

Responsabilidad Social de las Empresas:

Fundamentos y enfoque
de la gestión responsable

Dr. Pedro Francés Gómez

Responsabilidad Social de las Empresas:

Fundamentos y enfoque de la gestión responsable

Estimado lector,

FORÉTICA es, desde sus orígenes, uno de los principales impulsores del concepto de la Responsabilidad Social en España. Constituye precisamente nuestra misión el contribuir a facilitar a las empresas el conocimiento y las herramientas más eficaces para incorporar estos principios en la gestión global.

Los CUADERNOS FORÉTICA surgen como un compendio que, de manera sencilla y concisa, permiten trasladar esta filosofía empresarial no solo a profesionales ligados a la RSE, sino a todas aquellas personas que estén interesadas en tener unas nociones básicas sobre la misma. Cuáles son los ámbitos sobre los que planea, a través de qué vehículos se articula y cuales son los principales marcos de referencia son algunas de las preguntas a las que quiere dar respuesta esta colección.

Desde un marco general acerca del fenómeno de la RSE, los CUADERNOS FORÉTICA irán desgranando los principales aspectos de la responsabilidad social. Casos prácticos, iniciativas de referencia y análisis de problemáticas específicas centrarán la atención de esta primera serie de cuadernos.

En esta nueva andadura, FORÉTICA ha invitado a los autores y escuelas de negocio de mayor prestigio en este área de conocimiento, contribuyendo a enriquecer el debate. Esperamos que nuestros cuadernos sirvan de manual de consultas para que nuestros lectores estén siempre en contacto con la evolución de la Responsabilidad Social. Disfruten de la lectura.



Fernando Mugarza



Fundamentos y enfoque de la gestión responsable

Dr. Pedro Francés Gómez

¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

Según el Informe FORÉTICA 2004, el 81% de las empresas del IBEX 35, un 62% de las cotizadas, y el 49% del total de empresas encuestadas consideran que la RSE repercute en su negocio. En aparente contradicción con esto, los consumidores y muchas veces los propios directivos empresariales saben muy poco sobre la RSE y sus implicaciones. Este breve texto pretende ayudar a que esta contradicción se vaya superando: que la intuición que nos dice que la RSE repercute positivamente en los negocios vaya acompañada de más y mejores ideas sobre qué es la RSE, por qué influye en los negocios y qué significa para las organizaciones y la sociedad.

La RSE consiste en la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano.

La responsabilidad derivada de la actividad empresarial es primordialmente económica y comprende, desde luego, el cumplimiento de las obligaciones legales. Pero también requiere gestionar aspectos que las leyes no pueden determinar en todos sus detalles y todas sus implicaciones: aspectos como las condiciones que permiten el desarrollo personal en el trabajo, el respeto a los consumidores como clientes y como ciudadanos con derechos, la conciliación de trabajo y vida personal, el trato imparcial a las personas en el medio laboral y profesional, el impacto de la actividad industrial en el entorno social y natural, las expectativas ciudadanas sobre la contribución de las empresas a los objetivos sociales (en temas como seguridad, salud, educación, integración, etc.), la I+D+i, la reputación corporativa, la transparencia informativa, la promoción y manteni-

miento de la confianza de los inversores.

Las empresas tienen un papel decisivo por su influencia a escala global: pueden ser un elemento positivo para el desarrollo de los pueblos, contribuyendo a crear condiciones para la democracia y el progreso social; pero a la vez transforman (y en cierto modo amenazan) modos de vida e identidades culturales tradicionales, muchas veces favorecen la corrupción política y el estancamiento social y, sobre todo, tienen un terrible potencial destructor del medio ambiente, a veces de modo irreversible.

La atención a estos amplios aspectos de la actividad empresarial no es más que la toma de conciencia de la realidad de los negocios. Pero esa atención puede transformarse en decisiones, estrategias y políticas corporativas pro-activamente comprometidas con el papel de la empresa en la sociedad.

Muchas veces tales decisiones se enmarca en campañas de marketing o de comunicación, y se relaciona únicamente con la política de imagen corporativa. En otras ocasiones se trata de compromisos corporativos con valores y principios. En estos casos, la RSE se **integra en la gestión**, y supone un enfoque nuevo de la actividad empresarial: un planteamiento que está revolucionando el modo de hacer negocios en todo el mundo.

En este sentido, **la RSE supone una innovación y, paradójicamente, una ventaja competitiva basada en el compromiso con la sociedad y el medio ambiente**. Se suele decir que la RSE establece un **nuevo pacto** entre las empresas y la sociedad, el cual pone los cimientos para un crecimiento económico sostenible, incluyente, armónico y respetuoso con valores humanos y sociales.

Este pacto entre los negocios y la sociedad no significa, ni debe significar, la desnaturalización de las organizaciones con ánimo de lucro. Obtener **beneficio** en el marco del respeto a las leyes es un objetivo legítimo –y necesario– en nuestra estructura económica, y es la **primera responsabilidad** de las empresas; pero el *modo* en que este objetivo se conjuga con otras responsabilidades de las organizaciones determina el carácter distintivo de la gestión. Y es evidente que los mercados y la sociedad necesitan, valoran y premian una gestión transparente y responsable.

El entorno de los negocios

¿Por qué es importante la RSE?

1. Una concepción “política” de la empresa.

La función directiva se consideraba tradicionalmente basada en un contrato de agencia. En ese caso, el administrador de la compañía responde ante la propiedad (sea una persona o un conjunto de accionistas).

Esto no tiene en cuenta muchas otras responsabilidades contractuales y legales: la dirección de la empresa puede ser directamente responsable por sus decisiones sobre contratación, condiciones de empleo, información, contabilidad, tributación, seguridad (en el trabajo y de los productos), etc. Pero además, la teoría de la agencia desatiende el hecho de que la empresa es, en la sociedad actual, mucho más que una sociedad mercantil, o una colección de relaciones contractuales independientes.

La red de relaciones y responsabilidades en que consiste una empresa la asimila a una entidad política. La dirección de empresas es una actividad de gobierno: supone la toma de decisiones *dirigidas* a algunas personas, y que tienen efectos más o menos inmediatos sobre muchas otras. Algunos de los colectivos afectados están relativamente protegidos por las leyes en las democracias occidentales –mediante el derecho laboral y mercantil, los derechos de los consumidores, la regulación de los mercados de valores, etc.– pero otros carecen de cualquier protección en caso de daño.

Las empresas, incluso las pequeñas, tienen cada vez más poder. Las nuevas tecnologías amplían su área de acción a todo el planeta, y llegan a afectar a colectivos o bienes insuficientemente protegidos (y a veces particularmente vulnerables). En este contexto, *todos los ciudadanos* somos potencialmente afectados por las decisiones de una empresa.

Esto es clave, porque quienes no son trabajadores, accionistas, consumidores o proveedores directos de la empresa –es decir, no están ligados por relaciones contractuales con ella– fácilmente quedan completamente indefensos ante personas u organizaciones que efectivamente pueden condicionar sus vidas.

Mientras un político se supone que ha de rendir cuentas de su gestión ante todos los ciudadanos, un director empresarial basta con que responda ante los propietarios. Eso es suficiente para considerarlo leal y recto. Sin embargo, las decisiones del segundo tienen con frecuencia un impacto más real y sobre más personas que las del primero.

Entender esta dimensión de las empresas es esencial para la correcta gestión de las decisiones corporativas. Y cerrar los ojos a la misma puede ser fatal, como demuestran las demandas, *boicots* y campañas que han sufrido varias multinacionales.

2. Gestión e interesados: la empresa y los *stakeholders*.

Hoy ningún directivo empresarial sensato considera que puede limitarse a responder únicamente ante la propiedad: ha de hacerlo ante las asociaciones sindicales y de consumidores, ante los gobiernos y autoridades, ante los mercados de capitales y sus reguladores, ante los medios de comunicación, ante las organizaciones no gubernamentales. Si no lo hace, los mismos propietarios o accionistas se lo exigirán, ya que esa responsabilidad *es parte* de la responsabilidad de la gestión.

Hace ya varias décadas nació la teoría de los *stakeholders* para reflejar esa realidad. Las empresas se hallan en una red de interesados, interlocutores o grupos *afectados* por su acción. Personas y grupos que se *juegan* algo en el desempeño de la empresa, y que tienen poder para *influir* en su marcha, independientemente de sus vínculos contractuales con la misma.

Todas las personas y grupos que *perderían* algo si quiebra una empresa, por ejemplo, son *stakeholders* –trabajadores y sus familias, consumidores, provee-

dores, administraciones locales, etc. Todas las personas y grupos que *pueden influir* en la marcha de la misma, son *stakeholders* –empleados y consumidores, medios de comunicación, ONG, agencias reguladoras, la competencia. Todos los grupos y asociaciones que *representan* intereses que pueden ser afectados por la operación de la empresa son *stakeholders* –grupos ecologistas, asociaciones cívicas, grupos de presión, gobiernos.

Las empresas están en relación de mutua dependencia con una serie de públicos afectados. Una correcta gestión requiere establecer canales para que los intereses de todos estos interlocutores sean considerados en las decisiones corporativas. De otro modo, las decisiones estarán condenadas al fracaso o implicarán riesgos para la organización.

En su núcleo, los *stakeholders* se identifican con los componentes obvios de la empresa: los accionistas y los empleados (cuya participación está legal y formalmente articulada). Fuera del núcleo de la empresa, hay un primer nivel de relación que abarca a los clientes y consumidores, proveedores, entidades reguladoras, industrias del sector y competencia. En un nivel más amplio, la empresa está en relación con comunidades concretas, con los gobiernos, la sociedad como un todo y con el medio ambiente.

La posición de las empresas en este marco amplio de interlocución y responsabilidades compuesto por colectivos cada vez más conscientes, organizados y exigentes *es un hecho*, no una opción.

Este hecho puede tomarse como una amenaza, que ha de ser manejada con maquiavélica inteligencia, o como una oportunidad que permite re-situar y fortalecer a la organización ante los mercados y la sociedad.

La RSE consiste en ver la posición de las empresas en sociedades complejas y exigentes –y su correlato, que es la gestión de los *stakeholders*– como una oportunidad.

3. ¿Es la RSE una carga para las empresas?

Muchos empresarios se preguntan si el discurso de la RSE no esconde una nueva carga para sus ya abrumadas espaldas.

Se puede aducir la postura que fijó en los años sesenta el conocido economista Milton Friedman. Su tesis era que la única responsabilidad social de los negocios es aumentar el beneficio, mientras se respeten las leyes y los contratos. Esta posición se basa en la idea de que, en un mercado libre, el beneficio es consecuencia de la eficiencia y la creatividad empresarial. Las empresas mejor preparadas en todos los sentidos (lo cual incluye las que mejores condiciones laborales ofrezcan, o las que atraigan mayores inversiones por su buena reputación, etc.) serán las que tengan éxito y en consecuencia incrementarán su beneficio. El beneficio señalaría, de alguna manera, a las empresas legal y económicamente más responsables. En cuanto a *otras* responsabilidades, no conciernen –sostenía Friedman– a las empresas, sino a los gobiernos.

El problema es que, si bien esta posición podía tener cierta defensa en los años sesenta, las condiciones económicas del siglo XXI han minado sus posibles fundamentos. La tesis de Friedman *supone* que los negocios operan en un entorno legal estable y en una estructura de mercado casi-perfecta (donde tanto el consumo como la inversión se basan en decisiones libres y completamente informadas). Tal premisa podría darse –con dudas, y sólo en algún sector– en el marco económico que los Estados del Bienestar proteccionistas establecían dentro de sus fronteras.

Desde luego, en el marco actual, con una economía globalizada que coexiste con un mundo político y jurídico compartimentado e inseguro –y a veces totalmente arbitrario–, donde el poder de las grandes multinacionales supera en ocasiones al de los Estados donde operan (y por tanto, no puede haber verdadera imposición de las leyes), y donde la información en los mercados de capitales es imperfecta favoreciendo la especulación; en estas condiciones, decimos, el supuesto de un mercado regulado y estable, en condiciones de competencia casi-perfecta, es manifiestamente falso.

El entorno actual de los negocios no permite suponer, salvo en contextos muy locales, que la obtención de mayores beneficios indica una operación más eficiente y, por tanto, socialmente más valiosa. El valor social de las empresas está cada vez más desconectado de sus resultados, y ha de demostrarse de otro modo.

Esa es la razón de fondo que ha hecho que la RSE pase a primer plano, impulsada no sólo por organizaciones intergubernamentales (como la Comisión Europea, o la ONU¹) y organismos reguladores (autoridades monetarias y de los mercados de valores), sino también por las propias empresas y fondos de inversión².

La RSE pasa a primer plano porque son muchos agentes, en todos los niveles, los que entienden que la economía global exige una actitud pro-activa en la asunción de responsabilidades por parte de las empresas, so pena de perder toda legitimidad social y, con ello, el papel económico que detentan.

Claramente, entonces, la RSE no sólo no es una carga, sino un factor esencial en la supervivencia misma de las empresas. Por eso las organizaciones líderes están transformando su modelo de gestión para integrar las responsabilidades sociales y medioambientales.

¹ La Comisión Europea publicó en 2001 su informe “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. En 1999 el Secretario General de la ONU propuso el *Global Compact* (Pacto mundial), para promover la responsabilidad empresarial (puede verse en www.unglobalcompact.org); esta iniciativa se sumó a los acuerdos de la Organización Internacional del Trabajo (www.ilo.org).

² Entre las múltiples asociaciones de empresas para el fomento de la RSE destaca el *World Business Council for Sustainable Development* (www.wbcsd.ch), y la coalición CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*; www.ceres.org).

4. El significado de la RSE para las pequeñas empresas.

Es incuestionable que las compañías multinacionales tienen una dimensión política, un ámbito de relaciones, o *stakeholders*, muy amplio; y además necesitan legitimidad social, ya que están siempre bajo los focos de las organizaciones no gubernamentales, la prensa, y otros actores sociales críticos. Estas razones justifican que adopten políticas de RSE e incluso que hayan llegado a la conclusión de que deben transformar sus valores básicos para integrar la RSE en la gestión.

Puede pensarse, sin embargo, que esto no se aplica a las pequeñas empresas. En éstas, la RSE sería más bien una opción, una especie de “lujo”; nunca un elemento integral en la gestión del negocio. Las pequeñas empresas tienen bastante con encargarse de lo que se suele llamar *bottom line* (asegurar la rentabilidad del negocio), como para dedicarse a ser altruistas.

Esta idea responde a dos errores: primero, pensar que la RSE es algo *adicional* a la actividad de las empresas y, segundo, pensar que es posible mantener un modelo de gestión esencialmente diferente al que se impone en las grandes organizaciones.

En primer lugar, la RSE no significa necesariamente realizar actividades *diferentes* a las propias de cada negocio. Dicho brevemente, **la RSE no es filantropía empresarial**. Es absurdo pensar que la RSE exige que las empresas cambien su objeto social. De hecho, para la gran mayoría de negocios pequeños y medianos, la RSE no significa hacer nada sustancialmente distinto de lo que ya hacen. Se trata únicamente de hacerlo quizá con una actitud más consciente de su impacto –sobre las personas, sobre el medio– y de un modo que facilite su visibilidad.

Un ejemplo que cada vez es más cotidiano. ¿Qué diferencia hay entre comprar un paquete de café o un paquete de café de comercio justo? En ambos casos se trata de una decisión de consumo que satisface una misma demanda. Tras esa operación hay exactamente lo mismo: cultivo, selección, manufactura, importación, compraventa en origen, intermediación, mayoristas y minoristas, etc. Ahora bien, un número creciente de consumidores prefiere el café de comercio

justo (incluso aunque sea más caro) porque confía en que esas transacciones –sobre todo el precio y las condiciones ofrecidas al agricultor– se han realizado teniendo en cuenta su impacto sobre la vida de los productores y el medio ambiente. No suponemos que el comerciante minorista, o el importador, deban perder dinero; ni que debamos prescindir del producto, o pagar por él un precio desorbitado; simplemente creemos que es posible para todos ganar lo suficiente sin por ello penalizar a los productores ni a los consumidores. Esta actitud es cada vez más generalizada. Los consumidores, y mucho más las empresas, manifiestan una preferencia por un “modo” responsable de hacer negocios. La óptima relación calidad-precio, que decide las compras, incluye, como factor de calidad, la RSE.

Es importante insistir en que para muchas empresas pequeñas, la RSE no tiene por qué significar asumir obligaciones nuevas, sino simplemente *mostrar* que el modo de hacer negocios que ya desarrollan habitualmente corresponde a criterios de responsabilidad –y si no es así, modificar progresivamente algunos de esos hábitos. No hay la menor duda de que muchas PYMES pueden dar ejemplo de responsabilidad a organizaciones multinacionales.

En segundo lugar, es evidente que una pequeña empresa no tiene las necesidades de planificación y formalización que implica la gestión de una gran compañía. Pero es ficticio pensar que los negocios, sean del tamaño que sean, pueden quedar al margen de la evolución de las ciencias empresariales. Cada empresa adapta a su tamaño sus propias necesidades financieras, publicitarias, de control de calidad o de seguridad laboral, pero eso no implica prescindir por completo de alguno de estos aspectos que se han incorporado a la administración de empresas en distintos momentos de la evolución de los negocios. De igual modo, la gestión de la RSE no puede obviarse, sea cual sea el tamaño.

La RSE es también un factor de competitividad e innovación para las empresas pequeñas y medianas. En primer lugar porque supone dar pasos en el sentido de la evolución de la gestión y ganar en reconocimiento social. En segundo lugar porque, como parte de sus propias políticas de RSE, **las grandes empresas cada vez más exigen criterios de RSE a sus proveedores y contratistas.**

tas, PYMES en su mayoría. En tercero, porque conforme se extiende la cultura de la RSE y la sostenibilidad en la sociedad, los ciudadanos prefieren negocios que demostradamente adoptan un modelo responsable de gestión –el ejemplo del comercio justo o el éxito de los productos con etiqueta “ecológica” es sólo una muestra.

Para las pequeñas empresas esto puede representar un pequeño esfuerzo (en cuanto a modificación de ciertos hábitos y en materia de comunicación), pero garantiza un retorno, e incrementa el valor intangible del negocio.

Ya existe legislación autonómica en España que favorece, en la contratación pública, a empresas gestionadas con criterios de RSE. En el sector privado es algo mucho más generalizado. En la mayor parte de los códigos de conducta de las grandes empresas (y el 100% de las empresas del IBEX35 los tienen) se recoge la obligación de tener en cuenta la RSE en la selección de proveedores. A veces esta recomendación es una mera sugerencia, pero en ocasiones se refiere a criterios muy estrictos y verificables.

RSE: Una oportunidad y una necesidad

1. La empresa responsable: una visión de la gestión.

La RSE supone para las empresas integrar en la gestión las preocupaciones económicas, sociales y medioambientales. La gestión responsable tiende hacia un modelo en que los beneficios sociales y medioambientales forman parte de la definición del éxito corporativo.

Las empresas responsables perciben el entorno actual –globalización, demandas sociales de transparencia, ampliación de los mercados, retos medioambientales, etc.– como una oportunidad para afirmar su papel social, su potencial para

liderar el desarrollo sostenible en términos de bienestar económico, y también en términos de bienestar social y protección del medio ambiente.

Cuando se afirma a la ligera que la “RSE es una moda” no se piensa que responde a retos y circunstancias reales. Estos retos no van a desaparecer, sino que más bien tienden a agudizarse. Las compañías dispuestas a confrontarlos positivamente convertirán los desafíos en oportunidades.

La gestión de la RSE no es un añadido o un lujo, sino el *modo* de entender una buena gestión corporativa en las circunstancias actuales.

La gestión responsable se caracteriza por ser pro-activa, por traducirse en políticas concretas, y por ir más allá de la “acción social”.

RSE significa una actitud pro-activa ante las circunstancias descritas. Una actitud pro-activa se alcanza al superar la actitud defensiva propia de la consideración del contexto de la empresa (básicamente su relación con los interlocutores sociales y los riesgos medioambientales) como una amenaza. Ante la amenaza, muchas organizaciones establecen políticas y mecanismos que aseguran una gestión eficaz y una solución rápida de las crisis cuando se presentan. Parte de esa barrera defensiva –o gestión del riesgo– puede consistir en programas formativos, implantación de sistemas de gestión medioambiental y otras medidas *propias de la RSE*, e indudablemente beneficiosas, pero que no constituyen por sí mismas más que fragmentos de una política de RSE. La filosofía de tales medidas parciales es únicamente mantener a salvo un sistema de gestión y unos valores esencialmente ajenos al contenido de tales medidas.

La RSE implica el compromiso *sólido* con los valores sociales y medioambientales. El foco de la gestión se proyecta sobre un orden triple de objetivos: los económicos, los sociales y los medioambientales. En estos tres órdenes se establecen metas y prioridades, y se procura medir el progreso y los resultados (e informar objetivamente sobre ello).

Obviamente, las herramientas de planificación y medida de los objetivos económicos están muchísimo más desarrolladas que en los otros dos órdenes, considerados “blandos” y difíciles de medir objetivamente. Mas esto no debe servir de excusa para negarse a contrastar el progreso en esos ámbitos; únicamente

significa que hay que *crear* los instrumentos de evaluación e información, refinarlos y adaptarlos, y hacerlos progresivamente creíbles. Embarcarse en ese proceso, anticipándose a las demandas de información y de responsabilidad de la sociedad y los poderes públicos es lo más característico de una actitud pro-activa.

La RSE se traduce en políticas concretas. Esto diferencia la RSE de otras medidas destinadas únicamente a mejorar la imagen corporativa. Estamos lejos de comprender en todo su alcance el significado de la RSE en cuanto *modelo* de gestión integral de las empresas. Mientras se dan pasos en esa dirección, la RSE se manifiesta en políticas y en diseños estratégicos cuyo grado de cumplimiento sea evaluable. Sólo así se puede considerar que una organización ha adoptado un compromiso sincero con sus responsabilidades.

Para muchas organizaciones, esto supone la creación de un departamento o responsable corporativo: algo necesario para manifestar ese compromiso hacia el exterior de la empresa. Pero la clave es que las iniciativas que se adopten sean el aspecto organizativo de políticas y planes de RSE que deben extenderse a todos los niveles y ámbitos de la gestión, y no quedar reducidos a las actividades esporádicas y subordinadas de un departamento o un especialista. La RSE es una política de empresa, o corporativa.

La RSE no se identifica con la acción social. Por acción social entendemos aquellas iniciativas mediante las que una empresa colabora con objetivos sociales ajenos al objeto de la misma. El ejemplo clásico son las donaciones a las llamadas ONG, las actividades de mecenazgo y patrocinio, la contribución a fundaciones, etc. Estas iniciativas filantrópicas suelen ser muy bien recibidas por la sociedad, y en ocasiones se consideran parte de la Responsabilidad Social de las empresas –por ejemplo, cuando ocurren graves catástrofes, ya que las empresas cuentan con recursos humanos, intelectuales y de capital que ni los particulares ni las administraciones públicas podrían movilizar con la agilidad requerida. Pero aunque la acción social puede ser una parte de la RSE, no es el todo.

Para entender por qué, basta imaginar el caso de una organización que tuviera varios proyectos de “acción social” (supongamos que realiza donaciones para la

construcción de escuelas en países del tercer mundo, y además financia una fundación en defensa de especies en peligro de extinción, y además patrocina a un club deportivo de minusválidos), pero que en su operación ordinaria rozara la ilegalidad: subcontrata y elige proveedores sin verificar en absoluto las condiciones de trabajo, discrimina a la mujeres a la hora de seleccionar a su propio personal, mantiene niveles exagerados de empleo precario, no se ocupa de la seguridad, desprecia la negociación colectiva, represalia a los trabajadores afiliados a sindicatos, hace lo posible para confundir y desinformar a los accionistas sobre sus estados contables, etc. ¿Qué diríamos de esta empresa?

La RSE comienza por la propia organización y su entorno, y si bien la acción social puede ser un componente de la misma, no es ni un componente central, ni un sustituto, de la RSE.

En definitiva, la gestión de la RSE bien entendida es sobre todo una oportunidad para la creatividad empresarial. La responsabilidad ha de ser interpretada por cada negocio y por cada organización, y ello ofrece oportunidades para la innovación, ya que las notas mencionadas (pro-actividad, carácter integral de la política de RSE y diferenciación de la acción social) no configuran más que el marco general para construir un criterio sobre cómo debe implantarse la RSE.

2. Los componentes de la RSE.

Este pequeño informe no puede abordar en detalle todos los componentes de la gestión de la RSE. Pero es necesario señalar los delineamientos básicos de una gestión de la RSE. Hay dos criterios de análisis: una división funcional en áreas de gestión, y una división por niveles o grados de responsabilidad.

Al hablar de división funcional, nos referimos a las implicaciones de la RSE en diferentes áreas de gestión, como pueden ser la gestión de proveedores, de clientes, las relaciones entre alta dirección y accionistas, la gestión medioambiental, etc.

Al hablar de “niveles” de responsabilidad, establecemos una distinción –que

podemos ver como una serie de círculos concéntricos– que va de los aspectos centrales de la gestión hasta los más periféricos respecto de la empresa.

Si analizamos en primer lugar la división funcional, se pueden enumerar diez áreas funcionales de gestión relevantes para la RSE:

1. Alta dirección y relación con accionistas
2. Empleados y trabajadores
3. Proveedores, contratistas y sub-contratistas
4. Clientes y consumidores
5. Competencia y mercados
6. Relación con administraciones públicas y cumplimiento normativo
7. Entorno social cercano (vecindario de las unidades del negocio)
8. Entorno medioambiental
9. Entorno social amplio y organizaciones que representan intereses afectados (ONG)
10. Medios de comunicación social

La gestión de cada una de estas áreas se hará conforme a los valores propios de la organización, y aplicando políticas mediante las que, como hemos dicho, la empresa debe expresar su capacidad creativa y de liderazgo. No obstante, prácticamente todos los textos normalizados (guías, declaraciones y tratados de organismos internacionales, acuerdos, códigos o pactos sectoriales, protocolos o compromisos entre empresas y organizaciones civiles, etc.) coinciden en señalar algunos valores y principios básicos que deben presidir la gestión responsable en cada una de esas áreas. Son los siguientes:

1. Alta dirección y relación con accionistas. La RSE implica en este ámbito la adhesión a los principios de **buen gobierno corporativo**, recogidos en la legislación del Mercado de Valores, y en el llamado “Código Olivencia” y el informe de la “Comisión Aldama”³. Estos principios se resumen básicamente en establecer reglas claras de gobierno corporativo, asegurar la independencia de las comisiones más importantes del Consejo de Administración (como la de auditoría), informar con transparencia a los mercados, cumplir las normas sobre

uso de información privilegiada, y garantizar los derechos de los pequeños accionistas y sus representantes.

³ Ambos textos pueden verse en la página de la CNMV: www.cnmv.es

2. Empleados y trabajadores. Siendo el principal activo de las empresas, la RSE exige un trato equitativo y respetuoso a los empleados. Además del respeto a los derechos constitucionales, contractuales y colectivos de los trabajadores, la gestión responsable de los recursos humanos implica el compromiso con la promoción de la **no discriminación** y el **mérito**, con la **conciliación** del trabajo y la vida familiar, y con un clima laboral grato y positivo. Los trabajadores deben tener expectativas claras sobre su futuro, de acuerdo a criterios objetivos y sin temor a situaciones de presión injustificada, acoso o exclusión.

Otros rasgos habituales de la RSE en este campo son la **integración** de trabajadores con minusvalías, la eliminación explícita de la discriminación por razón de género (o cualquier otro motivo) y el compromiso de **prevenir y perseguir cualquier forma de abuso y acoso** en el trabajo.

3. Proveedores y contratistas. Este es uno de los aspectos cruciales de la RSE, al revelarse en los últimos años que buena parte de los proveedores de empresas multinacionales emplean mano de obra infantil y mantienen condiciones de trabajo de semi-esclavitud. Las grandes empresas y los consumidores no podemos permanecer impasibles ante esa situación, y por ello el **control de la cadena de proveedores** es un elemento clave de todas las políticas de RSE. Este control puede tener mayor o menor alcance según el sector y la dimensión de la empresa, pero en cualquier caso supone verificar que las operaciones de los proveedores respetan la legislación de sus países y las convenciones internacionales, y que no violan derechos básicos (derechos humanos, declaraciones de la OIT, derechos de la infancia). El problema afecta también a empresas cuyos proveedores son nacionales: la verificación de las condiciones de trabajo y el cumplimiento normativo es sencilla, de modo que la empresa cliente no puede ampararse en el desconocimiento, ni declinar su responsabilidad.

En este punto, la RSE claramente va más allá de la ley, pues no se trata únicamente de que las empresas cumplan las normas, sino que procuren con su conducta que *todos* lo hagan.

La contrapartida de esta exigencia es la lealtad hacia los proveedores. La RSE implica mantener cauces de diálogo con los proveedores. La ruptura de la relación debería estar justificada y plantearse como recurso extremo. El compromiso con los proveedores es un compromiso con la estabilidad en el empleo y con la continuidad de pequeños negocios que pueden depender casi totalmente de sus contratos con empresas mayores.

4. Clientes y consumidores. Los principios de **calidad, servicio y protección** de los públicos vulnerables (infancia y tercera edad, personas con minusvalías) están suficientemente recogidos por la legislación y las asociaciones civiles relevantes. La actitud correspondiente por parte de las empresas debe ser de buena fe en el respeto de las normas y derechos establecidos, y de diálogo con dichas asociaciones y con los clientes individuales.

En relación con este ámbito, el respeto a la **ética de la publicidad y el marketing**, ampliamente recogida en códigos y declaraciones sectoriales, forma desde luego parte de una gestión responsable.

5. Competencia y mercados. La **competencia leal y la buena fe contractual** son los principios clásicos del derecho mercantil y la ética del comercio. En este momento, el mayor riesgo para los mercados es la falta de competencia y la colusión en perjuicio de otras empresas, los consumidores o los trabajadores. Por otro lado, el sistema financiero y los mercados de capitales generan oportunidades para el fraude mediante el uso de información privilegiada y transacciones ficticias. Desde hace algunos años, las instituciones financieras mundiales –FMI y Banco Mundial, así como algunas instituciones regionales, y los organismos reguladores de los mercados de valores– estudian fórmulas para reformar la estructura financiera internacional, pero hasta la fecha sólo se han dado pasos menores.

6. Relación con las administraciones. La relación con las administraciones públicas debería equidistar de dos extremos indecorosos: el contemplar a las autoridades y la legislación como obstáculos o enemigos de la empresa, ante los

que hay que adoptar una actitud estratégica; el contemplarlas por el contrario como una “parte del negocio” que hay que “gestionar” para evitar conflictos y costes. El primer extremo conduce al permanente intento de eludir y violar las normas; el segundo al fomento de la corrupción administrativa y la confusión del sector público con el privado.

La RSE implica una relación de **confianza y cooperación** hacia las administraciones, y de **buena fe** respecto al cumplimiento normativo. Esto debe dar **garantía** de honradez hacia las autoridades públicas y hacia terceros.

No hay que olvidar que, aparte de su enojoso aspecto burocrático, las administraciones *representan* a los ciudadanos. Mediante la confianza y la cooperación, las empresas expresan una voluntad de insertarse como ciudadanos responsables en la sociedad. Las llamadas políticas de **ciudadanía corporativa**, que tienen este objetivo, deberían partir de la cooperación de buena fe con los poderes públicos democráticos.

Hay que señalar que esto no significa necesariamente que las empresas se sometan a-criticamente a todas las leyes y reglamentos; al menos no más que los propios individuos. No hay que aguzar mucho el ingenio para imaginar situaciones en que está justificado violar un precepto (ocurre rutinariamente con normas formales y procedimentales) si su cumplimiento puntilloso pone en riesgo un bien manifiestamente mayor que el que trata de proteger: un negocio legal, un puesto de trabajo, los derechos de alguna persona, etc. La ventaja de las empresas en estos casos es que pueden ejercer una influencia mayor que los individuos para promover *mejoras* en la regulación.

7. Entorno social cercano (vecindario). Con este concepto nos referimos a las comunidades directamente afectadas por las operaciones de una empresa: los vecinos físicos de las factorías, establecimientos u oficinas de la compañía. Estas comunidades sufren unos efectos que el resto de la sociedad no soporta: contaminación de todo tipo (acústica, ambiental), fluctuaciones del valor del suelo, deterioro del paisaje, mayores riesgos para la salud, etc. Junto a estos costes pueden darse también externalidades positivas como vías de comunicación mejoradas, desarrollo económico general, etc.

Es evidente que las empresas afectan a las comunidades de su entorno inmediato. La RSE significa que la empresa es consciente de ese hecho y establece mecanismos de **comunicación** con las comunidades afectadas, para conocer y medir ese impacto, y tratar de reducirlo o compensarlo. Una forma obvia de hacerlo es dando prioridad en la contratación a los propios vecinos (una especie de discriminación positiva hacia los miembros de esa comunidad). Otra forma común de compensación es financiando instalaciones de uso público (deportivas, sanitarias, comunitarias, etc.), a veces mediante acuerdos especiales con las entidades locales.

Esta forma de integración de la RSE es muy significativa en comunidades pequeñas y en países menos desarrollados. En esos casos el papel de las empresas es muy importante y, cuando se gestiona adecuadamente, crea un vínculo de lealtad muy sólido entre la compañía y la comunidad. Un ejemplo de esta actitud es el plan desarrollado por Inditex en Tánger (Marruecos) para evaluar las necesidades de los trabajadores de los talleres y mejorar los medios de los centros de asistencia comunitarios⁴.

⁴ Más sobre este plan, y otros de INDITEX, puede verse en el informe de sostenibilidad del grupo, disponible en su página corporativa: www.inditex.com/es

8. Medio ambiente. La conciencia del impacto ecológico de las actividades industriales y económicas ha transformado nuestra forma de ver el desarrollo. La industrialización y el control de la naturaleza, que una vez se vieron como la clave del progreso, han mostrado su cara oscura. El deterioro medioambiental afecta de modos conocidos a las comunidades que lo sufren directamente (empobreciendo el suelo, empeorando la salud pública, contaminando acuíferos, destruyendo el paisaje y la biomasa, etc.) y de modos imprevisibles e incalculables a todo el planeta. Todo esto supone obligar a las generaciones futuras a costear nuestro propio bienestar, y privarlas de recursos insustituibles. Las alarmas sobre el calentamiento global debido a la emisión de gases de efecto invernadero, o sobre la disminución de las reservas biológicas marinas, o sobre el “agujero de ozono” están todas ellas basadas en datos indiscutibles. No podemos

cerrar los ojos a la realidad de que la acción humana sobre el planeta, si se mantiene en la forma y el ritmo actual, conduce a un suicidio colectivo.

La única reacción posible, dado que no hay la menor voluntad de renunciar a las cotas de consumo alcanzadas, es contribuir a un modelo de **crecimiento económico ecológicamente sostenible**.

La idea de desarrollo sostenible tiene amplias implicaciones tecnológicas, puesto que el crecimiento basado en las energías actuales llegará a su límite máximo en sólo unos años, con la industrialización de China e India. Las empresas sostenibles son y serán empresas que investigan para desarrollar nuevas tecnologías, nuevas energías y modelos más eficientes de producción, además de tomar todas las medidas correctoras para evitar o minimizar el impacto de sus actividades y productos.

Existen variados y magníficos ejemplos de la conciencia corporativa en este terreno. Asociaciones y coaliciones como WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*; www.wbcsd.ch), CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*; www.ceres.org), el Club de Roma (www.clubofrome.org), etc.

9. Entorno social amplio y ONG. El impacto de las políticas de empresa no tiene en cuenta fronteras geográficas ni relaciones legales o contractuales. En este sentido, hay un entorno social amplio, cuyos intereses no es fácil reconocer, pues no se puede señalar a un interlocutor que los represente. Sin embargo, la RSE presupone un compromiso de tener en cuenta estos intereses. Las empresas (lo mismo que los consumidores y los gobiernos) tienen (y tenemos) alguna responsabilidad por la situación actual de otras personas y pueblos. En este punto, la gestión responsable conecta con la pura filantropía, ya que el único modo de compensar de algún modo ese impacto difuso –no individualizable–, es aceptar un compromiso genérico con los derechos humanos y aquellos valores que garantizan condiciones de trabajo y de vida dignas.

No son pocas las compañías que han establecido la defensa de los derechos humanos y la colaboración con agencias internacionales y ONG como uno de los objetivos de sus políticas de RSE o de ciudadanía corporativa.

Por otra parte, la responsabilidad social no sólo tiene un componente de pura filantropía. Mediante el impulso de la Investigación, el Desarrollo y la innovación (I+D+i) las empresas dinamizan el progreso de la sociedad generando en su actividad externalidades positivas en su propia búsqueda de alcanzar una rentabilidad sostenible. Por ejemplo, el diseño de productos cada vez más “eco-eficientes”, la creación los denominados *clusters*, grandes centros de excelencia que contribuyen a mejorar la competitividad del tejido industrial de los países, y por ende su calidad de vida, son ejemplos claros de la Responsabilidad de la empresa en su propio negocio.

10. Medios de comunicación social. Los medios de comunicación mantienen una relación crítica con el mundo empresarial, y han jugado un papel nada despreciable en la extensión de la RSE. La función social de los medios requiere que representen la crítica social sobre los negocios, y una gestión responsable debería aceptar esa misión y no obstaculizarla. El **diálogo** con los medios, la **transparencia** y la capacidad de **respuesta** ante las denuncias debería presidir la gestión de la comunicación corporativa.

Especial atención merece el papel de los medios como transmisores de las políticas de RSE. El Informe FORETICA 2004 señala que los ciudadanos no perciben cambios en las actitudes de las empresas, y ni siquiera saben a qué se refiere la RSE. Es evidente que las empresas están comunicando deficientemente el significado de la RSE y las transformaciones que están impulsando. El llamado “marketing solidario” o “marketing con causa” muchas veces confunde a los consumidores y origina sospechas sobre las verdaderas intenciones de las empresas. Las empresas han de explorar modos de comunicación que logren llegar a los ciudadanos sin suscitar la sospecha de que se trata simplemente de un “lavado de cara”.

3. Niveles de responsabilidad.

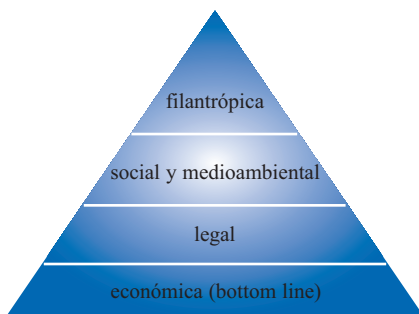
Al exponer la serie de implicaciones de la RSE en diferentes áreas de gestión

se observa que ciertos principios se reiteran: comunicación, transparencia, diálogo con *stakeholders*, defensa del medio ambiente, promoción de los derechos de las personas. Puede parecer, como ya comentábamos arriba, que la RSE requiere que las empresas se transformen en ONG.

El análisis tradicional de la responsabilidad empresarial señala, en contra de esto, que la responsabilidad ha de verse como una pirámide: sobre la base de la eficiencia y la rentabilidad se sitúan las obligaciones legales, y sobre ellas, las responsabilidades sociales y medioambientales. Aún en un cuarto nivel se podrían añadir las iniciativas filantrópicas, que no pueden considerarse obligatorias bajo ningún punto de vista.

La estructura piramidal de esta superposición indica la importancia de cada elemento para la solidez y el sentido del conjunto.

Pirámide de la responsabilidad social de la empresa (según Carroll y Buchholz)



Nosotros hemos hablado más bien de círculos concéntricos. La idea es que hay un núcleo de responsabilidad social de la empresa que debe tener prioridad para cualquier compañía: se trata de los *stakeholders* internos –empleados y accionistas– que *forman* la empresa. Los intereses de estas personas son la razón de ser última de la empresa. En un círculo externo, pero inmediato, se hallan los clientes y proveedores, las administraciones públicas y el entorno medioambiental y social cercano. Estos interlocutores conforman la red de relaciones de la empresa. Las empresas necesitan crear valor en este segundo círculo: valor para los

consumidores, ofreciendo productos o servicios deseables y competitivos; valor para las administraciones, contribuyendo según la ley a los fines comunes; valor para los proveedores, proporcionando fiablemente negocio; valor para el medio y el entorno social, creando empleo y riqueza sin deteriorar el ambiente. De la responsabilidad con que se trate este segundo círculo depende la posibilidad misma de ejercer responsabilidad en el primero. Sin crear valor en la sociedad y el mercado no se puede pretender crear empleo y beneficios para quienes forman la empresa.

Un tercer círculo, más amplio, comprende a los demás *stakeholders*. Se trata en ese caso de una responsabilidad más difusa, y por tanto, condicionada al efectivo logro de los fines de la empresa.

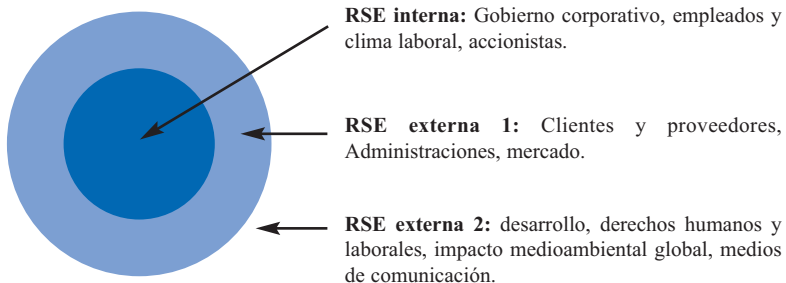
Se crea así cierto orden de prioridad de la responsabilidad. Este orden parece invertirse a veces, pero es sólo en apariencia. Imaginemos el caso, nada fantástico, de que una cadena comercial sufre un boicot –hay denuncias de pagar salarios de miseria a los productores en países pobres, se orquesta una campaña en contra, se acusa a los propietarios de enriquecerse sin escrúpulos, hay manifestaciones ante las tiendas y todo ello llega a las primeras páginas de los diarios. Supongamos que se trata de un malentendido. La empresa no controla los ingresos de los productores, ni tiene poder para influir en las autoridades locales. Será necesario un gran esfuerzo de comunicación para deshacer el malentendido, y aún así no se logrará satisfacer a muchos consumidores y activistas. En esta situación puede que la compañía considere razonable dedicar una suma para donaciones (o actuaciones directas) en las comunidades de productores que más lo necesiten. Esta decisión supone, en principio, renunciar a mayores beneficios o mejoras salariales, a cambio de favorecer a comunidades que, si bien nadie discute que pueden estar muy necesitadas, no es por culpa directa de esta compañía. Se trata de afrontar (y contribuir a paliar) un problema de causas difusas en vez de proporcionar una ventaja (por ejemplo mejores salarios) a personas que directamente *forman* la empresa.

Como decíamos, no hay tal paradoja. En realidad, al contribuir a solucionar un problema de algún modo significativo para la empresa (aunque ella no lo haya

causado), la compañía mantiene una credibilidad que le ayuda a contrarrestar el boicot, lo cual a su vez puede salvar el negocio. Así que, lejos de estar abandonando a empleados y accionistas a cambio de causas más lejanas, la dirección está en realidad velando por los intereses de estos grupos inmediatos.

No hay que confundir estos casos con la *sustitución* de una auténtica responsabilidad social de la empresa por meras campañas de imagen basadas en la acción social. Lo que nos ayuda a no confundir ambos casos es precisamente que la compañía responsable tiene presente que su prioridad está en el núcleo de la empresa (salarios, transparencia, derechos laborales y de los pequeños accionistas, información corporativa, clima laboral y conciliación, etc.) y desde ahí se extiende hacia fuera en esa serie de círculos concéntricos de relaciones y responsabilidades.

Niveles de RSE



4. Instrumentos para la RSE

Existen diversos instrumentos de gestión que pueden ayudar a las empresas para que, en el marco de su singularidad y a partir de sus valores corporativos, se adecuen a las expectativas objetivas en materia de responsabilidad social.

Nos vamos a centrar en cinco tipos de instrumentos relativamente comunes: las declaraciones corporativas, los códigos de conducta, las políticas explícitas de RSE, los sistemas de gestión y por último los informes sociales y medioambientales.

1. Declaraciones corporativas. Se suelen denominar “Declaración de misión visión y valores” de la empresa, y se generalizaron con el impulso de la gestión de la calidad y la idea de la “gestión por valores”. Son documentos simples y breves cuyo objetivo es definir los valores de la empresa, aquellos principios u objetivos básicos que deben guiar la toma de decisiones en situaciones difíciles o imprevistas, y que sirven de orientación general para las políticas de la empresa.

Muchas veces son documentos relativamente “venerables”, heredados de los fundadores de la empresa, como sucede en el caso de la conocida declaración de valores de *Johnson&Johnson*, que ha servido de inspiración para muchas otras.

Lo cierto es que si las declaraciones de valores no se traducen en políticas y decisiones concretas, carecen de impacto. Para que estos documentos impulsen la RSE debe tratarse de declaraciones consensuadas, y se debe hacer en la empresa algún tipo de seguimiento, reforma o revisión de las mismas, en diálogo con las distintas partes implicadas. Sólo de este modo las declaraciones pueden cumplir su papel definidor de la identidad de la organización e inspirador de decisiones y políticas.

2. Códigos de conducta empresarial. Llamados “Códigos éticos”, o “de ética corporativa”, obedecen a la necesidad de alinear las conductas de los integrantes de la empresa de acuerdo a reglas y principios éticos comunes.

Se trata de documentos muy generalizados. Según el informe FORETICA 2004, *todas* las empresas del IBEX 35, el 76% de las cotizadas, y el 40% del total de empresas encuestadas, afirman tener códigos de conducta. De hecho es la iniciativa de RSE más difundida. Los códigos se dirigen a regular los procedimientos y acciones de los miembros de la empresa. Así pues, tienen una función de control. No obstante, si se trata de documentos consensuados, y acompañados de la adecuada formación, seguimiento y revisión, pueden ser un instrumento poderoso en la implantación de la RSE en las empresas.

En cuanto a su contenido, los hay muy genéricos, que apenas van más allá de las declaraciones de valores, y extremadamente detallados, en los que la función de control es más evidente. En ocasiones se vinculan al contrato de trabajo, de modo que la violación del código se considera un incumplimiento contractual.

Esto sucede sobre todo en los contratos de alta dirección y se refiere principalmente a los códigos de buen gobierno, pero no es en principio imposible que se aplique en otras áreas.

3. Políticas de RSE. La política de RSE es el mecanismo inicial que la alta dirección de una empresa pone en marcha para orientar o re-orientar la organización hacia una gestión ética y socialmente responsable. En principio, puede (y de hecho suele) tratarse de una decisión estratégica. La política de RSE define fines y prioridades en este ámbito, y señala las líneas básicas de acción para lograrlos. En un sentido, la política es el marco en que los demás instrumentos se insertan.

4. Sistemas armonizados de gestión. Los sistemas de gestión son instrumentos bien conocidos en ámbitos como la calidad, medio ambiente, seguridad laboral, etc. Básicamente se trata de conjuntos de normas, cuya correcta y total aplicación representaría un modelo de gestión. Así, la total y correcta aplicación de un sistema de gestión medioambiental implicaría, para la empresa, estar cumpliendo todas sus obligaciones legales en la materia y adecuándose completamente a los estándares o mejores prácticas en cuanto a impacto medioambiental. Para lograr este ajuste, los sistemas de gestión incluyen guías, protocolos, normas, etc.

La ventaja de los sistemas armonizados reside en el hecho de ser homogéneos en todas las empresas, y estar altamente formalizados y documentados, lo que facilita la verificación. Así, las organizaciones pueden conseguir dos objetivos: por un lado monitorizar desde la dirección los progresos (y los errores) en la gestión; por otro, ofrecer a terceros una garantía (mediante la verificación por parte de una entidad independiente).

Lógicamente, los sistemas de gestión son siempre *interpretaciones* de lo que debe ser una gestión adecuada; y la adecuación a los mismos no se puede esperar que sea milimétrica, ya que ello supondría obviar las diferencias y peculiaridades de cada sector y cada organización. Por ello los organismos normalizadores producen gran cantidad de normas y sistemas, en el intento de adaptarse lo mejor posible a las necesidades y características de cada sector, y adecuarse a

objetivos específicos: la calidad, el servicio, la seguridad, la protección del medio, etc.

En el ámbito de la RSE, existen una variedad de normas y sistemas de gestión. Por su importancia y aplicación en España hay que destacar dos normas: SGE21 y SA8000.

La norma SA8000, producida por la agencia estadounidense *Social Accountability International*. Es una norma centrada sobre todo en el cumplimiento de la legislación y tratados internacionales sobre condiciones y derechos laborales, empleo infantil, no-discriminación, etc. Es un instrumento claramente diseñado como estándar para empresas que sean o pretendan ser proveedores o suministradores de grandes compañías.

El sistema cuya norma principal es la SGE21, es un sistema de “gestión ética y socialmente responsable” desarrollado por FORETICA, y tiene un alcance más amplio: abarca las diez áreas de gestión señaladas antes y establece criterios de gestión responsable en cada una de ellas, de modo que la verificación y acreditación de acuerdo con el sistema debe ser una garantía de gestión responsable ante la sociedad (consumidores, autoridades) y ante terceros.

5. Informes sociales y medioambientales. La iniciativa internacional más importante en materia de comunicación en RSE es la llamada GRI (*Global Reporting Initiative*). El objetivo de esta iniciativa es que las empresas informen con criterios comunes sobre sus resultados sociales y medioambientales, de modo que los mercados y los consumidores puedan comparar y hacer proyecciones. Así, la conciencia medioambiental y social de las empresas se introducirá como un factor más en la valoración de las empresas.

La información estandarizada es una necesidad imperiosa en este campo. De ahí la importancia de los informes llamados de “triple balance” como el que promueve el GRI. En resumen, se trata de un modelo de informe que ha de exponer la información de un modo que permite la comparación de resultados (tanto dentro de la empresa, por períodos, como, aunque en menor medida, entre empresas).

En España ha crecido exponencialmente, desde el año 2002, el número de

empresas cotizadas que emiten sus informes de acuerdo a las directrices del GRI.

El informe de sostenibilidad obliga a las empresas a exponer públicamente sus iniciativas y sus resultados y, como se suele decir, “nadie quiere salir feo en la foto”. Los informes de triple balance, y el uso que hagan de ellos los inversores y consumidores, pueden marcar un impacto radical en la gestión de la responsabilidad corporativa.

Tabla-resumen: Instrumentos de RSE

Instrumento	Origen	Objetivo	Función
Declaración de valores	· Fundadores · Consensuado	Expresar los valores corporativos.	Definición de la identidad corporativa-inspiración.
Código de conducta corporativo	Consensuado (bajo impulso de la dirección)	Regular las conductas de los miembros.	Control. Implantación de los valores corporativos.
Política	Dirección	Definir fines y prioridades.	Estratégica. Orientar la organización.
Sistemas de gestión Normas Armonizadas	· Entidades normalizadoras · Organismos públicos · Asociaciones empresariales	Implantar sistemas integrados de gestión verificables.	Garantía a nivel interno y frente a terceros.
Informes Sociales y Medioambientales	· Asociaciones de empresas · CERES	Proporcionar información completa.	Transparencia.

5. El valor de la responsabilidad

Alrededor del cambio de milenio se hizo evidente lo que dos autores norteamericanos, D. Tapscott y A. Williams, denominaron “crisis de legitimidad de la globalización”. En 2000 el tema de la conferencia del Foro Económico Mundial fue el poder corporativo, y cómo las corporaciones podrían emplearlo para contribuir a una reforma del sistema económico mundial (que había sufrido, en unos años, las crisis de México, Tailandia y Rusia). La reunión de la Comisión Trilateral, que tuvo lugar en Tokio, se centró también en el fracaso de las instituciones financieras internacionales. Un año antes, en 1999, el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, propuso la iniciativa del *Global Compact* (Pacto mundial)⁵, un movimiento que ha ido ganando adhesiones desde entonces, y que refuerza el compromiso de las empresas con los derechos humanos, los derechos laborales, el desarrollo de los pueblos y la protección de la infancia y del medio ambiente.

⁵ Ver: www.unglobalcompact.org

Otras instituciones y asociaciones, como las ya mencionadas CERES, el WBCSD y el Club de Roma, apuntaban en la misma dirección.

La evolución de la economía no es independiente de la evolución social y política. Estas iniciativas tratan de asumir en parte las críticas del llamado “movimiento antiglobalización”, muy visible sobre todo a partir de las protestas durante la cumbre de la OMC en Seattle, en 1999. Pero ante todo representan una evolución en la concepción de las empresas y la economía que comienza a poner el foco sobre aspectos del valor que hasta entonces no se habían medido.

Cuando se analiza la RSE, lo fundamental es entender que los negocios tienen sentido en la sociedad si la propia sociedad considera su contribución valiosa. Si por medio del sistema económico las personas pueden vivir un poco mejor, sin pagar por ello un precio insoportable –en términos de la destrucción de la cultura, el medio o las posibilidades personales de desarrollo– entonces el sistema

económico tiene legitimidad social. La RSE *tiene que ver* con el valor que la sociedad otorga a los negocios, sobre todo a las grandes organizaciones, como instituciones que se encargan de la provisión de bienes, servicios y trabajo. Su objetivo es asegurar que las empresas mantienen su legitimidad social porque contribuyen a objetivos que las personas y las sociedades consideran deseables y beneficiosos. La legitimidad social se traduce en adhesión y confianza, y es el fundamento de la rentabilidad, en definitiva, de las actividades empresariales.

La RSE es valiosa porque permite que la sociedad asigne un valor positivo a las actividades empresariales. Una gestión responsable es una gestión valiosa por sí misma, y además crea valor para la empresa y la sociedad. El sentido y el alcance del valor de la RSE no son aún totalmente comprendidos en el ámbito de los negocios. Muchos responsables empresariales impulsan políticas de RSE mientras afirman que no están convencidos de que eso sea “bueno” para el negocio. Sin embargo, existen relaciones causales evidentes entre prácticas responsables y el incremento de valor para una organización. Aquí exponemos sólo cuatro ejemplos:

La RSE asegura un mejor capital humano. El instituto “Great Place to Work”⁶ analiza desde hace años empresas que se someten voluntariamente a una evaluación sobre clima laboral. Se estudian aspectos como salario, comunicación interna, respeto a las personas, imparcialidad, camaradería y clima laboral, etc. Con estos datos se elabora un *ranking* público de las “mejores empresas para trabajar”. Es indiscutible que si un profesional puede elegir, elegirá una de estas empresas. Ello implica que la empresa se asegurará los mejores candidatos y, en consecuencia, podrá tener el mejor capital humano, las mejores personas. Además, la satisfacción de los empleados significa lealtad a la empresa, menor movilidad (menores costes en formación), más innovación y mayor productividad. Es indiscutible que ser un buen lugar para trabajar es valioso para los propios trabajadores, pero ¿no lo es acaso también para el empleador?

⁶ Ver: www.greatplacetowork.com

La transparencia y el buen gobierno corporativo permiten acceder a más fuentes de financiación. Es evidente que los fondos de inversión y los inversores particulares exigen transparencia a las compañías cotizadas. Cuanto mejores son las prácticas de gobierno corporativo, mayores son las posibilidades de obtener recursos en los mercados de capitales. Existen además fondos que discriminan a las empresas en función de sus actividades o reputación. Son los llamados fondos de inversión ética y socialmente responsable. Para este tipo de inversores ciertas empresas simplemente no forman parte de su cartera, independientemente de su rentabilidad.

La vinculación de las prácticas de información y el valor bursátil de las compañías es defendida por las instituciones que analizan y evalúan la transparencia corporativa. Un informe en este sentido ha sido publicado recientemente por PricewaterhouseCoopers⁷.

⁷ Puede verse en: www.pwcglobal.com/es Crfr. *El País Negocios*, 27 febrero 2005, p. 34-35

La RSE tiene un reconocimiento creciente en el mercado. Los expertos en marketing llaman la atención sobre la transformación de las actitudes de los consumidores. Si bien el reconocimiento y la fidelidad a las marcas sigue siendo una de las claves del consumo, éstas se asocian cada vez más con las actitudes corporativas: “lo que hay detrás de la marca”. Los consumidores son más críticos y esperan que la marca represente no sólo valores sociales, estéticos y de utilidad, sino también prácticas empresariales y comerciales responsables. Esta tendencia ha sido explotada por ciertas organizaciones que ofrecen productos “ecológicos”, de “comercio justo”, etc. En general, es una actitud propia de una ciudadanía consciente del impacto social y medioambiental de la industria y la empresa, y por lo tanto es una actitud que crecerá y se generalizará. Las empresas que sean capaces de ser reconocidas por su responsabilidad social tendrán una ventaja en cuanto a diferenciación, y en cuanto a la confianza y lealtad de los consumidores.

La RSE tiene un reconocimiento público. Las autoridades desean promover la RSE en las empresas en primer lugar porque es una demanda política de los ciudadanos y, en segundo lugar, porque contribuye a lograr objetivos políticos como son la defensa del medio ambiente, el crecimiento económico con cohesión social, la integración de personas con minusvalías, la lucha contra la discriminación en el trabajo, y otros. Un medio ya empleado por algunos gobiernos regionales y nacionales en Europa es primar en los concursos públicos a las empresas que pueden demostrar poseer sistemas de gestión responsable.

En resumen, aunque es difícil establecer medidas objetivas sobre el impacto de la RSE en “la cuenta de resultados”, es una convicción mayoritaria que las empresas responsables ganan en rentabilidad en el medio y largo plazo.

No obstante, el mensaje de esta publicación estaría descaminado si quedara reducido a la idea de que la RSE merece la pena *porque* seguramente tiene un impacto positivo en la rentabilidad a largo plazo.

La RSE merece la pena porque representa un enfoque de la gestión adecuado al momento histórico y económico en que nos encontramos. Representa el espacio de creatividad para las empresas en una economía globalizada, que sirve a grandes mercados de ciudadanos informados y exigentes en un entorno financiero y ecológico arriesgado. En este espacio, donde el papel del legislador nacional se desdibuja, y el poder de las corporaciones crece, la relación significativa es entre ciudadano y organización, a través de los mercados y de la sociedad civil. La organización debe llegar a los ciudadanos en cuanto consumidores y en cuanto inversores, pero sobre todo debe ganar su legitimidad en relación directa con sus interlocutores *en cuanto ciudadanos*. Esto no es una carga ni un coste; es una buena noticia porque establece un marco para la innovación en el modo de entender el éxito corporativo y la relación entre empresa, medio ambiente y sociedad.

Bibliografía breve

- **Álvarez, D. y de la Torre, J.**, 2002: *¿Empresas desalmadas? Una visión ética del mundo empresarial*, Madrid, Dykinson.
- **Argandoña, A.**, 1994: *La ética de la empresa*, Madrid, Instituto de Estudios Económicos.
- **Aznar, H. y Catalán, M.**, 2000: *Códigos éticos de publicidad y marketing*, Barcelona, Ariel.
- **Badaracco, J.L.**, 1997: *Defining Moments. When Managers Must Choose between Right and Right*, Cambridge (Mass.), Harvard Business School Press.
- **Bello, W.**, 2004: *Desglobalización: ideas para una nueva economía mundial*, Barcelona, Icaria - Intermon Oxfam.
- **Camacho, I., Fernández, J.L. y Miralles, J.**, 2002: *Ética de la empresa*, Bilbao, Desclee de Brouwer.
- **Comisión de las Comunidades Europeas (CE)**, 2001: *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas, 18-07-2001; documento COM(2001) 366 final.
- **Cortina, A.**, 1994: *Ética de la empresa*, Madrid, Trotta.
- **Francés, Pedro**, 2004: *Ética de los negocios. Innovación y responsabilidad*, Bilbao, Desclee de Brouwer.
- **Forética** (2004) Informe FORETICA 2004. Responsabilidad Social Empresarial. Situación en España. Madrid, Forética
- **Forética** (2004) Sistema de Gestión Ética y socialmente responsable SGE 21. Madrid, Forética
- **García-Marzá, D.** (comp.), 1996: *La ética como Instrumento de Gestión Empresarial*, Castellón, Fundació ETNOR, Fundació Caixa Castelló y Publicacions de la Universitat Jaume I.
- **García Marzá, D.**, 2004: *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, Madrid, Trotta.
- **George, S.**, 2004: *Otro mundo es posible si...*, Barcelona, Icaria.
- **Held, D. y Koenig-Archibugi, M.**, 2003: *Taming Globalization: Frontiers of Governance*, Cambridge, Polity Press.
- **Lozano, J.M.**, 1999: *Ética y empresa*, Madrid, Trotta.
- **Sebastián, L. de**, 2003: *Razones para la esperanza en un futuro imperfecto*, Barcelona, Icaria – Intermon Oxfam.
- **Villafañe, J.**, 2004: *La Buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Madrid, Pirámide.