

# *La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*

Juan Felipe Puerta Gutiérrez

Ingeniero Industrial de profesión, experto en RSE

“Una mirada en el alma de las empresas, si es que las empresas tienen alma.”

## Un poco de historia

Incluso aquellos poco formados en economía han oído hablar de Adam Smith (1723-1790), J. M. Keynes (1883-1946) o más recientemente de Milton Friedman (1912-2006), que con sus desarrollos conceptuales han contribuido al avance de la ciencia económica. Cada uno de ellos, en distinto tiempo, ha dado impulso a diversas teorías, pero todos ellos, de una forma u otra, han indagado en el papel que la empresa juega en su entorno social. Y, cuando hablamos de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), estamos hablando de comportamientos, de las condiciones en las que las empresas realizan sus actividades y de quiénes se benefician de ellas, y estas cuestiones están encima de la mesa desde que la empresa existe.

Desde un punto de vista formal, aunque pueda argumentarse que el origen de este concepto pueda haberse dado en diferentes situaciones históricas, algunos autores consideran que aparece en el año 1953 con la publicación de la obra de Bowen “*Social responsibilities of the businessmen*”, siendo tratado en las décadas sucesivas con más o menos intensidad.

Sin embargo, algo ha hecho que este concepto, la RSE, tenga actualmente una fuerza poco usual, forme parte de las agendas de muchos foros y jornadas de trabajo y esté ya en los planes de estudio de numerosas universidades.

Está comúnmente admitido que una de las razones que han impulsado fuertemente este concepto tiene que ver con el fenómeno de la



globalización económica puesto en marcha en la segunda mitad del siglo XX que, a su vez, ha generado dos instrumentos muy poderosos que han afectado sustancialmente a la competitividad de las empresas: la deslocalización y la subcontratación.

No es el momento de analizar las causas y los efectos de algo que es, sin duda, bastante complejo y que, en su balance, ofrecerá aspectos positivos y negativos, pero sí conviene apuntar su efecto motor sobre la RSE: las empresas pueden producir bienes de una forma más competitiva, que les permite ganar cuota de mercado y aumentar sus beneficios, pero algunas de ellas los han podido producir en condiciones humanas, laborales o ambientales claramente cuestionables que no se atreverían a poner en práctica en sus países de origen.

Y esto a veces se hace al amparo de sistemas políticos y sociales que no tienen capacidad o deseo de afrontar esta problemática, por lo que, o no hay una exigencia legal al respeto de suficiente calidad o, si la hay, no existen instituciones y mecanismos que la hagan respetar.

La segunda razón de importancia que ha impulsado la RSE tiene que ver con el comportamiento ético de las empresas, o más bien con el comportamiento éticamente cuestionable de alguna de ellas, siendo paradigmático el caso ENRON, que ha colocado a los beneficios empresariales en el foco de atención de una sociedad que empieza a preguntar sobre la "calidad" de estos beneficios y la forma en la que han sido conseguidos.

Las dos razones apuntadas anteriormente limitarían el ámbito de la RSE a las empresas multinacionales y las grandes corporaciones y, sin embargo, esto no es así. En efecto, analizando las dos cuestiones anteriores surge inmediatamente una tercera: está bien preocuparse por las condiciones en las que se obtienen productos en países en vías de desarrollo, pero problemas laborales y ambientales serios se tienen también en las sociedades desarrolladas en las cuales, según estudios al respecto, hay incluso todavía un déficit en el cumplimiento de las obligaciones legales en campos como la seguridad y salud laboral, la contratación de personal o el respeto ambiental por una parte, confiamos que decreciente, del sector empresarial.

Se conforma de esta manera el ámbito de trabajo de la RSE que tiene que ver, como ya se ha apuntado, con los comportamientos, con los valores éticos que las empresas utilizan en sus formas de entender los negocios, se realicen en países como España o en países menos desarrollados y menos protegidos legal

e institucionalmente, con la forma con la que la empresa se relaciona con sus empleados, proveedores o clientes, con sus prácticas en materia ambiental o con la forma en que colabora con la sociedad en la que desarrolla sus actividades; en definitiva, de cómo se establece la relación de la empresa con sus grupos de interés, sobre los que volveremos más adelante.

## Una definición de la RSE

Es habitual que las personas poco expertas en este concepto se pregunten cuál es la diferencia entre la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), la Responsabilidad Corporativa (RC) o la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La respuesta es sencilla: no hay ninguna, representan el mismo concepto. Al acuñarse inicialmente en inglés, *Corporate Social Responsibility* (CSR), la traducción al castellano ha generado diferentes opiniones y posicionamientos respecto al significado de las tres palabras que lo componen. Sin embargo, hay un amplio consenso, que no unanimidad todavía, en torno al término Responsabilidad Social Empresarial (o de las Empresas).

Así, la Comisión Europea, en su libro Verde sobre este tema, editado en el año 2001, utiliza ya este término y la siguiente definición: "Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores" y, aunque parezca que la fecha de publicación de este documento es ya lejana en el tiempo, representa una lectura muy recomendable, fácilmente localizable en la red, para las personas que se acerquen a la RSE y deseen tener una visión general panorámica de sus implicaciones.

Además, el Foro de Expertos constituido en el año 2005 por el Ministerio de Trabajo y en el que han estado representados tanto los diferentes ministerios implicados como expertos provenientes de organizaciones de la sociedad civil, del mundo empresarial y del ámbito universitario, han adoptado también el término Responsabilidad Social de las Empresas, con la siguiente definición: "La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabi-

zándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.

Nos unimos, por lo tanto, a la terminología adoptada en los dos ámbitos señalados y hablaremos ya en lo sucesivo de RSE.

De las definiciones anteriores merecen la pena destacarse los siguientes aspectos:

- Cuando hablamos de la RSE, estamos hablando de actuaciones que las empresas acometen de forma voluntaria, más allá de lo contemplado en la legislación vigente. El cumplimiento de la legislación, aunque pueda haber casos de incumplimiento, es un mínimo exigible a las empresas y eso no es RSE. En sentido contrario, será muy difícil que una empresa pueda considerarse socialmente responsable si en sus actividades se producen incumplimientos de la legalidad.
- Estas actuaciones tienen que ver con los impactos directos o indirectos, económicos, sociales y ambientales, que se generan en el desarrollo de la actividad empresarial, impactos que la empresa evalúa e integra en sus procesos de toma de decisiones.
- Para valorar estos impactos, los interlocutores de la empresa son los denominados grupos de interés (“Stakeholders”), que son aquellos colectivos o individuos que afectan o son afectados por las actividades de la empresa. Con estos grupos de interés la empresa establece canales de comunicación y diálogo, para identificar sus expectativas y necesidades, que incorporará en sus procedimientos y en sus modelos de gestión.

## La RSE en España

El debate sobre la responsabilidad social, y el posicionamiento frente al mismo de los diferentes agentes sociales, llega a España tarde en comparación con otros países europeos como los nórdicos, los centroeuropeos o Reino Unido, pero puede decirse que se ha avanzado con bastante rapidez y que una parte del tejido empresarial lo ha tomado incluso con entusiasmo. Para demostrarlo basten los dos ejemplos siguientes:

- El estándar internacional más valorado para la elaboración de informes de sostenibilidad o de responsabilidad social es el GRI (*Global Reporting Initiative*). Casi 2.500 informes de sostenibilidad de empresas de todo el mundo están regis-

trados cumpliendo los requisitos GRI y 108 empresas españolas han seguido este estándar en el año 2007.

- El anterior Secretario General de la O.N.U., Kofi Annan, hizo un llamamiento global a las empresas de todo el mundo para adherirse a la iniciativa denominada *Global Compact* (“Pacto Mundial”), cuyo objetivo es promover el respeto a los derechos humanos, el impulso de prácticas laborales responsables, la defensa del medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Más de 5.000 organizaciones de todo el mundo participan de *Global Compact*. En España opera la Asociación Española de Pacto Mundial (ASEPAM), a la que pertenecen algo más de 600 organizaciones de todo tipo y que se muestra muy activa con los objetivos del pacto.

Como se ve, la presencia española en estas iniciativas es notable. No es sencillo identificar las causas del éxito de estas iniciativas, o qué aspectos culturales o de nuestra idiosincrasia hacen que nos sumemos con fuerza a las mismas, pero, a falta de análisis más rigurosos, se juntarán el convencimiento razonable con el oportunismo del momento, porque es necesario estar y apoyar o porque hay que subirse rápidamente a una “nueva moda” que no nos exige demasiado y ya veremos hacia donde nos lleva.

Quienes no se han quedado atrás han sido las administraciones públicas, que han abierto varios frentes relacionados con la RSE:

- El Congreso de los Diputados creó una subcomisión específica para analizar la RSC y, fruto de su trabajo, se generó un Libro Blanco.
- El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales promovió la constitución del “Foro de Expertos de Responsabilidad Social de las Empresas”, que inició sus trabajos en el año 2005, generando diversos documentos sobre la materia. Este foro ha estado compuesto por representantes de distintos ministerios implicados y expertos provenientes de organizaciones de la sociedad civil, del mundo empresarial y de la universidad.
- La Mesa de Diálogo Social, con participación de la Administración Pública, los empresarios y los sindicatos, ha introducido en su agenda las cuestiones relativas a la RSE.

Uno de los resultados tangibles de este amplio movimiento ha sido la votación favorable en el Senado y la posterior aprobación en Consejo de Ministros del “Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial”, órgano adscrito al Ministerio de Traba-

jo y Asuntos Sociales, de carácter consultivo, que tiene todavía pendiente la elección de sus miembros para iniciar su andadura, esperándose de este organismo una amplia labor de análisis y diagnóstico, divulgación, formación, impulso y promoción de esta forma de enfocar los negocios.

Algunas Comunidades Autónomas han seguido también esta senda de la promoción de la responsabilidad social, siendo particularmente activas las del País Vasco, Aragón y Comunidad Valenciana.

La sociedad civil no se ha quedado pasiva ante este movimiento. Más bien al contrario, durante estos últimos años han sido continuas las conferencias, jornadas, congresos y foros que han tratado de la RSE, así como las numerosas publicaciones de todo tipo difundiendo desde artículos divulgativos hasta guías, procedimientos y manuales para poder gestionar este concepto.

También desde la Universidad se han analizado estas cuestiones y, junto a trabajos de investigación que tratan de profundizar en la esencia de la RSE, se han organizado cursos de posgrado y cátedras específicas y en alguna universidad forma parte ya del plan de estudios como asignatura.

## De la teoría a la práctica

### Los grupos de interés

Ahora hay que ponerse manos a la obra. Conociendo lo que significa conceptualmente la responsabilidad social empresarial, vamos a ir identificando los modelos que se pueden seguir y las actuaciones que se pueden promover en las empresas en este ámbito. Si nos ponemos en el caso real de una empresa (un empresario, un CEO...) que, teniendo diversas referencias externas de la RSE por los medios de comunicación, jornadas específicas o publicaciones, quiere investigar lo que puede dar de sí este concepto, el primer trabajo a realizar tiene que ver con los grupos de interés que, como se ha indicado anteriormente, se convierten en los interlocutores de la empresa para la práctica de la RSE.

Se trata de realizar una reflexión interna con varios ingredientes:

- En primer lugar, identificar los grupos de interés que nos afectan especialmente. Los más obvios serán los empleados, los clientes o los proveedores, pero además según la estructura de la

empresa se podrá considerar a los accionistas, los socios u otros grupos interesados en la propiedad. Según el sector empresarial, se puede considerar alguna de las administraciones públicas u otro tipo de organismos; otros colectivos como los medios de comunicación, los competidores, etc., pueden ser relevantes por algún motivo.

No hay que olvidar también el entorno natural (como “representante” de las generaciones futuras) y el entorno social a través de organizaciones sociales de diversa naturaleza o los propios ciudadanos, según la naturaleza y fin de la empresa que hace este análisis.

- En segundo lugar, hay que revisar varias cuestiones en relación a cada uno de los grupos de interés definidos:
  - Relación e impactos que la empresa produce a ese grupo de interés.
  - Relación e impacto que ese colectivo genera a la empresa.
  - Vías de diálogo y comunicación existentes.
  - Conocimiento que tenemos de ese grupo de interés. ¿Qué esperan de la empresa?, ¿conocemos sus expectativas al respecto?
  - Actuaciones que ha llevado la empresa en beneficio de ese grupo de interés.

Este análisis, denominado técnicamente “Mapa o matriz de Grupos de Interés” (o de “Stakeholders”), permite un diagnóstico inicial que sienta las bases para las actuaciones futuras a planificar. Pero además suele deparar alguna sorpresa: muchas empresas pueden descubrir que están haciendo más de lo que a primera vista parece en este campo, con lo que encuentran al menos una base sobre la que construir su inmediato futuro en la RSE.

## Actuar

Con el análisis anterior, hemos puesto ya a los grupos de interés en el centro de actividad de la empresa: no nos estamos preocupando sólo de los ingresos que recibimos de nuestros clientes o de lo que repartimos a nuestros socios o accionistas, sino que hay otros intereses que vamos a tener también en cuenta; estamos pasando de considerar sólo unos intereses particulares, lícitos sin duda, a los intereses generales de los colectivos afectados por la actividad empresarial.

En la figura 1 adjunta, se reflejan las tres fases que permiten llevar a la práctica el compromiso de la

empresa con sus grupos de interés. Actuar, atendiendo sus necesidades y expectativas; informar de los aspectos que les sean relevantes y verificar con la participación de estos grupos.

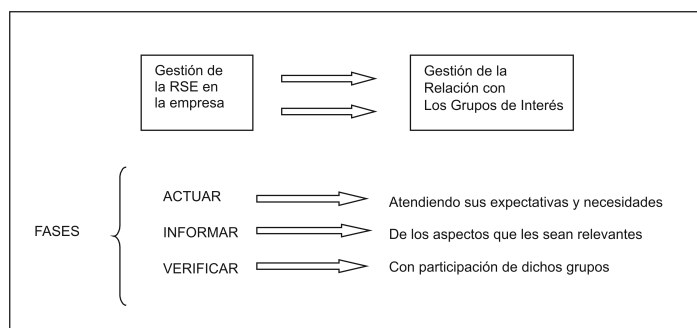


Figura 1. Compromiso con los grupos de interés.

A estas tres fases dedicaremos tanto éste como los próximos capítulos.

Actuar significa que, tanto desde el análisis de la matriz de grupos de interés como de otras fuentes de información, podemos identificar las expectativas y necesidades de dichos grupos y estamos dispuestos a que los mismos puedan tenerse en cuenta al formularse los planes de las empresas, de forma que puedan considerarse, hasta donde sea factible, en los planes estratégicos y en los operativos.

Para ello, la primera condición es que los primeros directivos de la empresa decidan que es una vía viable y asumible y la segunda entender que en un momento u otro del desarrollo de la política de RSE, toda la empresa estará implicada en su toma de decisiones, porque todas las organizaciones estarán afectadas al tener un determinado modo de relación con alguno de los grupos de interés definidos: los órganos de gobierno, las relaciones laborales, los departamentos de ventas y de compras, el diseño, la producción, la comunicación y relaciones externas, las finanzas, etc. Pero, ¿qué puede hacerse desde estas diferentes organizaciones?, ¿qué actuaciones pueden enmarcarse dentro de la práctica de la RSE?

Para responder a estas preguntas, lo vamos a hacer para cada una de las organizaciones involucradas sin que lo que se exponga a continuación suponga un catálogo exhaustivo de actuaciones que podríamos denominar de RSE, sino algunas de ellas que nos permitan entender por dónde se mueve este concepto y a la vez descubrir por nosotros mismos el tipo de actuaciones que mejor se acomodan a la situación particular de nuestra empresa y a la relación específica con su entorno natural y social.

## Gestión de la empresa y gobierno corporativo

Constituye sin duda uno de los pilares básicos de la RSE por cuanto permite definir y comprobar el grado de compromiso de la dirección de la empresa y su implicación real en la práctica. Para ello, son posibles acciones como las siguientes:

- Adopción en la empresa de un Código de Conducta o Código Ético que defina los comportamientos que son esperables, tanto de los directivos como del conjunto de los empleados, en relación con la empresa y con los diferentes grupos de interés y adopte la puesta en marcha de las medidas necesarias para garantizar que este código se implanta de manera efectiva.
- Definición de un conjunto de políticas, complementarias del Código de Conducta, que establezcan el compromiso empresarial con aspectos tales como el medio ambiente, la relación con proveedores, las actuaciones de empresas filiales o participadas y de un sinnúmero de aspectos que pueden ser objeto de un compromiso especial.
- Compromiso con las mejores prácticas de gobierno de las empresas, adoptando, o explicando por qué no, las recomendaciones más avanzadas de buen gobierno
- En las sociedades cotizadas, estableciendo mecanismos adecuados para la protección efectiva de los accionistas minoritarios.
- Disponiendo de mecanismos para recibir y tratar las quejas o denuncias motivadas por comportamientos contra la ética o contra los compromisos adoptados por la empresa, garantizando tanto el adecuado tratamiento de las mismas como la confidencialidad y la no represalia frente a la parte denunciante.

## Relaciones laborales

El ámbito laboral permite identificar numerosas actuaciones posibles de mejora sobre la legislación vigente, por lo que es un campo abonado para la actuación responsable de las empresas.

Enumeraremos sólo algunas de ellas:

- Está de actualidad la conciliación de la vida laboral y profesional. El campo de actuación es muy amplio, mediante la mejora de las condi-

ciones de apoyo a la maternidad y/o paternidad, a los períodos de lactancia y de guarda y a las necesidades de atención a personas mayores y personas con discapacidad, entre otras

- La igualdad, la equiparación de trato y de salario y la no discriminación por diferentes hechos diferenciales permiten adoptar un amplio catálogo de medidas responsables.
- Las posibles medidas para introducir beneficios de tipo social entre los empleados son infinitas y abiertas a la imaginación de los gestores del equipo humano: seguros de vida o accidente, ayudas para situaciones especiales, préstamos, dotaciones a fondos de pensiones, ventajas ligadas al negocio básico de la empresa, son sólo algunas de ellos.
- Mejoras en el ámbito de la salud y la seguridad laborales, con seguros médicos, prevención y cuidado de la salud, prevención laboral, equipos, formación, etc.

Es fácil argumentar que la adopción de estas medidas, o cualquier otra relacionada con la RSE, van a suponer un gasto adicional que va a atentar contra la competitividad de la empresa. Esto podría ser así “*ceteris paribus*” (a igualdad del resto de condiciones), como dicen los economistas pero, en la práctica, estamos viviendo una situación en la que las empresas tienen un acceso cada vez más fácil a la tecnología y a los recursos financieros, por lo que el conocimiento se convierte en un elemento de competitividad fundamental y, por lo tanto, su capital humano es un bien cada vez más valioso, más difícil de encontrar como elemento de diferenciación y la RSE puede utilizarse como herramienta de captación y retención de talento, o como herramienta de satisfacción y potenciación del sentido de pertenencia.

Se alcanza así el espíritu de la RSE: no es una dádiva, algo que queda bien o que está de moda, se convierte en un punto de encuentro entre las necesidades de la empresa y las expectativas de sus grupos de interés, **para beneficio mutuo**.

En este apartado de las relaciones laborales, conviene no perder de vista que uno de los motivos impulsores de la RSE ha sido la deslocalización empresarial.

Se abre aquí un importantísimo campo para las empresas con centros productivos en países en vías de desarrollo de forma que, en sus actividades en estos países, se garanticen el respeto de los derechos humanos y las prácticas laborales dignas. Las empresas deberían ir más allá, tratando de equiparar, en la medida de lo posible, los niveles de calidad de vida y

de bienestar de sus empleados en los diferentes países en los que operan, con condiciones laborales que permitan salarios justos, viviendas dignas y calidad de vida acorde a la dignidad humana.

Esta cuestión suscita una fuerte polémica, con el argumento de que afecta mucho a la competitividad de las empresas, de tal forma que se piensa que las empresas que las adoptan quedan en desigualdad de condiciones frente a sus competidoras. Es un argumento falaz: los países desarrollados también han evolucionado desde situaciones históricas que ahora nos parecen inaceptables hasta situaciones presentes con un alto bienestar, por lo que se dispone de experiencia y herramientas para ser aplicadas en la situación actual de numerosos países que también aspiran a recorrer ese camino.

Para finalizar este apartado, recordar que las empresas que tengan un fuerte compromiso con su equipo humano pueden optar en España a ser certificadas como “Empresa familiarmente responsable”, distinción ofrecida por la Fundación +Familia, que implica un reconocimiento de que la empresa que lo obtiene se ocupa de avanzar en materia de responsabilidad y respeto a la conciliación de la vida familiar y laboral, el apoyo a la igualdad de oportunidades y la inclusión de los más desfavorecidos.

## La cadena de suministro

Hemos visto anteriormente que la utilización poco responsable de la subcontratación que han realizado algunas empresas para llevar a cabo sus actividades ha sido también uno de los motores de la RSE.

En efecto, en algunos casos las empresas han transferido a terceros su responsabilidad en la elaboración de sus productos, normalmente a bajo coste, sin el debido control sobre el impacto ambiental o social de estas actividades, manteniendo su imagen con el argumento de que “ellas no lo hacen”, siendo responsabilidad “de otros”.

Actualmente, se pide a las empresas que adopten medidas para garantizar que los productos que compran se produzcan con los mismos estándares ambientales y sociales que si los fabricaran ellas mismas.

El campo de la responsabilidad social con los proveedores es, por lo tanto, muy amplio y va dirigido a que las empresas se comprometan con sus cadenas de suministro y supervisen que sus actividades se realicen con unos estándares adecuados.

Algunas medidas a adoptar pueden ser las siguientes:

- Desde el momento de la calificación o selección de proveedores, interesarse por las condiciones laborales y ambientales, de igual forma que hay interés por los métodos de fabricación, la gestión de la calidad o el precio.
- Promover entre los proveedores estándares reconocidos de calidad, de gestión ambiental y de prevención, salud y seguridad laborales.
- Introducir, en los contratos o en las condiciones de compra, cláusulas de obligado cumplimiento en relación con los derechos humanos y las prácticas laborales y ambientales.
- Introducir mecanismos de supervisión que permitan detectar incumplimientos en las prácticas responsables y poner en marcha mecanismos correctores que lleguen incluso a la cancelación de los pedidos si las mejoras necesarias no se aplican en tiempo y forma. El mayor compromiso con estas prácticas se obtendría con la puesta en marcha de auditorías externas de toda la cadena de suministro.

Al igual que con las relaciones laborales, las prácticas de subcontratación son especialmente sensibles en países en vías de desarrollo en los que no exista o no se aplique una legislación mínima al respecto, y las empresas que operan en estos países tienen un amplio campo para desarrollar su responsabilidad social.

A veces no es sencillo llevarlo a la práctica por el amplio número de suministradores involucrados o el coste de determinadas actuaciones. Pero se pueden ir diseñando medidas intermedias que permitan ir avanzando en la dirección que se busca. Así, por ejemplo, una empresa puede hacer pública la lista de sus suministradores en estos países considerados de riesgo potencial y habilitar procedimientos creíbles para que cualquier queja o denuncia sobre el comportamiento de alguno de ellos pueda ser investigado o corregido, estableciéndose las medidas oportunas. Las posibilidades son diversas y cada empresa puede diseñar la estrategia de responsabilidad que le pueda resultar más sencilla y útil de aplicar.

## Los clientes

Se tiene tendencia a pensar que el de los clientes es un colectivo muy bien tratado por las empresas porque con ellos se generan los ingresos que permiten a la empresa mantener su actividad.

Siendo eso así, no quiere decir que no haya prácticas responsables en relación con este importante grupo de interés. Las hay y son de gran calado:

- La información al consumidor es uno de los temas recurrentes que generan más insatisfacción en este colectivo: información sobre las condiciones en las que se han elaborado los productos, el etiquetado correcto de sus componentes, los efectos sobre la salud, la seguridad en su utilización, el ciclo de vida del producto, su reutilización, el impacto sobre el entorno en las fases de producción...
- La publicidad y las campañas de marketing, con la problemática asociada a la publicidad engañosa o incompleta.
- El respeto a la privacidad del cliente, manteniendo la confidencialidad de la información disponible y haciendo un uso responsable de ella.

Son muchas las actuaciones en RSE que la empresa puede acometer frente a sus clientes: adopción de políticas claras frente a las cuestiones enunciadas, adopción de códigos de autorregulación en materia de publicidad, utilización de los numerosos cauces disponibles para hacer llegar información completa y fiable a sus clientes y apertura de vías de diálogo con los clientes, bien a través de encuestas, página web, entrevistas o a través de la relación con las organizaciones de consumidores, para entender las demandas de este colectivo fuente a los productos y servicios que la empresa pone a su disposición, como primer paso para adoptar las medidas que permitan satisfacer dichas demandas.

## El medio ambiente

La preocupación por las consecuencias ambientales de la actividad empresarial lleva ya mucho tiempo en la agenda de las empresas y hay ya mucho trabajo adelantado. La disciplina ambiental dispone también de sistemas de gestión consolidados y de mucha experiencia en su puesta en práctica.

Al ser una de las tres dimensiones del desarrollo sostenible, los comportamientos ambientales suponen una componente importante de la RSE. Sin embargo, no le vamos a dedicar mucho espacio en este trabajo porque es una disciplina más conocida. Enumeraremos los aspectos ambientales que se consideran relevantes desde la óptica de la Guía GRI mencionada anteriormente, entendiendo que son los campos prioritarios donde las empresas pueden desarrollar su compromiso con la RSE. Estos son:

- Los materiales que se utilizan y su nivel de reciclado.
- La energía consumida, directa o indirectamente, las iniciativas para reducir su consumo o para promover su ahorro y la energía ahorrada por estos procedimientos.
- El agua utilizada y la parte reciclada y reutilizada.
- Los impactos producidos sobre la biodiversidad y las medidas de protección o de corrección introducidas.
- Las emisiones de gases de efecto invernadero y otros efluentes o desechos, con las iniciativas desarrolladas para reducirlos.
- Las iniciativas para disminuir el impacto ambiental de los productos y servicios de la empresa, con su nivel de reciclado.
- Los impactos producidos por el transporte de personas, bienes materiales y productos.
- El grado de cumplimiento con la legislación y las sanciones y multas recibidas.
- Los gastos e inversiones realizados para la protección ambiental.

Como puede comprobarse, hay un amplio espectro de materias en las que las empresas pueden enfocarse para adoptar comportamientos responsables con el entorno natural.

## La sociedad

Las empresas desarrollan su actividad en un entorno social determinado en el que también hay necesidades y se generan determinadas expectativas. Vamos a analizar esta relación desde la óptica de la RSE.

No es misión de las empresas la de resolver los múltiples problemas existentes en la sociedad; su objetivo es diferente de la caridad o de la acción social; es la sociedad, a través de su estructura, de las instituciones públicas y de las reglas de funcionamiento aprobadas, la que busca el bienestar y la justicia sociales.

Pero las empresas no son ajenas, no deben serlo, a su entorno social, porque éste afecta a sus empleados, a sus clientes, a sus proveedores; es decir, a su cadena de creación de valor. Las empresas funcionan mejor con entornos sociales estables, con instituciones consolidadas, con sociedades estructuradas y este entorno no le tiene que venir dado, tienen que contribuir a construirlo.

La primera y más visible contribución de la empresa a la sociedad viene con la generación de actividad económica, empleo y recursos que mejoran el bienestar social y, desde el punto de vista de la RSE, esto es lícito siempre que no se consiga a cualquier precio, sino mediante prácticas ambientalmente respetuosas y socialmente responsables. Esta parte se complementa con la contribución directa a la sociedad a través de los impuestos decididos por sus instituciones. En esta contribución básica de la empresa también hay aspectos importantes de responsabilidad derivados del cumplimiento de la legislación y de su espíritu y de la no utilización de instrumentos de evasión a través de paraísos fiscales o de fórmulas de dudosa legalidad, en el filo de la navaja.

En este campo, las empresas con centros productivos u operaciones en otros países, deberían establecer políticas claras de compromiso con las sociedades en las que operan, en temas como la reinversión o repatriación de beneficios, la generación de riqueza a través de la transferencia de tecnología, la accesibilidad de sus productos al conjunto de la población y el trabajo en la base de la pirámide.

Vemos que la relación empresa-sociedad va más allá de la filantropía o el mecenazgo, como todavía es habitual considerarlo. No se trata sólo de hacer donaciones o de contribuir a determinadas iniciativas culturales o deportivas, sino de que esta relación con la sociedad forme parte de la estrategia de la empresa, de su negocio y de la generación de beneficios mutuos.

Por supuesto que también cabe el mecenazgo y las acciones en beneficio de la sociedad, pero se debe pasar de las simples donaciones a líneas de proyectos que se abordan en alianzas con organizaciones sociales, de forma que cada socio aporta lo mejor que sabe hacer para conseguir un efecto multiplicador en el beneficio conjunto. En esta línea, la empresa puede aportar mucho a estos proyectos de tipo finalista porque hay disciplinas que la empresa domina en los campos de la gestión, la formación, la tecnología u otros y puede aportar recursos muy valiosos como, por ejemplo, su propio personal a través del voluntariado corporativo.

En el área internacional, cara a los países en vías de desarrollo, un concepto en evolución, ligado a lo expuesto anteriormente, es el de las alianzas público-privadas para la cooperación al desarrollo, en el que se unen esfuerzos tanto de las empresas como de las administraciones públicas y las organizaciones sociales para conseguir resultados sinérgicos que impliquen beneficios importantes y tangibles para las comunidades con mayores necesidades. Como caso particular,



se presta especial atención al impacto que la actividad empresarial pueda causar en determinadas comunidades indígenas, en asuntos que puedan afectar a sus derechos de propiedad y al mantenimiento de sus derechos históricos y culturales.

## **Informar**

La hemos identificado anteriormente como la segunda fase para llevar a la práctica el compromiso de la empresa con los grupos de interés.

Se trata de que las empresas hagan públicos sus avances y sus posicionamientos en materia de RSE, cuestión que, contra lo que pudiera parecer, también ha sido motivo de controversia.

Desde ciertos ámbitos se ha interpretado que la información sobre actuaciones responsables se convierte por parte de las empresas en un ejercicio más de marketing, dando una visión parcial con el objetivo de mejorar su marca, su imagen o su reputación.

Sin embargo, desde una posición contraria se defiende que las empresas deben comunicar lo que llevan a la práctica con transparencia, para que la sociedad tenga elementos de juicio sobre el hacer empresarial y pueda servir, en su caso, de ejemplo e incentivo para que otras empresas puedan emprender el mismo camino.

Actualmente, esta polémica está superada y se entiende que las empresas deberían informar tanto de la dimensión económica como de las dimensiones ambiental y social de su actividad.

Para llevar a la práctica esta demanda de transparencia informativa, las empresas deben cumplir determinados requisitos legales en cuanto a su información económica, pero son libres de hacerlo, según su criterio, con la información ambiental o social.

Para atender esta demanda social, un número creciente de empresas, grandes y más pequeñas, están publicando el denominado Informe (o Memoria) de Sostenibilidad (o de Responsabilidad Corporativa o de Responsabilidad Social).

Para elaborar este informe no existe un criterio único y las empresas lo elaboran libremente, aunque cada vez más se está utilizando un estándar bien valorado a nivel mundial elaborado por GRI, *Global Reporting Initiative*, denominado “Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad”, en el que han participado organizaciones y empresas de todo el mundo y de todos los ámbitos de actividad.

El resultado de esta guía es un conjunto de recomendaciones y hasta casi 80 indicadores que se recomienda que las empresas recojan en su información pública.

Para valorar el grado de adecuación de la información de cada empresa a esta guía, se dispone de un baremo en tres niveles: A, B, C, con respecto a los cuales la empresa puede evaluarse o someterse a una evaluación externa.

## **Verificar la información pública**

Es la tercera fase de este proceso de relación de las empresas con sus grupos de interés que estamos analizando y describiendo en el presente trabajo y representa un mayor grado de compromiso de aquellas con la RSE.

El fondo de la cuestión, ya manifestado anteriormente, tiene que ver con la credibilidad de la información empresarial y el cuestionamiento sobre su fiabilidad, de forma que se promueve que la información facilitada pueda ser verificada por una organización externa independiente que valore la calidad de dicha información.

Aunque todavía es pequeño, va aumentando el número de empresas que someten su información a verificación externa, particularmente las empresas más grandes. Para realizar este proceso hay varias consideraciones que se pueden tener en cuenta.

Hay diversos tipos de organizaciones y diversos niveles de verificación. Los hay más sencillos, que permiten verificar que se ha seguido adecuadamente el estándar GRI indicado anteriormente, y los hay más complejos, que comprueban que la empresa dispone de sistemas fiables de captura de la información, que se obtiene toda la información relevante y que se plasma con fidelidad y transparencia en el informe correspondiente.

La verificación más completa que se aplica actualmente se realiza por firmas auditoras siguiendo la norma ISAE 3000 para la verificación de la información no financiera, en la que se contemplan dos niveles posibles de verificación denominados limitado y razonable, en función del grado de profundidad del proceso verificador.

Algunas empresas utilizan también en el proceso de verificación el estándar AA1000, especialmente diseñado para comprobar si el proceso de información seguido por la empresa cumple determinados requisitos en relación a sus grupos de interés. Para

adaptarse a los mismos, la empresa tiene que explicar, y el verificador así lo tiene que comprobar, la forma mediante la cual la información de la empresa cumple las tres condiciones siguientes: el que la información es relevante para los grupos de interés; es decir, que realmente interesa a los mismos; que la información es completa; es decir, que se aporta la información más significativa en relación con los asuntos relevantes, y que hay capacidad de respuesta por los grupos de interés, de forma que se permite la participación de los mismos en el proceso de información.

La auditoría de la información económica de las empresas es un tema de obligado cumplimiento, que está sólidamente implantado en la gestión empresarial y genera información de calidad que permite, salvo en situaciones de información engañosa cuando no fraudulenta, tanto valorar la evaluación de la empresa como establecer comparaciones con el entorno sectorial o el empresarial en general.

Este no es aún el caso de la información ambiental y social. Considerándola desde el punto de vista de su evolución histórica, puede disponerse de valoración contrastada y de calidad de algunos indicadores, pero no puede considerarse así desde el punto de vista de la información en su conjunto. De igual manera, la comparabilidad entre empresas se hace muy difícil, cuando no imposible, con la información existente y los estándares utilizados.

Cabría concluir, por lo tanto, que hay un esfuerzo importante por determinadas empresas, todavía pocas, en ir avanzando hacia la transparencia y credibilidad de su información pública en temas de sostenibilidad o responsabilidad social, pero se requiere un desarrollo paralelo de estándares y procedimientos que permitan que la información puede ser adecuadamente utilizada por los grupos de interés en términos de evolución y comparabilidad, lo que, de mejorarse, seguramente sería en sí mismo un impulso para que más empresas iniciaran a su vez esta vía.

## Hacia un modelo de gestión de la RSE

A la vista de todo lo analizado anteriormente, podemos entrever que el abordar la RSE en una empresa es una tarea cuando menos compleja. Al hacer nuestro diagnóstico y el análisis de los grupos de interés podemos visualizar cuál es nuestra posición actual y podemos, además, tener una idea aproximada de las actuaciones que convienen a nuestra empresa en este campo. Pero su puesta en práctica se

complica un poco porque no se debería tratar de acometer una serie de actuaciones puntuales e inconexas, aunque sean plenamente válidas. Se trataría de que todas las organizaciones de la empresa participaran de un enfoque de gestión que incorpore la RSE. Y esto implica ya gestionar la RSE, introducirla en los esquemas de toma de decisiones, establecer objetivos y ver cómo se consiguen, informando de los logros conseguidos. Para ello, hay que gestionar personas, particularmente los responsables de las organizaciones clave, formar, empujar, liderar, para conseguir un avance significativo en este empeño.

Aunque todavía no se dispone de un esquema de gestión consolidado, como pueda ser, por ejemplo, la ISO14000 en el tema ambiental, pueden encontrarse herramientas adecuadas que ayuden a gestionar la RSE en la empresa. Hay diversas publicaciones accesibles que pueden utilizarse para ello. Se mencionan brevemente dos de ellas:

- *Global Reporting Initiative* (GRI) propone una metodología en cinco pasos, *High 5!*, para elaborar una Memoria de Sostenibilidad. Este mismo proceso es de fácil adaptación para llevar adelante una política de RSE y consiste en:
  1. Comenzar. Definir equipos, recursos y responsable.
  2. Planificar. Hacer el diagnóstico, identificar los grupos de interés.
  3. Evaluar. Decidir campos de actuación y actividades. Medir. Establecer objetivos.
  4. Informar. Comprobar la información. Preparar los informes.
  5. Proceso de mejora.
- El comité técnico sobre “ética” de AENOR ha elaborado una guía sobre “Sistema de gestión de la responsabilidad social de las empresas”, en la que estructura un modelo con siete etapas:
  1. Compromiso y definición estratégica por el equipo directivo.
  2. Diagnóstico inicial partiendo de la identificación de los grupos de interés.
  3. Planificación, identificando prioridades, objetivos y actuaciones.
  4. Implantación, disponiendo de recursos y documentando.
  5. Medición, análisis y mejora.
  6. Revisión por la dirección.
  7. Comunicación, información e implicación de los grupos de interés.

No es el momento de analizar con detalle lo que un modelo de las características anteriores puede dar de sí o no, sino de poner de manifiesto que hay herramientas de ayuda para abordar esta disciplina y que, además y de gran importancia, estos esquemas permiten ir avanzando paso a paso, haciendo las cosas según el ritmo propio de cada empresa. No olvidemos que es un tema voluntario, con convicción en relación al objetivo final, pero de acuerdo a nuestras posibilidades, con realismo. El camino puede merecer la pena.

Para terminar, se menciona el hecho de que muchas empresas están utilizando el modelo EFQM de excelencia empresarial para abordar su proceso de gestión de la RSE, motivado por el hecho de que este modelo dispone de los mimbres adecuados para poder tratar a los diferentes grupos de interés dentro de su esquema operativo.

La figura 2 refleja un esquema conceptual en relación a lo indicado en este apartado.

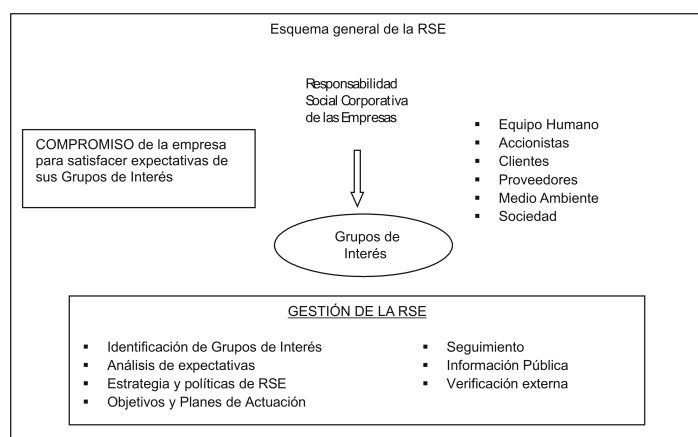


Figura 2. Esquema general de la RSE.

## De la responsabilidad a la corresponsabilidad

Hasta ahora nos hemos ocupado del concepto de responsabilidad social en las empresas, su significado para ellas y cómo pueden actuar para su puesta en práctica. Pero nos hemos dejado atrás preguntas importantes sobre esta cuestión: ¿por qué las empresas van a adoptar actitudes y desarrollar planteamientos de forma voluntaria, más allá de las normas que la propia sociedad ha establecido?, y ¿hay alguna lógica para ello? Una respuesta podría ser que se trata de dar respuesta a expectativas y necesidades expresadas por los identificados como grupos de interés. Si esto fuera así, se podría considerar que RSE e inno-

vación están muy cerca entre sí. En efecto, introducir la RSE en la empresa podría considerarse como la introducción de prácticas innovadoras en los productos y servicios de la empresa y para que ello tenga éxito, el cliente y el consumidor deben aceptar estas innovaciones; en caso contrario el producto resultante no "conquista" el mercado. Esto implica que debe darse una convergencia entre los valores que aplica la empresa y los valores que tiene el consumidor.

Se produce así una sintonía que permitiría desarrollarse a las empresas responsables. En este sentido se aplica la corresponsabilidad de consumidores y clientes, que disponen de dos vehículos importantes para llevarla a cabo: el consumo responsable y la inversión socialmente responsable.

## Una mirada hacia el futuro

Para finalizar con este repaso a lo que la RSE significa y lo que los agentes involucrados están haciendo al respecto, merece la pena explorar cómo se percibe su futuro y cuál es su vigencia como concepto dentro de los modelos avanzados de gestión empresarial.

Su desarrollo ha sido tan explosivo y con tanto ímpetu que ha generado de forma reiterada la pregunta de si es una moda o ha venido para quedarse, contestada muchas veces con más voluntarismo que rigurosidad.

De forma complementaria, se constata que la popularidad de la RSE se ha desarrollado en un entorno económico favorable que ha podido facilitar algunas "concesiones" en este campo: según esta forma de pensamiento, la prueba de fuego de la RSE se produciría en un ciclo económico de vacas flacas en el que las empresas se desprenderían de algo que puede considerarse como un gasto, sin beneficio palpable.

El debate tiene una cierta intensidad: por un lado, la RSE no tiene buen encaje con los enfoques económicos de matiz liberal; por otro lado, puede ayudar a desarrollar los activos intangibles de la empresa, su marca, su imagen o su reputación. En las universidades se está prestando un gran interés a este tema y, tomando en muchos casos la ética como punto de partida, se está analizando con detalle el alcance de la RSE y se está abordando en cátedras, cursos de posgrado o asignaturas específicas, lo que significa que futuros profesionales y líderes sociales se están educando con esta materia.

Incluso ya se está defendiendo que se avanzará hacia un concepto más amplio, como puede ser el de la sostenibilidad.

Sea como sea, con cambio de nombre o no, o con más o menos “frenos”, el paso ya está dado y las empresas son observadas en sus comportamientos por una sociedad que demanda comportamientos responsables y lo demandará de forma creciente en el futuro.

Muchas empresas lo están entendiendo ya así y están adaptando sus procedimientos de gestión y lo están comunicando. Lo que se va consiguiendo va en la buena dirección: beneficio para todas las partes interesadas y mayor justicia social. Es un camino sin retorno, quizás no siempre en línea recta o con velocidad variable, pero en una determinada dirección.

## Bibliografía

2001. COM(2001)366. *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión Europea.

2004. *En cinco pasos*. GRI.

2005. *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas*. Lozano, Albareda, Ysa, Roscher y Marcuccio.

2006. *Guía para la implantación de la responsabilidad corporativa en la PYME*. Club de Excelencia en Sostenibilidad.

2006. *Sustainability Reporting Guidelines (V.3)* GRI.

2007. *Innovación y responsabilidad social empresarial*. Cuadernos Forética.

2007. *Alianzas público-privadas para el desarrollo*. Fernando Casado.

2007. *Tras la RSE. La RSE en España vista por sus actores*. Lozano, Albareda, Arenas.

2007. *Cómo fomentar la inversión socialmente responsable en España*. Economistas sin Fronteras.

2007. *La Responsabilidad Social de la empresa española en Latinoamérica. El caso del sector eléctrico*. Media Responsable.

2008. *Sistema de gestión de la responsabilidad social de las empresas*. AENOR.