



FUNDACIÓN DE  
ESTUDIOS FINANCIEROS

# LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

UNA PROPUESTA  
PARA UN ENTORNO EMPRESARIAL MÁS EFICIENTE  
Y SOCIALMENTE COMPROMETIDO

## GRUPO DE TRABAJO

### DIRECTOR

Aldo Olcese

### COLABORADORES

Francisco Abad	María Josefa Montejo
Juan Alfaro	Eduardo Montes
Jordi Canals	Juan Mulet
Juan Fernández-Armesto	Felipe Oriol
Joan Fontrodona	Tomás Pastor
Iñaki Garay	Amadeo Petitbò
Cristina García-Orcoyen	Javier Salas Collantes
Silvia Gómez Ansón	Carlos Sánchez Olea
Juan Carlos Gómez Sala	Eduardo Serra Rexach
Ramón Guardia	Juan Carlos Ureta
Ramón Jáuregui	Ismael Vallés
Juan Luis Martínez	Justo Villafañe
Jaime Montalvo Correa	

### COORDINADORES

Manuel Barranco

Mariano Carbajales

PAPELES DE LA FUNDACIÓN

Nº 16

EDITA Fundación de Estudios Financieros  
DISEÑO/MAQUETACIÓN Subiela / Nicolás García  
IMPRIME Graffset, S.L.

ISBN 84-609-9983-1 D.L. M. 13.923-2006



# ÍNDICE

PRESENTACIÓN	9
<b>CAPÍTULO I Introducción y conclusiones</b>	<b>11</b>
Aldo Olcese PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN DE ESTUDIOS FINANCIEROS	
<b>CAPÍTULO II Responsabilidad Corporativa y Gobierno de la Empresa</b>	<b>35</b>
Jordi Canals DIRECTOR GENERAL Y PROFESOR ORDINARIO DEL IESE, UNIVERSIDAD DE NAVARRA	
Joan Fontrodona PROFESOR DE ÉTICA EMPRESARIAL DEL IESE	
1 Introducción	35
2 Naturaleza y fines de la empresa	36
3 Las Responsabilidades de la empresa en el ejercicio de su función social	40
a ¿De qué hablamos cuando hablamos de Responsabilidad Corporativa?	
b La Responsabilidad Corporativa: ¿una moda o una necesidad?	
4 La Responsabilidad Corporativa en el ámbito del gobierno de la empresa	45
a Naturaleza y objetivos del Gobierno Corporativo	
b Gobierno de la empresa y órganos de gobierno	
c Algunos criterios de gobierno de la empresa	
d Impulso de la Responsabilidad Corporativa y del Gobierno Corporativo	
e Los instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa	
f El papel de los Códigos de buen gobierno	
5 Recomendaciones	52
<b>CAPÍTULO III Responsabilidad Corporativa y Transparencia Informativa y Contable</b>	<b>55</b>
Juan Carlos Gómez Sala CATEDRÁTICO DE ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE ALICANTE	
1 Introducción	55
2 La información sobre Responsabilidad Social Corporativa	56
a Sistema de información para dar visibilidad a los ingresos y gastos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa	
b Sistema de información para el reconocimiento y/o revelación de los impactos indirectos ocasionados por la actividad de la empresa	
c Sistema de información basado en indicadores	
3 Recomendaciones	60
a Medidas directas	
b Medidas indirectas	

**CAPÍTULO IV Responsabilidad Corporativa, Medio Ambiente y Sostenibilidad.****La visión de las empresas** ..... 63

Eduardo Montes PRESIDENTE DEL CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD

Juan Alfaro SECRETARIO GENERAL DEL CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD

- 1 El nuevo paradigma empresarial ..... 63
- 2 La Responsabilidad Corporativa Ambiental ..... 67
- 3 El *marketing* ambiental responsable ..... 69
- 4 Mercados financieros ..... 70
- 5 Conclusiones ..... 71

**RSE y Desarrollo Sostenible en España** ..... 72

Javier Salas Collantes PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN ENTORNO - BCSD ESPAÑA

Cristina García-Orcoyen DIRECTORA GERENTE DE LA FUNDACIÓN ENTORNO - BCSD ESPAÑA

- 1 Introducción ..... 72
  - a ¿Qué entendemos por RSE?
  - b Evaluación de la RSE en España
- 2 Actuaciones de la empresa en RSE ..... 74
  - a Principales actuaciones
  - b El caso de las pequeñas y medianas empresas
- 3 Áreas preferentes de actividad en las empresas españolas ..... 78
- 4 Actitudes sociales: el papel de los consumidores ..... 83

**CAPÍTULO V Responsabilidad y Acción Social** ..... 89

Felipe Oriol PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD

Francisco Abad DIRECTOR GENERAL DE LA FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD

Tomás Pastor DIRECTOR GENERAL ADJUNTO DE LA FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD

- 1 Introducción ..... 89
  - a La Acción Social como parte del nuevo concepto de empresa
  - b En qué se concreta la Acción Social
- 2 Ámbitos de actuación ..... 92
  - a Productos y servicios
  - b Empleados
  - c Integración laboral
  - d Programas complejos
  - e Financiación
- 3 Ámbitos de regulación ..... 93
  - a Productos y servicios
  - b Empleados
  - c Integración laboral
  - d Programas complejos
  - e Financiación



4	Recomendaciones	95
	a Aspectos previos	
	b Recomendaciones	
<b>CAPÍTULO VI Responsabilidad Corporativa y Recursos Humanos</b>		<b>97</b>
Ramón Jáuregui Atondo <small>DIPUTADO, PORTAVOZ DEL PSOE EN LA COMISIÓN CONSTITUCIONAL DEL CONGRESO DE LOS DIPUTADOS Y EN LA SUBCOMISIÓN DE RSE</small>		
1	Introducción	97
2	La RSE en España. El Estado de la cuestión	98
3	RSE y recursos humanos	99
4	Indicadores y referencias de verificación de políticas laborales de la RSE	105
5	RSE y Subcontratación	116
6	Sindicatos y empresarios ante la RSE	117
7	Motivaciones y sistemas de gestión de la RSE en recursos humanos	118
8	El futuro de la RSE. Algunas orientaciones sobre las políticas públicas	119
<b>CAPÍTULO VII Responsabilidad Corporativa, Gobierno, Administraciones Públicas y Partidos Políticos</b>		<b>123</b>
Juan Fernández-Armesto <small>CATEDRÁTICO DE DERECHO MERCANTIL, COMILLAS- ICADE. EX PRESIDENTE DE LA CNMV</small>		
1	Introducción	123
2	Legitimidad y límites de las donaciones altruistas y políticas	123
3	Prohibición y rechazo de la corrupción	125
4	Propuesta de actuación	128
<b>CAPÍTULO VIII Responsabilidad Corporativa, Mecenazgo y Cultura</b>		<b>129</b>
Eduardo Serra Rexach <small>PRESIDENTE DE UBS. EX PRESIDENTE DEL REAL PATRONATO DEL MUSEO DEL PRADO</small>		
1	Precisión terminológica	129
2	Ámbito y límites	129
3	Condiciones	131
4	La Responsabilidad Corporativa y el Patrocinio	133
<b>CAPÍTULO IX Responsabilidad Corporativa e Innovación</b>		<b>135</b>
Juan Mulet <small>DIRECTOR GENERAL DE LA FUNDACIÓN COTEC</small>		
María Josefa Montejo <small>ASESORA DE LA FUNDACIÓN COTEC</small>		
1	Introducción	135
2	La Innovación, un proceso empresarial	136
	a Una perspectiva temporal del concepto de Innovación	
	b Las clases de Innovación	



3 Las Innovaciones Tecnológicas	138
a Actividades que integran el proceso de Innovación Tecnológica	
b Los agentes de la Innovación Tecnológica y el concepto de sistema	
c La gestión de la Innovación Tecnológica de las empresas	
4 La relación entre Innovación y Responsabilidad Corporativa	139
a Características comunes	
b La conexión entre Innovación y Responsabilidad Corporativa	
5 La Conveniencia de una autorregulación integral para una Innovación Tecnológica Sostenible	146
a La autorregulación en las distintas etapas de la Innovación	
b La autorregulación en las pautas de gestión de la Innovación Sostenible	
6 Conclusiones y recomendaciones	149
<b>CAPÍTULO X Responsabilidad Corporativa y Defensa de la Competencia</b>	<b>151</b>
Amadeo Petitbò CATEDRÁTICO DE ECONOMÍA APLICADA DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID. EX PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA	
Juan Luis Martínez INVESTIGADOR DEL INSTITUTO DE EMPRESA	
1 Introducción	151
2 El Papel del mercado, de las empresas y de la competencia en las modernas economías desarrolladas	152
3 La dimensión social de la competencia	154
4 La regulación de la competencia	157
5 Estrategias de la empresa y sometimiento de las conductas empresariales a las normas de Defensa de la Competencia	160
6 Vulneración de las normas de Defensa de la Competencia, ventajas competitivas y fallos de la RC	162
7 La Responsabilidad Corporativa como posible elemento de diferenciación que mejora/empeora la posición competitiva de las empresas en los mercados	163
a La tradición clásica	
b La necesidad de reconsiderar la tradición neoclásica	
8 Algunas recomendaciones prácticas	167
<b>CAPÍTULO XI Responsabilidad Corporativa y Mercados de Capitales</b>	<b>171</b>
Juan Carlos Ureta PRESIDENTE DE RENTA 4	
Silvia Gómez Ansón PROFESORA TITULAR DE ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO	
1 El papel de la empresa cotizada en la nueva sociedad del siglo XXI	171
2 La valoración de las empresas en los mercados de capitales. Evolución	173
a Modelo de los ochenta: valoración clásica por ratios y estados financieros	
b Modelo de los noventa: la creación de valor para el accionista como concepto clave	
c Modelo de futuro: valoración de la empresa por su participación en la creación de valor para todos los <i>stakeholders</i> y para la sociedad en general	
d La valoración de intangibles. Evolución en los modelos teóricos y en la práctica de los mercados financieros	



3 La Responsabilidad Corporativa como aportadora de valor para las empresas cotizadas	176
4 Condicionantes para que el Mercado de Capitales incorpore la valoración de la Responsabilidad Corporativa	179
5 Líneas de tendencia futuras	180
a El debate sobre el sentido y el valor de la Responsabilidad Corporativa. Posiciones críticas	
b La Responsabilidad Corporativa como tendencia imparable, al estar anclada en el papel de la empresa en la nueva sociedad del siglo XXI	
6 Los Fondos de Inversión Socialmente Responsables	181
a La importancia de los Fondos de Inversión Socialmente Responsables	
b Rentabilidad de los Fondos Socialmente Responsables	
7 El nuevo modelo de Mercado de Capitales	184
8 La Responsabilidad Social Corporativa de las empresas españolas	187

## CAPÍTULO XII Responsabilidad Corporativa y medios de comunicación 191

Iñaki Garay DIRECTOR DE REDACCIÓN DEL DIARIO EXPANSIÓN Y MIEMBRO DE APIE,  
ASOCIACIÓN DE PERIODISTAS DE INFORMACIÓN ECONÓMICA

Carlos Sánchez Olea MIEMBRO DE DIRCOM, ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN

1 La Responsabilidad Corporativa y los medios de comunicación	191
2 Papel de la Comunicación	191
a Procedimiento de comunicación de la RC	
b Principios básicos en la comunicación de la RC	
c Indicadores de transparencia y rigor en la comunicación	
3 El papel de los medios	193
a Presencia de la RC en los medios	
b Incentivos a la presencia de la RC en los medios	
c Los medios de comunicación como controladores y evaluadores de la RC	
4 La Responsabilidad Corporativa, una nueva dimensión voluntaria	195
a A quién corresponde establecer la política de la Responsabilidad Corporativa	
5 La RC para todas las empresas	196
6 El desempeño de la comunicación en la empresa corporativamente responsable	196
7 Comunicación y sostenibilidad	197
a De la venta a la compra	
b Del consumidor a los Grupos de Interés	
c De la empresa económicamente responsable a la «empresa conveniente»	
8 Comunicación y Responsabilidad Corporativa	202
a ¿Por qué la Responsabilidad Corporativa de la empresa?	
b ¿Qué es la Responsabilidad Corporativa?	
9 La comunicación y el Posicionamiento público de la empresa	206
10 La Comunicación y los Grupos de Interés	207
11 La Comunicación y la Gestión del Convencimiento	209



**CAPÍTULO XIII La visión y expectativas de los Agentes Económicos y Sociales  
ante la Responsabilidad Corporativa** ..... 211

Jaime Montalvo Correa CATEDRÁTICO DE DERECHO DEL TRABAJO DE LA UNED.  
PRESIDENTE DEL CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL

1	Introducción	211
2	RC y los agentes sociales en Europa	212
	a La RC en la Unión Europea	
	b Las organizaciones sociales europeas ante la RC	
3	RC y los agentes sociales en España	216
	a La RC en España	
	b Las organizaciones sociales españolas ante la RC	
4	Propuestas para el consenso	219

**CAPÍTULO XIV Responsabilidad Corporativa y reputación** ..... 221

Justo Villafañe CATEDRÁTICO DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE

1	La consolidación de la Reputación Corporativa	222
	a Una nueva racionalidad empresarial	
	b La revalorización de los intangibles empresariales	
2	Reputación y Responsabilidad Corporativas	226
3	La importancia de la Responsabilidad en la Reputación	229
	a El papel de la Responsabilidad en los monitores internacionales de Reputación	
	b Importancia de la Responsabilidad Corporativa en el Merco	
	c Cómo influye la Responsabilidad Corporativa en la Reputación según los CEO españoles	
4	Conclusiones y recomendaciones	232

**CAPÍTULO XV Responsabilidad Corporativa e Identidad** ..... 233

Ramón Guardia PRESIDENTE DE VALORES & MARKETING

Ismael Vallés DIRECTOR GENERAL DE VALORES & MARKETING

1	Introducción	233
2	De la visión a los principios a través de los valores	233
	a Los valores, eje de la actuación responsable	
	b La identificación de los valores y su significado	
	c La transmisión interna de los valores: estrategias, instrumentos y sistemas	
	d La integración de la cultura, la comunicación y la responsabilidad desde los valores	
	e Crear valor desde los valores corporativos	
3	La Marca como eje de relación entre la empresa y los <i>stakeholders</i>	236
	a La Marca como instrumento para la transmisión de valores y la relación con los <i>stakeholders</i>	
	b El diálogo con <i>stakeholders</i> como estrategia para proteger a la Marca y como fuente de innovación	



## PRESENTACIÓN

Durante estos últimos años, la Fundación de Estudios Financieros ha venido realizando una extensa labor de investigación y divulgación sobre el gobierno corporativo, un tema que consideramos de máxima importancia en el marco del actual escenario económico.

Fruto de esta labor, hemos publicado numerosos trabajos que, esperamos, hayan contribuido a arrojar luz sobre esta cuestión clave. Entre ellos, y sólo a título de ejemplo, podemos mencionar los siguientes: *Estudio para la mejora del Gobierno Corporativo, la Transparencia Informativa y los Conflictos de Interés* (Papeles de la Fundación n.º 1); *Guía de Principios de Buen Gobierno Corporativo, Transparencia Informativa y Conflictos de Interés en las Sociedades Cotizadas* (Papeles de la Fundación n.º 2); *Buen Gobierno, Transparencia y Ética en el sector público* (Papeles de la Fundación n.º 4); *Estudio sobre la Reforma de los Mercados Financieros Europeos* (Papeles de la Fundación n.º 5); *Guía de Buenas Prácticas para el desarrollo de la Junta General de Accionistas de Sociedades Cotizadas* (Papeles de la Fundación n.º 6); *Observatorio de Gobierno Corporativo de las grandes Sociedades Cotizadas en el Mercado de Valores español (Ibex-35), 2003* (Papeles de la Fundación n.º 7) y *2004* (Papeles de la Fundación n.º 14); *Índice de Excelencia Informativa de las Sociedades del Ibex-35 de la Bolsa Española* (Papeles de la Fundación n.º 8) y, finalmente, el *Índice de Excelencia Informativa de las Sociedades de la Bolsa Española* (Papeles de la Fundación n.º 15).

En paralelo a nuestra labor de estudio e investigación, hemos puesto en marcha un «Observatorio de Gobierno Corporativo y Transparencia Informativa» y la concesión — junto con Recoletos Grupo de Comunicación — del «Premio a la Empresa del Ibex-35 con Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo y Transpa-

rencia Informativa», que ya va por su tercera convocatoria, como iniciativas para generar un reconocimiento a las empresas del Ibex-35 que mejores prácticas acrediten en esa materia.

El gran interés demostrado por la comunidad económica y financiera nos ha llevado a plantearnos la necesidad de profundizar en esta cuestión, pero ahora desde una perspectiva más amplia. Por ello, hemos establecido un acuerdo de colaboración para la realización de este trabajo con las entidades e instituciones más relevantes en cuestiones que afectan a la Responsabilidad Corporativa: Fundación Empresa y Sociedad, Club de Excelencia en Sostenibilidad, APIE (Asociación de Periodistas de Información Económica), Fundación Entorno-BCSD España, y DIRCOM (Asociación de Directivos de Comunicación). Entre todas, hemos aportado especialistas empresariales, académicos, y responsables sociales y políticos, con la intención de definir un modelo de empresa integrada, examinando la realidad empresarial actual desde distintos puntos de vista o, dicho en otros términos, desde distintas posiciones en la sociedad. Lo que buscamos con ello es analizar, esclarecer y evaluar en toda su extensión la interrelación empresa-sociedad.

Hemos observado cómo el concepto de «responsabilidad social corporativa» (RSC), en la actualidad, se convierte a veces en un arma de doble filo para las empresas. Es frecuente escuchar hablar de la «responsabilidad social de las empresas» como demostración del fracaso del sistema económico del libre mercado. Incluso en algunas sociedades donde este sistema económico lleva asentado hace muchos años, como es el caso del Reino Unido, se han publicado libros que hacen referencia a la «sociedad de los accionistas» (*shareholder economy*) contraponiéndola a la de «otros interesados» (*stakeholder economy*).



Por estas razones, en este nuevo trabajo que ahora presentamos, hemos preferido referirnos a la «Responsabilidad Corporativa» (RC) más que a la «Responsabilidad Social de las Empresas» (RSE), no por una cuestión meramente formal, sino más bien, si se nos permite, de carácter filosófico, de principios y contenido, ya que para nosotros la RC implica conceptos muchos más amplios que aquellos de más marcado contenido social. De esta forma pretendemos extraer la carga ideológica que este concepto pudiera contener y que parece vislumbrarse en muchos de los estudios, trabajos y conferencias que se han producido en los últimos tiempos. La justificación, como veremos a lo largo de este trabajo, es la amplitud del concepto de RC frente al de RSC, que es un concepto limitante que parece referirse sólo a lo social. La RC debe de tener una base de triple cuenta: social, económica y ambiental, lo que los anglosajones definen como *responsability in the triple bottom*, a la que en nuestro trabajo añadimos otras dimensiones no menos interesantes.

Por ello también, desde la FEF, hemos considerado prioritario realizar este estudio que consideramos fundamental para la consolidación de un auténtico sistema de libre mercado y un moderno Estado de Bienestar que, lejos de ser incompatibles, son totalmente complementarios. Asegurar el buen funcionamiento del actual patrón económico pasa por lograr que los diferentes agentes sociales asuman las responsabilidades que les corresponden.

Estamos convencidos de que en la sociedad moderna los peligros de una inadecuada concepción del papel de la empresa y su función social se producen por una falta de reflexión sobre la relación que entre ambas debe existir.

En cuanto a la oportunidad, creemos que no puede ser mayor si tenemos en cuenta que en el año 2006 coincidirán tres relevantes grupos de análisis en materia de RC para decidir sobre su futuro desarrollo en España: la Subcomisión Parlamentaria, creada en el año 2005, en el ámbito del Congreso de Diputados; el llamado Diálogo Social entre las grandes organizaciones sindicales: CEOE, CCOO y UGT, y el Foro de Expertos en Responsabilidad Social de la Empresa creado por el Ministerio del Trabajo, en el que participan representantes cualificados de todos los sectores sociales, institucionales, políticos y empresariales. Asimismo se espera, en el primer trimestre de 2006, la Comunicación de la Unión Europea sobre Responsabilidad Corporativa.

Finalmente, esperamos que el presente estudio despierte el mismo interés que despertaron nuestros anteriores trabajos, procurando siempre ser fieles a nuestro espíritu fundacional: la consecución de un mayor bienestar social a través del diálogo, el estudio, la reflexión sosegada y la opinión independiente de la sociedad civil, que ve reforzado su papel en instituciones como nuestra Fundación y aquellas que nos acompañan en la promoción de este trabajo.

**Aldo Olcese**

PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN DE ESTUDIOS FINANCIEROS

**Felipe Oriol**

PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD

**Eduardo Montes**

PRESIDENTE DEL CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD

**Miguel Ángel Noceda**

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE PERIODISTAS DE INFORMACIÓN ECONÓMICA

**Javier Salas**

PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN ENTORNO-BCSD ESPAÑA

**Borja Puig de la Bellacasa**

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN



# INTRODUCCIÓN Y CONCLUSIONES

Aldo Olcese

PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN DE ESTUDIOS FINANCIEROS

«Una gran empresa no es sólo el producto de unos intereses particulares, sino que es también, individual y colectivamente, parte de la economía nacional y de la comunidad en su conjunto»

Walther Rathenau, (1867-1922). Ministro de RR. EE. alemán

Como bien indica su título, este estudio tiene como objetivo esclarecer el concepto y proponer una serie de acciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de manera que se haga compatible y a la vez promotora de la eficiencia de la empresa y el desarrollo sostenible de la economía en su conjunto.

No diríamos nada nuevo si comenzáramos por resaltar la importancia que el concepto de RSC ha cobrado en los últimos tiempos, especialmente, a partir de los escándalos corporativos acaecidos en grandes corporaciones durante la última década (World Com, Enron, Tyco, Parmalat y otros de similar tenor) y que han tenido una gran repercusión mundial debido, fundamentalmente, a la actual etapa de globalización por la que transitamos, con todos sus efectos, positivos y negativos.

No cabe duda que la globalización ha extendido los beneficios de una economía libre a muchas sociedades con un pobre o insuficiente desarrollo económico así como un mayor acceso al mercado de capitales que ha ampliado las posibilidades de financiación para las empresas y los individuos. Pero la globalización también ha tenido efectos negativos como es una mayor desigualdad social y ha dado lugar a escándalos financieros en grandes corporaciones que, movidas por un lucro indiscriminado, han olvidado los aspectos sociales que toda empresa lleva consigo.

Circunscribiéndonos al ámbito del presente trabajo, deberíamos decir que los escándalos financieros de las grandes corporaciones han traído consigo una consecuencia positiva como es una mayor conciencia

de la responsabilidad social de las empresas tanto por parte de los empresarios y directivos de empresas como de la sociedad civil económico-financiera.

Pero hablar de responsabilidad social, sin más, puede ser confuso y, en ocasiones, hasta equívoco. Esta equivocidad se cierne, fundamentalmente, sobre las empresas, sobre su eficiencia y su competitividad, con el consecuente impacto negativo que ello tendría en el desarrollo económico y social en su conjunto.

Por este motivo hemos intentando analizar más profundamente el concepto de RSC, en el convencimiento de que contribuye a cualquier discusión posterior en torno a su alcance, límites y efectos, no sólo sobre las empresas sino sobre todos los agentes sociales que participan en el sistema económico. De ahí el carácter interdisciplinario de este estudio.

## SOBRE EL CONCEPTO DE RSC

La empresa, en sí misma considerada, tiene un fin y un rol social que cumplir y por ello hablar de RSC parece redundante o, al menos, confuso, puesto que puede dar lugar a malos entendidos.

En primer lugar debemos recordar que la responsabilidad, estrictamente hablando, sólo cabe que se predique de los individuos. En nuestro caso, de los administradores y directores de la empresa.

Pero las acciones individuales, a su vez, siempre tienen, en mayor o menor medida, una repercusión social,



pues el hombre es un ser esencialmente social y necesita de la sociedad. En este sentido cabe hablar de una responsabilidad social. En el caso de las empresas, esta responsabilidad, como hemos dicho, está en mano de sus administradores y directores que deben responder, fundamental y primariamente, ante sus accionistas, aunque no es menos cierto ni menos importante la responsabilidad frente a los otros grupos de interés (trabajadores, proveedores, clientes, Administraciones Públicas, etc.).

Otro error en el que podría incurrirse, no menos grave, es el creer que la empresa es un ente aislado y al margen de la sociedad que sólo persigue el afán de lucro sin consideración alguna del entorno social en el cual se desarrolla su actividad o que ésta no tiene ningún efecto sobre el resto de los agentes sociales.

Si bien esto pudo ser así en una determinada etapa de la evolución histórica de la empresa, principalmente la última década, se debió más bien a cuestiones coyunturales que a su razón de ser (por ejemplo: la sobrevaloración de las empresas de tecnología de la información y comunicación por parte de los inversores y directivos de las empresas).

Pero el mercado ha evolucionado y, ante sus nuevos desafíos, los gestores y administradores de las empresas se han visto obligados a realizar rápidos cambios en sus estrategias para adaptarse a ellos y legitimar el modelo capitalista liberal con una orientación menos economicista y más humanista. Entre esos nuevos desafíos podemos enumerar los siguientes:

- Las nuevas inquietudes y expectativas de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos e inversores en el contexto de la globalización y el cambio industrial a gran escala;
- Los criterios sociales y de ética que influyen cada vez más en las decisiones de inversión de las personas o las instituciones tanto en su calidad de consumidores como de inversores y que se proyectan al ámbito de la competencia leal, la innovación tecnológica, la comunicación, etc;
- La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica y la transparencia de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de la información (TIC), sobre-

todo a la vista de los últimos escándalos financieros internacionales.

- La importancia creciente que han tomado los denominados activos intangibles, como la transparencia, la ética y la reputación en la gestión diaria de la empresa.
- Los nuevos agentes de control de la actividad empresarial. Si tradicionalmente han sido los estados y los mercados los que han ejercido el control de facto sobre la actividad empresarial, en los últimos años han aparecido con fuerza en este entorno global dos agentes que fiscalizan la actividad de la empresa, las ONG's y grupos ecologistas y los medios de comunicación.
- La actuación de empresas multinacionales y transnacionales en escenarios regulados y en países donde las legislaciones son laxas o simplemente no existen.
- El creciente interés que están mostrando los mercados financieros por empresas con un buen desarrollo social, económico y ambiental. Cada día más evolucionan de manera exponencial los denominados fondos éticos y los fondos de inversión socialmente responsables, en los que el inversor no sólo valora el parámetro rentabilidad a la hora de establecer su compra, sino también el realizar su inversión en empresas con buen comportamiento social y ambiental, en definitiva, responsables.

Por estas razones, entre otras, hemos preferido adoptar el concepto de **Responsabilidad Corporativa**, a secas (RC), sin el adjetivo «social».

Dicho lo anterior, también sería un error considerar que el Estado, como órgano rector y regulador de la sociedad, nada tiene que hacer en materia de RC. Muy por el contrario, a éste le compete una labor fundamental como es la del establecimiento de un entorno favorable donde la empresa pueda desarrollarse, dictando las normas y regulaciones adecuadas y vigilando su cumplimiento. Al mismo tiempo, junto con esta competencia básica o de «mínimos», al Estado le corresponde, según las circunstancias, el fomento y la implementación de políticas públicas que contribuyan al desarrollo empresarial y social, haciendo que cada día haya más empresas responsables y haciendo que ambos conceptos sean compatibles, teniendo como fin último el bienestar de la sociedad en su conjunto. Es decir, el Bien Común.



Es importante también destacar que la actual demanda de responsabilidad social de las empresas es consecuencia de un movimiento «ascendente y horizontal», es decir, que parte de la sociedad civil y que, de este modo, coopera con el Estado, y no «vertical y descendente» o que se imponga unilateralmente desde este último.

Consecuencia de este «movimiento ascendente» ha sido la aprobación de una serie de leyes relativas a las condiciones de trabajo, la integración laboral de personas discapacitadas, la protección del medioambiente, la protección de los consumidores y usuarios y la transparencia tanto en el ámbito político como en el económico. Respecto de este último, dicha transparencia afecta, principalmente, al sector empresarial y financiero. Es en este contexto donde se enmarca la RC.

Como veremos a lo largo de este estudio, en las relaciones que toda empresa tiene, como organización compleja y a la vez unitaria, pueden distinguirse dos dimensiones: una dimensión interna y otra externa.

Desde la dimensión interna encontramos la relación de los accionistas con los directivos, que lleva consigo los problemas relativos al control de éstos por aquéllos y que la ciencia económica ha estudiado durante más de doscientos años bajo la llamada Teoría de la Agencia.

Dentro de esta dimensión se encuadra el hoy tan debatido Gobierno Corporativo de la empresa y también se encuentra la no menos importante relación de la empresa con sus empleados, fundamentalmente amparada por la legislación laboral, aunque no sólo por ella.

Desde la dimensión externa: la relación de la empresa se entabla con los llamados grupos de interés —empleados, proveedores, clientes, consumidores y usuarios, inversores, y otros— en una palabra, los llamados en la terminología inglesa *stakeholders*, y con la comunidad en general donde la empresa desarrolla su actividad y que incluyen, entre otros, aspectos vinculados al medioambiente, la defensa de la competencia, la innovación, la investigación y el desarrollo (IDi), el mercado de capitales, los partidos políticos, el Gobierno y las Administraciones Públicas.

En este estudio hemos pretendido abarcar ambas dimensiones, con la finalidad de tener una visión integral y completa, no unilateral, de la Responsabilidad Corporativa.

## RC Y GOBIERNO CORPORATIVO

«La alta dirección, al igual que un fideicomisario, es responsable de la gestión de la empresa del modo más favorable para los intereses de los accionistas, los clientes, los empleados, los proveedores y las ciudades en que se encuentran las fábricas»

Philip D. Reed. Chairman of GE, 1940-1942, 1945-1958

**Jordi Canals y Joan Fontrodona** (Capítulo II) siguiendo las directrices que en la materia ha dado la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) definen al gobierno corporativo como: el conjunto de sistemas, políticas y criterios de toma de decisiones en la empresa que permiten, de modo razonable, proyectar su actividad a largo plazo y asegurar, por tanto, su continuidad y supervivencia como organización. Para tal fin, la empresa debe integrar las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores. Desde esta perspectiva, la empresa no tiene una responsabilidad económica a la que se le añade una responsabilidad social, sino que es una única responsabilidad que tiene varias facetas.

Existen diversas razones, según los autores, por las que las empresas se interesan por la RSC. Entre ellas, enumeran las siguientes: para mejorar la gestión del riesgo, para mejorar el posicionamiento en el mercado, para mejorar el funcionamiento de la organización y para reforzar las relaciones con los agentes políticos y sociales. Todas estas razones son útiles pero admiten también argumentos y razones contrarias. Sólo un argumento no admite razones en contra: «el ser socialmente responsables porque sí», por la bondad intrínseca que se descubre en el hecho de actuar según determinados principios.

Por ello el interés por la RSC no debería realizarse como algo superpuesto «postizo» o impuesto a la actividad de la empresa, ni quedarse en la periferia de su actividad, sino que se ha de integrar en su estrategia. Partiendo de esta base, Canals y Fontrodona, en coincidencia con la tesis final de este Estudio, prefieren hablar de «Responsabilidad Corporativa» más que de «Responsabilidad Social Corporativa», para evitar el riesgo de que esta responsabilidad se vea como un añadido más de la actividad de la empresa en lugar de formar parte de la esencia de la misma.



Pero la actividad de la empresa, como la de todo ser humano, ha de tener prioridades o, dicho de otro modo, una escala de valores y, en consecuencia, distintos niveles de responsabilidad. En este sentido, los autores hablan de un triple nivel de responsabilidad: primaria, secundaria y terciaria.

La distinción precedente tiene su importancia pues ella puede ayudar a evitar la confusión que suele darse entre la responsabilidad social con la acción social, tema que se abordará más adelante en este trabajo, y porque en la actualidad asistimos a una ingente demanda social hacia las empresas, muchas veces motivadas por intereses políticos, exigiéndoles a éstas un cúmulo de acciones con supuestos beneficios sociales y señalándola como culpable de muchos de los males que hoy afectan a la sociedad.

Todo lo anterior parece haber llevado a la necesidad de redefinir o replantear la misión y los fines de la empresa. Al ampliar las misiones y fines de la empresa, también se amplía su responsabilidad y se hace más complejo tomar decisiones que intenten dar cumplimiento a todos ellos. En este sentido, es bueno recordar que la primera responsabilidad de la empresa es generar valor económico añadido a través de su actividad específica y para la cual ha sido creada.

La empresa ha de entenderse como una comunidad de personas que cooperan en la consecución de un objetivo común más que como un sistema organizacional de complejos e incompletos vínculos contractuales con el fin de obtener los máximos beneficios para sus accionistas. Esta visión de la empresa centrada en las personas es necesaria para que se opere un auténtico cambio de paradigma y la responsabilidad corporativa se incorpore a la empresa como una parte esencial de su constitución y su estrategia.

Pero este cambio de paradigma no puede hacerlo la empresa por sí sola sino que necesita de un entorno favorable. A estos efectos, es importante analizar y debatir la regulación que compete a los poderes públicos frente a la autorregulación por las propias empresas así como analizar el impacto que ello pueda tener sobre el sistema económico en general. Es en este punto, el de la autorregulación, donde el rol de los máximos directivos de la empresa deviene fundamental e indelegable, fomentando el sentido de la responsabilidad y la ética.

El trabajo de los órganos de gobierno, y en especial del consejo de administración, debe estar impregnado de algunos principios centrales. Entre ellos, Canals y Fontrodona enumeran los siguientes: Transparencia; Especialización; Colegialidad; Unidad; y Eficiencia. Los órganos de gobierno de las empresas han utilizado indicadores financieros y de gestión para poder explicar su trayectoria. Durante los últimos años el concepto de cuadro de mando integral (*balanced scored-card*) ha resultado muy útil para reflejar aspectos como la innovación o la satisfacción de los clientes y su impacto en los resultados.

Pero para la promoción de la responsabilidad corporativa no basta con plantear una disyuntiva entre regulación o iniciativa voluntaria, sino que más bien hay que pensar en una adecuada coordinación de actuaciones desde diversos planos, aunando la responsabilidad de los diversos actores, fundamentalmente, la Administración Pública y los órganos de gobierno de las empresas. Los poderes públicos deben preocuparse por que las empresas incorporen los criterios de responsabilidad corporativa a sus prácticas diarias. Pero de allí no se sigue que la única forma de mostrar su preocupación sea acudiendo a la iniciativa legal.

Las reformas legales que delimitan con mayor precisión ciertas cuestiones críticas, como los conflictos de interés de los consejeros o sus deberes de lealtad hacia la empresa, pueden resultar necesarias. Sin embargo, el impulso del buen gobierno y la responsabilidad corporativa requiere que los órganos de gobierno definan su propio modelo con un enfoque integrador, con un sistema de criterios y objetivos que no sólo incluyan las dimensiones financieras de la empresa, sino también otros aspectos clave para la salud de la empresa a largo plazo. Junto con los principios de transparencia informativa y de autorregulación, el principio de «cumplir o explicar» resulta, casi siempre, más coherente con la naturaleza de diversos aspectos de la responsabilidad corporativa que la regulación universal.

Además de estos aspectos directivos, propios de cada empresa, existen también sistemas formales o instrumentos que sirven para que se extienda la idea de responsabilidad corporativa a lo largo de toda la organización empresarial. La Comisión Europea, en una de sus recomendaciones enumera cuatro tipos de instru-



mentos: Principios y Códigos; Directrices para certificaciones y sistemas de gestión (auditorias); Índices (mediciones) e Informes (comunicación y transparencia). A estos últimos dedica su trabajo en este estudio Juan Carlos Gómez Sala (Capítulo III).

## RC Y TRANSPARENCIA INFORMATIVA Y CONTABLE

J.C. Gómez Sala (Capítulo III) sostiene que hasta ahora, para los métodos de gestión convencionales, las decisiones de los directivos deben estar basadas exclusivamente en consideraciones económicas (coste de los factores y precio de los productos y servicios) con el objetivo de maximizar el valor de la empresa. Sin embargo, estos métodos de gestión ignoran que las actividades de las empresas pueden tener efectos colaterales que pueden romper la equivalencia entre maximización de valor y maximización del bienestar social. En orden a maximizar ambos objetivos las empresas deberían desarrollar y poner en práctica nuevas técnicas de gestión y sistemas de información.

Desde esta perspectiva, la transparencia en Responsabilidad Corporativa se refiere al reconocimiento en el sistema información de las empresas de los impactos internos y externos de su actividad en la triple vertiente económica, social y medioambiental, de forma que los distintos grupos de interesados puedan evaluar los progresos realizados en orden a maximizar simultáneamente los objetivos de maximización de valor y de contribución a la sociedad.

No obstante, en la medida en que los efectos colaterales asociados a estas dimensiones pueden suponer impactos negativos y aumentos de costes, las empresas tienen pocos incentivos para gestionarlos voluntariamente e informar acerca de los mismos. Por ello, es necesario adoptar una serie de medidas para inducir a las empresas a moverse en la dirección deseada, estructurando un sistema de información y de transparencia apropiado a las necesidades de la Responsabilidad Social Corporativa: medidas directas, que induzcan a que las compañías modifiquen su comportamiento al respecto, y medidas indirectas que presionen indirectamente a las empresas para aumentar la transparencia informativa en materia de responsabilidad corporativa.

Entre las medidas directas, el autor menciona las siguientes:

- Sin imponer obligaciones informativas adicionales, manteniendo en el ámbito de la voluntariedad la divulgación sobre Responsabilidad Social Corporativa, es necesario recomendar la adopción de una estructura estandarizada de memoria anual sobre Responsabilidad Social Corporativa, o de una sección específica de la memoria anual, que permita a los distintos grupos de interesados disponer de información homogénea y verificable.
- Asimismo, las autoridades públicas podrían incentivar y apoyar la divulgación de información sobre Responsabilidad Corporativa, introduciendo cláusulas en los contratos de obras y de suministro de bienes y servicios, que obliguen a las empresas que presenten ofertas a que elaboren y presenten memorias de Responsabilidad Social Corporativa, en caso de obtener la adjudicación de los contratos.

Entre las medidas indirectas, se encuentran las siguientes:

- Medidas tendentes a fomentar el desarrollo del mercado de inversión socialmente responsable, como forma de crear una demanda de información sobre Responsabilidad Corporativa que se vean obligadas a atender las empresas. Entre ellas se podrían considerar: (i) Fomentar la creación y comercialización de fondos de inversión socialmente responsables; (ii) Fomentar la creación de índices de acciones socialmente responsables que puedan servir de referencia a la inversión ética, y (iii) Fomentar la creación de sociedades de verificación y de calificación en Responsabilidad Corporativa.
- Modificar la legislación sobre instituciones de inversión colectiva, para que las gestoras de los fondos revelen en qué medida utilizan criterios éticos, medioambientales o sociales, para seleccionar, mantener o realizar una inversión.

La voluntariedad que debe regir la información y divulgación sobre la RSC de las empresas y que el autor destaca, es compartida por Eduardo Montes y Juan Alfaro en su trabajo sobre la sostenibilidad de la empresa (Capítulo IV, 1)



## RC, MEDIO AMBIENTE Y SOSTENIBILIDAD

Decíamos al principio que para que se opere un verdadero cambio de paradigma o del modelo empresarial que ha venido rigiendo en los últimos años era necesaria una visión de la empresa como organización centrada en las personas más que como un contrato complejo. Sin esta visión, no es posible un auténtico cambio de paradigma ni hacer que la empresa sea perdurable en el tiempo, o, por utilizar la terminología al uso, hacerla «sostenible».

**Eduardo Montes y Juan Alfaro** (Capítulo IV, 1) nos ofrecen la visión de las grandes empresas y llaman a este nuevo modelo empresarial: «Empresa Responsable». Esta nueva empresa se encuentra influida, según los autores, por cinco factores:

- la globalización,
- Internet,
- los nuevos agentes de control,
- la deslocalización
- y los escándalos empresariales.

En la actualidad, siguiendo las definiciones de RC que se han dado por los organismos internacionales pioneros en la materia como la ONU y al que han seguido luego muchos otros (la Comisión Europea incluida), para que una empresa pueda autodenominarse «responsable» debe considerar, dentro de su cuenta de resultados, una triple perspectiva: la económica, la social y la medioambiental (*Triple Bottom Line*).

Desde esta triple perspectiva, los autores hablan de una doble dimensión de la responsabilidad: la interna (aquella que tiene que ver con los procesos y actividades que realiza una empresa de puertas hacia adentro) y la externa (aquella que tiene que ver con todas las actividades que realiza la empresa de puertas hacia fuera). Desde esta dimensión observan de qué modo las empresas han ido evolucionando en su compromiso social, más concretamente, con el medio ambiente, yendo más allá del cumplimiento meramente legal, incorporando el concepto de ciudadanía corporativa, conscientes de que son parte del entorno en el que realizan sus actividades y así colaboran de forma voluntaria a la mejora del mismo.

Consideran que la responsabilidad corporativa es un sistema de gestión y que como tal no admite regulación. Tienen que ser aquellas empresas que consideran que la responsabilidad corporativa genera ventajas competitivas las que lo adopten, sin perjuicio del papel del Estado en el fomento de las políticas de responsabilidad corporativa y en la difusión y fomento de prácticas responsables. Esto no implica establecer o añadir nuevas Leyes. Destacan que en el ámbito de la UE, sólo Francia ha decidido hacer obligatorios este tipo de informes y exclusivamente para empresas cotizadas.

En un paralelismo con el triple nivel de responsabilidades distinguido ya por Canals y Fontrodona en su trabajo sobre Gobierno Corporativo (responsabilidad primaria, secundaria y terciaria), Montes y Alfaro hablan de Responsabilidad Legal, Táctica y Estratégica.

De estos tres tipos de responsabilidades, optan por el modelo de responsabilidad corporativa estratégica, es decir, aquel que integra en toda su cadena de valor prácticas responsables, porque éste es el modelo que garantiza ventajas competitivas para la empresa y el fin por el que toda empresa está en el mercado: ser sostenibles en el tiempo, objetivo último de la empresa que no se podrá conseguir sin crecimiento económico, desarrollo social y conservación del entorno natural.

## RC. LA VISIÓN INSTITUCIONAL Y DE MERCADO

Al hablar de sostenibilidad de la empresa, hemos dicho que ello implica asegurar su supervivencia en el tiempo, generando valor económico, posibilitando el desarrollo social y la conservación del medio ambiente. No obstante esta triple dimensión de la sostenibilidad, son estas dos últimas, la social y la medioambiental, las que han tenido y aún tienen, mayor ponderación.

**Javier Salas Collantes y Cristina García-Orcoyen** (Capítulo IV, 2) nos muestran la visión institucional y de mercado de las empresas en general y de las Pequeñas y Medianas Empresas en particular. En este sentido observan cómo las empresas, en su evolución, se han preocupado, en primer lugar, de mantener una actitud



correcta frente al medio ambiente, cumpliendo en primera instancia una profusa y extensa legislación y, posteriormente, interiorizando este compromiso y usándolo como baza de competitividad

A continuación, las empresas, ante el cambio de las condiciones del mercado al cual tuvieron que adaptarse para poder sobrevivir, han empezado a adoptar prácticas que incluían aspectos sociales. En este nuevo entorno, las empresas declaran que aplican prácticas de RSE por cuatro razones fundamentales: para mejorar la reputación; para crear ventajas competitivas; para asimilar tendencias empresariales y para atender a las peticiones de los consumidores.

En 2002, la Comisión Europea, ante el auge que estaba tomando el tema de la RSE, publicó una comunicación relativa a la responsabilidad social de las empresas, donde se establece la definición en ese momento más aceptada de lo que es RSE: *«la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores»*.

### La importancia de las PYMES

Pero estas declaraciones y encuestas suelen basarse en la opinión y las consideraciones de las grandes empresas, prestando poca o ninguna importancia a los problemas que deben enfrentar las pequeñas y medianas empresas (PYMES) cuando, curiosamente, son éstas las que mayor contribución pueden prestar a la sostenibilidad y a la cohesión social dado que representan nada menos que el 99,9 de los casi 20 millones de empresas de la Unión Europea y generan más del 50% del empleo (privado). En España, las cifras tienen una relevancia equivalente.

Entre las motivaciones que las PYMES tienen para adaptar en su estrategia de negocio a la RC, al igual que las grandes empresas, parece predominar también el cumplimiento de la legislación medioambiental secundaria por la mejora de la imagen. En cuanto a las barreras internas que deben afrontar, se encuentran la falta de información, la formación y capacitación en relación con los temas de sostenibilidad, las limitadas habilidades técnicas y de gestión, el insuficiente conocimiento de la legislación o la falta de recursos para

construir relaciones externas y redes de comunicación de las estrategias sostenibles. Desde el punto de vista económico, las barreras se encuentran en la imposibilidad de desarrollar economías de escala, un comportamiento menos competitivo (o nulo) en algunos mercados, operan más a corto plazo y encuentran mayores barreras de entrada en las cadenas de valor nacionales y globales y al momento de obtener financiación. En cuanto a las barreras institucionales, el principal obstáculo parece constituirlo las exigencias regulatorias (caras y costosas)

Por ello, antes de hablar de nuevas regulaciones, habría que analizar qué políticas de fomento, comunicación y formación debería llevar a cabo el gobierno junto con las empresas.

### RC Y ACCIÓN SOCIAL

Como hemos podido observar hasta ahora, en materia de RC, las distinciones conceptuales se vuelven fundamentales, por ello hemos creído muy conveniente incluir en este estudio un capítulo dedicado a definir la «acción social», tantas veces confundida con otro tipo de acciones que lleva a cabo la empresa y cuya responsabilidad es aún muy discutida.

**Felipe Oriol, Francisco Abad y Tomás Pastor** (Capítulo V) se encargan de definir a la Acción Social como la dedicación de recursos empresariales a proyectos relacionados con personas desfavorecidas. Estos recursos pueden ser de muy distinto tipo (técnicos, humanos, financieros...) y se destinan, principalmente, a servicios sociales, salud, educación, formación profesional y empleo. La acción social es una parte más del concepto hacia el que va evolucionando la empresa, conocido como empresa responsable.

Según los autores, esta acción social contiene cinco componentes básicos: además de los tres tradicionales: económicos, productos y servicios, adquieren relevancia los componentes corporativos, medioambientales, sociales o de gestión de recursos humanos. Ello permite hablar de una «quíntuple cuenta de resultados» (no ya de una «triple», como hemos visto hasta ahora). Todos estos componentes deben estar orientados hacia la creación de valor, que es la razón de ser de cualquier empresa.



La acción social debe permitir construir una especial relación de confianza con el entorno de la empresa y alcanza su madurez cuando pasa a formar parte de su propio concepto. Una acción social bien planteada debe responder a la lógica de cada empresa y estar basada en una adecuada combinación de actuaciones. Dichas actuaciones se pueden clasificar y concretar, teniendo en cuenta los distintos tipos de recursos existentes, en las siguientes áreas: Productos y servicios; Empleados; Integración laboral; Programas complejos y Financiación.

La aplicación de la inteligencia empresarial a integrar lo económico y lo social, superando su tradicional dicotomía, abre una nueva dimensión a la acción social empresarial. Cuando esta dimensión es suficiente, la acción social ayuda a alcanzar resultados empresariales relevantes. No se trata de realizar actuaciones básicas, de carácter filantrópico, ni tácticas, para obtener resultados a corto plazo, sino estratégicas, relacionadas con el desarrollo de la empresa.

Finalmente, los autores consideran que las políticas públicas que se pongan en marcha para impulsar y desarrollar los principales contenidos de la responsabilidad y la acción social empresarial deben enfocarse a todo tipo de empresas, especialmente a las PYMES, ya que las grandes empresas están más familiarizadas con los conceptos anteriores. A esos efectos, los autores realizan una serie de recomendaciones y propuestas para impulsar y desarrollar los principales contenidos de la responsabilidad y la acción social empresarial que tienen que ver con aspectos relacionados con políticas de comunicación y transparencia más que con nuevas regulaciones y por ello los autores se manifiestan en contra de una eventual Ley de RSC.

## RC Y RECURSOS HUMANOS

En el trabajo de Javier Salas y Cristina García-Orcóyen hemos visto cómo la primera de las cuestiones que las empresas han debido afrontar para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, era la profusa legislación medioambiental. Ahora nos toca ver la segunda de esas cuestiones: la cuestión social, más concretamente, la legislación laboral.

Este es el factor que más pondera, después del medioambiente, en el actual concepto de RSC.

De todas las iniciativas llevadas a cabo hasta ahora a nivel internacional en esta materia, **Ramón Jáuregui** (Capítulo VI) destaca como la más importante la elaboración del Libro Verde de la Comisión Europea en julio de 2000 para «Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas». Desde entonces, las iniciativas han ido en aumento, tanto a nivel público como a nivel privado.

Entre esas iniciativas, se encuentra la de la Confederación Europea de Sindicatos, en resolución adoptada el 10 de junio de 2004, donde estableció las materias que debe abarcar la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Ampliando esta perspectiva, Jáuregui establece dos grandes categorías de cuestiones laborales:

- Cuestiones de las Relaciones Laborales que configuran el universo legal y clásico de los RRHH de todas las empresas.
- Nuevas dimensiones de las Relaciones Laborales, consecuencia de la nueva economía y de los cambios sociales de la globalización.

Dentro de la primera categoría, unas relaciones laborales mínimas y dignas, caben las siguientes cuestiones: el cumplimiento de las normas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el reconocimiento y la aprobación de los derechos humanos básicos; la salud laboral y la seguridad en el lugar de trabajo; el fomento de la calidad del empleo; la adaptación y gestión del cambio; la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la inserción laboral de la discapacidad.

Dentro de la segunda categoría, las nuevas dimensiones de las relaciones laborales implican las siguientes cuestiones: la conciliación familia-trabajo; la formación profesional y la empleabilidad; la mejora de la información, la comunicación y participación de los empleados en la gestión de la empresa, y la participación de los empleados en los beneficios y el capital de la empresa.

El proceso que permite determinar si una empresa es socialmente responsable (Auditoría Social) pasa por dos fases que, asimilándolas a la Gestión de Calidad, se pueden denominar: Normalización y Certificación. En la actualidad, se cuenta ya con varios indicadores a nivel internacional que permiten realizar esta auditoría social.



Para Jáuregui, esta calidad laboral se ve amenazada por la extensión de la subcontratación. Es este tema, el que, a juicio de Jáuregui, constituye uno de los problemas más graves que debe afrontar la RSE.

En general, ante la ausencia de una guía homologada de los comportamientos de RSE en materia de RRHH y las peculiaridades específicas de cada sector de la actividad económica, muchos preconizan la conveniencia de la autorregulación sectorial y de los códigos de conducta individuales.

### Sindicatos y Empresas ante la RSE

En cuanto a la relación con los sindicatos, parecen existir, básicamente, dos posiciones: por un lado los empresarios, desde sus estructuras representativas nacionales y europeas, defienden el carácter voluntario que ha de tener la RSE. Por otro lado, los sindicatos europeos han ido elaborando una estrategia de apoyo a la RSE con dos matices relevantes: primero, reclamando una intervención pública de fomento y ordenación de la RSE y, segundo, condicionando o limitando que esta RSE sustituya la intervención pública y la legislación estatal en materia laboral o que pueda realizarse al margen de los sindicatos y sustituyendo a la negociación colectiva.

### El Futuro de la RSE. Orientaciones sobre las políticas públicas

Jáuregui identifica, entre las opiniones existentes, dos grandes tendencias: aquellos que ven a la RSE como un poderoso instrumento de cambio social y esperan su rápida y progresiva implantación en todo el mundo, y aquellos que ven a la RSE como una moda, como algo coyuntural y, por tanto, pasajero. Entre ambas posiciones, existe un amplio espacio en el que caben todavía muchos interrogantes.

A juicio del autor, estos interrogantes, aún sin responder, hacen que el nuevo concepto o la nueva visión de la empresa que está emergiendo en los últimos años, caracterizada por una mayor participación y responsabilidad de ésta en la sociedad civil, requiera de una intervención pública en esta materia que no necesariamente tiene que traducirse en una Ley de RC sino que

puede limitarse al establecimiento de un marco de fomento y ordenación conceptual y aplicativa de la RSE.

Para concluir, Jáuregui destaca que, de entrada, hace falta crear una estructura político-administrativa con capacidad de actuación horizontal en el seno del gobierno que construya un discurso público, que sensibilice a la ciudadanía sobre estas cuestiones y favorezca el pensamiento y la reflexión que está teniendo lugar en diferentes instancias empresariales, universitarias, sociales, etc. De momento, los sistemas de control y verificación de la RSE parecen ser ya una realidad.

### RC, GOBIERNO, ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y PARTIDOS POLÍTICOS

El Gobierno, la Administración Pública y los Partidos Políticos son tres pilares fundamentales de la RC, pues son quienes tienen en su poder la creación del entorno donde las empresas han de desarrollarse. Es decir, crean las condiciones bajo las cuales las empresas deberán realizar su actividad y las relaciones que las mismas deben tener con el resto de la sociedad.

Como ya hemos visto, la RC se ha desarrollado inicialmente en el ámbito de las relaciones laborales y de la protección del medio ambiente y aunque éstas siguen siendo las áreas más relevantes, en la medida que el Estado fue reduciendo su intervención en la actividad económica, se ha extendido a otras como las relaciones de las empresas con los gobiernos, las administraciones públicas y los partidos políticos y no sólo con ellos sino también con las ONG's, los sindicatos, fundaciones y otras asociaciones intermedias.

Según **Fernández-Armesto**, (Capítulo VII) estas relaciones están dominadas por dos principios obligatorios pero en buena medida contradictorios entre sí: por un lado, un empresario responsable que esté preocupado por la implicación de su empresa en la sociedad, puede y debe realizar donaciones altruistas. Pero al mismo tiempo, el empresario actúa de forma «socialmente irresponsable» cuando paga un soborno a un funcionario, a un partido, a un sindicato, a un político o una «comisión» al directivo de la contraparte en una negociación pues estará violando principios éticos.



## Legitimidad y límites de las donaciones altruistas y políticas

Las donaciones a los partidos, sea directamente o a través de entidades que responden a su ideario (ONG's, Fundaciones, etc.), son en la actualidad motivo de gran discusión actualmente en muchos países. Evidentemente, la corrupción es algo innato en la naturaleza humana y no está circunscrita a un determinado país o área geográfica aunque en unos pueda predominar más que en otros. Por este motivo, más que pretender con declamaciones que los políticos y funcionarios públicos no sean corruptos, lo que habría que hacer es mejorar las instituciones de modo que estemos prevenidos contra esta lacra social.

En el caso de España, Fernández-Armesto se encarga de resaltar que no existe regulación legal sobre la aprobación de estas aportaciones y la transparencia en las donaciones, y la existente sobre donaciones a partidos es insuficiente y anticuada.

Las donaciones a políticos (individualmente), a partidos políticos (en su conjunto), y a sindicatos, carecen, a juicio de Fernández-Armesto, del carácter «altruista», meritorio de por sí, que tienen las donaciones que las empresas puedan hacer a otras instituciones con carácter benéfico o sin fines de lucro, por la influencia y el poder social que aquellos ejercen. Es por esta razón que la mayoría de las legislaciones de los países con regímenes democráticos de gobierno regulan legalmente estas donaciones.

Las instituciones internacionales que parecen haberse encargado de esta materia, hasta el momento, son tres: 1. Transparency Internacional; 2. la Cámara de Comercio Internacional (CCI) y 3. la OCDE.

A juicio del autor, las normas y recomendaciones que estas instituciones han desarrollado también son insuficientes.

## La RC y la prohibición y rechazo de la corrupción

Fernández-Armesto distingue tres tipos de corrupción: política, funcional y privada, calificando a todas ellas como auténticas conductas delictivas sea quien sea quien las realiza y en el lugar que se desarrollen. Sin

embargo, no existen ni medios ni voluntad política para un «*enforcement*» efectivo.

La erradicación de la corrupción debe ser un claro e indubitado objetivo de la RC. Las buenas prácticas de RC son unánimes a este respecto (destacan el Décimo Principio del Pacto Mundial, las Directrices de la OCDE y las Reglas de Conducta de la CCI) y establecen unas pautas de comportamiento que van mucho más allá de las exigencias legales.

De esos principios se puede observar cómo la RC y el buen gobierno corporativo guardan estrechas relaciones en materia de lucha contra la corrupción. Nadie quiere invertir en una sociedad mal gobernada o contratar con una empresa corrupta. El camino apropiado es el «principio de cumplir o explicar» recomendaciones voluntarias, pero respaldadas por un proceso de elaboración que las dote de prestigio, y obligación legal de informar con claridad y transparencia. Para ello Fernández-Armesto efectúa las siguientes recomendaciones:

- El Gobierno podría nombrar una comisión independiente con la misión de redactar un «Código de Conducta para la lucha contra la corrupción» de aplicación voluntaria por las empresas y que otorgara ventajas a aquellas empresas que lo hubiesen adoptado.
- La Comisión de Auditoría de cada empresa debería controlar y dar cumplimiento a dichas políticas.
- Las empresas cotizadas tendrían que informar sobre la adopción del Código en su Informe Anual e informar sobre pagos tanto en España como en el extranjero.

El autor considera que un Código de esta naturaleza sería un instrumento eficaz para reducir los niveles de corrupción en España y en los países donde operan las empresas españolas y se podría implementar con normas de muy bajo nivel jerárquico. Lo único que hace falta es la voluntad política de hacerlo.

## RC, PATROCINIO, MECENAZGO Y CULTURA

Los conceptos de Patrocinio, Mecenasgo y Cultura no siempre son bien distinguidos, muy por el contrario, suelen confundirse.



**Eduardo Serra** (Capítulo VIII) distingue en su trabajo los conceptos de Patrocinio y Mecenazgo. Mientras el primero es un acto asociado a la publicidad y propio de las personas jurídicas, el segundo es un acto más asociado a la liberalidad y a las personas físicas. A partir de esta distinción, lo que cabe a las empresas, propiamente, es el patrocinio y es en este marco donde desarrolla su RC.

En cuanto al objeto del Patrocinio, el autor destaca que son todas las actividades culturales en el sentido más amplio que a este concepto pueda darse, incluyendo la llamada «acción social» y la «solidaridad», tan extendidas en la actual era de la innovación tecnológica y el avance las telecomunicaciones.

Desde el ámbito geográfico, parece evidente, por el mismo concepto, que éste ha de ser universal. Sin embargo, esta evidencia parece debilitarse, según el autor, por cuanto la legislación española (Ley 49/2002) vincula el Patrocinio con el «Interés General».

Según Serra, el patrocinio requiere de tres condiciones básicas para poder desarrollarse: la disponibilidad de recursos, un tratamiento fiscal preferente, y la responsabilidad social de la empresa.

### La RC y el Patrocinio

En opinión del autor, corresponde a la empresa devolver a la sociedad parte de su beneficio pues, sin ella, éste sería imposible de obtener. Esta devolución se traduce en la distribución de los beneficios. Es en este punto, la distribución de beneficios, donde la legislación fiscal desempeña un papel crucial en el Patrocinio.

No obstante, como hemos señalado ya en esta Introducción, la RC va más allá de la responsabilidad meramente legal (primaria) pues la sociedad civil es más que el Estado y, por tanto, éste, aún con su poder coactivo, no puede abarcar todo el ámbito de aquella. Es en este espacio «social», al que el Estado no alcanza donde la empresa debe desarrollar su «Responsabilidad Corporativa» y es aquí donde caben las actividades del Patrocinio.

### RC E INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN (I+D+i)

Estrechamente vinculada a la competitividad de las empresas en el mercado, y más aún en la actualidad, donde la globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación han hecho cada vez más difícil la diferenciación, se encuentra su capacidad para ofrecer servicios y productos mejores que sus competidores y un ejercicio responsable de su actividad frente a la sociedad. Ello requiere de unas habilidades específicas.

Según **Juan Mulet** y **María Josefa Montejo**, (Capítulo IX) tales habilidades derivan de dos opciones de libre elección por parte de la empresa: la innovación y la responsabilidad corporativa que, lejos de ser contrapuestas, poseen características comunes y pueden originar sinergias.

Según los autores, la innovación y la responsabilidad corporativa son dos opciones de la estrategia empresarial capaces de generar, simultáneamente, valor para la empresa y para la sociedad. En este sentido, destacan que la visión contrapuesta de ambas nociones ya ha sido superada. Ni la responsabilidad corporativa ni la innovación pueden ser sostenibles sin cuidar de forma sistémica su desarrollo, pero si no se quiere que su resultado se limite a acciones de corto alcance y por tanto de menor valor, es imprescindible velar, en primer lugar por la continuidad en el mercado de la empresa y, por tanto, por su competitividad.

La responsabilidad corporativa puede analizarse desde muy diferentes aspectos, sin embargo, actualmente existe un gran consenso en considerarla como la contribución empresarial al desarrollo sostenible. Por otra parte, el concepto de innovación sostenible se aplica a la innovación diseñada y practicada en equilibrio dinámico con la estrategia empresarial y con el entorno, de forma que puede beneficiarse de la continuidad. Y ese equilibrio dinámico aconseja tener en cuenta, de forma integral, en la innovación las tres componentes de la responsabilidad corporativa: la económica, la social y la medioambiental.

La innovación se basa en la aplicación de conocimiento a la producción de cambios cuya implementación y explotación deben aportar valor a la empresa,



y que también suelen ser fuente de beneficios sociales y tener un efecto positivo en la competitividad y el crecimiento de la economía del entorno. El conocimiento aplicado en la innovación puede ser tecnológico, gerencial o comercial, o una mezcla de ellos, y da lugar a diversas clases de innovaciones. La evolución de los mercados y los avances sociales demuestran que la tecnología es un recurso muy potente para la innovación sostenible.

La innovación tecnológica incluye muchas actividades que corresponden a distintas etapas. Unas, como la I+D, están orientadas a la generación y adquisición de tecnologías, otras a la preparación para la producción o para la provisión de servicios y otras corresponden a la preparación para la comercialización. El compromiso de la empresa con la innovación sostenible ha de reflejarse en todas ellas. Han de tenerse en cuenta los potenciales riesgos económicos, medioambientales y culturales de las distintas opciones y también las oportunidades de mayor eficiencia. La elaboración de especificaciones funcionales que dejen espacio a la creatividad, la adecuación de la tecnología generada a su destino, la elección de socios y colaboradores con capacidades probadas y afines a la propia cultura de la empresa para garantizar relaciones fluidas, son sólo algunos posibles ejemplos de esas prácticas.

La forma en que se realiza la gestión de la innovación es también condicionante de su sostenibilidad. Por ello, las empresas han de seguir pautas sistemáticas, como son la vigilancia de operaciones, mercados y tecnologías, la activación de iniciativas innovadoras focalizadas a la estrategia de la empresa, la capacitación para su puesta en marcha y la propia implantación de la innovación, así como el proceso de aprendizaje continuo. En dichas prácticas han de tomarse en consideración una gestión eficaz de los aspectos medioambientales, unas políticas empresariales que promuevan la motivación y el reconocimiento, así como una conveniente sinergia con el entorno social, tecnológico y económico de la empresa, cuestiones todas ellas muy enraizadas en la responsabilidad corporativa.

La importancia de la interacción de la empresa con su entorno local, para mutuo beneficio, está muy ligada además al concepto de la innovación como un sistema. En efecto, si bien la innovación tiene su

origen e impulso en la empresa, es un proceso en el que intervienen, además, muy variados agentes y elementos y en el que desempeñan una función esencial las interrelaciones entre todos ellos. Por ello, las relaciones de la empresa con sus propios empleados, con sus suministradores, con sus clientes, incluso con sus competidores, son cimientos en los que se sustenta la innovación, al igual que lo hace la responsabilidad corporativa.

### **La innovación y la conveniencia de la autorregulación**

La consideración conjunta de innovación y responsabilidad corporativa, aconseja también un enfoque renovado de ésta última desde el desarrollo y aprovechamiento de las competencias clave de la empresa. Existen ya muchos ejemplos de acciones de responsabilidad corporativa que a la vez que procuran un bien social muy significativo, fortalecen la capacidad operativa de la empresa y se diseñan formando parte de su estrategia.

Como componentes de la estrategia empresarial, innovación y responsabilidad corporativa, son cuestiones susceptibles de un diseño propio que debe producir la deseada diferenciación de la empresa ante el mercado y la sociedad. Cualquier intento regulador desde las administraciones públicas podría ir en detrimento de la creatividad de las empresas más comprometidas con ambas opciones.

Debe por tanto preservarse el carácter voluntario de la responsabilidad corporativa y de la innovación, y también de su conexión, lo que no impide que desde las administraciones públicas se fomenten las buenas prácticas para conseguir mayores efectos económicos y sociales de forma sostenible, tal como prescribe el objetivo estratégico establecido en marzo de 2000 en la cumbre de Lisboa, de convertir a la Unión Europea en 2010 en *«la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social»*.



## RC Y POLÍTICA DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA

Una parte medular del presente estudio y que se puede deducir ya de su mismo título, lo constituye la relación existente entre la RC y la defensa de la competencia o, lo que es lo mismo, del libre mercado. Esto es así puesto que nada puede estar más vinculado a un entorno empresarial eficiente y socialmente comprometido que la defensa de la competencia. Sin embargo, como bien se encargan de resaltar **Amadeo Petitbò** y **Juan Luis Martínez** (Capítulo X), este tema ha sido y aún es omitido en la mayoría de los foros y debates que hasta ahora se han hecho y que se siguen haciendo sobre RC.

Los autores comparten la doctrina del Tribunal de Defensa de la Competencia (TDC) en su análisis sobre la dimensión social de la defensa de la competencia al decir que ningún sistema garantiza mejor la asignación de los recursos en la sociedad. En relación con los intereses públicos, la doctrina del TDC ha resaltado la protección de la salud, la seguridad y el medio ambiente. La competencia no implica desregulación, combate los privilegios injustificados, incrementa los salarios reales, facilita la aplicación de mecanismos de solidaridad, favorece la creación de empleo y contribuye al sostenimiento del gasto público social.

En estas referencias podemos observar cómo una efectiva y real competencia contribuye a la triple dimensión que hemos visto tiene la RC: la económica, la social y la medioambiental. Además, la Ley de Defensa de la Competencia prevé la posibilidad de que determinadas conductas, prohibidas por ella misma, puedan ser autorizadas bajo ciertos supuestos relacionados con la situación económica general o con el interés público.

En suma, la primera y principal responsabilidad de las empresas es la de crear valor para los accionistas respetando las leyes del mercado. De este modo se facilita el crecimiento de la economía en su conjunto y el crecimiento sostenible de la empresa. Cuando la relación beneficio económico-creación de valor se destruye, es cuando falla la RC. En este sentido, Petitbò y Martínez observan que los posibles fallos de la RC se encuentran en la falta de transparencia, de voluntariedad, de integración con la estrategia empresarial y, por ende, en la falta de orientación en la creación de valor.

## Las nuevas perspectivas de la RC

Para los autores, la responsabilidad empresarial puede analizarse desde una triple perspectiva: causal, seguimiento a las reglas y toma de decisiones. Desde esta triple perspectiva, sólo la última, la estratégica, cumple con los requisitos que exige la competencia y desde la cual ha de entenderse la RC.

Destacan que la teoría neoclásica que centraba el objetivo de la empresa en la maximización del valor y supeditaba a este objetivo todas las metas y logros intermedios ha evolucionado. Actualmente, maximizar el valor de la acción no es incompatible con la satisfacción de las necesidades de los empleados, ni con sus objetivos personales, ni tampoco supone su maltrato. Por tanto, las acciones de RC no deben contradecir sino que deben facilitar lo que se considera la misión principal de las empresas: generar beneficios mediante la creación de valor para la propia empresa y para la sociedad.

Siguiendo recientes investigaciones, identifican tres «drivers» que sirven de impulsores de la «acción social» de las empresas: el grado de competitividad de su sector, la intensidad de los valores corporativos, y el grado de sensibilidad a los problemas sociales.

En los mercados maduros, donde las posibilidades de diferenciación se vuelven más difíciles o abstractas (calidad de vida, por ejemplo) la propuesta de valor que persigue un posicionamiento social supone una fuerte ventaja competitiva y esto así en dos sentidos: uno defensivo «*defensive differentiation*», donde lograr una ventaja puede suponer, por ejemplo, prevenir una publicidad negativa y otro ofensivo («*offensive differentiation*») que se traduce en lograr aumentar la cuota de mercado. Esta ventaja se puede generar en tres ámbitos de gestión: el *marketing*, los recursos humanos y la reputación corporativa.

## La RC y la visión estratégica de la Acción Social

Finalmente, los autores realizan una serie de recomendaciones prácticas y proponen un nuevo modelo de gestión de la Acción Social superadora, en alguna medida, de la actual visión de la RSC.



En primer lugar, la RC ha de ser voluntaria. Una cosa es establecer un marco general de actuación, que parezca apropiado y necesario, y otra establecer organismos «pseudojudiciales» que hacen dictámenes éticos sobre determinadas iniciativas. En este sentido, Petitbò y Martínez se manifiestan claramente a favor de la autorregulación.

En segundo lugar, ha de ser pro-activa. No esperar que las propuestas las hagan las ONG's u otros colectivos, sino buscar aquellas áreas de actividad que mejor se alineen con lo que la marca de la compañía representa.

En tercer lugar, ha de diseñarse con criterios estratégicos, siguiendo las mismas pautas que rigen cualquier otra cuestión vital para la empresa.

Por último, ha de ser visible. Los clientes, accionistas y empleados, tienen el derecho a saber qué hace la empresa a la que le compra productos, en la que invierte dinero y con la cual colabora laboralmente. En este sentido, los autores sostienen que el tratamiento que se debe dar a la RC debe ser el mismo que el que se da a la información financiera.

Desde una perspectiva estratégica, el proceso de creación de valor social lleva implícitas tres condiciones: en primer lugar, debe fijar objetivos sociales a largo plazo. En segundo lugar, el desembolso necesario debe ser tratado como inversión y no como gasto. Finalmente, la empresa debe buscar la sostenibilidad de la actividad. Esto sólo se consigue si la acción aporta valor a la empresa, y aporta también valor a la sociedad.

Para la generación de valor social existen cuatro factores clave: el alineamiento con la misión, la gestión de la identidad corporativa, el compromiso con el mercado, y la innovación de los procesos productivos.

La acción social empresarial presenta nuevas tendencias. Se busca que los procesos no sean reversibles, que supongan un desarrollo integral del beneficiario y la creación de redes y alianzas entre instituciones de distintos sectores. Existe una clara orientación al resultado: se introduce la lógica empresarial en la operativa social.

La Acción Social repercute en ámbitos de la gestión empresarial que ya cuentan con indicadores para la medida de su eficacia. Dada la naturaleza de las acciones que se vienen realizando y de su carácter integrado con la estrategia corporativa, esos mismos indicadores son suficientes para calibrar el impacto interno que genera.

El desarrollo actual de las normas y estándares sobre RSC cercena el potencial de creación de valor a través de la Acción Social, puesto que resultan postizos y ajenos a la actividad productiva. Esto lleva a desviar la atención hacia aspectos tangenciales de la misión empresarial. Sólo cuando los indicadores de medida del impacto de la Acción Social están alineados e integrados con los que tradicionalmente utiliza la empresa para valorar su eficacia, la Acción Social puede considerarse «estratégica»

## RC Y MERCADO DE CAPITALES

**Juan Carlos Ureta y Silvia Gómez Ansó**n (Capítulo XI), nos explican la evolución que ha tenido el mercado de capitales y cómo éste valora la RC.

Este mercado ha experimentado una profunda transformación en la última década. Esa transformación se puede resumir diciendo que han pasado a ser mercados de muy amplia participación, podríamos decir que mercados «masivos» y, a la vez, han pasado a ser mercados globalizados, mercados «globales» que operan en tiempo real bajo una idea de movimientos de capital globales y de incidencia de las informaciones en todas las zonas geográficas, incluso en las muy alejadas en el espacio del lugar físico en el que se producen los hechos o las noticias. Ello ha provocado consecuencias claras sobre el papel de las empresas cotizadas en la nueva sociedad que está emergiendo a principios del siglo XXI, una sociedad en la que el impacto de las acciones y de las decisiones de las empresas cotizadas deja de circunscribirse al limitado ámbito de los clientes, proveedores, empleados y accionistas actuales de las empresas, para pasar a tener un impacto mucho más global, un impacto que incide en la sociedad en general, y en una sociedad que, además, se mide en términos globales, sobre todo para las empresas cotizadas. Se trata de un entorno que da importancia creciente a la Responsabilidad Corporativa a causa de multitud de factores, entre los que se incluyen la erosión de la confianza en las grandes empresas, la globalización de los negocios, el movimiento que ha habido en torno al gobierno corporativo y el crecimiento de la inversión socialmente responsable. Es en este contexto en el que hay que situar, a nuestro juicio, la reflexión sobre la res-



ponsabilidad social corporativa y los mercados de capitales.

La Responsabilidad Social Corporativa configura así un nuevo modelo de empresa socialmente responsable en la que los distintos grupos de interés, los denominados *stakeholders* pasan a estar también en el centro de atención de la gestión empresarial. Se requiere que las empresas busquen cubrir las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales de todos los grupos de interés, no sólo de los accionistas. Representa pues una concepción más amplia e integradora de la empresa, pues ésta no sólo incluye la faceta económica, sino también la social y la medioambiental. Constituye una forma de ver la gestión empresarial que permite crear valor para los accionistas a largo plazo, al dirigir las estrategias corporativas a productos y servicios sostenibles, aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos del desarrollo económico, medioambiental y social. De esta forma, la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa se convierten en conceptos que guían y benefician a las empresas, a los inversores, a la sociedad en su conjunto y a las economías.

Esta nueva visión de la empresa también está relacionada con los modelos de valoración en los mercados de capitales. Frente al modelo clásico de valoración fundamental vigente en los ochenta y frente a la moda de los noventa de valoración según el criterio de la «creación de valor» para el accionista, poco a poco va penetrando en estos primeros años del siglo XXI la idea de que la valoración de la empresa cotizada debe incorporar no sólo parámetros cuantitativos, como los propios de la escuela fundamental, o parámetros de posicionamiento, como los de la escuela de creación de valor, sino además parámetros que tengan en cuenta la acción social de la empresa, la llamada Responsabilidad Corporativa. En este sentido, la Responsabilidad Social Corporativa entronca con la valoración de intangibles, y por esta vía conecta con la creación de valor y con los aspectos fundamentales de valoración de empresas.

Aunque existen voces críticas que sostienen que existen pocos beneficios realmente medibles asociados al comportamiento socialmente responsable por parte de las empresas, mientras que sí existen muchos costes que reducen los beneficios empresariales y, por tanto, la

riqueza de los accionistas (Friedman, 1970 y otros economistas neoclásicos), o autores que argumentan que no existen, salvo por mera casualidad, relaciones de causalidad entre el compromiso de las empresas con la Responsabilidad Corporativa y su valor, hoy en día se reconoce, en general, la aportación del compromiso con la Responsabilidad Corporativa a la rentabilidad empresarial, y a la creación de valor de las empresas. Sin embargo, debemos decir que posturas críticas, como la mantenida por *The Economist*, tienen también mucho interés porque alertan sobre los excesos y sobre las desviaciones a las que a veces se puede llegar exagerando de manera impropia la función de la Responsabilidad Social Corporativa o utilizándola a los solos efectos de un *marketing* superficial, y además señalan, muy acertadamente, que la responsabilidad social de la empresa empieza por hacer bien su labor como tal empresa.

Finalmente, hay que decir que la importancia de la Responsabilidad Corporativa está detrás de la inversión con criterios éticos, inversión que es creciente en los países desarrollados. Mientras que el número de fondos socialmente responsables ascendía a 159 en el periodo comprendido entre 1995 y 1999, en el año 2001 el número de fondos éticos era de 280, en el periodo 2002-2003 ascendió a 313 y en el periodo 2003-2004, a 354, es decir, más del doble que en el año 1999. En este aspecto Europa se sitúa claramente por detrás de Estados Unidos, siendo la importancia de la inversión socialmente responsable en nuestro continente marginal, ocupando además España la última posición de entre los países europeos.

## RC, COMUNICACIÓN Y MEDIOS

Iñaki Garay y Carlos Sánchez Olea (Capítulo XII) abordan el papel de la comunicación en la RC y señalan una serie de principios básicos que la empresa debería seguir en la comunicación de su comportamiento en esta materia: la transparencia, el rigor, la periodicidad y el establecimiento de un código ético. Los autores enumeran una serie de indicadores para medir la transparencia y el rigor en la comunicación que varían según el tamaño de la empresa.

Vaya por delante que, para los autores, la RC debe ser de *una dimensión absolutamente voluntaria*. La RC



va más allá y abarca a todos aquellos aspectos sociales, éticos o económicos considerados por la empresa que exceden todas las responsabilidades legalmente establecidas. Lo que debe mover a una empresa a gestionar la RC no puede ser una ley, ni la voluntad de un funcionario, ni es necesario que exista un sentimiento solidario. Es simplemente la obtención de una reputación que va a suponer una ventaja competitiva y va a consolidar su negocio a largo plazo. La RC debe ser libre, porque lo que lo que no es libre, no puede ser responsable.

### Los Medios

Los medios, como receptores, evaluadores y transmisores hacia la sociedad de la acción de la RC que realizan las empresas, tienen un papel determinante. Las cuatro funciones claves de los medios de comunicación —informar, formar, entretener e influir— son básicas para crear una cultura de la responsabilidad social.

Para que dicha cultura tome cuerpo es necesario que los medios tomen conciencia de su importancia y ello sólo es posible mediante un tratamiento continuo, con el fin de crear auténticos referentes sociales, y la existencia de incentivos institucionales tales como premios, formación de profesionales, reconocimiento y demanda de información por parte de consumidores e inversores.

En su papel de controladores y evaluadores, los medios deben: controlar a los poderes públicos, a los poderes económicos y ser creíbles. En cuanto a su responsabilidad, la credibilidad debe ser el valor más importante. Para ello, es necesario reforzar tres pilares fundamentales: la independencia (especialmente del poder político y económico), el rigor (objetividad), y los procedimientos (códigos éticos).

### RC y Comunicación

La comunicación tiene una relevancia capital para captar la atención, adecuar los contenidos, legitimar las decisiones, hacer evidentes los beneficios para todos y trasladar las conductas de la empresa en sus diferentes ámbitos de actuación, y en los distintos medios de comunicación a los diversos grupos de interés.

La incorporación de la RC a los modelos de gestión de las empresas responde fundamentalmente, según Iñaki Garay y Carlos Sánchez Olea, a los siguientes motivos: Sociales: una empresa no puede subsistir a espaldas de los valores que rigen su entorno; Científicas: la emisión de CO<sub>2</sub> provocará daños irreparables en el planeta; Comerciales: la empresa venderá más por el incremento de compradores y la vinculación con sus proveedores; Empresariales: la gestión de la organización conlleva menos riesgos; Económicas: crear valor corporativo incrementa la rentabilidad de la empresa; Competitivas: si las ofertas son equiparadas los compradores eligen a las empresas cuyas conductas se alinean con sus valores.

La RC ha conformado una comunicación en la empresa que se caracteriza por su *compromiso* con los valores, su *extensión* a todos los ámbitos de la actuación de la empresa, su *adaptación* a las necesidades de todos los Grupos de Interés, su *formalización* en los diferentes elementos empleados y su *idoneidad* ante la diversidad de medios existentes. Todo ello se traducirá en lo que los autores denominan Posicionamiento Público de la Empresa (PPE).

Garay y Olea definen al PPE como el espacio de valores transmitido públicamente por la empresa a los grupos de interés, que traslada las conductas de la organización, permite su discriminación positiva de los competidores, determina las expectativas de sus públicos y conforma la percepción de la compañía y su reputación.

El PPE atiende al convencimiento de: empleados, proveedores, accionistas, consumidores, reguladores, instituciones, organizaciones sociales, medios de comunicación, y otros Grupos de Interés (GI). En la actualidad, estos últimos han tomado un creciente protagonismo frente a los primeros, siendo ambos absolutamente necesarios.

### La «Gestión del Convencimiento»

La aparición de Grupos de Interés responde al reconocimiento social de que la empresa necesita tener una visión más amplia que la simplemente financiera y debe incluir a todos aquellos que, de alguna manera, se ven afectados por su actividad. Éstos «otros afectados» son los llamados Grupos de Interés. Según se clasifiquen



estos GI será el modelo de gestión adoptado por la empresa, o, mejor dicho, por sus administradores.

La adecuada gestión de estos nuevos actores o GI es llevada a cabo por lo que Garay y Olea han denominado «Gestión de Convencimiento» que, en el caso de la empresa, se concreta en la gestión específica para la creación de valor de la misma, basado en las conductas, que integra todos los elementos que intervienen para influir en las decisiones de compra, inversión, apoyo, etc. de los GI, y provocar su elección.

### LA RC Y LA VISIÓN Y EXPECTATIVAS DE LOS AGENTES ECONÓMICOS Y SOCIALES

Dada la importancia cada vez mayor que hemos visto tienen los Grupos de Interés para la empresa y que la reputación es la primera de las razones que los empresarios alegan en el momento de adoptar políticas y acciones en materia de RC, no parece requerir mayor explicación la necesidad de contar con el punto de vista de los agentes sociales.

**Jaime Montalvo Correa** (Capítulo XIII) pasa revista a las principales iniciativas en la materia. Expone y analiza la postura que están adoptando los agentes sociales y cómo están abordando el tema de la RSC, más concretamente, las organizaciones pertenecientes al ámbito laboral: las organizaciones empresariales y sindicales, que, como hemos visto con anterioridad, ocupan un lugar predominante de la RC.

Las organizaciones empresariales y sindicales son, incuestionablemente, actores importantes en este debate. Las primeras, por ser las implicadas directas y, las segundas, por representar los intereses de una parte fundamental de las empresas, los trabajadores.

Para el autor, las diferencias que este tipo de organizaciones mantienen respecto a la RC se deben a que defienden intereses distintos: las empresas su viabilidad económica, que ven amenazada por el posible surgimiento de nuevas obligaciones, y los sindicatos la mejora del empleo y de la cohesión social, que ven muy posible si se fomentan y regulan las prácticas sociales de las empresas.

Estas diferencias se han hecho patentes debido a que la RSC es un concepto en construcción. No están

claras aún las dimensiones concretas en las que se ha de aplicar, su naturaleza (voluntaria o sujeta a algún tipo de regulación), así como los grupos de interés que han de tomar parte en su aplicación, entre otras muchas cuestiones. Este es el momento, por tanto, en el que cada organización trata de conseguir que se consolide una política de RSC que se acerque, lo máximo posible, a sus respectivos intereses.

Para el profesor Montalvo, queda mucho por avanzar aún y todo lo que se haga de aquí en adelante va a determinar cuál es la empresa que se quiere construir. Una cuestión indiscutible es que la empresa no puede estar al margen de la sociedad y que debe favorecer un desarrollo sostenible, que sea compatible con la inclusión social y el respeto al medio ambiente. Ahora bien, se ha de tener en cuenta, también, que el mundo empresarial está inserto en un contexto cada vez más globalizado y expuesto a constantes transformaciones. Y dicho contexto no afecta a todas las empresas o sectores por igual.

De manera que en este debate debemos tener presente que las empresas desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de nuestras sociedades y que, por tanto, no se han de tomar medidas que pongan en peligro su sostenibilidad. Para ello, es importante conjugar desarrollo social y medioambiental, con crecimiento económico y flexibilidad empresarial. Un equilibrio difícil de conseguir, pero no imposible.

Y para conseguirlo, es fundamental el diálogo social entre todos: las empresas, los sindicatos, los trabajadores, los ciudadanos, los consumidores, los poderes públicos y en definitiva, el conjunto de la sociedad. Algo que, por otra parte, es consustancial a la RSC. De manera que la responsabilidad, en este caso, no ha de recaer únicamente en las empresas, sino en los gobiernos y en todas organizaciones que, como los sindicatos, tienen un papel primordial en este debate.

España es un país en el que se han hecho muchos avances fruto del diálogo y la negociación. Y parece que la tendencia es seguir en esta línea. Así, hemos visto que la RSC está siendo incorporada en diversos ámbitos de diálogo centralizado o autonómico.

El autor está convencido de que este tipo de iniciativas serán la base para su definición, aplicación, y perdurabilidad.



## RC Y REPUTACIÓN

Hemos visto en el trabajo de Javier Salas y Cristina García-Orcoyen cómo, entre las razones que las empresas alegan para cumplir las prácticas de RSE, la primera es la reputación. A este punto dedica su trabajo **Justo Villafañe** (Capítulo XIV)

Para Villafañe la reputación no es una moda pasajera sino que se identifica con la expresión de una nueva mentalidad empresarial y con la revalorización de los recursos intangibles de las empresas.

La reputación corporativa se ha convertido para muchos especialistas en el último salto crítico dentro de la historia del management empresarial, con una repercusión no menor de la que tuvo su precedente más próximo —la gestión de la calidad— hace un par de décadas, debido a la importancia creciente que en los últimos años le conceden los dirigentes empresariales a la reputación de sus compañías.

Esta nueva mentalidad empresarial se caracteriza por la asunción de la ética y la sostenibilidad como dos principios básicos de la gestión para un número creciente de compañías. A juicio de Villafañe, existen cuatro indicios claros de esta revalorización de la ética en la gestión de la empresa:

- la concatenación de accidentes industriales y medioambientales;
- una viva reacción ante las desviaciones que el modelo económico capitalista sufrió durante la segunda década de los ochenta y la primera de las noventa, con repetidas crisis financieras que lo certifican, y en las que la llamada economía financiera desplazó a la economía real multiplicando los procesos de desregulación y concentración que causaron numerosas disfunciones en el mundo empresarial;
- la *markética*, que se refiere a la incorporación de la ética como un elemento más del mix de *marketing* adoptando multitud de expresiones que tienen en común la idea del «beneficio compartido»;
- el último hecho que explicaría este rearme ético de la empresa del siglo XXI tiene que ver con los miembros de las propias organizaciones, los cuales —aunque muchas veces retóricamente— se han convertido en una de las claves de su competitividad.

En cuanto a la segunda característica de esta nueva mentalidad empresarial, la *sostenibilidad*, ésta suele ser identificada con la nueva exigencia para las empresas de efectuar un triple balance de su actividad —económico, social y medioambiental— y se asocia, y muchas veces sustituye, al concepto de responsabilidad. Para el autor, dicha asimilación no presenta mayores problemas. Pero no ocurre así en el caso de la reputación.

La reputación no debe confundirse ni asimilarse a la responsabilidad corporativa (RC). La responsabilidad, según Villafañe, es una condición necesaria, pero no suficiente, para la reputación corporativa. La confusión que suele observarse entre los autores entre reputación y RC responde, a juicio del autor, a cuatro enfoques que considera medulares: 1. La responsabilidad entendida como acción social; 2. La responsabilidad focalizada en las políticas de integración; 3. La responsabilidad como voluntariado corporativo, y 4. La ética dialógica como enfoque reputacional de la responsabilidad.

Para Villafañe mientras la reputación es un desiderátum, la RC es una obligación de cualquier empresa que aspire a ser reconocida por sus grupos de interés estratégicos.

## RESPONSABILIDAD CORPORATIVA E IDENTIDAD

Dado que concepto de la RSC está aún lejos de ser unívoco y considerando la importancia que el mismo tiene hoy en la valoración de las empresas, consideramos oportuno dedicar el último capítulo de este trabajo al concepto de identidad de éstas.

**Ramón Guardia e Ismael Vallés** (Capítulo XV) sostienen que la gestión responsable en la empresa se está empezando a enfocar como algo más que una respuesta a la demanda de una mayor transparencia y responsabilidad o de la asunción voluntaria de unos principios y forma de hacer, explicitados en un plan de RC. La asunción de un compromiso, de unas normas de buen gobierno y el establecimiento de unos indicadores de control que intentan reflejar las mejoras de comportamiento por parte de las empresas son condición necesaria, pero no suficiente.



Cada vez son más las empresas que están tratando de redefinir su propia identidad a partir de unos valores corporativos que integren a la organización y las personas en torno a una nueva manera de hacer empresa.

De hecho, las empresas que están consiguiendo crear marcas exitosas y que están estableciendo verdaderos vínculos de relación entre la empresa y sus públicos de interés son aquellas que están logrando transmitir la consistencia entre su visión empresarial y sus principios de actuación

El camino para alinear la visión con los principios debe por tanto realizarse a través de la definición particular y la transmisión de unos valores que sean finalmente aprehendidos por toda la organización y compartidos por el resto de *stakeholders*.

### **Los valores, eje de la actuación responsable**

Los valores configuran la identidad de toda empresa, ayudan a construir su cohesión interna y, a través de la marca, aproximan y relacionan a los públicos internos con los externos. Sustentan el posicionamiento deseado, lo hacen visible y contribuyen de forma decidida a generar comportamientos de fidelidad, prescripción y compra.

Hasta hace poco, los valores radicaban en los atributos del producto y la comunicación publicitaria, pero hoy día cada vez son más las empresas que definen sus valores como guía y eje de actuación corporativa tanto a nivel interno como externo, tratando de compartir valores con los públicos que se relacionan.

### **La identificación de los valores y su significado**

Los valores corporativos deben ser únicos para cada empresa y tener un significado propio que dé expresión y transmita la misión y la visión de la misma. La identificación y definición del significado de los valores debe ser un proceso abierto y participativo en la empresa. En la medida que esto se consiga, se logrará que todas las personas que la integran se identifiquen con los valores y los perciban como los verdaderos y únicos «jefes de la empresa».

### **La transmisión interna de los valores**

Si el objetivo que se pretende es que las empresas sean capaces de afrontar los nuevos retos que plantea la gestión responsable, los valores deben ser comprendidos y compartidos por parte de toda la organización.

El verdadero éxito no proviene de proclamar los valores, sino de ponerlos en práctica todos los días. Por esta razón, la transmisión adecuada de los valores y, sobretudo, la verdadera aprehensión de los mismos por parte de los individuos que forman parte de la empresa se convierte en una estrategia clave. De nada sirve definir los valores y su significado si éstos, posteriormente, no son adecuadamente transmitidos.

Los valores deben hacer posible la alineación de visión y principios de actuación compatibilizando las prácticas y las conductas de la organización con las intenciones, prioridades y metas establecidas.

Aquellas empresas que han obtenido verdaderas ventajas a la hora de formular los valores son aquellas que los han trasladado a su gestión. La explicitación de unos valores sin más, sin realizar cambios en la forma de ser empresa y en la forma de comportarse con los *stakeholders* puede no sólo caer en saco roto, sino generar costes directos a corto plazo y afectar a medio y largo plazo a la reputación si la empresa no cumple con los compromisos a los que se ha obligado.

### **La marca como instrumento para la transmisión de valores y la relación con los stakeholders**

La marca es la proyección interna y externa de los valores de la empresa. En la medida que la marca sea la expresión de los valores de la empresa, podrá generar orgullo de pertenencia entre sus colaboradores y atraer talento nuevo, incrementará su valor en el mercado, fidelizará a sus clientes y dispondrá de una oportunidad para mejorar los vínculos de relación con el resto de *stakeholders*.

El éxito o el fracaso de la mayoría de productos y servicios depende, en gran medida, de lo que significan sus marcas y de cómo los valores han contribuido a la construcción de su identidad. La comunicación no es el eje sino el instrumento que pretende crear no sólo



una buena percepción y preferencia por la marca sino generar comportamientos positivos en los públicos con los que se relaciona.

Las marcas que han sido capaces de construir su identidad a partir de sus valores están en disposición de crear relaciones estables y duraderas con sus *stakeholders*. Estas relaciones deben basarse en el diálogo abierto, permanente y transparente. En la medida en que este diálogo se produzca, la empresa estará en disposición de anticipar los riesgos que puedan afectar a su reputación y generar el conocimiento y la confianza suficientes para promover las innovaciones que sean esperadas por parte de aquellos.

## CONCLUSIONES FINALES

A lo largo de este estudio puede observarse una coincidencia entre todos los autores en entender la RC como un nuevo modelo de gestión de la empresa o Nuevo Paradigma Empresarial. Entre las características esenciales que configuran este nuevo modelo de gestión están la valoración de los bienes o valores llamados «intangibles» como la reputación, la consideración de la sostenibilidad de la empresa al largo plazo y una nueva relación no sólo con los accionistas sino con todas las partes interesadas o vinculadas a la actividad de la empresa (*stakeholders*), desde los trabajadores, pasando por los proveedores, hasta llegar a los consumidores.

Esta nueva relación se ha traducido, fundamentalmente, hasta el día de hoy, en una mayor transparencia (información) y comunicación bidireccional de la empresa hacia esos colectivos y se va extendiendo, poco a poco, hacia la sociedad en general a través de la protección del medio ambiente, unas relaciones laborales más transparentes y una «acción social» de la empresa, integrando ésta en su estrategia de negocio; mediante los patrocinios y mecenazgos, como actos de responsabilidad socio-culturales, y que llevan implícitos la RC y las donaciones a ONG's, fundaciones y otras asociaciones intermedias de carácter altruista. De este modo, las nuevas relaciones de la empresa con la sociedad se van convirtiendo en un mayor compromiso ético en el ejercicio de la libertad económica.

No obstante, y sin dejar de reconocer los nuevos condicionantes y desafíos que la empresa tiene en la actualidad, cabría preguntarse si ello es realmente así o si más bien asistimos a un replanteamiento o una vuelta a los auténticos orígenes y finalidad de la empresa, desvirtuados, en los últimos años de su evolución, por una serie de circunstancias históricas, sociales, económicas y culturales como la globalización, el avance de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y, vinculado a esto último, la sobrevaloración de empresas (burbujas bursátiles), por sólo citar los más significativos y que parecen haber tenido más incidencia directa sobre la misma.

De ser así, este hecho no debería sorprendernos pues la empresa es un ente social y, por lo tanto, sujeta, como un organismo vivo, a los cambios de su entorno y al cual debe adaptarse para poder sobrevivir. En suma, la cuestión a plantearse, a nuestro juicio, sería si asistimos realmente a un auténtico Nuevo Paradigma Empresarial o, más bien, a un retorno a los primeros principios o principios fundamentales de la empresa. Lo que en terminología inglesa se suele llamar «*back to the principles*». En este caso, podríamos remontarnos hasta Adam Smith, fundador del pensamiento liberal moderno, y su obra *La Teoría de los Sentimientos morales*, donde el concepto de empresario no puede escindirse de sus valores éticos y morales.

Esta «vuelta a los orígenes» o principios fundamentales de la organización empresarial, implicaría una revalorización de los valores tradicionales como la ética en los negocios y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, considerando a ésta como un emprendimiento conjunto entre personas con un objetivo o finalidad en común, donde la obtención de beneficios y el servicio y utilidad para la sociedad están estrechamente vinculados y son inseparables uno de otro.

## Importancia de la Alta Dirección

Otra coincidencia, que merece la pena ser destacada, es la de la relevancia e indelegable función que en esta materia tiene la alta dirección de la empresa, más concretamente, sus máximos ejecutivos y su Consejo de Administración. Todos los autores coinciden en asignar a éstos la función de guiar y conducir a la empresa de



forma responsable cuidando no sólo, o exclusivamente, los beneficios económicos, que es su primera obligación, sino la forma o el modo en que estos beneficios se obtienen y cómo se distribuyen. Para ello es necesario considerar las relaciones de la empresa con todos los grupos de interés.

### Legalidad y responsabilidad

También los autores coinciden en que la RC va más allá del cumplimiento estricto de la ley. En este sentido, hay quienes distinguen la responsabilidad legal o primaria de otro tipo de responsabilidades. Entre éstos, hay quienes hablan de un «segundo» y «tercer» nivel de responsabilidad, y otros de responsabilidades de carácter táctico y estratégico. Esta distinción es muy importante en el momento de diseñar una política, tanto a nivel gubernamental como empresarial (autorregulación) en materia de RC pues no es lo mismo la «culpabilidad» que la «responsabilidad». Actualmente parece que hay un cierto consenso social en «culpar» a la empresa, o señalarla como la «causante» de algunos males que afectan a la sociedad, cuando quizá, sólo quepa asignarle una responsabilidad de segundo orden y, en muchos casos, quizá su responsabilidad no sea mayor que la que le compete al resto de los agentes sociales.

### Obligatoriedad versus voluntariedad

Dentro de las cuestiones debatidas, podemos encontrar la de la voluntariedad u obligatoriedad que debe regir la RC o, en otros términos, la necesidad o no de la aprobación de una ley. Aunque la opinión predominante se inclina por la voluntariedad absoluta y la innecesaria aprobación de una ley en materia de RC, existen aún matices entre los autores y hasta la oposición por ciertos sectores de la sociedad. En el medio de esta discusión encontramos a aquellos que sin llegar a promover la aprobación de una ley, exigen alguna intervención pública algo más activa que la actualmente vigente en línea con establecido con el Libro Verde de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social de la Empresa (políticas de fomento y otras iniciativas como los incentivos fiscales, por ejemplo, o el estable-

cimiento de un marco conceptual y ordenador que sirva como guía).

### Supervisión y control

Otra cuestión a debate es la relativa a la supervisión y control del ejercicio de la RC. Sobre quién debe recaer esta responsabilidad. Si en los mismos órganos de dirección de la empresa o en el Estado. En este último caso, se abre otra discusión acerca de la necesidad de crear o no un organismo específico que vele por la aplicación de la RC al modo que lo ha hecho, por ejemplo, el Reino Unido, mediante la llamada, en terminología inglesa *soft intervention* es decir, promoviendo, facilitando e incentivando la RC.

### Los Grupos de Interés

Por último, pero no por ello menos importante, no existe una clara definición de quiénes deben formar parte de los grupos de interés con los que la empresa se relaciona y a los cuáles tiene que tener en cuenta para diseñar su política de RC. En este sentido, creemos conveniente una mayor distinción entre los que deben constituir intereses primarios y secundarios de la empresa.

A nuestro entender, dentro de todo este debate, lo que subyace, en el fondo, es la eterna disyuntiva autorregulación-regulación y, en cualquiera de ambos casos, cuál ha de ser su alcance

### Hacia una autorregulación responsable

La respuesta a la anterior disyuntiva está en el ejercicio de una autorregulación responsable. El ejercicio de la libertad lleva consigo, inexcusablemente, la responsabilidad.

El actual debate al que asistimos en torno a la RC parece ser producto de una administración y dirección empresarial que durante años ha abandonado o relajado, en muchos casos, sus auténticas funciones o las ha realizado de forma poco ética y, muchas veces, hasta de forma no ética, sin entrar en los casos de corrupción o violación de la ley.



Esto ha coincidido con una renuncia de funciones de carácter social por parte del Estado que, con mayor o menor legitimidad, ha venido realizando hasta la actualidad, particularmente, desde el comienzo del llamado Estado de Bienestar. Esta situación ha obligado a que la sociedad civil en general, y las empresas en particular, asumieran esas funciones de las que nunca debieron ser relegadas. Ahora bien, esta especie de «devolución» a la sociedad civil de funciones que legítimamente le competen, no recae sólo en las empresas sino en la sociedad civil en su conjunto.

Éste es, a nuestro entender, uno de los graves inconvenientes que observamos en el actual debate en torno a la RC: que se está poniendo excesivo, o hasta casi nos animaríamos decir «exclusivo» énfasis en la responsabilidad de las empresas olvidando la responsabilidad que también le cabe al resto de la sociedad civil. En pocas palabras, existe una visión desequilibrada o un error de ponderación.

La RC debe ser un ejercicio de co-responsabilidad entre las empresas y el resto de la sociedad y, más particularmente, entre la empresa y la comunidad con la que ésta se vincula a través de su actividad específica.

Sin duda alguna, esta sobrecarga de responsabilidades «sociales» sobre la empresa es consecuencia del importante rol que ésta cumple en la sociedad. Como motor del desarrollo económico y social, la empresa es quien en mejores condiciones está para asumir esas funciones y precisamente por ello hay que ser extremadamente cuidadosos en que su normal desarrollo no se vea afectado por demandas, normas o regulaciones que desvirtúen su auténtica naturaleza o le resten eficiencia y competitividad, conceptos estos no reñidos ni contradictorios sino más bien integradores de la RC, e incluso consecuencia de ella.

En este sentido, el Estado debe medir las consecuencias de cualquier tipo de regulación que decida aplicar a la materia así como también el impacto de las políticas públicas de fomento y ayuda. Como hemos anticipado en este trabajo, una buena medida en este sentido puede ser la de someter toda regulación o política que la Administración decida adoptar en materia de RC a una Agencia Nacional de Calidad de Políticas Públicas, evaluando su impacto regulatorio al modo que se proyecta hacer en el ámbito del Ministerio de Administraciones Públicas dentro de sus competencias

para mejorar la eficiencia en la Administración y la calidad de sus servicios.

Las empresas, por su parte, no sólo pueden sino que deben formar parte en el proceso de elaboración de cualquier regulación o política que el Estado decida aplicar en materia de RC pues son ellas quienes en mejor condición están para evaluar el impacto de esas políticas o regulaciones en sus negocios. En esta tarea, no se puede pretender que las empresas no defiendan sus intereses particulares sino que el Estado juegue el papel de un verdadero árbitro, neutral e independiente y procure en todo momento la satisfacción del bien común cuidando de no ceder ante presiones sectoriales o ideológicas.

Actualmente, el nivel de desarrollo que tienen las principios, normas y estándares internacionales para la normalización, certificación y medición son un instrumento de incalculable ayuda para ambos, empresa y Estado, en esta difícil tarea de evaluar, medir y aplicar políticas y regulaciones de RC.

Tales principios, códigos y estándares se refieren tanto a la triple dimensión de la RC en conjunto (económica, social y medioambiental), como a cada una de sus dimensiones en particular. Entre los primeros, las más universales y extendidos parecen ser los desarrollados por la Naciones Unidas (*Global Compact*), las normas GRI (*Global Reporting Initiative*) o las de la OECD (*Guidelines for Multinational Enterprises*)

En el ámbito de cada una de las dimensiones en particular, podemos encontrar las siguientes: el *Etic Base Code* (Código de base del negocio ético); las normas ISO 18000 (sobre seguridad industrial y en el trabajo); las AA 1000s (normas estándar de control social y ético en los negocios y para las ONG's) o *Los principios de la OIT* (Organización Internacional de Trabajo) entre otros. En materia de medio ambiente se cuenta ya con las muy extendidas ISO 14000 o el EMAS (*eco-management and audit scheme*) de la Unión Europea. Finalmente, en materia económica contamos con las IAS (Normas Internacionales de Contabilidad), hoy ya de carácter obligatorio, o las ISO 9000 (normas de calidad) y en materia de Gobierno Corporativo, las Guías y Recomendaciones de la OCDE y de la UE.

También a nivel nacional, se han desarrollado algunas iniciativas como las normas SGE 21, de gestión ética y socialmente responsable, desarrolladas por FORETICA,



en cuya base se encuentran las normas internacionales desarrolladas en la materia o guías que facilitan su aplicación como la *Guía para el diseño e implantación de una estrategia de desarrollo sostenible en la empresa*, desarrollada por el Club de Excelencia en Sostenibilidad.

Como consecuencia de este desarrollo, el ejercicio de regulación y autorregulación se ve enormemente facilitado. En el caso de la regulación, el Estado verá facilitada su tarea en el momento de dictar normas o fomentar políticas públicas como campañas de formación (especialmente entre los consumidores y usuarios y entre la PYMEs), en el conocimiento y sentido de estas normas, ayudas o subvenciones (a empresas que las apliquen real y efectivamente en su proceso de negocios por ejemplo) y otras de similar tenor. En el caso de la autorregulación, las empresas verán facilitado su trabajo en el momento de adoptar dichas normas estándares, ajustándolas a su actividad concreta y en la medida de sus posibilidades. Ello también permite la claridad y comparación. Una ventaja, no menor por cierto, que tienen este tipo de normas estándar sobre las regulaciones que pueda adoptar el Estado son su garantía de objetividad y calidad.

En cuanto a la supervisión y control del cumplimiento de estos principios, normas y códigos, desde el punto de vista de las empresas que aquí pretendemos representar, no parece necesario crear ningún organismo supervisor de RC sino que ésta quede en el ámbito de la autorregulación responsable, correspondiendo al Estado la promoción y el establecimiento de normas de transparencia que permitan conocer las actividades y responsabilidades de las empresas vinculadas a la RC. Desde el punto del Estado, cabría evaluar la posibilidad de crear un organismo independiente, a semejanza de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), la Comisión Nacional del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT) o la Comisión Nacional de la Energía (CNE), independientes del Poder Ejecutivo y sometidas, en su actuación, al control parlamentario.

El ejemplo del Reino Unido, con la creación de un Ministerio de Responsabilidad Social Corporativa (2002) quizá no se adecue bien a la estructura y práctica administrativa española pero podría servir como guía en cuanto a sus funciones y competencias.

A modo de ejemplo, enumeramos a continuación las prioridades que se ha asignado a dicho Ministerio:

- elevar el perfil y realzar la importancia de la responsabilidad social y medioambiental;
- hacer de los comportamientos responsables el núcleo de los negocios;
- asistir a las pequeñas y medianas empresas en su implicación con la RSC;
- promover la transparencia a través de los informes de RSC y su concienciación en el mercado;
- promover las buenas prácticas de RSC tanto a nivel internacional como local.

De estas prioridades, consideramos que las más urgentes en el caso de España son las de asistir a las pequeñas y medianas empresas en su implicación con la RC y la concienciación al mercado, o, en otras palabras, la información y educación de proveedores, consumidores y usuarios.

Respecto de esto último, sirva como demostración de esta necesidad la última encuesta realizada por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) en el año 2005 citada en este trabajo. Dicha encuesta refleja la baja preocupación que la ciudadanía tiene en cuestiones como el medio ambiente (curiosamente donde la legislación existente es de la más profusa y extendida). Las dos causas de esta baja preocupación, según el 48% de los encuestados, son la falta de educación recibida y la escasez de información.

Desde el lado de las empresas, ya se cuenta con suficiente evidencia empírica para observar la conveniencia en la creación de direcciones y departamentos de RC.

La aparición de Índices, como el FTSE4Good en el Reino Unido o el DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*) en EE.UU., por sólo nombrar los de mayor peso, y la aparición de numerosos Fondos de Inversión (llamados comúnmente «Fondos Éticos» o «Fondos Verdes», según su estrategia de inversiones), que actualmente son uno de los más importantes canales de financiación para las empresas, con rigurosos criterios de políticas y negocios éticos y socialmente responsables y con gobiernos corporativos transparentes, equilibrados en su estructura accionarial y con Consejos de Administración independientes, en la selección de sus carteras, aunque no son la solución última, constituyen al menos una clara demostración del control que ejerce el mercado en esta materia. El órgano regulador del mercado, de existir, debería tomar buena cuenta



de ello y regular, en todo caso, lo referente a su transparencia y denominación.

Finalmente, en lo que a la empresa respecta, deberíamos decir que todo el proceso que implica la RC, desde su concepción hasta su puesta en práctica, recae primaria y fundamentalmente en su más alta dirección. Son sus máximos ejecutivos junto con su Consejo de Administración, quienes, en definitiva, definen la cultura de ésta (sus valores intrínsecos), la ejecutan y la transmiten. Es su ejemplo y su liderazgo el único capaz de crear una empresa auténticamente responsable y socialmente comprometida.

### Principios y recomendaciones de RC

Como conclusión general de este estudio y a modo de recomendación final, creemos que, al menos por el momento, y en el actual estado de la cuestión, no es conveniente la aprobación de una ley de RC.

La normativa vigente actualmente en España parece suficiente y satisfactoria, especialmente, las últimas leyes en materia de transparencia financiera y buen gobierno corporativo, que persiguen una mayor información al público en general y a los accionistas en particular, promueven la activa participación de éstos últimos y procura un mayor equilibrio de intereses.

No obstante, sería muy recomendable que se promoviera una Guía de Principios Responsabilidad Corporativa en régimen de autorregulación por parte de las empresas y a iniciativa de éstas, en cooperación con la Administración Pública, para asumir un compromiso fiable y leal con el Gobierno y las Instituciones así como con el resto de la sociedad.

Dicha Guía, entre otras cosas, debería incluir los aspectos vinculados a todas las dimensiones de la RC que hemos estudiado a lo largo de este trabajo, desde las tradicionales de acción social, relaciones laborales y medio ambiente a las más novedosas de competencia, I+D+i, contratación pública, financiación de partidos políticos y mecenazgo, todo ello en el marco de las repercusiones que se plantean en los Mercados de Capitales y en los Medios de Comunicación además de los accionistas, trabajadores, proveedores y otros grupos de interés convencionales.

De lo que sí estamos seguros es de que en la medida que las empresas asuman responsablemente el ejercicio de sus derechos y obligaciones, tanto legales como aquellas que van más allá de las leyes, la intervención pública perderá su justificación y la sociedad civil se fortalecerá con un desarrollo económico y social sostenible. Este es el auténtico desafío de la empresa del futuro, y al que esperamos que el presente trabajo contribuya.