se caracterizan por el afán hacia las relaciones entre los consumidores o diversos grupos de interés. Sin duda no todo lo que se esperaba, pero sí en gran medida, ya que hemos dejado de lado como vimos al principio las acciones filantrópicas, relacionado al stage de la era periférica, y que como consecuencia de esta evolución natural va a producir que las empresas deban de comprometerse con todos los Stakeholders, estableciendo relaciones a largo plazo y no solo de carácter económico, ya que si todas las empresas que siguen con el enfoque tradicional, se verán afectadas por razones de competencia.

Vamos a ver que la RSC que se aventura próximamente, va a tener que considerar mas que nunca, a todos sus grupos de interés, es decir, van a dejar de ser empresas para convertirse en organizaciones inteligentes con mas poder que gobiernos y naciones por lo que es primordial, que éstas ejerzan un control estable y ético de sus recursos y activos.

Una vez realizado de forma esquemática las diferencias mas notorias de la antigua era en torno a la WEB y RSC, puede ser momento para dar paso a la Responsabilidad social del futuro. Antes de empezar con ello vamos a seguir con el mismo ejemplo, ya que como hemos dicho antes, no es coincidencia la revolución que ha sufrido internet, y que por supuesto ha llegado a la RSC. Veámoslo en el siguiente cuadro:

### **Comparativa entre WEB 2.0 y RSC 2.0.**

**Tabla 3 Comparativa entre WEB 2.0 y la RSC 2.0.**

<b>WEB 2.0</b>	<b>RSC 2.0</b>
Siendo definida por palabras clave como: “Inteligencia colectiva”, “redes colaborativas”, “participación de los usuarios”.	Siendo definida por palabras clave como: “objetivos comunes”, “involucración de los grupos de interés”, “apoyo innovador”.
Uso de herramientas como las Redes Sociales, Suministro de la información, análisis del Data.	Mecanismos que incluyen diversos grupos de interés, transparencia empresarial y

	nueva era social de emprendimiento.
Es más que un avance técnico, es sobretodo un cambio en el estilo de vida influenciado por esta herramienta, que nos permite ver el mundo de una forma distinta.	Se reconoce un cambio en la era de poder, desde centralizado hacia descentralizado; un cambio en la escala, desde pocas pequeñas y muchas grades, hacia muchas pequeñas y pocas grandes; un cambio en el uso de las empresas, desde simple y exclusiva hacia múltiple y compartida.

Fuente: Tabla recogida en el estudio realizado por Wayne Visser. (2012)

Como vemos, este avance en la WEB y RSC, va más allá del avance técnico. Como hemos dicho antes, nuestra forma de vida, nuestras costumbres y nuestra forma de pensar ha cambiado de forma notable con las nuevas herramientas que disponemos. Lo mas destacable, es que estos avances no se producen por el avance tecnológico en si, sino de la involucración de todos los estados de la sociedad en cada una de las herramientas, posibilitando una sociedad conectada, y con un poder inimaginable de información en la palma de la mano. Por lo tanto, obviamente esto ha generado unas ventajas innumerables para el ser humano, pero desgraciadamente desconocemos el indudable daño al que nos enfrentamos. Lo mismo pasa con la nueva Responsabilidad Social Corporativa, en la que ahora si, vamos a describirla.

Como hicimos en la primera parte de análisis de la RSC vamos a diferenciarla en siete pilares:

- Creatividad.
- Transparencia.
- Igualdad.
- Economías de escala en RSC.
- Responsabilidad.
- Localización.
- Circularidad.

Una vez nombrados los principios fundamentales, vamos a realizar una descripción por separado de cada apartado.

### 5.1. Creatividad.

El primer principio viene dado por la creatividad. De nuevo nos vamos a basar para la explicación de este pilar en el fragmento realizado por Wayne Visser (2012) y donde promulga que de acuerdo con el éxito en la revolución de la RSC, necesitaremos innovación y creatividad. Visser nos presenta a Thomas Kuhn (1962) con su libro “The structure of Scientific Revolutions”, el cual promulga que la innovación solo se va a producir cuando cambiemos la forma de percibir nuestro mundo, cuando podemos encontrar un nuevo paradigma o un nuevo patrón de pensamiento. Este proceso de

“creativa destrucción” esta aceptada como la “Teoría del cambio social” introducida por el economista austriaco Joseph Schumpeter, y por el que podemos parafrasear a Einstein, *“no podemos resolver los problemas de hoy, con el pensamiento de ayer”*.

Los negocios, podemos decir que son naturalmente creativos e innovadores. No desde el punto de vista social, es decir, los negocios siempre van a necesitar imaginación y creatividad para la supervivencia a largo plazo, para obtener mayores beneficios, o para ser mejor que la competencia. Pero por otro lado, los negocios necesitan ser dirigidos para resolver los problemas sociales y medioambientales.

Sin ir mas lejos, si nosotros fuéramos los encargados de llevar a cabo un estudio de mercado, y una de nuestras preguntas en el cuestionario fuese, ¿qué empresa consideraría usted como una de las mas creativas?, seguramente, la mayoría de las respuestas se centrarían en la empresa Apple. La empresa de la manzana se ha ganado con todo respeto liderar ese posicionamiento entre la población como una de las empresas mas innovadoras y creativas actualmente. Sin embargo, es fácil cambiar la respuesta con un simple “click”. Si buscamos en Google: tres palabras como, “RSC”, “problemas” y “Apple”, dan como resultado miles de artículos, donde en ninguno de ellos hablan precisamente de gestión de la Responsabilidad Social. Por otro lado, lo justo ahora sería encontrar un caso de las mismas similitudes. Si hablamos de la empresa Vodafone, y siguiendo el mismo ejemplo anterior, y preguntásemos a la gente, nadie o muy pocos remarcarían a la empresa telefónica, como una referente en RSC, ni siquiera, si otra de las preguntas fuera, ¿Sabría decir alguna de las políticas de RSC que ha llevado a cabo Vodafone últimamente?, la mayoría lo dejaría en banco. La empresa Vodafone estuvo trabajando con la innovadora empresa Safari.com en Kenia, una herramienta que permite la transferencia de dinero entre la población con un simple SMS, gracias a esto ha empoderado a una nación donde el ochenta por ciento de la población no tiene cuenta bancaria, y donde fluye mas dinero hacia el país a través de remesas internacionales que de ayuda extranjera.

Por lo tanto seguimos viendo que estos problemas pueden ser fácilmente solventados por empresas creativas o innovadoras que de la misma forma que se aprovechen de una oportunidad de mercado para conseguir mayores beneficios, se produzca como resultado una labor social o humanitaria.

Por lo que podemos concluir, que la creatividad es el medio por el que las empresas desarrollan sus ideas innovadoras para aumentar sus beneficios, por lo que todo lo que suponga creatividad, ayudará a conseguir que las empresas estén mas comprometidas y mas atentas a los cambios de mercado con su implicación con los grupos de interés.

## 5.2. Transparencia.

La transparencia en la empresa es uno de los pilares que pujan mas fuertes por su implantación. La transparencia en si hace referencia a la forma que tiene la empresa de comunicar su información interna hacia canales externos. Es de vital importancia que las organizaciones hagan un esfuerzo a la hora de publicar sus acciones mas importantes, no deja de ser un mecanismo de comunicación y publicidad que le va a favorecer a las empresas y que además genera externalidades positivas, ya que anima a la competencia a que se apuntes con las diferentes políticas que realiza cada uno y de este modo, no perder el puesto por convertirse en las llamadas organización 2.0. Con respecto a la comunicación podríamos diferenciar entre dos canales el interno y el externo.

- Comunicación interna: van a estar incluidas todas las actividades realizadas mediante mecanismo internos, todo lo que tenga que ver a decisiones dentro de la organización que en cierto modo van a producir una considerable influencia con trabajadores, proveedores y agentes externos. Proporcionará un clima de confianza si la organización se compromete a hacer actualizaciones periódicas de sus actividades comunicándolas con todos sus trabajadores y demás entes relacionados a esta.
- Comunicación externa: la comunicación externa es el siguiente paso por el que tiene que seguir la comunicación interna de la empresa. Tienen que estar estrictamente relacionadas, de tal forma que de la sensación de una organización moderna, transparente y confidente. Muchas empresas han tenido siempre unos buenos medios de comunicación interna pero les ha faltado mecanismos de unión entre la interna y la externa, lo que puede hacer que los grupos de interés se sientan confusos entre los distintos mensajes de una misma organización.

## 5.3. Igualdad.

La igualdad en las empresas esta siendo últimamente unos de los temas mas hablados. Sin lugar a dudas es unos de los objetivos que se tienen que marcar a empresas ya que si se quieren dar mensajes de responsabilidad social corporativa, lo primero es empezar con este tipo de políticas, ya que son sencillas, no suponen inversión adicional a la empresa y proporciona una muy buena cultura organizacional.

El parlamento europeo se ha propuesto alcanzar la cifra de que un cuarenta por ciento de las mujeres ocupen puestos directivos en 2020. En el cual, en los países donde no se consiga esa meta, deberán de justificar el porque de la exclusión. Por el contrario las empresas publicas deberán de cumplir con este porcentajes a finales de este mismo año, y las previsiones siguen siendo escépticas a la hora de cumplir con esa cifra.

#### **5.4. Economías de escala en RSC.**

Cuando hablamos de economías de escala en las empresas, se refiere a la capacidad que tiene la empresa por llegar a un punto de máxima producción o fabricación con el menor coste posible. Obviamente en responsabilidad social no existe, pero si tratamos de hacer un símil con las economías de escala el resultado sería magnífico y también necesario. Vemos que si todas las empresas se comprometieran a realizar fuertes cambios en sus políticas de dirección y producción a otras más sostenibles y responsables, aun tendríamos muchos problemas para intentar frenar el rápido deterioro que está sufriendo la Tierra por culpa de nuestra presencia y actividad nociva. Por lo que es precioso instaurar la alarma y presionar a todas las organizaciones para su aplicación inmediata, y de tal manera poder jugar un papel con un efecto domino interesante, ya que si las empresas más importantes empiezan a influir sobre pequeñas empresas o proveedores de éstas se trataría de una cadena que sin lugar a dudas mejoraría mucho los datos y estadísticas en RSC. Sin duda el futuro de la RSC pasa por una consciencia determinante y duradera a lo largo del tiempo, para poder de esta forma crear una necesidad hacia las pequeñas empresas por implantarla, ya que si las empresas matrices llevan un adecuado control de todos sus grupos de interés, todos sus agentes externos tendrán que actuar a su imagen y semejanza para poder seguir con su actividad empresarial.

#### **5.5. Responsabilidad.**

Hasta ahora como hemos visto por su natural evolución, la RSC, se ha caracterizado siempre por la incentivación caritativa, control de actividad y desarrollo de políticas sostenibles. Como hemos visto, anteriormente en etapas anteriores a la RSC moderna, las empresas se dedicaban a acampar a sus anchas, sin ningún tipo de preocupación por la preservación medioambiental o por la calidad laboral por poner algún ejemplo, y todas estas actividades poco responsables las “maquillaban” con cheque a la caridad, o fundaciones sin ánimo de lucro con muy poca transparencia de lo que realmente se realizaban en ellas. Hoy en día la RSC 2.0 requiere una incómoda y transformativa Responsabilidad, donde el modelo de la industria o de los negocios en sí mismo, es parte de la solución de los problemas, y que paradójicamente, en esta etapa el hacer inversiones sin retorno hacia organizaciones sin ánimo de lucro o promoción y comunicación de actividades socialmente responsables, no surgirán efecto a menos de que se involucre a los grupos de interés. Ese es sin duda el futuro de la Responsabilidad Social Corporativa, acciones, políticas y actividades en el que los grupos de interés sean partícipes de ella.

#### **5.6. Localización.**

La localización hace referencia a al destino en el que las empresas desvían sus actividades económicas, para llevar en el país destino toda su actividad productiva y obtener ventajas que en el país de procedencia sería muy difícil. Por poner un ejemplo, la empresa Wal-Mart que abrió una filial llamada Wal-Mart

China, se traslado a principios de los noventa, y lo que todo parecía augurar un existo sin precedentes para el mercado mas grande de EEUU con mas de ocho cientos mil trabajadores, fue un calvario, donde detrás de un problema acontecía otro. Los problemas principalmente residieron en no cambiar su modelo de negocio, se implantaron en china con su americana cultura organizativa obviando cualquier tipo de publico chino, por lo que su nivel de ventas era un autentico fracaso. A ello se le suma numerosas polémicas como ventas fantasma, productos cárnicos con restos de otros animales...

La explicación de este ejemplo nos proporciona muchos detalles de lo que las empresas no pueden hacer cuando deslocalizan sus industrias. Por lo que el termino “globalización” lo introducimos con la finalidad y consciencia que tienen que tomar las empresas para actuar local y al mismo modo de forma global.

Este termino tiene su origen en la cultura Japonesa, llamado así, “Dochakuka” y se refiere originalmente a la forma de adaptar las técnicas agrícolas de la industria, a las condiciones locales. Es sin dudas unas de las principales tareas que tiene la RSC por resolver. Tenemos numerosos ejemplos de multinacionales destinando sus centros de producción a países asiáticos donde la mano de obra es infinitamente mas barata, y que además gozan de falta de regulaciones laborales, seguro médico o exenciones tributarias.

Es decir en un contexto de RSC, seria la idea de “Piensa global, actúa local”. Por lo tanto, en un complejo mundo interconectado, con una RSC 2.0. instaurada, las compañías se tendrán que convertir en seres que entiendan y busquen la forma de encontrar soluciones hacia las demandas locales sin renunciar a los principios fundamentales.

### **5.7. Circularidad.**

Para finalizar vamos a ver el último concepto nombrado anteriormente, la Circularidad. La razón por la que la RSC ha fracasado no ha sido por una falta de intento o incluso por falta de esfuerzo. La vieja RSC ha fracasado por que el sistema económico mundial esta basado fundamentalmente en un diseño defectuoso. Es decir, desde que Adam Smith con su famosa teoría de la “mano invisible” en el libre mercado y nuestro sistema capitalista falla en la propia matriz de los negocios. Como hemos dicho en otros apartados, es imposible querer implantar un sistema medioambiental, ecológico y sostenible de forma circular, si las empresas y stakeholders no se ponen de acuerdo en permanecer en el mismo lado.

Volvemos a incidir en lo mismo, no puede ser que empresas como Amazon, tenga medios tan fuertes en materia de responsabilidad social, ya sea calidad laboral, eficiencia o medios caritativos, si por ejemplo no realiza un control de calidad y certificación a todos sus vendedores externos. Siempre falla algo, si por ejemplo Amazon se comprometiera a realizar una política de aplicación y control de certificaciones entre sus vendedores, probablemente mas de la mitad de los vendedores dejaría de serlo, o por el contrario, no tendrían otro remedio que subir precios por el incremento de sus costes de producción, provocando a Amazon una perdida de

competencia con su gran rival Alibaba.

Por lo tanto ¿cuál es la solución a todo esto?. La pregunta es muy sencilla, sin embargo requiere de una respuesta muy compleja, que por supuesto es difícil de materializar. He aquí, la RSC 2.0.

Los negocios deberían de estar en continuo feedback con la sociedad, entrenando al capital humano e involucrando una cultura corporativa completamente distinta a como se viene desempeñando.

Estos principios como hemos visto son un complicado test para el futuro de la RSC. Si son aplicados, ¿qué tipo de cambios veremos?.

La estandarización de las empresas seguirá siendo mayoritariamente usada en todas, pero encontrarán la forma de integrarla con sus prácticas, a niveles locales. El futuro de la RSC pasa por integrar la RSC de masas en RSC de nichos, dando lugar a un concepto mas diverso culturalmente y aplicado internacionalmente.

Hoy en día no es difícil encontrar ejemplo de RSC de nichos, se trata de una tendencia que están adoptando las empresas y que desde luego se trata de algo muy interesante.

Hoy en día los diferentes grupos de interés de la empresa tienen un poder muy alto en la era de la información, somos los dueños de la información personalizada, tendemos a escoger lo que nos gusta y obviar lo que menos nos agrada. Por esta sencilla razón las empresas van a jugar un papel muy importante ya que van a ser capaces de tener unos seguidores muy activos, hoy en día las empresas ya no tienen que luchar y realizar inversiones innecesarias de dinero para atraer a mas clientes, la forma es como se introducen al cliente, y desde luego, con la introducción de las redes sociales, aplicaciones móviles y controles de Data, ha cambiado el mundo de la comercialización y comunicación para la grandes organizaciones.

## **6. La responsabilidad social corporativa como proceso de creación de valor para la empresa.**

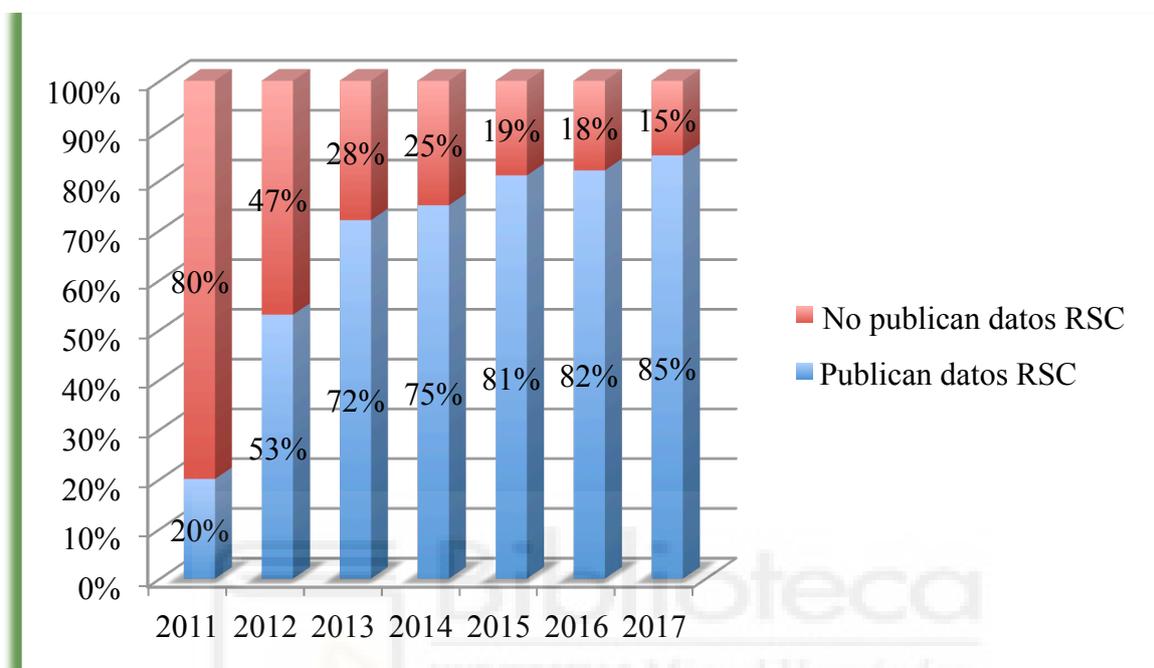
Como punto quinto del trabajo, previamente hemos hablado de la finalidad de la RSC, si las empresas las aplican bien, y si es necesario un cambio de rumbo hacia esta. Pero seguramente, si eliminamos las variables de ayuda social, implicación empresa sociedad y políticas responsables, la finalidad y el ámbito de aplicación de este tipo de políticas es puramente empresarial y de marketing. Nuestro trabajo esta realizado bajo el amparo del área de ciencias jurídicas y sociales, por lo tanto, quizás un tema que es relevante es por que las empresas adoptan estas políticas.

No nos olvidemos que uno de los problemas que contábamos anteriormente es el enfoque puramente empresarial que se desarrollaba en su aplicación, pero claro a vista de negocios y cultura corporativa, ¿qué de malo tiene estas políticas y porque cada vez son mas las empresas que la utilizan?.

Si nos basamos en datos objetivos, como este estudio realizado por la Governance & Accountability Institute (2017), nos muestra la importancia que ha cobrado la RSC y a sostenibilidad en las empresas encontradas dentro del rango S&P500 donde matiza que en 2011 solo el 20% de ellas realizaban propuestas y resultados convincentes en cuanto

a desempeño social y sostenible. Como vemos 2011 es una fecha muy cercana, y estamos revisando a las empresas con un rango y presencia muy importante, lo que la cifra es un poco “ridícula”, sin embargo si comparamos el dato de 2011 con 2017, el crecimiento es abrumador.

**Ilustración 3 Las empresas S&P500 que presentan datos acerca de la Responsabilidad Social Corporativa.**



Fuente: Ilustración de realización propia basada en S&P500.

En 2017 dentro del mismo rango del S&P500, tenemos que el 85% ni mas ni menos ha llegado a cabo políticas de esta índole. Por lo tanto ¿que es lo que ha hecho que este número pase en seis años de un 20% a un 85%? Bueno si tenemos que realizar a simple vista un análisis, digamos que las empresas han entendido la importancia de la aplicación de este tipo de políticas ya sea en la organización o un departamento en concreto de la empresa, ya que supone un considerable aumento a efectos de creación de valor en la empresa y una suculenta presencia en lo que todas las empresas quieren dentro de la mente del consumidor: un posicionamiento limpio, verde y de calidad. Por lo tanto de lo que vamos a hablar en este punto es, de cómo un desempeño adecuado de políticas socialmente responsable puede ayudar al proceso de formación y creación de valor para la empresa.

Para comenzar con el proceso de creación de valor vamos a basarnos en un estudio realizado por Prakash J. Singh, Kannan Sethuraman y Jocelin Y. Lam (2017), el cual nos va a servir para centrarnos en cinco áreas estrictamente relacionadas para la creación de valor como son:

- Informes y estrategias de la RSC.
- La calidad del trabajo.
- El compromiso con los grupos de interés.
- El desempeño medioambiental.

- El compromiso con la cadena de suministro.

### **6.1. Informes y estrategias de la RSC.**

Como bien hemos dicho y mencionado a lo largo de todo el trabajo, las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa están de moda, y como consecuencia las empresas españolas están a la cabeza en este tipo de prácticas. Si nos basamos en índices de sostenibilidad como el Dow Jones Sustainability o el Carbon Disclosure Project, dos de los índices más reconocidos en cuanto a política social y prácticas corporativas se refiere. Para ello el periódico El Confidencial (2018), recoge a las empresas españolas más interesantes o pioneras en su forma de practicar la responsabilidad social corporativa. Es sin duda alguna muy interesante y curioso los casos de cada una de las empresas y sus diferentes políticas aplicadas. Si bien hemos hablado de lo que deberían de realizar y qué errores evitar, (como el caso del fallo periférico en las organizaciones) por lo tanto a continuación vamos a ver diferentes ejemplos que confirman el avance que esta experimentando la RSC en nuestro país y por su puesto también globalmente. Vamos a centrarnos en seguir la temática de nuestro trabajo, por lo que si bien comentábamos antes, que la RSC necesitaba integrarse en la propia dirección de la empresa, para poder involucrar a todos los grupos de interés.

Vamos a ver ahora unos casos de empresas españolas, que han enfocado este tipo de políticas precisamente en el ámbito y actividad en el que operan, o no basándose en errores del pasado como hacían las empresas de desviar presupuestos hacia otras ramas o filiales de empresas completamente ajeno o muy poco relacionado a la actividad principal de ésta.

Como primer ejemplo podríamos destacar la acción social de Bankia, es muy interesante ya que ha lanzado un fondo de renta variable que utiliza estrategias de inversión socialmente responsable, involucrándose a través de su experiencia en un campo que domina y dedica su actividad, y donde en las empresas en las que se invierte se seleccionan por su impacto positivo en relación a los objetivos de desarrollo sostenible.

Por otro lado, otro tema relacionado y que está de moda desde el pasado año, es la emisión de bonos verdes, donde las empresas para conseguir financiación en inversiones sostenibles emiten fondos, consiguiendo con esto, la introducción de nuevos productos financieros socialmente responsables como el caso de BBVA, colocando desde el pasado año el ochenta por ciento de los bonos emitidos en el país y consiguiendo cuatro mil trescientos millones de euros.

Si seguimos con más ejemplos, otro a destacar es la que realiza el grupo Damm, único en toda Europa, y que consiste en que el ciento por cien de su electricidad es de origen renovable, pero además, desde 2015 es capaz de producir su propia energía por medio de la producción de biogás procedente de sus residuos vegetales, un ejemplo magnífico de cómo utilizar el departamento de investigación y desarrollo de la empresa con fines de responsabilidad social corporativa, propiciando resultados como el que acabamos de leer.

También otra de las empresas que están pujando fuerte en este ámbito, se trata de la

compañía Gas Natural, la cual empezó en 2017 con sus planes de acción y desarrollo sostenible involucrando todos los altos niveles de la dirección en políticas globales de cooperación y desarrollo, participando en todos los países en los que opera, con 39 líneas directas en todos y 178 acciones en distintos ámbitos de la compañía.

Con la visualización de estos ejemplos podemos concluir lo que hemos estado promulgando a lo largo de todo el trabajo, la integración de todas las áreas de negocio con la Responsabilidad Social Corporativa, beneficia a la organización, de poder dotar la eficiencia en sus planes operativos y logísticos con políticas sostenibles, de ahí la ventaja de la integración horizontal y vertical de la RSC.

Esto nos da una idea de que las empresas que tienen una buena gobernanza corporativa están generalmente expuestas a incrementar valor para sus accionistas tanto, como para asegurar la sostenibilidad de la firma en prácticas socialmente responsables a través de buenas acciones que promuevan la transparencia y la contabilidad.

Las firmas que publiquen sus iniciativas responsables hacia los grupos de interés, entre otras razones, se verán beneficiadas por la opinión pública, ya que es este sentido, en la RSC esta herramienta juega un papel muy importante, es decir, una compañía firmemente comprometida con estas acciones ayuda a generar un clima de confianza común entre todos los grupos.

En economías desarrolladas, la emisión de publicaciones de carácter responsables juegan un papel muy importante, con relación positiva entre la inversión en RSC y la creación de valor (2007).

## **6.2. Compromiso de los grupos de interés.**

Como segundo punto vamos a hablar acerca del compromiso con los grupos de interés y su proceso de creación de valor para la firma.

En la teoría del Stakeholder (1984) Freeman, lo describe como cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por los logros de la empresa.

Consistentemente con esta definición, existen diferentes directrices por las cuales es muy interesante y de carácter obligatoria para una correcta utilización de la RSC, que las empresas estén en constante comunicación con sus órganos internos y externos de la organización además de todo lo que envuelve a ella.

De este modo, la empresa debe de actuar en consonancia con ellos, debe preguntarles, recoger información y de dotar a la organización de la transparencia necesaria, para que el sesgo, sea lo mas pequeño posible. Para ello tenemos que tener en cuenta los siguientes puntos gracias a la ayuda de Lena Strandberg (2010).

### **6.2.1. Identificación de tendencias externas.**

Como hemos comentado la comunicación con los grupos de interés debe de ser un asunto primordial de la empresa, no solo por mejorar nuestra confianza con los diferentes grupos, sino porque es estrictamente un canal de comunicación directa con

los sucesos acontecidos por la competencia. Por lo que deberemos dedicar una importante cantidad de tiempo a cuidar de nuestros agentes externos.

### **6.2.2. Gestión de riesgos y oportunidades con los grupos de interés.**

Con la entrada de la ISO9001/2015, enfatiza en la importancia de la gestión de la calidad en la empresa en considerar a la organización como un ente interrelacionado con los demás grupos de interés para identificar y controlar el impacto que pueden ejercer estos agentes internos en la consecución de los objetivos. Por lo que será de vital importancia segmentar e identificar todos los segmentos en los que se encuentran nuestros grupos, para la evaluación y determinación de nuestras oportunidades y los riesgos a los que se encuentra la empresa.

Es muy importante identificar las necesidades que tiene la empresa con estos y viceversa, intentar de reconocer que elementos consideran importantes nuestros agentes externos para establecer una perfecta armonía entre estos.

### **6.2.3. Innovación continua con los grupos de interés.**

Si bien hemos hablado de la necesidad de la organización por estar completamente actualizada de los que ocurre a su alrededor, debemos como organización innovar y encontrar nuevas formas de búsqueda de información.

Gracias a las nuevas tecnologías, podemos realizar una investigación exhaustiva de lo que buscan nuestros agentes, de lo que podemos mejorar y de lo que están esperando. En este sentido el mundo que engloba a las redes sociales es una herramienta perfecta para estar en contacto con ellos. Dependiendo de las necesidades de la organización deberemos de establecer diferentes enfoques y diferentes usos de las herramientas.

Habrà que delimitar muy bien los campos de actuación de la empresa, hoy en día con la facilidad del tratamiento y gestión del Data, tenemos información muy valiosa acerca de los que nuestros grupos de interés piensan de nosotros, por lo que una correcta utilización de estos medios, nos otorgarán sin lugar a dudas una valiosa información.

### **6.2.4. Establecimiento de la empresa como amigo del consumidor.**

La capacidad que puede desarrollar la empresa para que sea considerada socio/amigo de los grupos de interés, es un desafío que si bien entraña bastantes dificultades dependiendo de la tipología de la empresa, también puede ser muy fácil obtener la simpatía de nuestros agentes externos.

Es relativamente sencillo encontrar muchos casos en los que la empresa por medio de redes sociales interactúa con sus clientes, y lo mas importante de todo, la empresas saben diferenciar a que tipo de clientes están enfocando sus esfuerzos por lo que pueden dar un servicio de interacción personalizado con cada tipología.

Si miramos un poco por la WEB, es fácil encontrar muchos ejemplos de cómo las empresas enfocan mensajes hacia su publico objetivo. Por ejemplo la plataforma Netflix, empresa dedicada a la producción, intermediación y visualización de contenido

grafico, y sobretodo destacando que su publico es un segmento joven, resulta bastante divertido como enfocan sus mensajes a través de redes sociales:

Imagen 2 Ejemplo de Netflix España interactuando con sus seguidores vía plataforma Twitter.



Fuente: Imagen obtenida por medio a acceso WEB. (Muñoz)

Imagen 3 Ejemplo de Netflix España interactuando con sus seguidores vía plataforma Twitter.



Fuente: Imagen obtenida por medio de acceso WEB. (Muñoz)

A través de estos dos ejemplos, podemos apreciar la forma en que las empresas tienden a comunicarse con los clientes ha cambiado profundamente, manejan controles de Data, se centran en tipologías de comunicaciones por medio de sus bases de datos, y como resultado, una manera de comunicación directa con los clientes, informal, divertida y que sobretodo, transmite una imagen de la empresa adecuada y específica a su público objetivo.

Como vemos, las compañías líderes muestran su compromiso y participación, enfatizando en la importancia de transparencia y comunicación con los principales Stakeholders.

Las nuevas tecnologías están además, aumentando las herramientas de las que dispone la empresa para afianzar el compromiso de éstas con la sociedad. Hace poco vimos un ejemplo muy llamativo a través de plataformas de Crowdsourcing, es decir las empresas ya no realizan llamativas campañas de publicidad para obtener la atención de los grupos de interés, y esto lo vemos con la exitosa campaña de Crowdsourcing que realizó Starbucks (2015), involucrando a todos los consumidores o no, a participar en su pagina o redes sociales, para proponer formas de mejora, desarrollo de productos e innovación. Las principales compañías están desarrollando este tipo de políticas por que lo que quieren, son formas y medios para poder acercarse al consumidor.

No todo se puede realizar por publicidad, hoy en día, el consumidor ha dado un paso hacia delante, el consumidor no depende de las empresas, sino mas bien lo contrario, y de ahí que las empresas se centren hoy en día a preocuparse mas por la repercusión de sus políticas, la forma de transmitir las y el bienestar del consumidor, que por los intereses personales de la propia organización.

### **6.3. Calidad del trabajo.**

Como tercer punto, vamos a ver la relación que ejerce la calidad en el trabajo con el proceso de creación de valor de la firma.

Los negocios, empresas u organizaciones necesitan gente comprometida con su trabajo y la organización, de ahí que se dote de una importancia máxima a tener un ambiente de trabajo con calidad, una buena cultura organizativa y gente dinámica y proactiva que sepa estar en armonía con la empresa.

Ser considerada una organización en la que se desarrollen acciones para un buen desarrollo del clima, va a permitir a la organización a controlar sus fortalezas y debilidades dentro del área de dirección, con lo que una vez recogida dicha información, deberá de ser correctamente promulgada a través de la cultura organizacional.

La empresa, como organismo de poder e influencia debe de centrarse en la transmisión de una buena cultura organizativa, ya que le va a poder permitir primero de todo, establecer un orden claro y definido de todas las áreas en la organización. Va a ayudar a ser la guía a todos los trabajadores, y como consecuencia llevar a cabo sus objetivos de una manera mas precisa, influyendo a nuestros trabajadores para actuar en base a la visión, misión y metas estratégicas que la organización se ha propuesto conseguir.

La cultura de la empresa puede permitir, un mayor aprovechamiento del capital humano de la empresa, por lo tanto es una responsabilidad y deber que los negocios se preocupen para que los trabajadores la reciban y la adopten como si fuera propia, ya que de ellos trata el futuro de la empresa y la consecución de los objetivos.

Para ello, la definición de cultura organizativa es muy bonita e interesante, pero aprovecharnos de sus ventajas reside en la medida en que nosotros nos involucremos en transmitirla.

La empresa necesita un lugar de trabajo cómodo para los empleados, debe de tomar iniciativas para que todos los empleados se sientan parte de la organización, crear redes internas de comunicación entre todos los trabajadores, no solo con los jefes de departamento. Tenemos que ser capaces de poder escuchar los miedos y necesidades de la organización, ya que gracias a ellos podremos facilitar el trabajo de nuestros empleados y maximizar la eficiencia laboral.

Por ejemplo, uno de los casos mas interesantes que podemos extraer de la actualidad, es la puesta en marcha de la iniciativa que ha tenido Jeff Bezos CEO de Amazon, con el pago de un cheque para despedir a sus empleados. A simple vista, el lema “Pay to quit” no parece tener mucho sentido, pero lo importante aquí es la explicación del porque.

Jeff Bezos escribió en Abril del 2018 una carta a sus accionistas explicando, una nueva política que se va a aplicar y extender a lo largo de toda su organización y trabajadores. Pero si nos paramos a pensar, ¿por qué Jeff Bezos iba a facilitar la salida de sus

trabajadores, con un cheque?, la idea sin lugar a dudas es extraordinaria. Su operativa consiste en preguntar a cada uno de los trabajadores de los rangos mas bajos, trabajos manuales y operativos (los menos glamurosos) a final de año, si están felices o no en su empresa, por lo que dependiendo de si lleven uno, dos o tres años respectivamente trabajando para Amazon, recibirán una cuantía de mil, dos mil o cinco mil dólares respectivamente. Las condiciones por las que si algún empleado las acepta, es que dicho trabajador, nunca mas va a poder trabajar para la empresa.

¿qué es lo que busca Jeff Bezos con esta medida? Bien, como hemos dicho antes esta política solo se va a dirigir hacia los empleados con rangos mas bajos de la empresa lo cual, este tipo de trabajos están relacionados a variables psicológicas bajas en cuanto a vinculación y sentido de pertenencia de la empresa, es decir, son los menos atraídos por la consecución de objetivos de la empresa. Por lo que es una forma magnífica de saber el grado de vinculación que tienen estos trabajadores con la organización, y sobretodo es un mensaje que esta comunicando Amazon a sus trabajadores de la importancia y responsabilidad que tienen todas las áreas de la organización, hasta los departamentos en los que son menos atractivos y tienden a estar menos identificados en ella.

Por lo que como comentábamos antes, esta es la esencia de la calidad laboral y cultura organizacional que tiene que realizar la empresa, los empleados tienen que sentirse considerados para la organización, está infinitamente demostrado que unas altas prestaciones en el trabajo esta estrictamente relacionado con la preocupación que tenga la organización en sus empleados. Por lo que si una empresa quiere diferenciarse de la competencia, y recoger valor, debe de hacer de su política de reclutamiento, calidad laboral y desempeño organizativo, una de las mejores armas hecha por ella misma.

#### **6.4. Desempeño medioambiental.**

En relación al cuarto punto vamos a hablar sobre el desempeño por el control medioambiental y el grado en que ayuda este desempeño al proceso de creación de valor de la firma.

Las premisas de las empresas es realizar todo tipo de acciones que garanticen una importante mejora o conservación por el medio ambiente. Deben de realizarse políticas sostenibles en cuanto acceso a agua potable, gestión de residuos, control de cumplimiento de las tasas de CO2 propuestas por la Comisión Europea y que requieren de su obligatorio cumplimiento, mejoras en la eficiencia energética y programas para la reutilización de residuos orgánicos en la empresa.

El desempeño medioambiental es uno de los principales precursores de la RSC, y sobretodo un elemento diferencial para aumentar el proceso de creación de valor de la empresa, es por tanto, por lo que las empresas españolas han entendido muy bien la importancia de tener un buen desempeño empresarial, de acuerdo a las normativas y estándares.

Según el Environmental Performance Index, (2016), España ocupa el séptimo lugar en la clasificación mundial donde se recoge mas de 180 países, por lo que es un dato muy importante y reconoce a las empresas españolas los esfuerzos realizados por garantizar su compromiso con el medio ambiente.

Es fácil, de este modo encontrar muchos ejemplos de empresas españolas con técnicas y procedimientos innovadores a la hora de prescindir de las tradicionales fuentes de energía y combustión para su uso propio como consecuencia de la actividad económica y productiva de esta.

Un ejemplo muy interesante es la forma en que Seat con su nueva planta en Martorell (Cataluña) ha conseguido implantar la planta solar mas grande de toda Europa en una fábrica, consiguiendo un suministro energético de unos 10,6MW en una superficie total de 320000 metros cuadrados.

### **6.5. La cadena de suministro.**

El quinto punto en el que vamos a hablar a continuación viene en relación a la cadena de suministro de la empresa, y su influencia en la creación de valor de ésta.

La cadena de suministro implica relaciones con proveedores y clientes, para aumentar la eficiencia de ésta al mínimo coste posible. Este ha sido siempre el enfoque tradicional, aumentar la eficacia del servicio al menor coste posible, pero la mayor énfasis implementada últimamente reside en conseguir una respuesta de los proveedores con sentido ético, social y alianzas medioambientales a través de desarrollo de mecanismos de gobernanza por parte de la empresa.

Es muy importante que la empresa este firmemente comprometida con su cadena de suministro, ya que como hemos dicho anteriormente, las empresas ejercen una notable influencia sobre los grupos de interés, por lo que es decisión de la empresa, que considere y establezca unas directrices a la hora de contratar a sus proveedores y que se ajusten a la misma cultura que promulga la empresa. Lo normal es que si una empresa esta llevando a cabo su implantación de forma estandarizada de su certificación ISO14001, que la requieran a sus proveedores también, y de esta forma llevar a cabo una cadena sostenible y concienciada con el medioambiente.

La empresa debe de clasificar a sus proveedores, y determinar cual de ellos se ajusta mas a su forma de proceder. Empresas como Enagás ha aprobado una política de movilidad sostenible con la colaboración de el Corte ingles y de esta manera impulsar el gas natural vehicular para optimizar los desplazamientos y mejorar los impactos medioambientales.

Por lo que vemos, que es perfectamente compatible, la vinculación de la empresa con sus proveedores, permitiendo el crecimiento de la cadena de valor de nuestra empresa.

### **6.6. Efectos temporales de la inversión en RSC.**

Como último punto y a modo de conclusión vamos a hablar del efecto temporal que tienen las inversiones en RSC en torno a la empresa. Es políticamente aceptado, que las empresas cuando deciden realizar grandes inversiones en RSC, no existe un retorno a corto plazo ya que por un lado no es lo que se busca y por otro, son políticas enfocadas a una mejora sostenible en los ámbitos que abarque dicha política, por que al no tratarse de una inversión con un objetivo de retorno, hace difícil que se pueda recuperar la inversión en un corto periodo de tiempo.

Consecuentemente estudios eventuales que evalúan las políticas de inversión en torno a medios sociales y responsables, determinan que a corto plazo no se detectan los efectos proporcionales en creación de valor para la empresa en cuanto a la inversión efectuada; en otras palabras, este tipo de políticas deben de estar previamente muy definidas, con un departamento paralelo y control de gastos, debido a que es una inversión en la que raramente se recupera dicha inversión en términos monetarios, pero que sin lugar a dudas contribuye de manera notable en el proceso de creación de valor para la empresa, en el cual, a términos de imagen y posicionamiento, es considerablemente mas valioso que cualquier otra política de promoción y comunicación empresarial. Por lo tanto en el próximo apartado del tema vamos a hablar de cómo la empresa puede hacer un cálculo de su retorno de inversión, y en que variables puede medir ese retorno sin necesidad de tener que ser retornos económicos.

## **7. ROIS (Retorno de inversión en políticas socialmente responsables).**

Con lo que respecta al apartado 5, hemos estado repasando como las empresas juegan con la RSC y la forma en que influye a la creación de valor a sus corporaciones. Lo que no hemos visto es como actualmente estas empresas hacen sus estudios, que partida de gastos destinan a ellas o que mecanismos participan para el control de gasto adecuado y eficiente que espera la empresa.

Las empresas, como hemos estado repasando en todo este trabajo, no son almas caritativas, las empresas analizan todos sus gastos, y su finalidad es siempre recuperar lo invertido para producir mas beneficios, pero claro, si hablamos de RSC, ¿cómo podemos medir estos datos?.

Por ejemplo, si tenemos una empresa digital, y todas nuestras políticas de divulgación y promoción de nuestras actividades sociales o activamente responsables, queremos publicarlas y recurrimos para ello a una herramientas como Google Adwords o Facebook; una vez realizada nuestra campaña y analizando los resultados, éstos, podrían ser perfectamente negativos, porque nuestra finalidad no es la de vender productos, servicios por medio de estas campañas.

Entonces, ¿qué es lo que nos interesa saber? Entre muchas otras cosas, podremos analizar todas las interacciones, impresiones o público objetivo que ha llegado. Esto sin embargo a términos económicos no se puede evaluar y toda esta información cualitativa y no contable tiene un enorme valor para la empresa.

Por lo tanto respaldándose en la herramienta ROI, vamos a enfocarlo, a políticas sociales, porque incluso una empresa cuando se plantea realizar estas acciones, también esta buscando la forma de publicitarla y promocionarla de forma adecuada para que no confronte con los intereses de la empresa. Por lo que por ejemplo, mientras un agente financiero este evaluado un retorno de inversión (ROI), los resultados analizados serán puramente económicos y numéricos, mientras que en el caso del retorno social de inversión (ROIS), los resultados evaluados serán puramente cualitativos que por medio de cuestionarios, fuentes secundarias o estudios propios de la empresa, se les otorga un valor.

No es simplemente una herramienta económica, tendremos que tener en cuenta muchos factores como los grupos de interés, en el que sólo por eso, engloba multitud de participantes. Para ello nos vamos a basar en un estudio elaborado por el gobierno británico y con la colaboración de empresas privadas (2012).

### **7.1. ¿Qué es el Retorno Social de Inversión?**

Cada día nuestros actos o actividades pueden crear o destrozar valor, aunque el valor que se crea va mas allá de lo que puede ser capturado en términos financieros, es por lo que en mayor parte, esta herramienta nos permite contabilizar.

El ROIS trata de decirnos cómo ese cambio esta siendo creado mediante el seguimiento de políticas sociales, medioambientales y resultados económicos usando valores para representarlos. Esto nos permite identificar un ratio coste beneficio.

Por ejemplo, un ratio 3:1 indica que por cada inversión de 1€, se transforma en 3€ de valor social.

Como vemos el ROIS nos da más información acerca del valor, que del dinero.

El ROIS se puede obtener de muchas formas diferentes. Se puede centrar solo en el valor generado de una compañía o sólo en un aspecto en particular del trabajo de la organización. Obviamente también puede ser tomado como un ejercicio interno de la empresa o llevado a cabo por un ente externo.

Dicho esto podemos diferenciar dos tipos de ROIS: uno evaluativo y otro de pronóstico. El primero es llevado a cabo por resultados de la empresa que ya se han destinado o partidas de gasto que ya se han llevado a cabo.

Por otro lado vamos a utilizar un ROIS de carácter anticipativo que nos va a predecir cuanto de ese valor destinado, será para actividades sociales. Es especialmente útil cuando se planifican evaluaciones, o futuras actividades en la empresa. Puede ayudar a mostrarnos cuanta inversión debemos realizar para maximizar el efecto de estas políticas sobre la empresa.

Como cualquier método de búsqueda, el ROIS requiere de un juicio justo para ser utilizado a través del análisis, basándonos en fuentes complementarias para una mayor adecuación de nuestra política y sobretodo enfatizando en la transparencia a la hora de exponer todos los indicadores y datos, ya que al tratarse de un estudio subjetivo, sino se especifica bien cada elemento mencionado, puede llevar a la confusión o simplemente a resultados erróneos.

Es por ello que para empezar, vamos a diferenciar en seis dimensiones, lo necesario para una correcta estructura del ROIS:

- a. **Establecer el alcance e influencia de los Stakeholders:** es importante establecer el límite de los stakeholders, paso necesario para poder delimitar con exactitud su involucración e influencia.
- b. **Posicionar sobre un mapa los resultados:** una vez identificados nuestros grupos de interés desarrollaremos un mapa de impacto que por medio de la teoría del cambio nos mostrará la relación existente entre entradas, salidas y resultados.
- c. **Evidenciar los resultados y darles un valor representativo:** esta dimensión debe encontrar información que muestre que los valores dados a los resultados nos proporcionan información relevante.
- d. **Establecer el impacto:** tener recogidas todas las evidencias y resultados para así poder monetizarlos. Recoger todos los impactos que han surgido como consecuencia de la aplicación de nuestras políticas y calcular la influencia de ese impacto.
- e. **Cálculo del ROIS:** debe de añadir todos los beneficios, restar todos los negativos y comparar el resultado a la inversión. El resultado será algo por lo que la sensibilidad de estos tendrán mucho que ver.
- f. **Reportar y certificar:** Se corresponde con compartir todos los resultados con los grupos de interés, debatirlos, hablarlos y proceder con la verificación del proceso.

Por lo que una vez visto los pilares básicos del retorno de inversiones sociales, podemos nombrar varias funciones respecto a lo que nos puede aportar esta herramienta. Es decir, puede ser una herramienta usada para la realización de planes estratégicos, mejorando y comunicando el impacto y la atracción a una mayor inversión.

Puede ayudar a los managers de una organización a hacer frente a decisiones relacionadas con tiempo y dinero.

Puede también ayudar facilitando discusiones estratégicas y ayudando a comprender y maximizar el valor social que una actividad produce. Y por último también nos puede ayudar a identificar oportunidades para direccionar nuestro dinero.

Por otro lado si identificamos el campo común entre lo que quiere la organización y lo que demandan los grupos de interés, esta herramienta también nos permitiría maximizar el foco de inversiones. Es decir como hemos dicho antes, no solo se trata de una herramienta cuantitativa, si la enfocamos en especial con los grupos de interés y creamos diálogos constantes con ellos, haremos de esta herramienta, un función sostenible, social y que marcará la diferencia de nuestra competencia.

Por lo tanto, una vez dicho esto, vamos a intentar desarrollar cada uno de los puntos mencionados anteriormente con una aplicación práctica es decir, todos los anteriores puntos van a ser desarrollados en una empresa real. Es importante que hagamos una

simulación práctica para poder resaltar todos los puntos y detalles y de esta forma hacer más adecuado el estudio de esta herramienta.

La empresa objeto de estudio es una Sociedad Limitada, más concretamente, una asesoría energética, lo cual nos permite familiarizarnos con el sector energético y las políticas energéticas en cuanto a RSC se refiere, de una forma clara, sencilla y objetiva.

Si nos vamos al Registro Mercantil, la sociedad se encuentra en Orihuela, con provincia Alicante, y su nombre “ASESORÍA ENERGÉTICA ORIOL SL”.

Se trata de una empresa con un número de 57 trabajadores, entre ellos: 30 ingenieros y administrativos y 27 técnicos.

La empresa tiene un nivel de facturación de más de 2.500.000 €. Es constituida el 24 de Abril de 2012 y contamos con el permiso de la empresa, para que sea objeto de estudio. Por último, en cuanto a su actividad, es una asesoría dedicada a la instrucción y comercialización de productos energéticos. Es una empresa colaboradora oficial con Gas Natural Fenosa S.A. y por lo tanto, desarrolla diferentes actividades, estrictamente relacionadas con nuestro estudio, ya que por medio de todos sus productos, ofrecen multitud de acciones, sin ningún compromiso, en cuanto a la asesoría energética se refiere.

Por lo que se ha considerado que esta empresa cumple con los parámetros estrictamente necesarios para promover en ella un análisis de retorno social de inversión, y de esta manera, tener como objetivo final, unos resultados detallados y clasificados de la proporción que los grupos de interés obtienen en beneficio, por cada política social que se proceda. Con lo que, nuestro objetivo va a ser determinar, si la empresa realiza una correcta utilización de sus recursos en este tipo de incentivos sociales.

Por lo tanto antes de empezar a realizar nuestro caso práctico, vamos a desarrollar apartado por apartado cada uno de los pasos necesarios para poder llegar a un análisis exitoso de nuestro ROIS.

Una vez desarrollado cada uno de los apartados, desarrollaremos un último punto, con la aplicación real del ROIS, en la asesoría energética Oriol y su política llevada a cabo de Responsabilidad Social Corporativa.

## **7.2. La Responsabilidad Social Corporativa en “ASESORIA ENERGÉTICA ORIOL SL”.**

La asesoría energética ORIOL, se ha comprometido a desempeñar acciones de conservación y mejora al trato medioambiental. Para ello ha decidido realizar un programa de voluntariado energético. Tratando de dar formación y asesoramiento a familias vulnerables o en riesgo de exclusión, a empresas comerciales o particulares. ¿Cómo se han propuesto realizar estas actividades? Primero han designado un movimiento de voluntarios formados por quince personas, de las cuales se van a organizar en grupos de dos personas, con ayuda del Ayuntamiento de Orihuela, en la cesión de espacios públicos, permitiendo realizar nuestros talleres de formación y asesoramiento.

A diferencia de otras políticas socialmente responsables que pueden ser temporales, “asesoría Oriol” ha decidido realizarlas de forma permanente, para intentar abarcar a toda la provincia.

### **7.3. Establecer el alcance e influencia de los Stakeholders.**

Para comenzar con nuestro ROIS, el paso fundamental es establecer los principales grupos de interés y el alcance de estos. Es muy importante tener claro el alcance y magnitud de nuestros actos, ya que dependiendo del grado de influencia de cada uno de ellos vamos a proporcionar unos valores u otros.

Es necesario antes de empezar, considerar los fines de la organización, para enfocar nuestros objetivos. Hay que tener un claro entendimiento de lo que realiza nuestra organización, lo que se espera conseguir por las actividades desarrolladas y la escala de la que estamos hablando, es decir, obviamente si nuestra empresa es muy grande, los elementos a los que va a estar condicionada van a ser muchos, lo que por el contrario una empresa pequeña tendrá pocas variables a las que tener en cuenta. Por lo tanto ya sea la empresa grande o pequeña, debemos especificar y clarificar, cada grupo de interés que escogemos y por qué.

El alcance del retorno de inversión social, es un estado explícito de lo que tiene que ser incorporado en nuestro análisis. A veces puede ser el resultado de lo que es factible para nuestra empresa en cuanto a la hora de decidir en que medida somos capaces de mejorar..

Otro tema muy importante es decidir, que tipo de estudio vamos a querer hacer, es decir, podemos encontrar de dos tipos: uno de pronóstico o previsión y otro de análisis evaluativo.

En nuestro caso, vamos a centrarnos en un pronóstico, ya que hemos decidido que lo que buscamos, es obtener los datos aproximados del beneficio social que nuestra empresa, por medio de las políticas que vamos a efectuar, es capaz de generar.

La clave para la correcta realización del ROIS, no es solo mostrar detenimiento en las inversiones que la empresa ha realizado en dicha materia social, sino, en realizar un seguimiento metódico y subjetivo, de todo lo que va a recoger nuestra política. La clave estará en seguir paso por paso todos los puntos analizados.

#### **7.3.1. Identificación de los diferentes grupos de interés.**

Para decidir que tipo de Stakeholders vamos a involucrar en nuestro estudio/análisis, es necesario poder identificar nuestras actividades, para posteriormente poder establecer el impacto que tienen éstas en nuestros grupos de interés, ya sea de forma positiva o negativa, ya que se tiende a centrarse en los resultados positivos que son esperados o intencionados por los grupos de interés. Si nos centramos solo en los fines organizacionales u objetivos de ésta, no seremos capaces de analizar las influencias o cambios negativos, los cuales son primordiales para nuestro análisis de retorno social de inversión.

Por ejemplo si nuestra empresa energética, realiza estudios de eficiencia energética para la población de forma gratuita, hacer un análisis de las externalidades positivas, es relativamente sencillo, ya que bueno, tenemos como beneficio principal para el consumidor, un estudio para su empresa o hogar, que le va a permitir obtener una información valiosa acerca de la cantidad de gasto eléctrico que le esta produciendo, por lo que este tipo de política la podemos considerar como una externalidad, pero sin embargo existen externalidades negativas también, y que por lo tanto son las más difíciles de detectar. Por ejemplo si nuestro voluntario coge como medio de transporte un coche propulsado por gasolina, esta realizando una externalidad negativa hacia el medio ambiente, con la emisión de gases, por lo que aunque por pequeña que parezca, tenemos que tener en cuenta todos estos detalles, y buscar otro medio de transporte, siempre y cuando queramos obtener un mayor resultado en cuanto a la proporción de beneficio en actos sostenibles y de responsabilidad social colectiva.

Por lo tanto, como hemos dicho antes el primer paso para comenzar nuestro estudio, es nombrar los principales grupos sociales y actores secundarios que participan en nuestra empresa energética.

Como primer paso para recoger los diferentes grupos de interés, tenemos hacer un análisis externo de todos los factores en los que la empresa ejerce una influencia, es decir, todas las decisiones que se toman en la empresa de forma directa o indirecta y que afectan a un grupo o a otro. Y por otro lado otras decisiones que se toman de carácter legislativo o legal de forma externa que afectan a la empresa. Por lo que una vez definido esto, hemos puesto en marcha un comité encargado de llevar nuestras acciones de responsabilidad social corporativa para definir quienes van a ser los encargados de recibirla.

**Tabla 4 Selección de los grupos de interés de la empresa ORIOL.**

<b>GOBIERNO</b>	Vemos, que cada vez, los gobiernos se preocupan mas por un desarrollo sostenible, proporcionando subvenciones, exenciones fiscales o ayudas a la renovación de equipos energéticos. Cada legislación que se constituye, afecta notablemente a nuestra actividad por lo que se tiene que tener en cuenta.
-----------------	--

<p><b>AYUNTAMIENTO</b></p>	<p>Será muy importante analizar las diferentes tasas impositivas que establece cada comunidad autónoma, cada legislación pertinente a ella, ya que puede modificar la forma en de operar en cada provincia.</p>
<p><b>GAS NATARUAL FENOSA S.A.</b></p>	<p>Al ser una empresa colaboradora de Gas Natural, se va a ver influenciada acerca de la distribución de productos, diferentes políticas en ámbitos geográficos de población o decisiones directas de la empresa matriz.</p>
<p><b>STAFF</b></p>	<p>Los componentes del grupo de trabajo es uno de los factores mas importantes a la hora de tener en cuenta en nuestro análisis, van a ser los encargados de transmitir nuestras políticas además de poder percibir de primera mano, las respuestas positivas o negativas de los grupos de interés.</p>
<p><b>PROVEEDORES</b></p>	<p>Son de gran importancia también, ya que nos vemos en cierta forma condicionados por sus decisiones, su logística o sus acciones en cuanto a nuestra empresa. También son un buen socio para poder saber de primera mano, si nuestro cambio en el rumbo de dirección de la empresa puede ser sentido por ellos.</p>

<p style="text-align: center;"><b>FUTUROS CLIENTES</b></p>	<p>Son el grupo por el que esperamos obtener la mayor información en cuanto a nuestras políticas, ya que van a estar dirigidas a nuestros posibles futuros clientes.</p>
<p style="text-align: center;"><b>FAMILIAS CLIENTES</b></p>	<p>Las familias van a ser objeto de estudio como sub-grupo de interés, ya que todos nuestros clientes potenciales, que se unan a nosotros, van a conseguir un ahorro considerable en su factura de la luz, por lo que esto les va a proporcionar a las familias, un ahorro mas elevado de sus ingresos, por lo que la adhesión a nuestro programa social, les va a proporcionar un cambio de vida, que debe de ser considerado y analizado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>EMPRESAS CLIENTES</b></p>	<p>Las empresas van a formar parte de un subgrupo de clientes también ya que los que decidan la incorporación en nuestro programa, podrán dedicar parte del ahorro a amortizar activos de la empresa o dedicarlos a la inversión.</p>

Fuente: Tabla de elaboración propia.

Por lo tanto ya hemos recogido nuestros principales grupos de interés.

Por lo que nuestro siguiente paso va a ser analizar cada grupo de interés y poder darles valores numéricos o monetarios, de tal forma que nuestro futuro análisis pueda ir cogiendo forma. Todo esto lo vamos a relatar en el siguiente punto llamado mapa de resultados.

#### **7.4. Mapa de resultados.**

En el punto del que hablamos a continuación vamos a construir un mapa en relación a nuestros grupos de interés. Es decir, ahora vamos a recoger información detallada de nuestros principales stakeholders para poder establecer un posterior análisis numérico recogido por los inputs, outputs y outcomes.

Entiéndase, a inputs como la contribución que realizan los grupos de interés y que posibilitan que la empresa lleve a cabo sus actividades sociales. Como outputs, la forma en que describimos las actividades producidas por los inputs y por las cuales le damos

un valor cuantitativo. Y a los outcomes a los cambios que se producen como resultado de la política social.

#### **7.4.1. Empezando con el mapa de impacto.**

El mapa de impacto es una tabla, que nos muestra los cambios que se producen por haber desempeñado nuestras políticas, y ver en que grado produce resultados distintos para cada grupo de interés. Es decir, una vez hemos detectado nuestros grupos de interés en el punto 6.3.1, ahora lo que vamos a realizar es describir las tareas que la empresa va a desempeñar, y por las cuales, se ven afectados nuestros stakeholders. Hay que realizar una descripción acerca de lo que la empresa invierte, para llevar a cabo dichas actividades, y que tienen un coste ya sea tiempo que la empresa dedica o activos que proporciona para el correcto desempeño de dicha política.

#### **7.4.2. Identificando los Inputs.**

Como hemos dicho antes, la empresa va a tener que realizar un estudio acerca de los costes que le va a repercutir cada acción propuesta. Es decir, en este apartado lo que se trata es de tratar de identificar cada uno de los costes asociados a la política desempeñada. Por ejemplo si en nuestra empresa propuesta vamos a crear nuestro departamento de RSC, vamos a empezar recogiendo los gastos generados por nuestra política para de esta forma, asociar los costes con la acción que en particular se va a desempeñar.

También deberemos recoger todos los gastos que estén asociados a otros departamentos ya sea de tiempo o dinero, ya que la empresa va a tener que dedicar un tiempo extra para la aplicación de su campaña social, por lo que si el departamento de RSC, necesita ayuda de otros departamentos, o requiere hacer uso de determinados activos de la empresa, lo lógico, es realizar una estimación fraccionaria de cada elemento que se utilice en la empresa. Cuanto más enfocados estemos en este tipo de detalles, mayor utilidad encontraremos en nuestro ROIS.

En términos de transparencia será de gran ayuda poder clasificar dichos costes en costes salariales, no salariales o de tipo renta.

#### **7.4.3. Valuando los Inputs.**

Una vez identificados todos los Inputs es hora de darles un valor económico, ya que si bien nuestro estudio se basa principalmente en datos cualitativos, es de vital importancia otorgarles valores cuantitativos que representen un coste generado para la empresa y poder así, reflejar de forma analítica el coste real por el cual la empresa deba hacer frente.

Por ejemplo si nuestra empresa lleva a cabo un programa de voluntariado energético, y los encargados a llevarlo son voluntarios que trabajan para nosotros, tenemos que de alguna forma contabilizar esas horas extras que esta realizando nuestro staff para permitir el logro de los objetivos.

Es muy importante dotar de la máxima realidad y transparencia los costes totales de nuestro estudio, aunque para ello nos tengamos que basar en fuentes secundarias de estudio, si la acción en concreto resulta de difícil medición.

Por ejemplo como hemos dicho antes, si nuestros empleados de forma voluntaria van a dedicar horas extra a realizar dicho trabajo, no sería justo contabilizar un gasto salarial inexistente, ya que son otro tipo de actividades que no se muestran en las cláusulas contractuales por lo que una buena solución podría ser la contabilización monetaria de las horas a través del salario mínimo por ley establecido por el gobierno de España determinado en Enero de 2018 con 5,76 €/h. También se debe prorratear todo el gasto proporcional que el voluntario llevaría consigo si estuviera empleado, como gastos de electricidad, seguro social, gastos por utilización de activos etc.

#### **7.4.4. Describiendo los resultados.**

Es muy importante a la hora de analizar los resultados no confundirlo con los outputs. Muchas veces lleva a confusión y entraña bastante dificultad poder diferenciar entre el proceso que lleva a una finalidad y el resultado final que lleva a ese proceso, el cual podríamos llamarle consecuencia.

Por ejemplo si llevamos a cabo el programa voluntariado energético, uno de los outputs sería la instrucción por parte de nuestros voluntarios, hacia la gente que se incluya en el programa, proporcionándoles pautas, información y acciones encaminadas hacia un uso responsable de la energía. Sin embargo como resultado (outcome), obtenemos que todos los asistentes a nuestra formación han reducido notablemente su gasto energético contribuyendo al medio ambiente y ahorrando en su factura de luz.

#### **7.5. Interpretación de resultados.**

Una vez delimitado a los grupos de interés y descrito los resultados (outcomes), en este punto nos vamos a enfocar sobre todo a desarrollar indicadores que hagan fortalecer nuestros resultados, para detectarlos con facilidad si se cumple o no, y recoger valores a través de fuentes secundarias, ya que como hemos dicho antes, muchas veces entraña bastante dificultad poder detectarlos y determinarlos.

##### **7.5.1. Ejemplo de desarrollo de indicadores.**

Para desarrollar los resultados que queremos conseguir debemos de ser capaces de poder establecer indicadores, para poder detectar de que forma o medida nuestro resultado se va a cumplir o no.

Es importante establecer diferentes tipos de indicadores para poder detectar a tiempo si nuestro objetivo se va a cumplir.

Por ejemplo, a través de la siguiente tabla vamos a ilustrar la forma en que se debería de utilizar los diferentes indicadores.

**Tabla 5 Ejemplo de cómo seleccionar los indicadores**

Resultado	Indicador
Reducción del consumo energético.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar controles de lista a los participantes, para determinar si están asistiendo a los talleres o no.</li> <li>• Anotaciones de consumo energético periódicamente.</li> <li>• Reportar preguntas frecuentes entre los participantes.</li> <li>• Preguntar tras las sesiones si los participantes han modificado su estilo de vida.</li> </ul>

Fuente: Tabla de elaboración propia.

Como vemos, es importante seguir paso por paso todos los indicadores que necesitemos para poder comprobar si nuestra política social esta llevando a cabo, cambios significativos en nuestros grupos de interés. Ya que de otra manera, se estarían desaprovechando y desperdiciando recursos de la empresa.

Por otro lado, es necesario tener una relación constante con los grupos de interés ya que muchas veces una vez conseguido los objetivos, puede que determinado grupo ya no tenga una influencia directa en la contabilización de éste, por lo que para evitar futuros errores, deberemos estar atentos a todos los cambios producidos a nuestro alrededor.

### **7.5.2. Recoger resultados a través del Data.**

La recogida de información a través de fuentes secundarias nos va a proporcionar un ahorro de tiempo y dinero en muchos casos ya que en muchas ocasiones puede ayudarnos a evitar fallos de contabilización, o de procedimientos altamente estandarizados y aceptados por entes internacionales.

Por ejemplo a la hora de establecer el horario de nuestras charlas formativas, lo primero que debemos fijarnos es a que tipo de rango de edad va usualmente dirigido nuestra política de responsabilidad social, ya que dependiendo de si son jóvenes o adultos, el horario cambiará significativamente. Para ello nos podremos basar en múltiples fuentes secundarias para acotar y definir de una mejor forma nuestro horario.

Por motivos de transparencia, también deberemos especificar por que nos hemos respaldado en dichos estudios, para clarificar si la finalidad de éste enlaza en el caso particular de nuestra empresa.

## **7.6. Establecer el impacto.**

En esta sección cuando hablamos de impacto, no nos referimos a lo explicado anteriormente acerca de la postura de nuestros grupos de interés, su alcance o influencia. Sino lo que vamos es a intentar estimar el beneficio otorgado de nuestra política mediante cálculos reales. Digamos que consiste en basarnos en los resultados (outcomes) para que una vez tengamos recogido el impacto de nuestra política, hallar su consecuencia por medio de números.

Vamos también a hablar acerca de las diferentes atribuciones que le damos a cada uno de los indicadores, muchas veces gracias a nuestra política, aparecen factores externos que como consecuencia de nuestra actividad se ven influenciados de forma positiva, es decir lo que llamaríamos externalidades positivas. También por otro lado intentaremos hacer un análisis de la variación de efecto que se produce en una política con el paso de los años, ya que al desarrollarse dicha política en entornos dinámicos, deberemos de ir retocando nuestras acciones con el paso del tiempo, sino puede que nuestra política pueda verse afectada por una disminución de su efectividad.

### **7.6.1. Pérdida de la efectividad.**

Como hemos comentado anteriormente, existe un riesgo de que nuestra política, no empiece a resultar efecto con el paso de los años, o simplemente no llegue a los niveles de eficacia experimentados al principio del desarrollo de esta.

Esto puede deberse a diferentes factores, ya sean demográficos, sociales o tecnológicos, por lo que viviendo en una sociedad dinámica, donde padecemos una revolución tecnológica constante, es de vital importancia que determinemos por medio de estimadores, la pérdida de influencia que tiene nuestra política con el paso del tiempo.

## **7.7. Calcular el Retorno Social de Inversión.**

Como último punto del trabajo vamos a desarrollar un caso práctico. Hemos hablado al principio del ROIS, nuestra idea de poder aplicarlo a un caso real, por lo tanto vamos a explicar en que consiste nuestra política social, y como la vamos a implantar por medio de la Asesoría Energética Oriol.

La empresa dispone de un proceso de formación previa a su voluntariado energético, por el cual facilita a todos sus empleados que quieran participar, 12 horas laborales a total flexibilidad para desempeñar diferentes actos sociales. El “Voluntariado Energético” tiene entre sus actividades mas destacadas:

- Asesoramiento para disminuir la potencia contratada, evitando la simultaneidad de uso.
- La determinación de familias o personas vulnerables para aplicación del bono social, el cual es un programa de ahorro en la facturación energética para aquellos grupos de familias que bien sufren algún tipo de vulnerabilidades sociales. Los descuentos aplicables los diferencian en dos grupos: Grupos de vulnerabilidad leve formados por unidades familiares con menores o

demandantes individuales, unidades familiares con un menor, unidades familiares con dos menores, familias numerosas y pensionistas todos ellos con un descuento de un 25% sobre el tipo variable y fijo. Por otro lado tenemos los grupos de vulnerabilidad extrema el cual se le aplicará un 40% sobre el gravamen fijo y variable también.

- También desempeñan cursos formativos en materia de eficiencia energética.
- Empleo de técnicas de sombraje y aislamiento (toldos, aislamientos de zonas de mala orientación...)
- Sustitución progresiva de lámparas de alto consumo por tecnología LED.
- Eliminación de energía eléctrica por otras energías alternativas según la potencia y energía anual consumida como por ejemplo la calefacción y agua caliente a gas.
- Formación y asesoramiento en uso de programas de lavado eficientes en horarios nocturnos.
- Consejos para recibir subvenciones en eficiencia energética por parte de organismos públicos (estatales, comunitarios, municipales,)
- Uso de detectores de presencia que aseguran el apagado de iluminación y equipos de forma automática.
- Sistemas de programación sencillos que regulan la actuación en el tiempo y el nivel de temperatura óptimo, mejorando el uso eficiente y automatizado, de la energía.

Como vemos tenemos una amplia gama de propuestas, para poder desarrollar una correcta política de responsabilidad social. Como procedimiento para llevar a cabo dicha política, el primer paso consiste en formar a nuestros voluntarios. Contamos con la presencia de 15 trabajadores propios, los cuales les vamos a ofrecer 12 horas laborales con total flexibilidad para poder integrarse en el programa de forma adecuada. También contamos con la colaboración de la Cruz Roja, que nos van a suministrar con alimentos, mantas y 4 voluntarios. Este programa va a tener de forma inicial una duración de 40 semanas, para poder tener una primera toma de contacto e ir analizando todos los avances.

Por lo tanto los siguientes pasos es ir contabilizando los gastos a los que vamos a hacer frente en materia de formación a nuestros trabajadores y voluntarios.

**Imagen 4 Coste del programa de formación.**

<b>Coste del Programa de formación</b>	<b>Costes diar</b>	<b>Costes Totales</b>
Programa elaborado en una semana, 8 horas diarias.		
Gastos Corrientes (luz, agua,...)	5,00 €	25,00 €
Formador Profesional	46,08 €	230,40 €
Materiales	10,00 €	50,00 €
Tiempo de los trabajadores y voluntarios en €	46,08 €	230,40 €
Transportes (Autobús con chófer)	330,00 €	1.650 €
<b>Total Progr</b>		<b>2.185,80 €</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

En relación a la contabilización de los gastos, las horas han sido computadas en relación al salario mínimo interprofesional a razón de 5,76€/h, ya que como hemos explicado no podemos contabilizarlas como si estuvieran desempeñando las actividades habituales de la empresa. El programa se corresponde con una semana de formación a razón de 8 horas diarias. En general podemos decir que se prepara al personal para realizar una gestión eficiente, buscando alternativas inmediatas y amortizables en poco tiempo.

Una vez terminado con el programa de formación, nuestro equipo de voluntarios se va a encargar de dar su asesoramiento y formación, en los espacios públicos del ayuntamiento de Orihuela, quien ha decidido colaborar con nuestra causa. El desarrollo de los diferentes talleres se van a planificar a razón de una reunión semanal de dos horas con una capacidad de asistencia para máximo 15 personas. Con lo que nuestras estimaciones, y con el apoyo de estudios previos proporcionados por la empresa, hemos aproximado el número medio de asistentes en 320 y entre los cuales les vamos a hacer los siguientes estudios energéticos.

Los asistentes que vamos a tener los hemos dividido en cuatro grupos, grupos de vulnerabilidades, grupos aplicables al programa “Bono Social”, empresarios y particulares. En base a estudios proporcionados por la empresa hemos podido dividir el número aproximado de personas a los que nos vamos a enfocar.

**Imagen 5 Asistentes por categorías.**

Asistencia media Total	320	ASISTENCIA DE PERSONAS POR CATEGORIA
CATEGORIA descuento (%)		
Bono social	10%	32
Vulnerabilidad severo	30%	96
Eficiencia energética	50%	160
Desplazamiento energético a gas	10%	32

**Fuente: Elaboración propia.**

Por lo que una vez delimitados las diferentes categorías en las que nuestros voluntarios van a trabajar, vamos a mostrar como se procede con la contabilización del ahorro energético en sí.

**Imagen 6 Ejemplo Ahorro generado anualmente por tipología.**

Tipología	Consumo mes Kwh	0,135	Termino variable	Coste	Termino Fijo	Potencia contratada	Coste fijo	Descuento	Coste	Dinero ahorrado	Observaciones	
			Coste Kwh		Coste KW				o Eficiencia			mensualmente
Unidad familiar	300		40,5		4,6	15,27 €	25,00%	55,77 €	13,94 €	669,26 €	167,32 €	Bono social
Familia numerosa	400		54		6,9	22,91 €	40,00%	76,91 €	30,76 €	922,90 €	369,16 €	Vulnerable severo, le aplicamos 40%
Pensionista	200		27		5,75	19,09 €	40,00%	46,09 €	18,44 €	553,08 €	221,23 €	Vulnerable severo, le aplicamos 40%
Familia media	500		67,5		8,05	26,73 €	20,00%	94,23 €	18,85 €	1.130,71 €	226,14 €	eficiencia energética
Familia media	300		40,5		9,2	30,54 €	25,00%	71,04 €	17,76 €	852,53 €	213,13 €	eficiencia energética
Negocio Familiar	1000		135		10,35	34,36 €	25,00%	169,36 €	42,34 €	2.032,34 €	508,09 €	eficiencia energética
Negocio Familiar	3000		405		11,5	38,18 €	35,00%	443,18 €	155,11 €	5.318,16 €	1.861,36 €	desplazamiento energético a gas
Familia numerosa	800		108		8,05	26,73 €	20,00%	134,73 €	26,95 €	1.616,71 €	323,34 €	eficiencia energética
Familia media	600		81		4,6	15,27 €	25,00%	96,27 €	24,07 €	1.155,26 €	288,82 €	eficiencia energética
Pensionista	100		13,5		5,75	19,09 €	40%	32,59 €	13,04 €	391,08 €	156,43 €	Vulnerable severo le aplicamos 40%

**Fuente: Elaboración propia.**

En la imagen 6, vemos un cuadro con información con diferentes tipos de grupos, la información ha sido proporcionada por la Asesoría energética Oriol, y en base a ella nos ha permitido realizar las siguientes las previsiones de asistencia y categoría como apreciamos en la Imagen 5.

Por lo que con respecto a los cálculos se han obtenido multiplicando el consumo mensual \* 0,135 que es el término variable + la multiplicación del termino fijo con la potencia contratada y cuyo resultado se le aplicará el 25% o el 40% según sea su categoría.

**Imagen 7 Ahorro total anual por categorías.**

Asistencia media Total	320	ASISTENCIA DE PERSONAS POR CATEGORIA		
CATEGORIA descuento (%)			Ahorro medio muestra	Ahorro medio total
Bono social	10%	32	167,32 €	5.354,11 €
Vulnerabilidad severo	30%	96	248,9408	23.898,32 €
Eficiencia energetica	50%	160	311,90376	49.904,60 €
Desplazamiento energetico a gas	10%	32	1.861,36 €	59.563,39 €
AHORRO EFICIENCIA ENERGETICA	49.904,60 €			
AHORRO BONO SOCIAL	5.354,11 €			
AHORRO PEQUEÑAS EMPRESAS	59.563,39 €			
AHORRO VULNERABILIDAD SEVERO	23.898,32 €			

**Fuente: Elaboración propia.**

En base a este cálculo, y con la muestra de 320 asistentes, hemos hallado el ahorro anual de cada grupo, obteniendo un ahorro en las familias que son aptas para la aplicación del Bono Social 5354,11 €, en el cual se encuentran pensionistas y unidades familiares con vulnerabilidad leve y en el que podemos meter en el mismo grupo las familias con vulnerabilidad severo con 23892,32€ lo que hace que sólo en las familias que deciden tomar las medidas instruidas en el programa han obtenido un ahorro total de 29252,43€. El ahorro en pequeñas empresas se ha producido mayoritariamente por el cambios energéticos en un porcentaje muy alto a gas, con un consumo térmico muy importante, a parte de reducciones por eficiencia energética que produce un ahorro total de 59892,39 €.

Por lo que el cúmulo anual de la actuación sobre las familias, pequeños negocios y grupos vulnerables de la sociedad, conlleva una ayuda social importante con un sorprendente resultado, apoyado por la labor de responsabilidad social realizada por los trabajadores de la empresa.

La estimación anual media por esta actividad esta en un ahorro estimado incluyendo impuestos no deducibles que ronda el 18% por actuación , sobre un consumo energético medio de 465 Kwh y potencia contratada de 6,2 Kw. Produciendo un ahorro total al año de 138720,42 € todo un orgullo para el equipo de voluntariado , que solo obtiene la satisfacción de ayudar y el reconocimiento de la empresa a su labor social.

Por lo que una vez visto esto, dejamos atrás todos estos cálculos para introducirnos en el ROIS de la Asesoría Energética Oriol.

Imagen 8 Retorno Social de Inversión. Fase 1 y 2.

RETORNO SOCIAL DE INVERSIÓN

ASESORÍA ENERGÉTICA ORIOL

Fase 1		Fase 2			
¿Quiénes y cuántos?		¿A qué coste?		¿Qué cambios?	
Stakeholders		Inputs		Outputs	Outcomes
					Descripción
¿A quiénes afectamos?	Descripción de cada Stakeholder	¿Cuánto invertiremos (Dinero, Tiempo)?	Valor Financiero	Sumario de actividades	¿Cómo describirías el cambio que resulta en las actividades tras la inclusión de los grupos de interés?
¿Quiénes nos afectan?					
Personas en riesgo de vulnerabilidad.	En este grupo de interés va a formar parte diferentes categorías de personas que son elegibles para el "Bono Social". Como son las unidades familiares con	Tiempo.	- €	Programa de asistencia e información. Entre las actividades están el asesoramiento individualizado de facturas, información acerca de la eficiencia energética, programas de descuento de facturación en base a cada categoría de bono social, proporción de mantas y alimentos para personas en riesgo de pobreza.	Tras las prácticas de las sesiones, los asistentes han resuelto sus problemas con las facturas, han sido asesorados para la solicitud de descuentos energéticos y las personas que están en riesgo alto de pobreza se les ha facilitado provisiones alimenticias de primera necesidad.
Personas adscritas al programa "Voluntariado Energético".	Compuesto por todos los voluntarios que se adscriben al programa para asesorar/ayudar a todas las personas interesadas.	Quince trabajadores de la empresa "Asesoría Energética Oriol". Se les proporcionará 12 horas laborales por año.	1.320,80 €		
Asistentes a las charlas.	Las personas asistentes a cada una de las charlas propuestas, de cualquier tipología de personas.	Tiempo.	- €		
Futuros profesores voluntariados.	Estará formado por todos los trabajadores interesados en el programa, por el cual se le proveerá de los conocimientos y habilidades necesarias para el óptimo desempeño del programa.	Dinero: Una semana de formación a los voluntarios.	2.185,80 €	Programa de formación a nuestros voluntarios en psicología, gestión de facturas, aprendizaje de las diferentes características del Bono Social, y formación de eficiencia energética.	Los voluntarios se han mostrado satisfechos a la hora de emprender sus actividades, además de aumentar su motivación por ayudar.
Ayuntamiento de Orihuela.	El Ayuntamiento de Orihuela participará en el programa por medio de la concesión de aulas y espacios públicos para el desarrollo de los talleres.	Dinero.	- €	Concesión del espacio público para desarrollar la actividad.	El ayuntamiento de Orihuela, tras la buena acogida al programa, se va a replantear la apertura de nuevos espacios sociales.
Cruz Roja.	Mediante la inclusión de voluntarios al programa.	Tiempo. Cuatro voluntarios a dos horas una vez a la semana multiplicado por 40 semanas del programa.	1.843,20 €	Provisión de voluntarios, alimentos y mantas.	Los voluntarios de la Cruz Roja, han sido reconocidos como asesores energéticos, dándoles la oportunidad de poder seguir involucrados con el proyecto.
Cientes de la competencia.	Cientes de nuestra competencia que con motivo de nuestras políticas de asesoramiento energético se sientan atraídos por darse de alta con nosotros.	Dinero.	- €		Han notado un ligero desnivel de altas en sus compañías, al no verse involucrado en este tipo de acciones sociales.
Pequeñas empresas usuarias de energía.	Pequeñas empresas que utilicen Gas o electricidad y necesiten asesoramiento para una eficiencia energética.	Tiempo.	- €	Usuarios particulares, empresarios o fabricantes que requieran asesoramiento administrativo o de eficiencia energética.	Tanto empresarios como usuarios se muestran muy satisfechos por el asesoramiento recibido, produciendo como consecuencia, considerables ahorros en su factura anual energética.
Usuarios particulares domésticos y comerciales.	Usuarios particulares que necesiten asesoramiento acerca de sus facturas.	Tiempo.	- €		
<b>Total</b>			5.349,80		

Fuente: Elaboración basada en Social Value UK. (2012)

Con respecto a la Fase 1 y 2 del ROIS, consiste principalmente en el nombramiento de los Stakeholders en la Fase 1 y de los Inputs, Outputs y Outcomes en la fase 2. En la Fase 1 cabe destacar, la inclusión como Stakeholder de “Clientes de la competencia” ya que si bien se trata de una política de RSC, nosotros ofrecemos asesoramiento, a cualquier tipo de clientes, ya sea nuestro o de otra empresa, por lo que consideramos, que este factor, da un valor añadido a nuestra empresa, y puede verse afectada la competencia que no realice políticas similares.

Con respecto a la fase dos en especial los Inputs, están contabilizadas todas las acciones que suponen un coste para el desarrollo de la operación, si bien hemos reflejado en la página 49, en la ilustración “Costes del programa de Formación” vemos reflejados los gastos derivados del programa de formación, prorrateados y fraccionados en base al aprovechamiento real de dichos recursos.

A continuación vamos a mostrar como hemos calculado los costes generados por nuestros voluntarios.

**Imagen 9 Costes Voluntariado Energético.**

Programa duración (Semanas)	40	Curso 2 horas por taller	Total horas curso	80
Capacidad por semana:	15	Asistencia anual personas(Aproximación)	8	320
Voluntarios Oriol (Pers) x 12 horas cada uno	15	Valor voluntarios Oriol	1.036,80 €	
Voluntarios Cruz Roja	4	Valor Voluntarios Cruz Roja	1.843,20 €	
Remuneración/hora	5,76			
Total horas Voluntarios Oriol	180			

**Fuente: Elaboración propia.**

Como vemos, con respecto a los Outputs vemos todas las actividades que esta realizando la empresa respecto a sus grupos de interés, destacando la participación que realiza el Ayuntamiento de Orihuela con la concesión de aulas para el desarrollo de talleres y la Cruz Roja con la provisión de mantas, alimentos y voluntarios que se convierten en grupos de interés directos, siendo de enlace para poder conseguir los objetivos propuestos.

Si bien hemos hablado de los Inputs y Outputs, ahora vamos a ver como han respondido los asistentes a los talleres, destacando principalmente a nuestros asistentes, volviendo a casa satisfechos por haber provisto de información, formación y asesoramiento individualizado. Posteriormente analizaremos qué valor económicos han tenido esos impactos entre los asistentes.

También existen Outcomes positivos para nuestros voluntarios, ya que como se indica, los voluntarios de Cruz Roja, se ven motivados y reconocidos como asesores energéticos por su participación, y adquieren también mayores conocimientos para desempeñar otro tipo de trabajos. O los mismos trabajadores de la asesoría Oriol, que se muestran mas felices al sentirse realizados, fomentando un mejor clima laboral en la empresa.

Imagen 10 Retorno Social de Inversión. Fase 3.

Fase 3									
	¿Que duración?	¿Qué cantidad?				¿Cómo se evalúa?			
	Evidencias					Valor			
	Duración de los outcomes	Fuentes e indicadores	Cantidad			Posición	Peso	Información financiera	Valor
Stakeholders	¿Cuál será la duración?	¿Cómo lo medimos?	número de gente	¿Cuánto cambia por persona?	Outcomes start	Por Stakeholder	¿Cómo de importante es el Stakeholder a escala del 1 al 10?	¿Qué fuente se ha usado para valorar el cambio?	¿Cuál es el valor del cambio?
		¿De dónde hemos conseguido la información?			Comienza en el periodo de la actividad (1) o comienza después de la actividad				
Personas en riesgo de vulnerabilidad.	5 años	Al proporcionar asistencia formativa entre los diferentes tipos de facturas, productos energéticos y asesoramiento individualizado, se ha conseguido resultados muy positivos en ahorros anuales entre los asistentes. La forma para conseguir estos beneficios, ha sido en analizar los casos particulares de cada grupo, para poder corregir malos hábitos de uso energético y fallos administrativos.	128		2	7	8	Información recogida por el programa.	29.252,43 €
Personas adscritas al programa "Voluntariado Energético".			15		2	9	9		
Asistentes a las charlas.			320		2	8	8		
Cursos de formación para futuros voluntarios.	1 año	Los asistentes a los cursos han comunicado su deseo de continuar con el programa de voluntariado energético, además de introducir nueva gente en el programa.	19		1	6	8	Questionarios.	
Ayuntamiento de Orihuela.	3 años				1	2	2	Información recogida por el programa.	
Cruz Roja.	3 años		4		1	4	6	Questionarios.	
Competidores energéticos del mismo sector.	1 año				2	1	3		
Fabricantes y empresarios usuarios de energía.	3 años	En relación a los empresarios se ha optado en algunos casos, por la transformación de máquinas a combustión por gas natural, además de asesoramiento en eficiencia energética. Los usuarios particulares se han mostrado muy satisfechos por su ahorro anual en la facturas debido a modificaciones de potencia que se adaptan a las necesidades de los usuarios.	32		2	3	7	Información recogida por el programa.	59.563,39 €
Usuarios particulares domésticos y comerciales.	3 años		160		2	5	8	Información recogida por el programa.	49.904,60 €

Fuente: Basada en Social Value UK. (2012)

Con respecto a la fase 3, vamos a incidir en la verdadera importancia que tiene cada grupo de interés otorgándole diferentes valores según el apartado.

Primero de todo con respecto a la duración de los Outcomes, hemos decidido que el programa “Voluntariado energético” se muestre de forma indefinida dándole un periodo de cinco años, con revisiones periódicas para controlar que el programa no se desvíe del objetivo. Con respecto a los demás stakeholders como Cruz Roja, el Ayuntamiento de Orihuela, pequeñas empresas y usuarios domésticos y particulares, no le hemos dado una mayor extensión, porque entendemos que la primera necesidad del programa es llegar al mayor número de personas incluidos en categorías como en riesgo de exclusión, pensionistas o familias numerosas, ya que son las que más pueden padecer en el pago de necesidades básicas, por lo que nos mostramos cautos, con la periodicidad de los demás grupos. En el grupo “Clientes de la competencia” le damos de duración un año, por que entendemos que el desarrollo de nuestras políticas, puede ser un atractivo, para que se decidan a asistir a nuestros talleres, pero este estudio como es un ROIS de pronóstico, aun no tenemos la suficiente información de la empresa como para poder decidir si es decisivo o no, por lo que estará sujeto a revisión.

En cuanto a los valores que le otorgamos a los Stakeholders, como hemos dicho antes, las puntuaciones más altas, vienen determinadas por los sectores más necesitados de nuestra política. Sin embargo a la hora de la contabilización del impacto, como hemos mostrado en la Imagen 7 de la página 52, los que mayores beneficios consiguen por parte de una aplicación eficiente y sostenible de la energía son las pequeñas empresas y consumidores particulares, en los que, por medio de la información que recogemos de la empresa, son los grupos que consumen más energía y que en muchos casos no están bien asesorados en cuanto a la contratación de potencia óptima o de una correcta utilización de los diferentes dispositivos que se encuentran en el hogar. En el caso de las pequeñas empresas, muchos de los asistentes aun siguen con desarrollando su actividad mediante combustibles poco eficientes y caros, por lo que un cambio de la maquinaria, le hace generar mucho valor.

**Imagen 11 Retorno Social de inversión. Fase 4.**

Fase 4					
¿En qué grado ha sido modificada la actividad?					
	Peso muerto %	Reemplazo %	Atribución %	Caída Temporal %	Impacto
	¿Qué pasaría si no hubiera sucedido la actividad?	¿Qué actividad reemplazarías?	¿En qué medida han contribuido al cambio?	¿Va a perder influencia el outcome?	Valor del Impacto Social
Personas en riesgo de vulnerabilidad.	78%	34%	98%	18%	8.916,25 €
Personas adscritas al programa "Voluntariado Energético".	0%	0%		0%	0,00
Asistentes a las charlas.	0%	0%	0%	0%	0,00
Futuros profesores voluntariados.	0%	0%	0%	0%	0,00
Ayuntamiento de Orihuela.	0%	0%	0%	0%	0,00
Cruz Roja.	0%	0%	0%	0%	0,00
Clientes de la competencia.	0%	0%	0%	0%	0,00
Pequeñas empresas usuarias de energía.	86%	87%	89%	46%	2.060,57 €
Usuarios particulares domésticos y comerciales.	91%	47%	93%	73%	7.198,48 €

Fuente: Basada en Social Value UK (2012)

En la Fase 4 vamos ver cómo a través de la información proporcionada por la Asesoría energética Oriol, podemos medir la influencia que tienen nuestros grupos de interés, y como a partir de ello se les da un valor monetario. En cuanto a los tres grupos que le hemos dado valor, en cuanto a influencia en el cambio los tres grupos tienen valores muy similares, los tres situándose en la media del 90%, pero sin embargo en el apartado de la pérdida de eficacia por ejemplo, podemos ver que el grupo compuesto por familias vulnerables y los Bonos Sociales se mantiene como una buena apuesta, en términos de desarrollar correctamente con dicho grupo nuestra política social. Sin embargo, quizás por diferentes variables sociodemográficas o socioeconómicas tanto las pequeñas empresas como los demandantes de energía individuales, marcan una gran referencia con respecto al primer grupo. Sobre todo son los usuarios particulares, los que mayor diferencia tienen, por lo que si queremos seguir desarrollando la misma política corporativa, y abarcando a los mismos grupos, deberemos de profundizar nuestra relación con los usuarios particulares de energía. Y por último, otro de los detalles que aparecen, es la facilidad de reemplazo que tenemos con las pequeñas empresas, por lo que si sigue con esos indicadores, quizás sería conveniente enfocarnos en otro grupo, o destinar mayores recursos a las familias vulnerables, ya que tiene una caída de eficiencia anual de 18%, influimos en el cambio en un 98% y solo existe un 34% de reemplazo por lo que parece ser que son los más fieles al programa.



### Imagen 12 Cálculo del Retorno Social de Inversión.

Cálculo del retorno Social de Inversión					
Tasa de descuento		3,5%			
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0,00	1.422,84 €	1.351,70 €	1.284,11 €	1.219,91 €	1.158,91 €
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	5.832,45 €	4.957,58 €	4.213,94 €	4.213,94 €	3.581,85 €
0,00	19.163,37 €	1.916,34 €	191,63 €	191,63 €	19,16 €
- €	26.418,65 €	8.225,61 €	5.689,69 €	5.625,48 €	4.759,93 €
- €	25.525,27 €	7.678,70 €	5.131,77 €	4.902,28 €	4.007,73 €
RETORNO SOCIAL POR EUROS INVERTIDOS.					47.245,75 €
					41.760,95 €
					8,61 €

Fuente: Basada en Social Value UK. (2012)

Como último punto a modo de explicación numérica de la obtención del ROIS, vamos a estructurarlo en 4 pasos, con cuatro cálculos.

Lo primero de todo será recoger el valor monetario contabilizado en la Fase 2, cuyo total es 5349,80€. Una vez tenemos el valor de los Inputs, tenemos que recoger el valor que ha resultado de monetizar los impactos de los grupos de interés que es de 18175,30€. Una vez tenemos los Outputs contabilizados realizamos el Retorno Social

de inversión. Para ello vamos a hablar del Valor Actual Total, el cual va ser la suma del valor actual de cada año:

$$25.525,27 \text{ €} + 7.678,70 \text{ €} + 5.131,77 \text{ €} + 4.902,28 \text{ €} + 4.007,73 \text{ €}$$

Dando como resultado el 47245,75€

Por lo tanto ahora necesitamos el Valor Actual Neto, que se obtendrá restando el Valor Presente Total – Valor de los Inputs ( 47245,75€ - 5349,80€) = 41.760,95 € por lo que ahora que ya tenemos el Valor Actual Neto podemos hallar la proporción del valor social que hemos generado por cada Euro invertido.

Retorno Social de Inversión = 47245,75€ / 41.760,95 € dando un resultado de 8,61€ de valor social por € invertido, por lo que se trata de una muy buena política de Responsabilidad Social, ya que por cada euro hemos generado aproximadamente 9 euros de valor social.

## **8. Conclusión del trabajo.**

De acuerdo a la idea y objetivo de este trabajo, queremos indagar acerca de la evolución natural que ha sufrido la Responsabilidad Social Corporativa. Ser capaces de poder diferenciar los principales cambios acontecidos en ella y sobretodo, aprender de la nueva RSC.

En el estudio vemos como la Responsabilidad Social comenzaba con la destinación de fondos a modo caritativo, para poder desempeñar su actividad. Hoy en día sin embargo, se realizan presupuestos para el desarrollo y la promoción de actividades, con el objetivo de crear políticas o alianzas duraderas, y que tengan un fin en la sociedad.

Este es el presente y futuro de la RSC, hoy en día con la empresa 2.0, vivimos en un mundo abierto, e influenciado, donde cualquier empresa por medio de comunicaciones de masas puede ejercer influencia sin ni siquiera establecer contacto en particular, con la sociedad.

Igual que podemos decir que la empresa ha dado un paso al frente, los Stakeholders, van cogidos de la mano, ya que vemos que son un grupo de influencia completamente distinto al de hace 50 años. Es decir en la era de la información los grupos de interés se muestran planamente activos al seguimiento de empresas, ya sea en Redes Sociales, o medios de comunicación, por lo que es relativamente sencillo, que las empresas se vean influenciadas por éstos.

La gestión de la actividad de las empresas actualmente difiere mucho de la de hace 50 años, es por eso por el que las empresas diseñan sus estructuras de forma que cada departamento quede definido en torno al cuidado de su actividad. Como hemos hablado en la imagen dos del trabajo, el ejemplo “Netflix”, es perfecto para comprender las acciones que realizan las organizaciones para tratar sus grupos de interés, ya que como consecuencia de ello pueden ejercer influencias positivas o negativas.

Por otro lado en cuanto a empresas 2.0, hemos visto con Visser,(2012), que la organización en sí, ha de cambiar mucho, si queremos realmente hacer de la RSC una

ciencia que ayude a la gente y se preocupe por ella, además de aportar un servicio social constructivo y solidario con la sociedad.

Ese es el objetivo de la empresa 2.0, basarse en sus grupos de interés para que todas sus políticas, sean desarrolladas por la gente que esta interesada o integrada de alguna forma en nuestra empresa. Por lo que esto es otro de los factores a tener en cuenta, ya que la empresa moderna, debe de estar en el mismo nivel de la organización, para poder de esta manera, definir juntos las acciones que marcaran el compromiso de una larga relación.

Además las empresas necesitan de estructuras fuertes que les permitan ser firmes a la hora de comunicar sus políticas para que tengan efecto, en la cultura organizativa de la empresa, proveedores y distribuidores.

Muchas veces solemos atribuir todas las consecuencias negativas a la empresas, pero existe también un factor muy importante por el cual, nosotros somos partícipes de que no haya progreso en el mundo empresarial. Muchas veces, exigimos cambios o formas de proceder de la empresas, pero realmente los consumidores también son responsables de las consecuencias negativas. Es decir, las empresas destinan parte de sus recursos, en la mejora continua de sus bienes y servicios, por lo que esto, irremediamente incrementa el valor añadido del bien o servicio, por lo que también el precio final se verá incrementado, y por tanto, esto puede condicionar al nivel de demanda, ya que si los consumidores, siguen demandando bienes y servicios de bajo coste, la RSC nunca podrá ser sostenible. Dicho de otro modo, la solución reside en la estandarización de negocios y procesos que involucren todo tipo de personas mediante economías circulares.

La cultura de empresarial, proyecta una acción social a través de los trabajadores que repercute en la sociedad y se ve claramente beneficiada a través de ejemplos como el que se ha manifestado en este trabajado con resultados muy positivos en la forma de enfoque, no solo contable, sino de forma cualitativa.

También podemos observar como se transmite una actitud solidaria de los trabajadores hacia la sociedad con un uso mínimo de los recursos existentes de la empresa y aportando de forma máxima los valores humanos que se han transmitido.

Esto conlleva un beneficio social tanto a nivel interno como externo, y además incrementa la imagen de marca desde un punto de vista desinteresado. Su objetivo principal tanto desde el factor comunicativo de la empresa como el desarrollo de actividades vistas en el ejemplo no persigue un beneficio económico sino, una mejora en la sociedad y mas concretamente en el mas desfavorecido económicamente hablando.

Si realmente las políticas de RSC acaban teniendo un efecto rebote en la imagen de marca, siempre, desde la iniciativa de los valores y mejora de la sociedad, el empresario podrá considerar mas que justificada su inversión y al mismo tiempo favorecer en mayor grado a la sociedad.

Si conseguimos establecer esta cultura a nivel global esto supondrá incrementar geoméricamente el conjunto de empresas que producen en la sociedad. De esta forma podemos llegar a la conseguir que un ente dedicado única y exclusivamente al beneficio

propio repercute de forma positiva y real a la sociedad de forma desinteresada, aunque indirectamente quede justificada su inversión en la imagen y marca de la empresa. Quizá esto puede resultar una quimera en la sociedad actual, y en los consejos de administración de grandes empresas que buscan única y exclusivamente un beneficio para su accionista, pero si se consigue instaurar esta cultura de empresa de forma geométrica, ya que en algunas empresas importantes la generación de competencia establecería que esta actitud se generalice cada vez más en el resto de empresas, ya que todas ellas tienen como foco al cliente y la sociedad.

En conclusión podemos decir que si el fomento de la RSC 2.0, se incrementa y consigue encauzar de una forma mayoritaria en todas las empresas el beneficio social que se crea, pese a que el sistema capitalista no lo fomenta, podrá ser fácilmente creíble. Por ejemplo, simplemente a modo de mostrar de las cantidades de las que estamos hablando, si por ejemplo todas las empresas destinaran un 1% de sus ingresos hacia acciones sociales y medioambientales, se conseguiría un proceso estandarizado y directo de todas las empresas globales en ayudas sociales. Si cogemos a modo de ejemplo las 50 empresas que más ingresos obtienen en el mundo y aplicamos un 1% sobre el total de sus ingresos, tenemos de resultado: 80.804.950,00 € millones de euros. Como vemos este es solo el resultado de aplicar un 1% sobre los ingresos de estas 50 empresas, imagínense, si en vez de aplicarlo sobre las 50 empresas más ricas del mundo las aplicásemos sobre todas las empresas, por medio de tratados internacionales de carácter obligatorio, que como consecuencia, haría a todas las empresas definir sus modelos de negocio, en torno a las actividades destinatarias de ese dinero.

Esto, también genera un reto para las organizaciones, ya que van a tener que ajustar todas sus políticas empresariales, aprovechando la inversión que deberían hacer en RSC, en acciones y métodos para la investigación o desarrollo de productos o servicios, haciéndolos más sostenibles, o por el contrario destinarlo a otros fines sociales.

Tratados internacionales como el que hemos propuesto a modo de ejemplo, haría sin ninguna duda incentivar y mejorar a todas las empresas, ya que la única forma de que triunfen las políticas sociales en negocios privados, es dotarlos de competencia. Si toda la competencia está invirtiendo en el desarrollo de acciones sostenibles y socialmente responsables, las empresas que no quieran adoptar estas medidas estarán fuera del mercado, ya que por el libre movimiento de la competencia, ésta se quedará fuera de juego.

Para finalizar, hacer de nuestra Tierra, un modelo respetable y sostenible, está en nuestras manos, somos la elección de nuestro futuro y el futuro será nuestra decisión.



## 9. Bibliografía

- Anita, W. (2009). *CSR Survey of Hang Seng Index Constituent Companies 2009*.
- Baughn, C. (2007). Corporate social responsibility in Asian countries and other geographical regions. *Corporate Social Responsibility Management* , 189-205.
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal Management* , 99-120.
- Barnett, M. (2007). *Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility*. Academic Management Review.
- Bird, R., Hall, M., Momente, F., & Regianni, F. (2007). *What corporate social activities are valued by the market?* Business Journal Ethics.
- Bhaduri, & Selarka. (2016). *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility of Indian Companies* . Singapore: Springer Science+Business Media Singapore .
- BP, E. (s.f.). *BP en la sociedad*. Recuperado el 2 de Junio de 2018, de BP España.: [https://www.bp.com/es\\_es/spain/medio-ambiente-y-sociedad/bp-en-la-sociedad/nuestra-vision.html](https://www.bp.com/es_es/spain/medio-ambiente-y-sociedad/bp-en-la-sociedad/nuestra-vision.html)
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the business man*. NY: Harper & Brothers.
- Browne, J., & Robin, N. (2013). *Beyond corporate social responsibility*. New York, NY, USA: McKinsey.
- Bronn, P., & Bronn, C. (2003). A reflective stakeholder approach: Co-orientation as a basic for communication and learning. *Journal Community Management* , 291-303.
- Carroll. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Acad Manage* , 497-505.
- Carroll. *Pyramid model of CSR*.
- Carroll. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizon* , 39-48.
- China, C. (23 de Feb de 2009). *CSR China*. Recuperado el 15 de May de 2018, de How far can Chinese Companies Take Corporate Social Responsibility.: <http://www.chinacsr.com/en/2009/02/23/4572-how-far-can-chinese-companies-take-corporate-social-responsibility/>
- Coca-Cola. (s.f.). *Coca-Cola Journey*. Recuperado el 2 de Junio de 2018, de Colaboraciones en salud y bienestar y apoyo a través de becas para proyectos de investigación: <https://www.cocacolaespana.es/historias/colaboraciones-salud-bienestar>
- Edwin M, E. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate social responsiveness. *California Management Review* , 99-114.
- El Confidencial. (5 de Mayo de 2018). *El Confidencial*. Recuperado el 3 de Junio de 2018, de Las empresas españolas, a la cabeza en Responsabilidad Social y Sostenibilidad.: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-05-05/empresas-sostenibilidad-responsabilidad\\_1559557/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-05-05/empresas-sostenibilidad-responsabilidad_1559557/)

Environmental Performance Index. (2016). *Environmental Performance Index*. Recuperado el 3 de Junio de 2018, de Country Rankings: <http://archive.epi.yale.edu/epi/country-rankings>

Engardio, P., Capell, K., & Hall, K. (29 de Enero de 2007). *Imagine a world in which eco-friendly and soacially responsible practices actually help a company's bottom line*. Recuperado el 18 de Mayo de 2018, de Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2007-01-28/beyond-the-green-corporation>

Davis, S. &. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy Management Review* , 20-47.

Dahlsrud, A. (18 de Septiembre de 2006). *Wiley Intersciencie*. Recuperado el 23 de Marzo de 2018, de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.6628&rep=rep1&type=pdf>

Deming, E. (1927). *Statistical Product Quality Administration*. Tokio, Japan.

DiNucci, D. (1999). *Fragmented Future*. *Print Magazine* .

Drucker, P. (1993). *The Practice of Management*. Claremont, California, EEUU: Harper Business.

Francesco, P. (Mayo de 2005). A book review of corporate social responsibility: doing the most good for your company and you cause. *Academy of Management* , 90-93.

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.

Friedman, M. (1962). *Capitalism & freedom*. Chicago, EEUU: University of Chicago Press.

Garay, U., & González, M. (2008). Corporate governance and firm value: The Case of Venezuela. *Corporate Governance International Review* , 194-209.

Geisel, T. (12 de Febrero de 2015). *Waterloo*. Recuperado el 16 de Mayo de 2018, de The Starbucks Crowdsourcing Success Story: <http://smbp.uwaterloo.ca/2015/02/my-starbucks-idea-the-starbucks-crowdsourcing-success-story/>

Gov, U. (12 de Enero de 2012). *Social Value UK*. Recuperado el 18 de Mayo de 2018, de A Guide to Social Return on Investment 2012 : <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>

Governance & Accountability Institute, I. (31 de MAY de 2017). *3BLMEDIA*. Obtenido de <https://3blmedia.com/News/Flash-Report-82-SP-500-Companies-Published-Corporate-Sustainability-Reports-2016>

Instituto Nacional de Estadística. (2017). *Instututo Nacional de Estadística*. Recuperado el 9 de Junio de 2018, de Empresas por Provincia y Condición Jurídica.: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=302>

Husted, B. W. (1 de Marzo de 2000). A contingency theory of corporate social performance. *Business and Society* , 24-48.

Hart, S. (1995). A natural resource-based view of the firm. *Academic Management Review* , 996-1014.

- Jacobs, B. (2010). An empirical investigation of environmental performance and the market value of the firm. *Journal of Operations Management* , 430-441.
- Jennifer J, G. (2000). Corporate social performance: Research directions for the 21st century. *Business Society* , 479-491.
- Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, EEUU: INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA of UNIFIED SCIENCE.
- Keith, D. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review* , 70-76.
- Knuth, D. E. (1992). *Literate Programming*. Standford, California, EEUU: CSLI Lecture Notes.
- N.U. (2010). *Unglobal Compact*. Recuperado el 28 de Abril de 2017, de [https://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/UNGC\\_Accenture\\_CEO\\_Study\\_2010.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf)
- Muñoz, J. (s.f.). *Rolloid*. Recuperado el 3 de Junio de 2018, de 25 de los mejores tweets de la cuenta de Netflix para no parar de reír: <https://rolloid.net/25-de-los-mejores-tweets-de-la-cuenta-de-netflix-para-no-parar-de-reir/>
- Marquis, C., & Quian, C. (2014). *Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or Substance?* Organization Science.
- Prakash J. Singh, K. S. (2017). *Impact of corporate Social Responsibility Dimensions on Firm Value: Some evidence from Hong Kong and China*. Melbourne, Singapore.: MDPI Journal.
- Oxfam Hong Kong . (2008). *Corporate Social Responsibility Survey of Hang Seng Index Constituent Companies*. North Point: Oxfam Hong Kong .
- Roberts, S. (2003). Supply chain specific? understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives. *Journal Business Ethics* , 159-170.
- Servaes, H., & Tamayo, A. (2016). Does engagement in corporate social responsibility provide strategic insurance-like effects? *Strategic Management* .
- Sethi, L. (1975). Dimensions of social corporate performance: an analytic framework. *Calif Manage* , 58-64.
- Strandberg, L. (2010). EL COMPROMISO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS. *Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo* (10), 9.
- Team, T. G. (2008). *Global Reporting Initiative*. Recuperado el 26 de Abril de 2018, de [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org): <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Sustainability-Report-2008-2009.pdf>
- Van Vliet, V. (2009). *Total Quality Management (TQM)*. Recuperado el 26 de April de 2018, de Tools Hero: <https://www.toolshero.com/quality-management/total-quality-management-tqm/>
- Van Vliet, V. Total Quality Management. *Total Quality Management*. Tools Hero.
- Visser, W. (2012). The Curses Of Modern CSR. *Kaleidoscope Futures Papers Series*.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsabilites*. Belmont, CA, EEUU: Wadsworth.

Wartic SL, C. P. (1985). The evolution of corporate social performance model. *Academy Management Review* , 758-769.

Ying, J., & Zhang, Y. (2012). institutional dynamics and corporate social responsibility in an emerging country context: Evidence from China. *Journal Business Ethics* , 301-316.

