

Instituto de Ciencias del Seguro

**APROXIMACIÓN A LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA
EMPRESA: REFLEXIONES Y
PROPUESTA DE UN MODELO**

Juan José Almagro García



FUNDACIÓN MAPFRE no se hace responsable del contenido de esta obra, ni el hecho de publicarla implica conformidad o identificación con la opinión del autor o autores.

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin el permiso escrito del autor o del editor.

© 2009, FUNDACIÓN MAPFRE
Carretera de Pozuelo 52
28220 Majadahonda. Madrid

www.fundacionmapfre.com/cienciasdelseguro
publicaciones.ics@mapfre.com

ISBN: 978-84-9844-140-6
Depósito Legal: SE-1933-2009

PRESENTACIÓN

La FUNDACIÓN MAPFRE desarrolla actividades de interés general para la sociedad en distintos ámbitos profesionales y culturales. En el marco de la Fundación, el Instituto de Ciencias del Seguro promueve actividades de formación y de investigación en el campo del Seguro y la Gerencia de Riesgos tanto en España como en América Latina.

Para el mejor desarrollo de la labor formativa e investigadora, la Fundación cuenta con un centro de información documental con más de 100.000 referencias y una biblioteca que da soporte a las actividades anteriores y que presta sus servicios al sector profesional especializado en el ámbito del Seguro, la Gerencia de Riesgos, la Seguridad y el Medio Ambiente: www.mapfre.com/documentacion

El Instituto promueve la edición impresa y en formato electrónico de libros, cuadernos de trabajo, informes y estudios de investigación y además, edita una revista especializada en Gerencia de Riesgos y Seguros.

Estas publicaciones, constituyen el medio de divulgar los resultados de investigaciones o estudios cuya actualidad o temática pueden resultar de interés para el público especializado.

Juan José Almagro García nacido en Úbeda, ciudad Patrimonio de la Humanidad, está casado y tiene dos hijos. Es Doctor *cum laude* en Ciencias del Trabajo, licenciado en Derecho (especialista en Derecho Público) y abogado. Cursó estudios de Economía. Es profesor honorífico de la Universidad Complutense de Madrid y profesor-coordinador titular del Master de Responsabilidad Social de la Universidad de Alcalá. Ha sido profesor invitado del Institute for Executive Development (IEDE), de la Universidad San Palbo (CEU) y del Instituto de Empresas. Es Vocal del Consejo Estatal de Responsabilidad Social creado en 2008, así como de la Asociación Española del Pacto Mundial.

Sólo ha trabajado en MAPFRE, donde ha sido Presidente de la Unidad de Recursos Humanos y actualmente Director General de Comunicación y Responsabilidad Social del Grupo, así como vicepresidente del Instituto MAPFRE de Acción Social. Es consejero de MAPFRE FAMILIAR, S.A.

Ha sido Presidente de la Fundación ANTONIO GALA. Destacado articulista y habitual conferenciante, tanto en España como en Iberoamerica sobre temas relacionados con el mundo del seguro, de la empresa, las comunicaciones, la gestión de Recursos Humanos y la Responsabilidad Social.

Autor de *El Reloj de Arena*, *La Mística de los Recursos Humanos* (Pearson Educación, 2003); *Érase una vez...jefes, jefazos y jefecillos* (Pearson Educación, 2005); coautor del libro *Expertos en Personas* (Pearson Educación, 2004) y *El Penúltimo Escalón. El Misterioso Afán por ser Directiv@* (Pearson Educación, 2008).

AGRADECIMIENTOS

Desde que el mundo es mundo, no se ha inventado en ningún idioma palabra alguna, ni más hermosa, ni que mejor describa ese sentimiento que nos obliga a corresponder a los favores que nos hacen: Gracias.

A todos los que hicieron posible este trabajo, y singularmente a Tiscar, que siempre me dio la fuerza necesaria para concluirlo, y al Dr. Carlos Guillén Gestoso, que dirigió la tesis con mano sabia, firme y amiga.

La amistad, escribió Cicerón hace más de dos mil años, es el mayor bien después de la virtud. Tan grande que, gracias a ella, “hasta los ausentes están presentes, hasta los necesitados tienen de sobra, hasta los débiles se sienten vigorosos y, lo que resulta más difícil de decir, hasta los muertos están vivos”. Por el contrario, “si alguien quitara de la vida la amistad, sería como si se apagara la luz del sol: el mundo, y con él la vida entera, quedaría envuelto en tinieblas y en un hielo glacial” (Cicerón, “Laelius de amicitia”).

Nota de los editores. La presente obra, tesis doctoral, se defendió en julio de 2007 y obtuvo la calificación de “Sobresaliente cum laude por unanimidad”. El Tribunal estuvo integrado por los profesores-doctores: Marco de Polo, catedrático y Vicerrector de la Universidad de Bolonia, que lo presidió; Isabel de la Torre Prado, catedrática de la Universidad Autónoma de Madrid; Justo Villafañe Gallego, catedrático de la Universidad Complutense de Madrid; Fernando Martín Alcázar, catedrático de la Universidad de Cádiz y David Almorza Gomar, Vicerrector de la Universidad de Cádiz que actuó como Secretario.

A la obra original se han añadido notas a pie de página que actualizan su contenido.

“A repensar lo pensado, a desaber lo sabido, y a dudar de su propia duda, que es el único modo de empezar a creer en algo”.

Antonio Machado,
por boca de Juan Mairena

A mi padre, in memoriam.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| PARTE I. REVISIÓN CONCEPTUAL | 5 |
| CAPÍTULO I. REFLEXIONES | 5 |
| 1. Acerca del mundo de la empresa | 5 |
| 1.1 La empresa, hoy | 5 |
| 1.2 Los desafíos: globalización, nuevas tecnologías, nuevo orden económico internacional, ecología, papel del Estado, nuevas exigencias sociales, la opinión pública y la competitividad / productividad | 8 |
| 1.3 El nuevo escenario | 21 |
| 2. Acerca de la empresa y sus responsabilidades | 23 |
| 2.1 Las obligaciones de la empresa | 23 |
| 2.2 La cultura de empresa | 25 |
| 2.3 El Buen Gobierno | 27 |
| 2.4 Reputación Corporativa | 32 |
| 2.5 El Pacto Mundial | 35 |
| CAPÍTULO II. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA | 39 |
| 1. Marco conceptual | 39 |
| 1.1 Orígenes | 39 |
| 1.2 Responsabilidad de la Empresa. Responsabilidad Social de la Empresa. Responsabilidad Social Corporativa y Responsabilidad Corporativa | 44 |
| 1.3 Criterios para una definición de la RSE. Alcance y límites | 45 |
| 1.4 Compromiso voluntario vs. regulación | 49 |
| 1.5 La triple cuenta de resultados | 52 |
| 1.6 Los mensajes de la Unión Europea | 53 |
| 2. La experiencia española | 59 |
| 2.1 Las grandes empresas españolas | 59 |
| 2.2 Las PYME y las empresas no cotizadas | 63 |
| 2.3 Las Cajas de Ahorros. Un análisis diferente | 66 |

| | |
|--|-----|
| 2.4 La visión de la Administración Pública y las agencias sociales. El Foro de Expertos y una definición de la RSE | 69 |
| 2.5 La Subcomisión del congreso para el fomento de la RSE | 75 |
| 2.6 Asociaciones, fundaciones y foros de debate. Índices de RS | 78 |
| 3. La llamada Acción Social | 84 |
| | |
| PARTE II. ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN APLICADA | 87 |
| CAPÍTULO III. OBJETIVOS | 87 |
| CAPÍTULO IV. MÉTODO | 89 |
| 1. Planteamiento metodológico | 89 |
| 2. Población y muestra | 89 |
| 3. Instrumentos | 90 |
| 4. Tratamiento estadístico | 91 |
| 5. Análisis exhaustivo de estudios, opiniones y publicaciones, y de diferentes experiencias organizacionales | 91 |
| | |
| CAPÍTULO V. RESULTADOS | 93 |
| Encuesta para las empresas del IBEX 35. Resultados | 95 |
| Encuesta para los medios de comunicación. Resultados | 111 |
| Encuesta para público aleatorio. Resultados | 127 |
| Comparativa de las medias por bloques temáticos de las encuestas a empresas del IBEX y de los medios de comunicación. Resultados .. | 143 |
| Resumen valorativo de las encuestas | 151 |
| | |
| CAPÍTULO VI. ANÁLISIS CRÍTICO: PELIGROS Y RETOS DE LA RSE | 153 |
| 1. Peligros y retos de la RSE | 153 |
| 2. Debilidades | 155 |
| 3. Amenazas | 156 |
| 4. Fortalezas y oportunidades | 158 |
| | |
| CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE UN MODELO INTEGRAL DE RSE . | 161 |
| CONCLUSIONES | 167 |

| | |
|---|-----|
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 173 |
| ANEJOS | 181 |
| Fe de erratas | 221 |
| Colección “Cuadernos de la Fundación” Instituto de Ciencias del Seguro | 223 |

INTRODUCCIÓN

“La empresa es seguramente la institución más decisiva de la sociedad moderna y, sin embargo, no goza de la consideración popular que le corresponde, pudiendo decirse que está necesitada tanto de prestigio social como moral. De prestigio social porque no es contemplada desde lo que realmente hace, sino desde lo que se piensa que hace; y moral, porque no deja de estar necesitada de unos cambios complementarios que dejen su funcionamiento más transparente y humanizado” (*J. Parra, 2006*).

La reflexión del profesor Parra, catedrático de Sociología en la Universidad Complutense de Madrid, pone con pocas palabras el dedo en la llaga: en el mundo moderno de finales del siglo XX y cuando alborea el XXI, parece como si la empresa necesitase justificarse cada día, como si actuara con el sólo propósito de dejar memoria cierta de su existencia. Ante los ojos escudriñadores de una sociedad que exige sin descanso, precisa aparecer como una institución capaz no sólo de dar resultados económicos; es decir, de ganar dinero, sino también de demostrar sin sonrojos que su actuación es moral y éticamente irreprochable, y de que, además, su tarea -la que fuere- merece el respeto de una sociedad que ha visto como esa institución llamada empresa se ha convertido en poco más de un siglo en el propio referente de la misma sociedad.

Algunos, exageradamente, han calificado a la empresa, a la gran multinacional en concreto, como uno de los instrumentos de bienestar y prosperidad más modernos del mundo; otros hablan críticamente de la corporación como de ese ente “surgido desde una obscuridad relativa hasta convertirse en la institución económica dominante en el mundo entero”; y añaden: “mucho antes de la caída del gigante Enron, la corporación, una institución novata, ya se había visto devorada por la corrupción y el fraude” (*J. Bakan, 2006*).

Es notorio que las funciones empresariales, por una pura razón de supervivencia (*velis aut nolis*), se han ido adaptando a los nuevos tiempos. Han quedado para la historia criterios como la organización científica del trabajo, de Taylor, o los principios generales de la dirección de Fayol; el nacimiento del marketing, de la función financiera o de los mal llamados RR HH. Como se recoge en una publicación editada por Accenture (2006) “... la empresa comenzó a preocuparse por cómo ser más eficiente y mejor que las otras organizaciones en liza en una competición cada día más fuerte. Para ello

analizó y mejoró sus procesos y redefinió sus estrategias. Descubrió entonces la función tecnológica, algo que ayudaba drásticamente a mejorar los procesos, los productos, los precios e incluso las relaciones. La evolución tecnológica nos sorprendió a todos y de pronto nuestro pequeño mercado local se convirtió en mundial; una especie de gran bazar universal donde cualquiera puede comprar cualquier cosa, en cualquier parte del mundo, a cualquier hora del día, durante todos los días del año y a cualquier suministrador, que casi sin inversión de capital, puede ofrecer o vender un producto o una idea”.

Estamos viviendo, y padeciendo, una competitiva época de convulsión, y aún de confusión, inmersos en algunos retos sobre los que conviene detenerse siquiera someramente: globalización, ética empresarial y el nuevo rol de la opinión pública son aspectos íntimamente ligados que forman parte de un mismo proceso, y conceptos sobre los que merece la pena reflexionar para acercarnos a este mundo de la responsabilidad social de la empresa.

La globalización es, sobre todo, más allá de una circunstancia, un proceso complejo y de extraordinaria importancia que se ha desarrollado, con mayor o menor intensidad y extensión, a lo largo de los últimos ciento cincuenta años, y con enorme velocidad en el último tercio del pasado siglo.

El personaje protagonista de este movimiento (?) es -inicialmente- la empresa, la gran multinacional, una institución capaz de dinamizar ese proceso gracias a la creciente libertad de los intercambios de capitales, de mercancías, servicios, bienes de todo tipo y tecnología. Sin embargo, no hay en la mundialización libertad para los mercados de trabajo, que siguen teniendo fronteras, algunas inatacables.

El extraordinario desarrollo tecnológico de las últimas décadas, sobre todo en transportes y comunicaciones, ha impulsado decididamente la globalización, que también tiene una cierta vocación cultural, pero éste es un apunte que escapa a los objetivos del presente trabajo.

Probablemente, no hay alternativa a la globalización. El Premio Nobel de Economía, Joseph Stiglitz (2002) ha escrito algo que suscribo íntegramente: “Constituimos una comunidad global y como todas las comunidades debemos de cumplir una serie de reglas para convivir. Estas reglas deben ser -y deben parecer- equitativas y justas, deben atender a los pobres y a los poderosos y reflejar un sentimiento básico de decencia y justicia social (...) y deben asegurar que escuchan y responden a los deseos y necesidades de los afectados por políticas y decisiones adoptadas en lugares distintos”.

La globalización, unida a las nuevas tecnologías (meros instrumentos, simples herramientas y nunca fin en sí mismas), forma parte de una revolución inacabada a la que probablemente falta una regulación específica; tiene que humanizarse si quiere sobrevivir, y no puede desarrollarse a costa de incrementar las diferencias entre pobres y ricos. La globalización, hoy,

demanda una ordenación solidaria y democrática, porque no se puede construir un mundo más justo sobre la ausencia de valores. La crisis de valores ha sido, y es sin duda, una crisis de normas de conducta y los todavía recientes escándalos de Enron, Worldcom y Parmalat son buen ejemplo de ello.

Desde hace algunos años, nos encontramos sumidos (todavía lo estamos) en una profunda crisis de la ética empresarial. Han desaparecido los criterios de identidad en el gobierno de las organizaciones. En los últimos tiempos (décadas 1970/1980, y algo más), comenzamos a confundir y cambiar valores - todos- por resultados inmediatos. Y, con ceguera preocupante, algunas empresas y sobre todo sus dirigentes se dedicaron sólo a pensar en el corto plazo. Lo único importante era enriquecerse a toda costa. Aparece el concepto de “capital impaciente”: lo importante era que los resultados estaban en el precio de las acciones y no en los dividendos de la empresa¹. “Comprar y vender acciones en un mercado abierto y fluido redituaba más rápidamente -y más abundantemente- que el mantener los valores accionarios durante un tiempo prolongado” (R. Sennett, 2006).

La “necesidad” artificial de un valor bursátil en permanente alza provoca un cierto relajamiento del rigor que incumbe y es consustancial a la función auditora, todo ello unido a una mixtura indeseable cuando los propios auditores se transforman en firmas de consultoría, asesoría y auditoría, todo al mismo tiempo, y prestando servicios completos al mismo cliente.

Aparece un despropósito llamado “contabilidad creativa”, y el centro del escenario lo ocupa un altar donde se rinde culto al líder y se glorifica a los CEO, a los máximos ejecutivos de las empresas, a quienes siempre se atribuyen los éxitos pero nunca los fracasos. Vanidad, codicia, enriquecimiento injusto, pasión desenfrenada por la imagen y un sinfín de adornos/adobos parecidos transforman a muchos de los dirigentes empresariales en casos dignos de estudio psicopatológico. Los que así acaban, y arruinan las empresas que se les confiaron (y eso es una constante humana), no sólo se lo “creyeron” en su momento, sino que además estaban convencidos de que lo hacían muy bien.

Junto a globalización y crisis de la ética empresarial (sobre la que hay que profundizar), la aparición de una opinión pública como institución flamante y democrática: más moral que los políticos, más humana que los líderes, más libre y verdadera que las instituciones, en palabras de Vicente Verdú*. Gracias, sobre todo, al imparable desarrollo de las comunicaciones, hoy no se puede gobernar contra la grandeza de la opinión pública; como tampoco se pueden vender automóviles o servicios contra el sacrosanto gusto del público, es decir, de la clientela.

¹ Nota.- En 1965 los fondos de pensiones americanos mantenían sus acciones durante un promedio de 46 meses; en el año 2000, gran parte de la cartera de estos inversores institucionales cambió de manos cada 3,8 meses como promedio.

* *Diario El País, 23 de febrero de 2003*

Ese es el escenario, un bosquejo siquiera de nuestro trabajo: desde la reflexión, un acercamiento/propuesta a un modelo integral de responsabilidad social para la empresa, para todas las empresas. Un modelo que, además de conveniente, entendemos necesario y posible.

Pero no quiero olvidarme de dejar sentado que la principal responsabilidad de cualquier empresa, y de sus gestores, es en primer término cumplir el fin para el que fue creada, dando beneficio, creando puestos de trabajo y riqueza, y siendo innovadora y eficiente, además de competitiva.

Sin embargo, la empresa -y sus dirigentes- tiene otra responsabilidad y algún compromiso que van parejos, y aún más allá, del fundamental resultado económico: la empresa debe hacer posible un escenario mucho más humano y habitable. Es, también, su responsabilidad. De eso trata este trabajo.

PARTE I

REVISIÓN CONCEPTUAL

CAPÍTULO I

REFLEXIONES

1. ACERCA DEL MUNDO DE LA EMPRESA

1.1 La empresa, hoy

Parece fuera de discusión que lo que hoy entendemos por empresa es una institución que se ha ido configurando y afirmando -según las épocas- de acuerdo con los diferentes intereses de cada momento histórico. Hemos padecido/pasado por el intervencionismo estatal, por planteamientos neocapitalistas y, en algunos momentos, por etapas (según la coyuntura política y el país) de nacionalizaciones y/o privatizaciones. Hoy, la empresa es una organización social de singular importancia para la producción de bienes y servicios que tiene una específica finalidad económica y una adecuada ordenación legal dentro del sistema jurídico del Estado capitalista y posliberal. También hoy, en el siglo XXI, la empresa tiene un marcado carácter social y una creciente presencia, de los que, seguramente, ni debe ni va a poder desprenderse.

Eso no significa, naturalmente, que la empresa deba hacer el trabajo de los gobiernos, de la misma forma que los poderes públicos no deberían intentar las tareas que corresponden a las empresas. Los objetivos de unas y de otros son diferentes, o debieran serlo. Pero ésa es una discusión que, probablemente, no tenga final. Estamos elucubrando todavía sobre qué es la empresa, cuáles son sus objetivos, cómo se entiende su papel en la sociedad y, en consecuencia, cómo deben interrelacionarse los legítimos intereses de todos los grupos de interés (de afectados, según la profesora Adela Cortina) con los también legítimos objetivos e intereses de la propia empresa. La respuesta a estas cuestiones nos llevará a la política de responsabilidad social de la empresa, a su integración en la estrategia corporativa y, en definitiva, a determinar si debemos, o no, diseñar un plan de RS “ad hoc” para cada empresa, según sus peculiares circunstancias y sus singulares características.

Vivimos en medio de una crisis histórica seguramente más profunda de lo que aparenta, con la fuerza emergente de la opinión pública y con instituciones claves como la religión, la política o la educación que necesitan redefinirse y encontrar su lugar; nos apasiona (y en ocasiones nos constriñe) la realidad de la discutida globalización, la amenaza del terrorismo y el preocupante problema, nunca resuelto, de la emigración. Con esta panorama, cuesta creer

que sea posible para las empresas mantenerse en el futuro cómodamente y sin compromisos externos. Hay en todo esto, y en esta época, un fondo de trascendencia histórica y las empresas van a tener que jugar (lo quieran o no) un papel mucho más central en el desarrollo económico y en la propia estabilidad social.

Además, la empresa va a tener que cumplir su función y hacer su tarea en un entorno, como antes dijimos, mucho más humano y habitable. No hay, probablemente, otro camino para que las organizaciones empresariales sobrevivan. Y, sabiendo que no es fácil, tendrán que hacerlo a partir de unos pilares fuertes y con anclajes muy hondos: sus valores y su cultura.

Edgar H. Schein (1992), ilustre profesor norteamericano en la Sloan School Of Management y el Instituto Tecnológico de Massachusetts, sostiene que la cultura de empresa puede ser analizada desde diferentes niveles, refiriéndose el término nivel al grado desde el cual el fenómeno cultural es visible para un observador.

Así, Schein habla de tres interesantes y complejos niveles de cultura:

- “Artifacts” (artefactos), un nivel difícil de definir en el que se integran los procesos y las estructuras visibles de la organización.
- “Espoused values” (valores compartidos), es decir, las estrategias, objetivos y filosofías que están justificados en la empresa y de los que participan todos los que integran esa empresa.
- “Basic assumptions”, que son las premisas básicas aceptadas y asumidas; los principios interiorizados y los sentimientos, y el conjunto de creencias que se dan por sabidas en la organización.

Más allá de disgresiones teóricas sobre cultura y subculturas, a mi juicio, ese comportamiento aprendido y practicado al que llamamos cultura de empresa, y que hoy se les exige a todas las corporaciones, se identifica y define por lo siguiente:

- a. *Un conjunto de principios compartidos por todos los que integran la organización.* Cuando hablamos de principios, lo estamos haciendo de valores, de creencias profundas y rotundas, de expectativas. Y, cuando nos referimos a valores, estamos considerando aquéllos que son universales y que, como tales (sin ser eternos o inmutables), son de aplicación para todos -hombres y mujeres-, en cualquier tiempo y lugar, sean cuales fueran las circunstancias y los países donde puedan aplicarse. Y, para que no haya dudas: la cultura la genera, la alienta, la alimenta y le da cobijo la dirección. Y, si no es así, algo falla.

Peter Singer (2000) habla de “valores intrínsecos”, es decir, aquéllos que son buenos y deseables en sí mismos, en contraste o, mejor, en contraposición con el “valor instrumental” (o utilitario), que no es más que el valor como medio para algún otro fin o propósito: el dinero, por ejemplo.

- b. Esos principios o valores, compartidos por todos, *identifican a la empresa y la diferencian de las demás.*

Así considerados, los principios que comprometen a los hombres y mujeres de una organización (comprometer es prometer con otros), no sólo acrecientan los sentimientos de dignidad e independencia, sino que refuerzan a la propia empresa.

Nada hay que acerque tanto a los hombres como la cultura. Cada empresa puede tener (si de verdad se pone a ello) su propia cultura: la que le es propia, la hace diferente, la identifica y la distingue de las demás.

En el fondo, las culturas fuertes han llegado a crear un lenguaje propio que saben interpretar los que pertenecen a ese concreto mundo. De ahí la sensación de ser diferentes, tan extendida entre las personas que integran las organizaciones que disfrutan y guardan principios arraigados y compartidos. En España, se habla así de la cultura MAPFRE, o del CORTE INGLÉS, o del BBVA ... Con algún matiz, de ahí se deriva el llamado “orgullo de pertenencia”, que es un legítimo y provechoso sentimiento, salvo que, por exceso, nos lleve a creernos dioses o nos vuelva estúpidos, algo que, desafortunadamente, no es infrecuente en estos tiempos que corren.

- c. Esos principios compartidos, que identifican y distinguen a cada empresa, *deben normar o regir las relaciones entre los trabajadores, la empresa y la sociedad.*

Ése es el compromiso público, interno y externo, escrito o no, al que antes me refería. Y es la formulación de la cultura empresarial basada en valores; el trabajo se convierte así en un factor determinante de nuestro desarrollo personal y no sólo en un medio de vida.

Compartir es la esencia misma de una determinada manera de hacer, de un comportamiento ético basado en valores fundamentales o intrínsecos que deben (que tienen que) reflejarse en nuestras actitudes y también en nuestra forma de actuar. Los valores son la base y también la argamasa de la cultura de empresa, y de la sociedad misma. “No hay cultura sin moral”, como tiene bien escrito José Antonio Marina (2002). Lo que determina la validez, la justeza y el éxito de una cultura empresarial es que se sustente en valores universalmente aceptados. Si no es así, estaremos ante una subcultura o una cultura informal.

1.2 Los desafíos: globalización, nuevas tecnologías, nuevo orden económico internacional, ecología, papel del Estado, nuevas exigencias sociales, la opinión pública y la competitividad/productividad

El crecimiento económico de los siglos XIX y XX ha sido un fenómeno sin precedentes en sus dimensiones, escribe el profesor Gabriel Tortella en su obra "Los orígenes del siglo XXI" (2006). Así es porque lo avalan datos indiscutibles: la renta por habitante mundial se multiplicó por 8,9 entre 1800 y 2000; y aunque no parezca demasiado, según las estimaciones de Maddison a las que se refiere el profesor Tortella en su citada obra, "la renta por habitante mundial no creció absolutamente nada durante el primer milenio de nuestra era (es decir, desde el año 1 hasta el año 1000 la tasa de crecimiento de la renta por habitante fue del 0,0 por ciento). El único progreso visible en ese lapso es que la población creció un poco, pasando de 231 a 268 millones (...) Las cosas cambiaron algo a partir de entonces: la tasa de crecimiento pasó a ser del 0,05 por ciento desde el año 1000 hasta 1800" (A. Maddison, 2004).

Algo parecido ocurre con nuestra esperanza de vida, que ha sufrido un aumento espectacular: en la Antigüedad y en el Medievo, llegar a los treinta años suponía superar la vida media de cualquiera de los habitantes de este planeta; en 1820, el europeo tenía una esperanza de vida al nacer de treinta y seis años, y de cuarenta y seis en 1900, aunque ya con notables diferencias entre países.

Hoy, el europeo medio espera vivir unos setenta y siete años, y los españoles casi ochenta. La esperanza de vida media mundial se acerca a los setenta años y éste es el logro del segundo milenio y, sobre todo, de sus dos últimos siglos, ya que en ellos se concentra gran parte del aumento de la riqueza y del bienestar, a pesar de las grandes desigualdades que se ocultan tras las cifras globales.

En esta época, finales del siglo XX y principios del XXI, la empresa soporta una fuerte competitividad y resiste como puede a un conjunto de presiones que van desde los cambios regulatorios (que, muchas veces, sólo sirven para confundir) y el nuevo papel que debería de jugar el Estado a la necesidad de innovación tecnológica, sufriendo -si es el caso- los embates de los movimientos ecologistas y el problema derivado de los precios de la energía, adaptándose, mal que bien, a un nuevo orden económico internacional.

Los años noventa del pasado siglo han sido testigos del mayor conjunto de cambios sociales, económicos y empresariales de los últimos tiempos. Esta circunstancia ha modificado para siempre el marco de actuación de las empresas y las expectativas que la sociedad tiene sobre ellas. La nueva realidad empresarial se caracteriza por una presión creciente que va mucho más allá de lo puramente económico.

La española Fundación de Estudios Financieros publicó en abril de 2006 una monografía con el título "La responsabilidad corporativa. Una propuesta para

un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido”. Por su interés, y en relación con los aspectos que aquí estamos tocando, merece la pena detenerse en las reflexiones con las que el Prof. Aldo Olcese, presidente de la Fundación, introduce el trabajo: 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 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 “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 las 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” (A. Olcese, 2006).

Decía Walter Benjamin que “es propio de la escritura filosófica enfrentarse de nuevo, a cada viraje, con la cuestión de la exposición”. Y algo de eso hay aquí, en todas estas reflexiones sobre el papel que le corresponde jugar a la empresa moderna, ahora y en el futuro. Probablemente repetimos (y nos repetimos) demasiado, recalamos conceptos y también los distorsionamos: La globalización, por ejemplo, se confunde con el libre comercio, y aún hay políticos que se manifiestan en ese sentido, y que incluso la justifican (a la globalización) por su importancia a la hora de acabar con las desigualdades en el mundo, algo que debe ser tenido en cuenta pero que no es sino una pequeña parte de las consecuencias globalizadoras. Muchas veces, nada es lo que parece, y las apariencias nos siguen engatusando. Hasta Joseph Stiglitz, el espíritu crítico de la globalización, está promoviendo y fomentando el debate para reforzar los aspectos sociales, tratando de evitar el efecto devastador que la globalización puede tener sobre los países en desarrollo (J. Stiglitz, 2006).

Respecto a las nuevas tecnologías, y para que no quepa duda, repetiré algo ya escrito y sabido: pueden ser herramientas eficaces para conseguir determinados fines; nunca, jamás, pueden ser un fin en sí mismas. Hemos corrido el riesgo de desbordarnos con las nuevas tecnologías (singularmente con el desarrollo de las comunicaciones y con Internet) porque cada generación -y ahora nos toca a nosotros-, ha creído siempre, salvo los visionarios, que su tiempo es único.

Han crecido las posibilidades de comunicación y el caudal de información, pero no la inteligencia. Internet es, probablemente, la única comunidad global, además de una extraordinaria ayuda, pero un tonto conectado a Internet sigue siendo tonto, aunque la conexión sea perfecta, mejor y más rápida que cualquier otra.

Y, además, es evidente (y no es una paradoja) que si queremos ser competitivos tenemos que estar al día. Cuando crece el ritmo de la innovación, la afirmación anterior se convierte en exigencia. La competencia nos obliga, en todo caso, so pena de descalabro, a prepararnos, y a prepararnos cada día más si queremos ser los mejores o, sencillamente, si queremos ser diferentes u ofrecer productos o servicios distintos. En este sentido, las nuevas tecnologías -como herramientas eficaces que deben ser- sí que pueden ayudarnos.

En agosto de 1981 nació el ordenador personal (PC), probablemente la herramienta que, junto con Internet, más ha cambiado la forma de trabajar y, seguramente, también de vivir.

En declaraciones a El País*, Mateo Valero, director del Centro Nacional de Supercomputación, con sede en Barcelona, señala unas cifras para destacar el gran salto de la informática desde hace veinticinco años. “Un ordenador de ahora (2006) trabaja cien mil veces más rápido, y hace en una hora las operaciones que aquella máquina (se refiere a los primeros PC) tardaría entre 12 y 15 años. El avance no está todo en la velocidad de procesamiento. También en la capacidad de almacenaje, de memoria. Y la progresión es imparable. Dentro de 10 años, los “pecés” serán cien veces más rápidos que los actuales. Y se conseguirá no tanto por un incremento de la velocidad del procesador, sino porque un mismo “chip” albergará muchos procesadores”.

Si en los años ochenta se desarrolla el ordenador personal y en los noventa nace la World Wide Web (www) y se populariza Internet, en el siglo XXI la nueva tecnología se hace social (se socializa) y se extiende, y no sólo en el ámbito laboral o personal.

El mundo sería inconcebible sin las tareas que hoy ejecutan los ordenadores personales, desarrollando nuevos servicios y funcionalidades y ampliando cada día sus ámbitos de actuación, incluido el segmento PYME, donde las nuevas

* *Diario El País, 6 de agosto de 2006*

tecnologías se han incorporado tarde, lastrando su competitividad y productividad, probablemente porque nadie se ha encargado de explicarles a tiempo a las pequeñas y medianas empresas las ventajas (y las exigencias) de la sociedad de la información.

Frente a los aspectos prácticos que facilitan el trabajo, ese acceso inmediato a la información, vía Internet sobre todo, ha hecho nacer la exigencia de una sociedad y unas empresas transparentes, y crecer la sensibilidad hacia la marca, multiplicando los riesgos que este nuevo entorno genera para las propias empresas: la reputación siempre está en juego.

“The power at last”, por fin al poder, era el titular de portada con el que The Economist (2 de abril de 2005) constataba como Internet había convertido al consumidor en el rey y en la reina del comercio, detallista o no.

El poder de los consumidores, merced también a Internet, tiene unas profundas implicaciones para las empresas ya que está cambiando el modo como compran las personas en todo el mundo. La gente conoce que los precios están más bajos en la ciudad de al lado, o que un producto no es ni responde a lo que se anuncia. La Red está subiendo el nivel e incrementando la competencia, y las empresas serías, las que no engañan y producen o sirven con calidad, deberían ser las más beneficiadas.

El siglo XXI descubre (se atisba ya a finales del XX) un nuevo orden económico internacional. Su gestación está muy avanzada. El futuro parece estar en mano de los BRIC, término acuñado para referirse a las cuatro países/economías en desarrollo más potentes: Brasil, Rusia, India y China.

Jim O’Neill, economista jefe de Goldman Sachs, ha sentenciado que “en los próximos 35 años esas economías podrán superar al G7”^{*}.

Según los datos del Banco Mundial publicados en julio de 2006, la progresión económica de China continúa imparable. Con magnitudes de 2005, el gigante asiático es ya la cuarta economía del mundo en términos absolutos, aunque - como es sabido- esa circunstancia no refleja el nivel de vida de su población. China superó en 2004 a Francia en PNB (Producto Nacional Bruto) y también lo ha hecho con Reino Unido en 2005. India, otra gran potencia emergente, es el décimo país en esa clasificación, cuyos puestos 14 y 15, respectivamente, los ocupan Brasil y Rusia.

En los quince primeros lugares de la relación se mezclan potencias clásicas con futuras: están todos los países que integran el G7, España (que, aunque no está en el G7, es la octava economía mundial por delante de Canadá), Corea del Sur, México y Australia, además de los BRIC.

^{*} *Como es sabido, el G7 es el grupo de países teóricamente más ricos del mundo: Estados Unidos, Japón, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y Canadá.*

La consultora Price Waterhouse Coopers publicó en marzo de 2006 un interesante estudio titulado "The World in 2050. How big will the major emerging market economies get and how can the OECD compete?". El trabajo, del que a continuación recogemos alguna de sus conclusiones, es un excelente estudio de proyección económica que merece la pena revisar con detenimiento, no obstante las dificultades que encierran previsiones de esta índole.

El informe desarrolla una metodología para proyectar la dimensión relativa entre 2005 y 2050 de las diecisiete mayores economías del mundo en cuanto a paridad del poder adquisitivo (*purchasing power parity - PPP*). Las principales conclusiones son:

1. La economía de los países del E7 (China, India, Brasil, Rusia, Indonesia, México y Turquía) en el año 2050 será, aproximadamente, un 25 por ciento mayor que la de los estados que actualmente integran el G7, o alrededor de un 75 por ciento mayor en términos de paridad del poder adquisitivo.

En la actualidad, el E7 sólo tiene un 20 por ciento del tamaño del G7 en términos de tipos de cambio de mercado, y alrededor del 75 por ciento en términos de PPP.

2. Es probable que se produzcan notables giros en las tasas de crecimiento relativo dentro de los países que integran el E7, sobre todo por la existencia de tendencias demográficas divergentes. China y Rusia experimentarán una caída significativa de su población en edad laboral frente a países relativamente más jóvenes. Más del 50 por ciento de la población india, por ejemplo, tiene menos de 25 años.
3. Teniendo en cuenta estas tendencias demográficas, las proyecciones sugieren que India tiene el potencial necesario para convertirse en la economía con mayor rapidez de crecimiento del mundo entre el momento presente y el año 2050, alcanzando al final de dicho periodo un PIB cercano al 60 por ciento del de los EE.UU. en términos de tipos de cambio del mercado, o similar al de los EE.UU. en términos de paridad del poder adquisitivo. Se prevé que China, a pesar de las estimaciones que apuntan en el futuro a una ralentización de su actividad, haya alcanzado en el año 2050 aproximadamente el 95 por ciento del nivel de los EE.UU. en términos de tipos de cambio del mercado o por encima del 40 por ciento en términos de paridad del poder adquisitivo. Dichas proyecciones sugieren asimismo que:
 - En 2050 la economía brasileña será comparable en tamaño a la japonesa en términos de tipos de cambio del mercado, siendo ligeramente superior en términos de paridad del poder adquisitivo, pero sólo alrededor del 20/25 por ciento del tamaño de la economía de EE.UU.

- Indonesia y México también experimentarán un crecimiento relativamente rápido, colocándose en 2050 por encima de Alemania o Reino Unido (incluso en términos de tipos de cambio del mercado).
 - El crecimiento de Rusia será significativamente más lento debido a las previsiones que apuntan al declive de la cifra de su población en edad laboral, pero en 2050 seguirá siendo comparable en tamaño a Francia ya sea en términos de tipos de cambio del mercado o en términos de paridad del poder adquisitivo, y
 - Turquía experimentará un crecimiento más fuerte gracias a la juventud de su población, siendo en 2050 comparable a Italia tanto en términos de tipos de cambio del mercado como en términos de paridad del poder adquisitivo.
4. Mientras que es casi inevitable que los países del G7, así como otros países de la OCDE bien establecidos, vean declinar sus indicadores relativos del PIB (aunque su renta per capita permanecerá a un nivel mucho más alto que la de los mercados emergentes), el ascenso de la economía en los países del E7 potenciará los niveles de renta medios en la OCDE en términos absolutos gracias a la creación de nuevas e importantes oportunidades de mercado. Este aumento del mercado global permitiría a las empresas de los países de la OCDE especializarse más en sus áreas de ventaja comparativa, tanto en sus países como en países extranjeros, mientras que los consumidores de la OCDE seguirán beneficiándose de importaciones a bajo coste provenientes de países del E7 así como de otras economías emergentes. Por tanto, el comercio entre los países del E7 y del G7 debe verse como un beneficio mutuo, no como una competición en la que nadie gana.
5. Sin embargo, mientras que el efecto neto de la ascensión de los países del E7 resultaría beneficioso para las economías de la OCDE en su conjunto, habrá un número significativo de perdedores, tanto a nivel corporativo como individual. Puede que estos perdedores no excedan en número a los triunfadores, pero desde un punto de vista político podrían resultar más ruidosos en su oposición a la globalización. La tendencia para los fabricantes que operan en mercados a escala global es sufrir, tanto en sectores de tecnología de bajo nivel como cada vez más en sectores de tecnología de alto nivel, y algunas economías como China o India también se harán cada vez más competitivas en determinados sectores de servicios tales como la banca y otros servicios financieros al por mayor. Puede que también exista una tendencia al aumento de las desigualdades en cuanto a renta dentro de las economías de la OCDE, con los países “estrella” logrando buenos resultados pero con los trabajadores de cualificación media y baja enfrentándose a la presión de los trabajadores provenientes de economías emergentes -los cuales suponen un menor coste- en

sectores de comercio internacional, así como a los emigrantes en sectores de servicio que no pertenecen al campo del comercio. Esta competencia también afectará cada vez más a los profesionales altamente cualificados situados bajo el nivel “estrella”, cuya posibilidad de atraer niveles de ingresos superiores se vea coartada por trabajadores de menor coste salarial pero igual cualificación, situados en el extremo opuesto de una conexión vía Internet con Beijing o Chennai.

Las estimaciones, y más a tan largo plazo, son sólo estimaciones, pero parten, con datos de 2005, de algo tan real como que Asia y algunos otros países emergentes están ya, a pesar de todas las dudas e incertidumbres que se puedan tener, en el centro del mapamundi económico.

La ecología es también uno de los grandes retos de este mundo moderno, y seguramente uno de los más importantes. Como consecuencia de una sucesión de catástrofes (Amoco Cadiz, Exxon Valdez, Prestige, el agujero de la capa de ozono, las talas indiscriminadas de árboles en la Amazonía, los incendios forestales, la desertización o el efecto invernadero), hemos sido capaces -no hay mal que por bien no venga- de que aparezca, no sé si conscientemente, una importante toma de conciencia relativa a la preservación del medio ambiente y del habitat humano.

El hombre de finales del XX y principios del XXI se ha dado cuenta de que tiene una cierta “obligación de futuro” para con el planeta Tierra, y de la necesidad de contribuir cada día a hacer un mundo sostenible en donde se instauren controles y salvaguardas para que la Tierra sea habitable en el futuro, y aún en estos mismos años. La última década del siglo XX ha producido muchos datos que corroboran algunas tesis: que el mundo se encuentra en fase de extralimitación.

Algunos políticos se han dado cuenta y es paradigmático el caso de Al Gore, que fuera vicepresidente de Estados Unidos de América con Bill Clinton. En los últimos meses de 2006 ha iniciado la presentación por todo el mundo de un libro y una película de 97 minutos de duración que, con el título “Una verdad incómoda”, llama la atención de la opinión pública y de los gobiernos sobre el problema del calentamiento global (*Al Gore, 2007*). El citado documental ha sido galardonado con un Oscar de Hollywood ya en 2007.

Richard Stern, apadrinado por Tony Blair, primer ministro británico, presentó a finales de octubre de 2006 un informe en el que alerta sobre las “consecuencias desastrosas” del cambio climático, plantea la necesidad de revisar el protocolo de Kyoto y de implicar a todos los países, singularmente a USA, en la lucha contra el calentamiento del planeta.

Para no elucubrar demasiado, reproducimos aquí algún ejemplo de “Los límites del crecimiento: 30 años después” (2006) tercera edición de un proyecto que llevó a cabo un grupo de estudios con sede en el Instituto Tecnológico de Massachusetts. En el trabajo se analizaban las causas y

consecuencias, a largo plazo, del crecimiento de la población mundial y de la economía material.

La primera edición del trabajo se publicó, bajo los auspicios del Club de Roma, en 1972. Una segunda versión vio la luz en 1992. En el prólogo a la tercera, los autores recogen el concepto de “huella ecológica” de la humanidad, comparándola con la capacidad de carga del planeta, y nos dicen: la década pasada también ha generado un nuevo vocabulario y nuevas medidas cuantitativas para examinar la extralimitación. Por ejemplo, Mathis Wackernagel y sus colaboradores han medido la *huella ecológica* de la humanidad y la han comparado con la “capacidad de carga” del planeta.

De acuerdo con su definición, la huella ecológica es la extensión de tierra que sería necesaria para suministrar los recursos (cereales, pienso, leña, pescado y terreno urbano) y absorber las emisiones (dióxido de carbono) de la sociedad mundial. Al compararla con la extensión de tierra disponible, Wackernagel concluyó que el consumo humano de recursos se sitúa actualmente más o menos un 20 por ciento por encima de la capacidad de carga mundial (figura P-1). Según este criterio de medición, la última vez que la humanidad se hallaba en niveles sostenibles fue en la década de 1980. Ahora se ha extralimitado aproximadamente un 20 por ciento.

Por desgracia la huella ecológica humana sigue aumentando a pesar de los progresos tecnológicos e institucionales. Esto es tanto más grave cuanto que la humanidad se encuentra ya en territorio insostenible. Pero la conciencia general de esta difícil situación es desesperadamente limitada. Se necesitará mucho tiempo en conseguir apoyo político para introducir los cambios de valores individuales y políticas públicas que permitirían invertir las tendencias imperantes y reducir la huella ecológica por debajo de la capacidad de carga a largo plazo del planeta. ¿Qué ocurrirá?

El desafío global es fácil de formular: para alcanzar la sostenibilidad, la humanidad tiene que incrementar el consumo de los pobres del mundo y al mismo tiempo reducir la huella ecológica humana total. Hacen falta avances tecnológicos, cambios personales y horizontes de planificación más largos.

Hace falta más respeto, atención y equidad por encima de las divisorias políticas. Conseguir esto llevará decenios, incluso en las mejores circunstancias. Ningún partido político moderno ha obtenido un amplio apoyo para un programa de este tipo, y sobre todo no entre los ricos y poderosos, que podrían hacer sitio para el crecimiento entre los pobres reduciendo sus propias huellas. Mientras tanto, la huella mundial crece día a día.

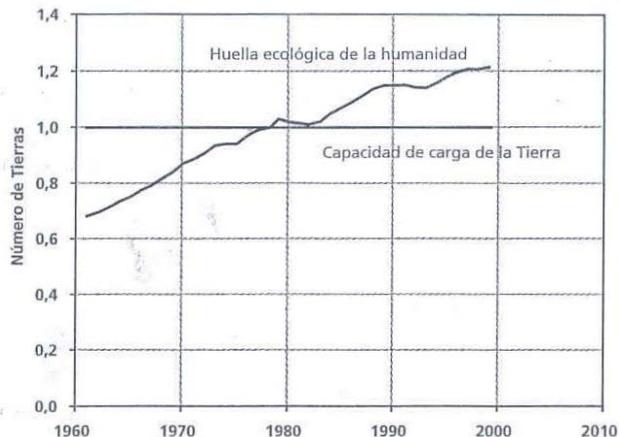


Figura P-I Huella ecológica y capacidad de carga

Este gráfico muestra el número de Tierras que se precisa para suministrar los recursos consumidos por la humanidad y para absorber sus emisiones anuales desde 1960. Esta demanda humana se compara con la oferta disponible: nuestro único planeta Tierra. La demanda humana supera la oferta de la naturaleza a partir de la década de 1980, alcanzando en 1999 una extralimitación cercana al 20 por ciento. Fuente: M. Wackernagel y cols.).

Por tanto, ahora somos muchos más pesimistas con respecto al futuro del mundo que en 1972. Es un hecho triste que la humanidad haya desperdiciado en gran medida los últimos treinta años en debates fútiles y respuestas bien intencionadas pero vacilantes al desafío ecológico planetario. No tenemos otros treinta años para temblar. Muchas cosas tendrán que cambiar para que la extralimitación actual no dé lugar al colapso durante el siglo XXI”.

Nos tocaría también redefinir qué papel tiene que jugar el Estado después de la globalización, y aún ahora, poniendo sin pérdida de tiempo los cimientos del nuevo edificio.

El Prof. Guillermo de la Dehesa (2000 y 2005) ha reflexionado sobre el particular y, asimismo, el autor de este trabajo ha tenido la oportunidad de hacer algún apunte (2003) que se resume a continuación:

- Probablemente, el Estado tiene que concretar sus funciones, su papel y hasta su tamaño. Las circunstancias han cambiado, y eso no puede discutirse.
- El Estado tiene que aprender a ser más competitivo y dedicar mayores esfuerzos a políticas institucionales: formación y educación, infraestructuras, salud, justicia, un sistema financiero confiable y bien supervisado, sanidad, orden público...

- Tiene que establecerse un acuerdo -volver a escribirse, seguramente- entre el Estado y la Sociedad Civil con reglas de juego muy claras para que todo el mundo sepa lo que tiene que hacer. Se impone un nuevo Pacto o Contrato Social, y en este mismo sentido se han manifestado algunos autores, entre otros los profesores Escudero (2005) y Estefanía (2006).

Como escribe el Prof. Alfredo Pastor*, "...para satisfacer a izquierdas y derechas, sus redactores podrían inspirarse en la frase de aquel liberal que fue Adam Smith, tan injustamente acusado de ser el apóstol del interés egoísta: 'Si la prudencia es la virtud más deseable para uno mismo, la humildad, la justicia, la generosidad y el espíritu cívico son las cualidades más útiles para los demás'...".

Cuando se producen casos como los de Enron, o Parmalat, aparece como necesario/imprescindible un revulsivo. Quizás deberíamos retomar la utopía del modelo de sociedad austero y autosuficiente, donde los valores éticos predominan sobre los mercantiles y donde el bien común sea el valor por excelencia, tal como el ginebrino Juan J. Rousseau nos contó en su "Contrato Social".

Existe una figura jurídica, la presunción "iuris tantum", que es una casi ficción: se presume o se entiende que, en concretas circunstancias, las cosas han ocurrido de una determinada forma, salvo prueba en contrario. Pero existe una variante curiosa de esa figura: se trata de la presunción "iure et de iure", la que no admite prueba en contrario. Es decir, y en lenguaje llano, las cosas son así, al menos debieran serlo. Hay, pues, que volver a los principios y orientar la economía hacia una distribución justa y equitativa; un sistema injusto no es, a la larga, tolerable.

Por eso, hoy hemos de asumir sin reservas que estamos viviendo en un entorno que demanda algunas nuevas exigencias sociales de las que no podemos escapar.

- Desde Enron y World Com, y aún antes, hay un manto de sospecha permanente sobre las empresas (en general, sobre las grandes empresas cotizadas) y su actuación.

La gente de la calle, aquellos que -de cuando en vez- se sienten engañados y, en ocasiones, estafados, cuando no arruinados, son los pasivos protagonistas de un comportamiento nada ético que en modo alguno garantiza como debiera la seguridad jurídica de las personas, de sus inversiones y, en definitiva, de su calidad de vida, como acertadamente ha denunciado Ulrich Beck en "La Sociedad del riesgo global" (2002).

* *Diario El País, 4 de noviembre de 2006*

- Para todas las empresas, existe una creciente demanda de transparencia, de ética y de buen gobierno; por consiguiente, y aunque no se haya manifestado rotundamente, también de Responsabilidad Social.

La Sociedad transparente, Internet, ha hecho posible que estas exigencias se concreten en todos los lugares donde las grandes multinacionales se han implantado. No importa cuál sea el lugar ni el continente.

- La pérdida de reputación se presenta como uno de los riesgos críticos de las organizaciones. Desde 1999, en un estudio que Aon-Risk Management hace cada dos años, la pérdida de reputación aparece siempre en los cinco primeros lugares de los riesgos más críticos que tienen que soportar las empresas, junto a la interrupción del negocio, el lucro cesante o la protección de marca.
- La sociedad pide a las organizaciones y exige a las empresas un mayor compromiso. Asociaciones de consumidores, ONG's , grupos sociales, todos, presionan sobre las corporaciones no sólo para garantizarse y exigir un comportamiento ético, sino también con la finalidad de conseguir un modelo de empresa más transparente, abierto, participativo y socialmente comprometido.
- Los fondos responsables crecen sin parar. Desde los años 90, los fondos éticos han pasado de algo más de cincuenta a casi trescientos cincuenta en 2005, y los índices más reputados que miden la sostenibilidad (FTSE 4 Good, DJSI, MERCOSUR y otros, sobre los que más tarde nos detendremos) son más conocidos cada día que pasa, y especialmente valoradas las empresas que están incluidas en ellos .

Y aparece la Opinión Pública, una nueva superpotencia a juicio de Patrick E. Tyler, cronista del New York Times. Una realidad dinámica que, gracias a los medios de comunicación y todavía con cierta ingenuidad, exige a las empresas que incorporen valores que permitan armonizar y equilibrar los intereses de los llamados *stakeholders* o grupos de interés: accionistas, empleados, clientes, proveedores, colaboradores... A la postre, todos los que en mayor o menor medida contribuyen al proyecto común y hacen cada día la empresa.

Los consumidores están dispuestos a penalizar a las compañías que no sean responsables, a las que no aportan valor a partir de sus propios principios y de una cultura fuerte. Y los empleados quieren trabajar en empresas que les ofrezcan algo más que un sueldo y una retribución variable. Más allá de compensaciones materiales, quieren trabajar en empresas responsables y

* *Una excelente definición de sostenibilidad/sustentabilidad fue desarrollada en la década de los 80 por la entonces Primera Ministra noruega Gro Harlem Brundtland: "Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades".*

comprometidas, que sean fiables porque, al final, es la realidad lo que cuenta. Los edificios que perduran y nos sobreviven se construyen a partir de fuertes cimientos que, invisibles pero firmes y hondamente asentados, dan la debida solidez y consistencia al conjunto.

La paradoja es que, en estos años, al tiempo que la empresa ha visto crecer su papel en la sociedad, y precisamente por eso, se ha vuelto mucho más vulnerable porque, como dice el político Ramón Jáuregui a propósito de las empresas y de su idilio con la opinión pública, “una campaña en Internet, una noticia en los medios, una manifestación contra una tienda, una denuncia ecológica, pueden provocar daños multimillonarios”*.

A todo eso habría que añadir las actuaciones negligentes y equivocadas, los déficits de control, los errores de fabricación y mil razones más. Desde 1989, los ejemplos de Exxon, Johnson & Johnson, Motorola, Texaco o Anderson son definitivos y ponen de relieve y sobre el tapete actuaciones que supusieron la pérdida de miles de millones de dólares o, en algunos casos, la desaparición de la compañía.

Cuando hablamos de competitividad/productividad conviene recordar algún texto de Andrés Oppenheimer (2006). El premio Pulitzer y premio Rey de España de periodismo reflexiona acerca de cómo China (y otros países) están ganando la partida de la competitividad.

“¿Qué hacen los chinos, los irlandeses, los polacos, los checos y los chilenos para atraer capitales extranjeros? Miran a su alrededor en lugar de mirar hacia adentro. En lugar de compararse con cómo estaban ellos mismos hace cinco o diez años, se comparan con el resto del mundo y tratan de ganar posiciones en la competencia mundial por las inversiones y las exportaciones. Van a la economía global como un tren en marcha, en el que uno se monta o se queda atrás. Y tal como me lo señalaron altos funcionarios chinos en Beijing, en lugar de enfrascarse en interminables discusiones sobre las virtudes y los defectos del libre comercio, o del neoliberalismo, o del imperialismo de turno, China se concentra en el tema que considera prioritario: la competitividad. Lo mismo ocurre en Irlanda, Polonia o la República Checa, que ya son parte de acuerdos de libre comercio regionales, pero saben que la clave del progreso económico es ser más competitivos que los demás. A diferencia de muchos países latinoamericanos, que están enfrascados en debates sobre el libre comercio como si éste fuera un fin en sí mismo, los países que más crecen no pierden de vista el punto central: que de poco sirven los tratados de libre comercio si un país no tiene qué exportar, porque no puede competir en calidad, en precio, ni en volumen con otros países del mundo”.

No le falta razón a Oppenheimer ni éxito a los que actúan como el periodista lo cuenta. Las empresas, y también algunos países, se han dado cuenta de algo

* *El País*, 12 de diciembre de 2004

tan evidente como que, en un mundo globalizado, hay que ser competitivo para obtener resultados positivos. Sólo siendo competitivos las empresas pueden permanecer. Es una exigencia del mercado que, a la postre, expulsa de su seno a las empresas que no son capaces de generar resultados, ganar cuota de mercado y dar servicio y satisfacción a los clientes con un coste razonable. La conclusión es, probablemente, que para estar en el mercado hay que ser competitivo. O se es competitivo o se desaparece. Sólo la mitad de las empresas españolas sobreviven los primeros cuatro años, según recoge en titulares el periódico Cinco Días*. Ser competitivo es hacer las cosas (o prestar el servicio) de forma diferente a los competidores, bien reduciendo costes, bien satisfaciendo mejor las necesidades de los clientes.

Hasta ahí todo claro, pero la cuestión es, probablemente, otra: ¿por qué unos rinden más que otros?, ¿cuáles son las razones para que personas, sectores o países sean más o menos productivos?, ¿se puede ser siempre -constantemente- más productivo?.

Vayamos por partes. Siempre se ha dicho que si se quiere aumentar la productividad y ser más competitivos hay que incrementar las inversiones en I +D. Tal afirmación era un axioma, pero ha entrado en crisis. Un reciente estudio de Booz Allen Hamilton (2006) asegura que no existe esa relación: a mayor dinero invertido no hay, necesariamente, mejores resultados. Hay un cierto límite a la inversión y la rentabilidad, concluye el citado informe. Es decir, sí pero no.

Hay que buscar el arcano de la productividad, que no se encuentra trabajando más horas. La paradoja es que la jornada laboral en España, según Eurostat, es una de las más largas de la Unión Europea, 38,2 horas semanales, una hora más que la media de la Europa de los 25**. Casi la mitad de los españoles y españolas que trabajan alargan habitualmente su jornada laboral. Y además, generalmente para ellas, después siempre esperan las tareas de la casa...

La cuestión es que trabajamos más horas que nuestros vecinos, dormimos menos que el promedio de los europeos y, a pesar de tales desatinos, somos uno de los países menos productivos por empleado (95.8 sobre media 100), sólo por delante de Holanda, Alemania, Grecia y Portugal, y lejos de Luxemburgo, Irlanda y Bélgica, incluso de Italia, que nos superan. Parece que, en nuestro caso, en no pocas ocasiones confundimos el trabajo con estar en el lugar de trabajo, y sigue primando la cultura de la presencia; es decir, hay que estar físicamente en el tajo. Otra cosa es que en esa prolongación de jornada se trabaje.

Otto Walter, en el informe titulado “¿Por qué no rendimos al 100%?”, publicado a finales del año 2005, analiza cuáles son los principales obstáculos de la productividad de los profesionales en las empresas españolas. Sólo un par de

* *Diario Cinco Días, 30 de agosto de 2006*

** *Diario El País, 7 de agosto de 2006*

datos: el 77,5 por ciento de los profesionales españoles dice no superar el 80 por ciento de su potencial; casi la mitad no supera ni el 70 por ciento. Las razones son variadas: el exceso de tareas, confundir lo urgente con lo importante, la falta de organización y de formación y mil motivos más. Parece que estamos instalados en la cultura de la chapuza y, desgraciadamente, nos ufamamos (los jefes, claro) de cómo, a pesar de todo, las cosas acaban saliendo. Y estamos equivocados.

En 1716, François de Callière, consejero de Luis XIV, escribió un precioso texto, “Negociando con príncipes”, del que extraigo una reflexión que viene al pelo: “Puesto que de Dios es el haber dado nacimiento a los hombres con diferentes talentos, uno de los más útiles consejos que a todos es dable ofrecer es que sepan meditar con cuidado antes de optar por una profesión”. Es decir, no todos servimos para hacer cualquier menester, ni aun los que han llegado más alto. Cada uno en su sitio y haciendo lo que sabe; eso es lo importante y la mejor forma de motivar.

Después de darle muchas vueltas, he llegado a la conclusión de que las empresas son más productivas si sus dirigentes son capaces de: a) diseñar estructuras racionales, adecuadas y que funcionen, y ése es uno de los secretos; y b) integrar en la estructura procesos de aprendizaje colectivo. Hay que creer en la formación, en las personas y en las organizaciones con talento, y hacer lo posible por retenerlo y desarrollarlo. El Prof. Juan Carlos Cubeiro dice que una persona con talento es seis veces más productiva. Probablemente, es cierto. Ése es el desafío y la responsabilidad de los directivos empresariales. Por la propia supervivencia de la empresa, *pro domo sua*, por su propio beneficio.

1.3 El nuevo escenario

Con estos antecedentes, ¿cuál es el papel que, hoy, juega la empresa multinacional en la economía mundial? Sin ninguna duda, relevante; probablemente, esencial. Veámos:

Con datos referidos a 2000, en abril de 2002, la UNCTAD* publicó un estudio con el sugestivo título “Are transnational bigger than countries?”. La conclusión era rotunda: de las cien primeras economías mundiales, veintinueve eran multinacionales. En la relación, detrás de Chile y antes de Pakistán, aparecía la empresa Exxon en el número cuarenta y cinco, seguida de Chrysler y General Electric. Previsiones de estudios parecidos nos indicaban que, hacia 2010, más de la mitad de las cien primeras economías del mundo serían empresas, “transnational corporations”.

Ante la ausencia de datos fiables y actuales, hemos elaborado para este trabajo una lista de las mayores economías mundiales, comparando el PIB de

* *United Nations Conference on Trade and Development*

los países (datos del FMI 2006) con la facturación de las empresas, según el ranking de Forbes 2006. Los datos completos se pueden ver en la tabla aneja^{**}, pero conviene destacar algunos aspectos de singular interés¹:

- De las treinta mayores economías mundiales, cuatro son empresas, un 13,3 por ciento: Exxon Mobil, Wal-Mart Stores, Royal Dutch Shell y BP. Esta última, en el puesto treinta de esta particular relación, por delante de países como Dinamarca, Africa del Sur, Grecia o Irlanda.

En el precitado estudio de la UNCTAD (año 2000) la primera empresa - Exxon- aparecía en el puesto número cuarenta y cinco. Ahora, Exxon otra vez, es la número veintidós.

- Hay trece empresas (26 por ciento) entre las cincuenta mayores economías del mundo. Obviamente, además de las ya citadas, están todas las que son: General Motors, General Electric, los grandes fabricantes de coches y alguna otra petrolera.
- De las cien mayores economías, casi la mitad, 46, son empresas. Según las previsiones a las que nos hemos referido, se esperaba que este hecho se diera aproximadamente en 2010, o más tarde, no cinco años antes. En el estudio de la UNCTAD, con datos de 2000, sólo había 29 empresas entre las cien mayores economías. El crecimiento ha sido superior al 60 por ciento en sólo un lustro.
- De las 160 mayores economías, cien son empresas de todos los sectores; es decir, el 62,5 por ciento del total.
- De las 270 mayores economías mundiales, 200 son empresas (74 por ciento). Hay que recordar que en el mundo hay, aproximadamente, 270 países, incluidos protectorados, principados y mini estados.
- La composición de la población ocupada en España (y es otra nota adicional y “doméstica” para la reflexión), según datos del INE (EPA 2005) era un 5,3 por ciento en agricultura, un 12,4 por ciento en la construcción y un 17,3 por ciento en industria. Los empleados en el sector servicios alcanzan el 65 por ciento, casi dos tercios del total. Las cifras son parecidas para la población ocupada mundial.

^{**} *Anejo. Elaboración propia a partir de datos del FMI y de Forbes, ambos de 2006.*

¹ *Nota.- A muy parecidas conclusiones ha llegado en 2007 el Prof. argentino Christian Saracco, aunque comparando bases ligeramente distintas y sin utilizar datos del PIB de los países.
En 2008 el autor de esta tesis repitió el estudio que figura en el Anejo 1. No existen grandes variaciones, salvo que las empresas siguen creciendo y ahora son casi la mitad (48) entre las 100 mayores economías del mundo. La primera es Wal-Mart Stores.*

Más allá de su valoración científica, el estudio sobre empresas y mayores economías mundiales da una clara idea de la magnitud e importancia de las empresas a nivel global y del sesgo que está tomando la actividad empresarial. Sin duda ninguna, el papel de las empresas -“una de las principales instituciones sociales del siglo XXI, no sólo como mecanismo de creación de riqueza, sino como un agente de cambio, un pozo de conocimiento y un motor de innovación”, según J. Canals (2006)- ha cambiado y, en consecuencia, su posición y compromiso ante la sociedad debe adaptarse a las nuevas exigencias, porque su adecuado funcionamiento (su nuevo rol) resulta esencial para el bienestar y el progreso de nuestra sociedad.

2. ACERCA DE LA EMPRESA Y DE SUS RESPONSABILIDADES

2.1 Las obligaciones de la empresa

“Todas las artes, todas las indagaciones metódicas del espíritu, lo mismo que todos nuestros actos y todas nuestras determinaciones morales tienen, al parecer, siempre por mira algún bien que deseamos conseguir y por esta razón ha sido exactamente definido el bien cuando se ha dicho que es objeto de todas nuestras aspiraciones”. Son palabras de Aristóteles en su “Ética, a Nicómano”, donde aclara: “en todas las cosas que tienen ciertos fines que trascienden de los actos, los resultados definitivos son fundamentalmente más importantes que aquéllos que los producen”.

¿Y cuál es el fin de la ciencia económica?. La riqueza, señala Aristóteles, como la salud es el fin de la medicina o la victoria el de la ciencia militar. Y aunque el filósofo habla de la Ciencia Política como “ciencia soberana”, la ciencia más fundamental de todas, no se olvida de recalcar que la política no es nada si no recibe sus principios fundamentales de la moral y si no procura seguirlos.

¿Le ocurre lo mismo, hoy, a la empresa? El Prof. Parra (2006) sostiene que hay que prescindir de la “creciente indeterminación” del concepto de empresa, debido al desplazamiento continuo de capitales, empleados y centros de trabajo a través de la geografía mundial, y definirla como “el conjunto coordinado de bienes y sobre todo de personas, que persiguen un beneficio económico a través de una serie de operaciones legales en un mercado de libre competencia. Quizá pueda asegurarse también que es la célula fundamental que nutre financieramente a la sociedad al tiempo que auténtico motor de la historia económica moderna. Y en particular si nos centramos en la figura de la empresa privada sometida al régimen de competencia de libre mercado y que no está, ni protegida económicamente por el Estado, ni sometida a sus posibles consideraciones políticas”.

La clave es saber qué persigue la empresa: hacia dónde va y cómo quiere hacerlo. A mi juicio, para ser honestos, siempre hay que definir un proyecto de empresa, el que sea; fijar objetivos y estrategias, y también asentar los principios y la cultura de los que queremos que se impregne la organización. Y todo eso con carácter previo a cualquier otra cosa.

Deben establecerse, difundirse y comunicar -y hacer partícipes- a todos los afectados (*stakeholders*) esos principios institucionales y empresariales. Los que sean, pero sólo aquéllos en los que se crea, porque el papel lo soporta todo, o casi. Hay que ser honestos y hay que promover y adecuar nuestra actuación a los principios que hayamos establecido. Es decir, en la actuación empresarial hay que ser, sobre todo, coherentes, además de honrados, claro. El mercado hace que desaparezcan las empresas que no son competitivas, pero el público rechaza, más tarde o más temprano, a las empresas que engañan y que no hacen lo que dicen. Ésa es la nueva racionalidad.

En el liberalismo clásico la ética constituía una barrera para la eficacia económica. Hoy no se concibe el éxito empresarial de manera sostenible sin una dimensión ética importante. Cuentan otras cosas y, como dice el catedrático Justo Villafañe (2006), “el retorno máximo para el accionista y la maximización del beneficio a corto ya no son los únicos objetivos de una compañía, aunque constituyan algunas de sus prioridades...”.

La empresa es un proyecto común, hecho entre personas, que persigue determinados objetivos (producir bienes y prestar servicios, que es su finalidad esencial) con algunas exigencias básicas: dar resultados, crear empleo, ser eficiente, innovadora y competitiva. La nueva racionalidad impone que, además, todo eso se haga en un escenario mucho más humano y habitable donde se ensamblen y se conjuguen, sin estorbarse, las variables duras y blandas del *management* empresarial.

Según el estudio IESE-Burson-Marsteller 2006, que recoge las opiniones de los directivos de las primeras empresas españolas, el factor más importante para lograr el éxito empresarial es lograr un posicionamiento claro y diferenciado, seguido de precios y costes competitivos y de la calidad de servicio y producto, además de la mejora en recursos humanos.

Una mezcla de preferencias confirma la coexistencia de variables duras/blandas, más si tenemos en cuenta que, según lo que dicen los encuestados en el mismo estudio, las áreas prioritarias de la empresa, es decir aquéllas que adquirirán más importancia, serán I+D+i, productividad, internacionalización (junto, sin duda, a las exigencias globalizadoras) y el medio ambiente, seguido de comunicación.

Desde una perspectiva de compromiso cristiano, Acción Social Empresarial ha creído que, en estos tiempos que corren, era oportuno recordar la doctrina social de la Iglesia (católica) en la actividad empresarial. Con ese título, ha publicado un compendio bajo la tutela de Esteban García-Morencos y otro más,

coordinado por José T. Rega, titulado “Reflexiones para empresarios y directivos sobre el compendio de la doctrina social de la Iglesia” (2006). Carlos Amigo Vallejo, Cardenal Arzobispo de Sevilla, ha prologado la primera de las publicaciones y de sus palabras, a modo de resumen y para completar los diferentes puntos de vista, recogemos lo siguiente:

“El magisterio de la Iglesia sobre la empresa y el empresario no puede ser más claro y explícito. Ante todo, la dignidad del trabajador y del trabajo, pues sólo en una empresa concebida como comunidad se puede salvaguardar la verdadera dignidad del trabajo y de los trabajadores. Hacer de la empresa la comunidad de personas con una estructura humana que debe animar la propia actividad y orientar su compromiso económico y técnico hacia los valores éticos y morales de la justicia y de la solidaridad social. Participación en los beneficios, para que los frutos de la empresa redunden en beneficio de todos por medio de la promoción humana global y el perfeccionamiento personal de aquéllos que trabajan a vuestro lado y colaboran con vosotros. Superación del economicismo, huyendo de la tentación egoísta tendente a hacer de la economía la norma de sí misma. Salario justo y familiar, suficiente para el sustento del trabajador y de su familia. Tener en cuenta otras prestaciones sociales, como puedan ser el derecho al descanso, a la pensión y seguridad social, a la salud...”

Escribe José A. Marina (2004) que “vivimos el mediodía de los derechos y el crepúsculo de los deberes”, y estamos reivindicando permanentemente sin responsabilizarnos casi de nada. Muchos pensadores han denunciado esta situación, desde Jean Bauberot, que habla de la época del postdeber, a Leo Strauss: “el hecho moral fundamental y absoluto es un derecho y no un deber”. Lipovetsky (2006) ha repetido que somos una sociedad postmoralista que repudia la exigencia del deber austero, corona los derechos individuales y sólo otorga crédito a las normas indoloras de la vida ética.

Ésta es la modernidad, y no sé si la postmodernidad. En todo caso, en ese ambiente o, como ahora se dice, en ese escenario tiene que nacer y desarrollarse la empresa. Una institución que, en primer lugar, debe cumplir sus mencionadas obligaciones, es decir, hacer sus deberes y procurar que la desigualdad (el talón de Aquiles de la economía moderna, según Sennett, 2006) no se instaure en su seno.

2.2 La cultura de empresa

Hace casi siglo y medio, Edward B. Tylor publicó “Primitive Culture”, un texto clásico de la historia de la antropología. El eminente profesor de Oxford dejó escrito entonces, con plena vigencia ahora, que “la cultura o civilización... es todo aquel complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad”.

Esa definición, universal y por tanto intemporal, tiene tanta fuerza que hoy, en pleno siglo XXI, es de clara aplicación a la empresa. Analizando y reflexionando sobre las palabras de Tylor, podemos establecer que, muchas veces, confundimos -o estamos en trance de hacerlo- la cultura con métodos de trabajo, con formas de hacer las cosas, con sistemas organizativos o con estilos de actuar. En el mundo de la empresa, no podemos confundir cultura con procedimientos organizativos, aunque éstos formen parte de aquélla.

La cultura es un modo de actuar con base en un conjunto de valores, creencias y expectativas. Los hábitos (ya sean personales, familiares o empresariales) son otra cosa bien distinta. Aunque la afirmación represente un cierto y exagerado relativismo, en sentido amplio cada cultura -o, mejor, cada subcultura- es un mundo cerrado sobre sí mismo, con sus propias reglas que suelen obedecer a unos ciertos principios; si son universales, mejor.

En la larga conquista de las civilizaciones, la cultura más rica ha sido la del aluvión, que es también la cultura de selección, asimilación y, sobre todo, tolerancia. Probablemente ocurra igual en el mundo de la empresa, donde la cultura es un factor determinante en el llamado mundo de los negocios, donde se está exigiendo que la cultura sea comunicadora y penetrante, sin cerrazones estúpidas, sin aislamientos y sin torres de marfil. Hay culturas que responden al "ius soli", están pegadas a la tierra y son más materialistas; otras se identifican con el "ius sanguinis", es decir, se llevan en la masa de la sangre. Antonio Gala habla de que cultura es, en el fondo, la masa de la sangre que recibimos y hemos de transmitir.

Y, probablemente, sin repudiar a ninguna otra, ese llevar en la masa de la sangre nuestras señas de identidad, esa vinculación de la cultura con las personas (el humanismo al fin) la hace más universal -universal como eterna- a la vez que más personal, adaptable, influenciable e influyente. Y así debiera ser la cultura ideal de empresa. La razón es que la cultura de empresa, a partir de valores, no puede ser estática, ni pegada a la tierra, ni cerrada; debe ser permeable y abierta, dispuesta siempre a enriquecerse y a reinventarse. Ortega decía, con razón, que hay que ponerse en cuestión todos los días, y Peter Drucker, el creador y padre del "management", defendía la misma idea.

La auténtica cultura, la que se basa en valores, se tiene que practicar dentro y proyectarse hacia fuera con fuerza expansiva, porque la cultura es, primero, diálogo y, más tarde, asimilación. Y la clave de la fuerza expansiva de la cultura es su humanismo, que debe ser capaz de convencer sin vencer, y de conquistar sin luchar, ganándose el galardón de universal sin competir para lograrlo.

Sabiamente, Séneca dejó escrito que hay ciertas cosas que, para saberlas bien, no basta con haberlas aprendido. Una sentencia que engarza con lo que Aristóteles había expresado algún tiempo antes: "Un tratado de moral debe ser, sobre todo, un tratado práctico".

Esas “cosas” a las que se refiere Séneca son los valores. Sólo las personas y las empresas que los atesoran sobreviven a las crisis. La cultura es un hecho social que no se hereda sin más: hay que aprenderla, masticarla, asimilarla y contribuir a su desarrollo. Y, además y sobre todo, hay que transmitirla. En el derecho romano, la “traditio” significaba o representaba simbólicamente la entrega de la cosa; y algo parecido debería darse en las empresas que atesoran valores y cultura fuerte: la necesidad de transmitir y de legar esos principios a las nuevas generaciones de empleados y de colaboradores. Y esa responsabilidad, que es una fuerte obligación moral de futuro, es un deber en cada empresa de sus gestores y ejecutivos, y de todos los que dirigen personas. Queramos o no, hay que aprender a dirigir y a gobernar en el sentido esencial de la historia, que es el del porvenir.

Más allá de teorías, y haciendo nuestra la aristotélica reflexión anterior, nos referimos a un trabajo que, empíricamente, viene a demostrar como inequívoca la correlación entre cultura fuerte de empresa y buenos resultados. En 2004, dirigido por el catedrático de sociología José Antonio Garmendia, se publicó un estudio que no sólo venía a demostrar el impacto de la cultura en el resultado de la organización (así se tituló el trabajo), sino que introducía una novedosa variable: al definir la eficacia organizativa como la consecución de un sistema objetivo de valores, se partía de la hipótesis de que diferentes tipos de organizaciones (variables de éxito económico, fortaleza de la cultura, flexibilidad y adaptabilidad al entorno) tienden a producir diferentes perfiles de eficacia. El trabajo se concretó en un grupo de empresas aseguradoras de vida y salud, y el análisis de las respuestas confirmó las hipótesis de partida. El profesor Garmendia y sus colaboradores concluyeron que “una cultura fuerte impacta positivamente en la eficacia organizativa (resultados), especialmente si aquélla se adapta al entorno, incluso si es proactiva respecto al mismo”.

2.3 El Buen Gobierno

“Ni el buen gobierno corporativo ni la responsabilidad social tienen un único significado. Cualquier referencia a los mismos requiere dejar claro de antemano cuál es la definición que realmente se tiene en mente”. Así escribe el profesor Vicente Salas (2005) en un artículo titulado “¿Sustituye la reponsabilidad social al buen gobierno de la empresa?”, y hay que estar de acuerdo con el catedrático de Zaragoza porque hay en toda esta panoplia un algo de confusión, aunque no sea intencionada. Conviene, pues, aclarar los conceptos que, a nuestro juicio, integran el Buen Gobierno:

- *Cumplimiento de la Ley*

La primera exigencia del Buen Gobierno es sin duda el absoluto y estricto cumplimiento, sin excepciones, de las leyes y de todas las obligaciones que se derivan de ellas. Ello puede resultar incómodo, e incluso implicar costes importantes ya que, como veremos posteriormente, en los últimos años se está

reforzando todo el cuerpo legal que afecta a los mercados, a su transparencia y a los intereses de los accionistas minoritarios. Pese a ello, resulta esencial que en el moderno estado de derecho la empresa sea ejemplar en el cumplimiento de todas sus obligaciones legales. Sin esta premisa, los demás conceptos de Buen Gobierno resultan poco coherentes, y más propios de los temidos maquillajes cosméticos que de una firme voluntad de actuar con rectitud y ejemplaridad, circunstancia que depende de algunos factores: que el cumplimiento de la ley forme parte de los principios de la Empresa, que exista compromiso “visible” y rotundo de la Alta Dirección con la legalidad, y que se cree en el seno de la Empresa una cultura en la que se considere que el cumplimiento de la ley es incuestionable.

Si no es así, algunos ejecutivos comprometidos con objetivos y estrategias exigentes, para cumplirlos y obtener pingües beneficios, pueden tender a allanar las dificultades de carácter legal que se encuentren. Por ello, resulta conveniente que, en la dinámica de poderes en el seno de la Empresa, el punto de vista legal sea un factor determinante a la hora de tomar las decisiones empresariales.

Por otra parte, en los últimos años se está produciendo un incremento importante de las disposiciones legales que regulan la actividad empresarial, derivado del hecho de que los escándalos empresariales con los que ha comenzado el siglo XXI han generado una crisis de confianza en la legislación preexistente, y en su eficacia para proteger los intereses de las personas que se relacionan con las empresas. Esta situación ha llevado a los poderes públicos de distintos países a promulgar nuevas leyes tendentes a dotar a los mercados de una mayor transparencia, y a conseguir un mayor compromiso de los ejecutivos con el control y la información de la Empresa. En Europa, según los analistas, se ha discurrido por cauces distintos que en Estados Unidos, donde claramente se ha optado por la regulación estricta. Entre todas estas normas destaca -por su impacto- la Ley Sarbanes-Oxley, promulgada en Estados Unidos en julio de 2002, y de obligado cumplimiento para todas las sociedades registradas en los mercados de valores norteamericanos, con el objetivo fundamental de restaurar la confianza de los inversores y del público en general en los mercados financieros.

Para cumplir esos propósitos, la ley -que fue aprobada por unanimidad del Congreso y del Senado USA- hace referencia a una serie de aspectos de los que merece subrayarse por su novedad la enorme importancia del control interno, cuyo diseño e implantación pasa a ser responsabilidad directa del principal ejecutivo, que además adquiere el compromiso de evaluarlo e informar de esta evaluación a los auditores externos y al Comité de Auditoría. Esta línea es coherente con la actual tendencia de regulación financiera en la Unión Europea, que adopta el control interno y la gestión de riesgos como elementos básicos para determinar la solvencia de la empresa.

La sociedad y los poderes públicos actúan a veces a “golpes de péndulo”, y en la actualidad puede producirse un exceso de regulación que genere costes y

burocracia en demasía cuando -recordémoslo- no hace tantos años el gran objetivo era la desregulación. Por ello, las leyes deben limitarse a establecer con claridad las obligaciones de las empresas y de sus dirigentes exigiendo su cumplimiento con rigor, pero no hay que perderse en una regulación prolija sobre la forma en que deben cumplirse tales obligaciones, regulación que a veces se lleva a cabo por personas que desconocen la realidad interna de la propia actividad empresarial.

▪ *Autorregulación*

Su exigencia adquiere cada vez mayor importancia. La demanda del mercado, y nace del respeto del legislador a que, dentro de un concreto marco legal, sea la propia empresa la que establezca sus normas de funcionamiento en aras a ser transparente, creíble y fiable. La autorregulación (una filosofía claramente europea) se refiere sobre todo al funcionamiento de los principales órganos de gobierno de la Empresa, y sigue normalmente los criterios preconizados en los informes sobre el Buen Gobierno de la empresa, como el británico Cadbury, los españoles Olivencia y Aldama, o el publicado en América por la Corporación Andina de Fomento. El Código unificado de Buen Gobierno, o Código Conthe, se ha hecho público en España en junio de 2006.

No obstante, algunos autores, como el catedrático Federico Durán, abogan^{*} por la hora de la regulación: “Es necesario una intervención legislativa, prudente y razonable, claro, pero que fije normas precisas de obligado cumplimiento. Y que, al mismo tiempo, refuerce la independencia y la objetividad de los supervisores y reguladores”.

En general, destacan en todos los Códigos Europeos de Buen Gobierno los siguientes aspectos:

- El cumplimiento de sus recomendaciones tiene carácter voluntario, si bien en muchos casos se aconseja la publicación anual de un informe sobre el Gobierno de la Empresa, y que en el mismo se indique qué aspectos de las recomendaciones del Código no se cumplen y qué razones se dan para ello.
- Se dirigen fundamentalmente a empresas cotizadas en mercados de valores.
- Se acentúa la importancia de la transparencia informativa, que va más allá de la información financiera y pone énfasis en la necesaria limitación de los eventuales conflictos de intereses.

^{*} *Diario Cinco Días, 27 de septiembre de 2005*

- En general, se basan en el sentido común para definir lo que debe ser el Buen Gobierno de la empresa, y por lo tanto hay valores entendidos de referencia en todos los casos, como son la transparencia, la información fiable, el respeto a todos los que forman parte de la Empresa, especialmente los accionistas minoritarios, y la lealtad hacia la misma.
- Se refieren fundamentalmente a la actuación de los órganos de gobierno de las empresas (Consejo de Administración o Directorio y Junta General) y arrojan un cierto consenso en aspectos como los que se indican a continuación:

a) Respecto a la composición y funciones del Consejo de Administración

- Sus funciones no deben limitarse a la supervisión, para la cual debe contar siempre con información suficiente, sino que debe aprobar los planes estratégicos, los objetivos empresariales (incluidos los de Responsabilidad Social, según el citado código unificado de Buen Gobierno español) y, en general, las líneas generales de actuación, así como las grandes operaciones. La más reciente legislación obliga también, como ya se ha indicado, a que el Consejo de Administración apruebe el modelo de control interno, y reciba información sobre su funcionamiento y sobre los riesgos que asume la Empresa.
- Su dimensión debe ser tal que permita el debate y la participación de los consejeros para poder tomar las decisiones con conocimiento de la opinión de todos ellos.
- En su composición debe existir un adecuado equilibrio entre consejeros internos (ejecutivos) y externos; y -dentro de estos últimos- consejeros dominicales (representantes de los principales accionistas) y consejeros independientes, cuya presencia tiene una especial relevancia para la defensa de los intereses de los accionistas minoritarios.
- En la elección de los consejeros debe mediar la propuesta de una Comisión/Comité de Nombramientos y Retribuciones, que debe seleccionar los candidatos atendiendo tanto a garantizar su objetividad e independencia, como su idoneidad desde el punto de vista de conocimientos y aptitudes para el adecuado desempeño del cargo.

b) Respecto a los deberes y derechos de los Consejeros o Directores

- Todos los Códigos subrayan fundamentalmente los deberes de los Consejeros: el deber de diligencia (dedicar a sus funciones el tiempo y atención necesarios), y el deber de lealtad, que implica que todas

las decisiones del Consejo se tomen atendiendo exclusivamente a los intereses de la Empresa.

- La retribución del Consejero debe ser adecuada a la importancia de la función que desempeña y al tiempo que dedica, pero no tan elevada como para que pueda implicar la posible pérdida de independencia. Se recomienda, además, que se hagan públicas las retribuciones de los miembros del Consejo.

c) Respecto a la estructura de los Consejos

- Hay un acuerdo generalizado en la conveniencia de que existan Comisiones de Auditoría y Control (encargada de asegurar la transparencia de la información financiera) y de Nombramientos y Retribuciones, que debe jugar un papel preponderante en las propuestas de nombramientos de consejeros y altos cargos, y también en la valoración de su trabajo.
- No existe consenso generalizado en cuanto a limitación de edad y número de mandatos para los consejeros.
- En relación al carácter ejecutivo o no de la Presidencia del Consejo, hay quienes defienden la separación de poderes, y quienes valoran más el liderazgo que implica una presidencia ejecutiva para dirigir los debates y marcar las líneas estratégicas de la Empresa.

Todos los Códigos consideran necesario que haya un Reglamento de la Asamblea o Junta General, un Reglamento del Consejo y un informe anual sobre el Gobierno de la Empresa, de cuyo contenido sea responsable el propio Consejo, que refleje como mínimo:

1. Información detallada de todos los aspectos relacionados con el Gobierno de la Empresa, como los conflictos de intereses, las recomendaciones que no se siguen y la explicación razonada de ello, la estructura de propiedad, etc.
2. La evaluación anual del cumplimiento de las normas internas de Buen Gobierno.
3. Las normas que deben regir el desarrollo de juntas y asambleas, la regulación del voto y todos aquellos detalles que garantizan la transparencia.

En conclusión, el Buen Gobierno tiene que definirse por:

- a) El estricto cumplimiento de la Ley y de cuantas obligaciones se derivan de ella, un deber que alcanza a grandes, pequeñas y medianas empresas, y a todos los ciudadanos.
- b) La transparencia en la gestión y en la información, una exigencia ineludible para todas las organizaciones pero especialmente, dado su relevante papel, para las grandes multinacionales, las empresas cotizadas y aquéllas otras en cuyo capital participan los llamados pequeños accionistas.

Cuando hablamos de Buen Gobierno no puede haber peros, porque cumplir la Ley ni tiene excusa ni pretexto. Precisamente por eso, y por una profunda convicción, en el modelo que se presenta en este trabajo el Buen Gobierno es obligatorio, en el sentido en el que Max Weber definía la ética de la responsabilidad: aquélla que asume siempre las consecuencias de su actuación, frente a la ética de la convicción que se ocupa de obrar correctamente de acuerdo con un ideal*.

Estamos hablando sobre la verdad, y no es cuestión baladí. Harry G. Frankfurt (2007) ha escrito que "... los grados más elevados de la civilización dependen, en mayor medida si cabe, de un respeto consciente por la importancia de la honestidad y la claridad a la hora de explicar los hechos, y de un persistente afán de precisión a la hora de determinar qué son los hechos".

En las empresas, hoy más que nunca, debe desaparecer la retórica. No puede existir (no debe) disonancia entre hechos y palabras, ni simas aberrantes entre el discurso oficial -las inevitables tentaciones cosméticas de las organizaciones- y la práctica real de las cosas, como constata y explica Maquiavelo al escribir *El Príncipe*.

2.4 Reputación Corporativa

Próximo a recibir un homenaje que festejaba sus más de noventa años, Ernesto Sábato se reunió en abril de 2006 con un grupo de periodistas en Buenos Aires e hizo algunas declaraciones que recogieron todos los medios de comunicación argentinos. El autor de "Antes del fin" reflexionó y dijo que "el dolor es un valioso y sagrado patrimonio al que sólo cabe serle fiel". Y añadió: "quiero que sepan que el dolor es también patrimonio de los pueblos".

De las palabras de Sábato dos ideas nos interesan especialmente: la fidelidad y la posibilidad de compartir. En esta última etapa de su vida, el autor argentino habla del dolor, pero sin duda su reflexión podemos aplicarla a otro sagrado

* Nota del autor.- Las profesoras Arrieta y de la Cruz han profundizado en esta visión en su libro "La dimensión ética de la RS", ya citado.

patrimonio, a la reputación, que el diccionario define como fama, opinión pública, nombre. Y esa opinión común sobre algo, a la que llamamos reputación, es para el hombre como su sombra, que unas veces le sigue y otras le precede; unas veces parece más larga que él y otras más corta. Pero la reputación es también patrimonio de las empresas y, en todo caso, es una especie de lupa o espejo de aumento, que siempre empieza en nosotros mismos, y el que desea que lo estimen y lo reconozcan es menester que sea el primero en estimarse. Es tal la fragilidad de la reputación que sólo un acto (y mucho más con la inmediatez de las comunicaciones) puede derribar la que hayamos construido a lo largo de muchos años y seguramente, por el contrario, muchos otros actos no pueden retenerla y devolverle su original aprecio. Entre otras razones porque, como diría Steiner (2004), vivimos en la “época de la irreverencia”. La admiración y la veneración, sin más, se han quedado anticuadas. Somos adictos a la envidia, a la denigración, a la nivelación por abajo.

La imagen -la representación o apariencia que proyectamos de algo- es el complemento de la reputación. Y una y otra son hoy objeto de culto, tanto en las personas como en empresas e instituciones. Dada su importancia en el mundo de los negocios, muchas veces se intenta “fabricar” la reputación como es posible construirse una imagen: comercial, amable, dura, suave, con amistad, simpática, creíble o fuerte.

En su libro *Non Olet* (2003), el premio Cervantes Rafael Sánchez Ferlosio reflexiona sobre marcas y firmas. Sostiene, a propósito del prestigio de las marcas, que se concentra en “una especie de carreras por superarse unas a otras en lo que suele llamarse calidad, aunque ya casi siempre medida, en mayor o menor grado, o incluso falseada, por la mejor o peor postura del respectivo acierto en el terreno de la publicidad: ésta puede elevar, en ocasiones, a una marca a tal nivel de fama y difusión que resulta prácticamente inalcanzable en la palestra de la mera calidad”.

Es verdad que la publicidad puede hacer milagros, o casi, pero no es menos cierto que “por muchos intentos que se puedan hacer para construirse una reputación y una imagen determinada (generalmente interesa que sea positiva y amable), lo cierto es que tal sólo será posible si basamos nuestra actuación en valores, en el quehacer diario, sin utilizar forceps, sin engaños y sin acercarnos a los medios para que hablen bien de nosotros, ofreciéndoles en cambio sólo una fachada de cartón piedra, un decorado sin nada detrás” (*J. J. Almagro, 2003*). Es verdad que la marca y la reputación corporativa son los valores esenciales en las empresas. Así lo recoge una encuesta realizada en 2005 por el Instituto de Estudios Financieros y la Consultora Summa entre las empresas del Ibex. La conclusión del estudio es que el 67 por ciento de las grandes empresas españolas otorga importancia estratégica a la gestión de la marca por su aportación a la creación de valor.

No podemos empeñarnos en construir castillos en el aire, edificando reputaciones gigantes sobre pies de barro o basándonos en mentiras ilusorias

fruto de ansias de poder, megalomanías y endiosamientos. Como recuerda la Biblia (Proverbios 16.18), el orgullo precede a la destrucción y la soberbia es el prólogo de la caída.

Muchas veces, personas y empresas (sus dirigentes) nos empeñamos en imposibles y así nos va. Nos ciegan las imágenes y las apariencias que, como escribió Erasmo, siempre engatusan el espíritu humano. El reino de las apariencias es una caverna en la que estamos sentados de espaldas a un fuego llameante, mientras que entre nosotros y el fuego pasan figuras reales. Pero nosotros sólo vemos los movimientos de sus sombras proyectadas sobre las paredes y ellas -esas sombras- constituyen nuestra realidad: es el famoso mito de la caverna, de Platón.

Desde 1983, la revista Fortune realiza un estudio acerca de las empresas más admiradas y reputadas, lo que se conoce como "Fortune 500". Cada año, más de diez mil directivos y analistas de todo el mundo consideran, en síntesis, que las empresas mencionadas en el estudio son líderes en:

- Solidez financiera, medida por el valor de su inversión a largo plazo y el uso de sus recursos corporativos.
- Innovación, considerando la calidad de sus productos y servicios.
- Calidad de gestión, incluida la capacidad para atraer y retener talento.
- Responsabilidad social, tema sobre el que versa este trabajo.

Este análisis de Fortune tiene su réplica en España en el informe MERCO, que dirige el profesor Justo Villafañe. El monitor español de reputación corporativa recoge, analiza y evalúa a partir de datos objetivos las percepciones de los llamados grupos de interés; en concreto, de accionistas, clientes, empleados, analistas, sindicatos, directivos, líderes de opinión y, en general, de la sociedad. Se aprecian valores como liderazgo sectorial, solidez, innovación, cumplimiento de obligaciones, resultados, empleabilidad, equidad laboral y desarrollo del talento. Y en todos estos informes, de cara a la reputación, se valora mucho la cercanía; es decir, que se reconozca a la empresa como "mi" empresa, y que se sienta como propia por los grupos de encuestados.

J. Villafañe menciona en un artículo que "la emergencia de la ética y de la responsabilidad social viene a confirmar la creciente influencia que las variables blandas tienen en la reputación corporativa, constituyéndose en eficaces factores de diferenciación y actuación emocional para los *stakeholders* de las empresas". La reputación, pues, tiene que percibirse como el grado de cumplimiento de los objetivos que le competen y a los que se ha comprometido la empresa.

* *La reputación de lo global, diario Cinco Días, 7 de marzo de 2003*

La reputación es un valor interno, que se genera desde dentro de la organización y que se proyecta al exterior. Tiene escrito Baltasar Gracián que “las plumas de la fama no son de oro, porque no se alquilan, pero resuenan más que la plata. No tienen precio, pero conceden el aprecio a los verdaderos méritos”.

Hoy, la reputación es un valor económico emergente, y algo más que un flash que se apaga en un instante. Lo que la gente percibe de una empresa (cómo lo hace, cómo se comporta, cómo cumple sus compromisos) se tiene que basar en valores, prestigio, nombre o en una forma especial o particular de hacer bien las cosas.

La reputación puede ser buena o mala, como la suerte. Si una empresa tiene (y mantiene) buena reputación será una referencia para invertir en ella, para trabajar en ella, para colaborar con ella y para comprar sus productos o sus servicios. Por eso, para que perdure, la reputación tiene que estar necesariamente unida a la cultura y a los valores de la empresa.

Una marca puede ser una fachada sin nada detrás. Es más fácil, y mucho más rápido, crear una marca que una buena reputación: sólo hace falta dinero.

La buena reputación, que hay que construirla diariamente, debe gestionarse para que nazca con naturalidad y se integre en la vida diaria de la empresa como consecuencia de un actuar coherente basado en valores. La buena reputación siempre se transforma en credibilidad y en confianza; fideliza a los clientes, potencia la imagen y alimenta el llamado orgullo de pertenencia de empleados y colaboradores.

2.5 El Pacto Mundial

“Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”. Aprobada en 1948 por la entonces recién nacida Organización de las Naciones Unidas, así se inicia, artículo primero, la vigente Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Treinta artículos redactados para proteger los derechos de las personas (no se habla de deberes, salvo en el artículo veintinueve) después del fracaso que, para el conjunto de la humanidad, representó la II Guerra Mundial y, en definitiva, todas las guerras. El antecedente estaba claro: la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano de 1789.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos no es suficiente; nunca lo fue y nunca lo ha sido, probablemente por falta de voluntad política, por dejación, por negligencia, por la negativa a aplicarla por parte de regímenes dictatoriales y corruptos, y por mil razones más. Sobre todo, porque no interesó

a las grandes potencias. Fue, lo sigue siendo, sistemáticamente incumplida, cuando no pisoteada, por muchos de los estados que la firmaron y, a lo largo de estos últimos tiempos, ha sido una especie de etéreo referente que obligaba moralmente a los países que la suscribieron. Poco más. Amnistía Internacional da cuenta cada año de los países con déficit, por llamarlos de forma eufemística, en derechos humanos, y la lista crece y sigue creciendo.

Algo, sin embargo, ha cambiado en el mundo. Entre otras muchas cosas, el papel que las empresas y organizaciones desempeñan en un universo globalizado y muy competitivo donde cada vez más cuenta el compromiso y la actuación ética.

Así, cincuenta años más tarde de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en 1999, Kofi Annan, a la sazón Secretario General de las Naciones Unidas, presentó en el anual Foro de Davos una idea: el llamado Global Compact, que se puso finalmente en marcha en 2001.

El Pacto Mundial es un compromiso ético al que pueden adherirse voluntariamente las empresas y organizaciones que así lo estimen oportuno; incluso el gobierno mexicano (aunque el Pacto no contemplaba la adhesión de países) hizo pública en 2004 su intención de suscribir los diez principios que integran el Pacto**.

El fin del Pacto es promover la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita la conciliación de los intereses y procesos de la actividad empresarial con los valores y demandas de la sociedad civil, así como con los proyectos de la ONU, organizaciones internacionales sectoriales, sindicatos y ONG.

Global Compact se presentó formalmente como “un marco de ayuda a las organizaciones para definir sus estrategias y modalidades de acción para fomentar la responsabilidad cívica mediante el compromiso empresarial comprometido y creativo”.

Esta iniciativa, a la que, a finales de 2006, se habían adherido más de tres mil quinientas empresas y organizaciones de todo el mundo (españolas casi un diez por ciento del total) promueve la asunción por parte de las empresas de un compromiso ético en los ámbitos de los derechos humanos, las normas o estándares laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Las empresas y organizaciones que suscriben el Pacto deben acoger, como parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez principios de conducta y de acción en las materias mencionadas.

* Ver <http://www.pactomundial.org>

** “Quien tiene el poder tiene la responsabilidad”, según Ban Ki Moon, Secretario General de la ONU, en julio de 2007. Este argumento justifica la razón de ser del Pacto Mundial.

El Pacto funciona a través de plataformas estatales y regionales, como una red integrada de trabajo en colaboración con Naciones Unidas, y es un instrumento de libre adscripción por parte de las empresas y organizaciones, que supone el reconocimiento de las necesidades compartidas por todos en un mundo necesariamente globalizado, y el inicio de una colaboración mutuamente enriquecedora. En resumen, es una respuesta a diez desafíos y un compromiso con las necesidades de un mundo en transformación.

Salvador García Atance, presidente de Asociación del Pacto Mundial en España hasta 2008, lo considera “una buena marca que necesita desarrollarse”*, y estima que el propio Pacto tiene que seguir teniendo un foro organizado de discusión, cuyas conclusiones se conozcan por todo el mundo. Hay que popularizar el Pacto y, además, añade: “uno de los retos que tenemos para los próximos años, es lo que Naciones Unidas llama un informe de progreso. Queremos que las empresas que han firmado el Pacto nos digan qué es lo que están haciendo, qué es lo que han mejorado y cómo están integrando los diez principios del Pacto en el cultura empresarial”.

En España, el Pacto Mundial opera a través de la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM) y, además de perseguir los objetivos señalados por su presidente, actúa con determinados “instrumentos” como la “Mesa Cuadrada”, de la que forman parte empresas, entidades educativas, instituciones públicas y sociales, y ONG’s, con el específico propósito y el esperanzador desafío de trabajar en la divulgación, implantación y desarrollo de los diez principios:

- Derechos Humanos

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

- Relaciones laborales

3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

* *Diario Cinco Días, 17 de enero de 2006*

6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

- Medio ambiente

7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

8. Las empresas deben fomentar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

- Lucha contra la corrupción

10. Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Sin contar ONG, instituciones académicas o sindicatos, a diciembre de 2006, en España había 344 empresas firmantes del Pacto. Buena parte de ellas debían presentar en dicha fecha, transcurridos dos años desde que suscribieron el Pacto, un llamado Informe de Progreso o “Communication In Progress”, imprescindible para seguir siendo consideradas firmantes de esta iniciativa, que sirve para rendir cuentas del nivel de implantación de los Diez Principios del Pacto Mundial. Transcurrido un plazo de gracia de 45 días, el 15 de febrero de 2007 un total de 49 empresas españolas han sido declaradas “inactivas”, lo que no comporta riesgos jurídicos, pero sí una notable merma de la reputación. A nivel mundial, las empresas que el “Global Compact” registra como “inactivas” de forma definitiva son 510, de múltiples países y de todos los sectores productivos.

Nota.- La lista completa de empresas adheridas (“inactivas”, en su caso) al Pacto Mundial puede consultarse en www.unglobalcompact.org.

CAPÍTULO II

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 Orígenes

Ese saber posmoderno llamado *management* parece pretender, velada o no tal veladamente, funcionar como una ciencia autónoma y autosuficiente, capaz de ignorar saberes previos, colindantes y relevantes, como los de la filosofía, sociología, antropología, derecho o historia, que han sido las coordenadas que han cartografiado al hombre a lo largo de su historia.

Antes de lanzarnos a la tarea nada fácil de definir qué sea, o qué no es, la Responsabilidad Social, hay que acercarse y bucear en saberes bien armados que nos den pautas de comportamiento humano. Insistiremos: el llamado *management* no es nada sin las ciencias que han profundizado en el hombre. Como ocurre tantas veces, en el llamado mundo de los intangibles y de la empresa, hay áreas sobre las que todos hablan, pero en las que pocos creen y menos empresas aún las practican, por utilizar palabras suaves.

Las empresas, como los seres humanos que las integran (lo dijimos antes) se dejan guiar muchas veces por las apariencias. Hay en las organizaciones un modo de gestión ornamental, de hablar para lucir, de ineludible propósito cosmético que, además de paradójico, es seguramente inevitable; lo da la propia condición humana. En este sentido, lo importante es reducir siempre la brecha entre palabras y hechos y que el “gap” sea mínimo o no exista. Hablar mucho, o publicar más, de RS no significa que en una empresa se practique o se haya implantado para siempre una gestión socialmente responsable.

Un estudio elaborado por IESE y la consultora KPMG (Prácticas de Buen Gobierno Corporativo, 2006) revela que la RSE no está entre las principales preocupaciones de las empresas. Los consejos de administración le dedican, como mucho y según la encuesta, el cinco por ciento de su tiempo. Para los órganos de gobierno de las grandes compañías -quienes participaron en el estudio- los grupos de interés que más preocupan son accionistas, clientes y empleados; y por ese orden.

Junto a eso, es evidente que el ciudadano medio (y muchas más empresas) no tiene entre sus principales preocupaciones esto de la Responsabilidad Social Empresarial; ni siquiera sabe de qué estamos hablando ni lo que queremos decir cuando mencionamos buen gobierno, sostenibilidad, responsabilidad o acción social. Pero el hecho cierto es que cada día se discute más sobre RSE, se crean cátedras sobre la materia, nacen consultorías especializadas, aparece un cierto interés intervencionista de los gobiernos y hasta las grandes multinacionales “venden” RSE como si fuera el gran descubrimiento de este siglo que acaba de empezar, el ungüento amarillo, el remedio de todos los males para las propias empresas, sus clientes y empleados y, en general, para una sociedad moderna.

Deberíamos ser más cautos, y olvidar la mencionada cosmética y el *atrezzo*. No vale engañarse ni mentir al consumidor, que es el rey. Hay que volver los ojos a los clásicos y recordar, con Séneca, aquello de “di lo que debes y haz lo que dices”. Eso se llama coherencia.

Hemos visto en el capítulo anterior que vivimos una época de transformaciones que tienen, además de trasfondo, un fondo de trascendencia histórica, y las empresas van a tener que protagonizar, lo quieran o no, un papel mucho más central en el desarrollo económico y en la propia estabilidad social. No va a ser posible para las empresas (ni para sus dirigentes, sobre todo) mantenerse en el futuro cómodamente y sin compromisos externos.

Esa exigencia está en la base de lo que la Sociedad, con mayúsculas, reclama a las empresas cuando hablamos de responsabilidad social. La empresa es una organización pensada para obtener beneficios, pero también es un parte de la estructura social. Y, como dijimos en el capítulo I, es posible para las empresas -tiene que serlo porque es su principal tarea- hacer bien las cosas (fabricar los mejores productos o prestar los mejores servicios), generando riqueza y buenos resultados, dando trabajo y siendo eficientes, competitivas e innovadoras; y hacer todo eso -ahí está el secreto- en un escenario más humano y habitable. Estamos hablando, pues, de solidaridad.

El artículo veintinueve de la Declaración Universal de Derechos Humanos recoge implícitamente el fundamento de lo que aquí expresamos. Y es, de los treinta preceptos que integran la Declaración, el único que no habla de derechos, sino de una clara responsabilidad frente a los demás: “Toda persona tiene deberes respecto a la comunidad, puesto que sólo en ella puede desarrollar libre y plenamente su personalidad”.

El concepto de RS va más allá de la miopía economicista, como señala en un artículo periodístico el Prof. Garmendia^{*}. Las empresas son portadoras de una misión o mandato, que cristaliza en unos objetivos concretos y en una estructura de departamentos y niveles: es decir, el espíritu se hace carne y toma cuerpo en una organización. Como tal, una fábrica de jabones, pongamos

* *El Correo*, 6 de abril de 2006

por caso, encarna o recoge más o menos fielmente el mandato institucional de contribuir a la higiene y a la salud. Sin embargo, en su comportamiento cotidiano traicionará aquella misión si, por ejemplo, contamina el río que pasa al lado, dañando consiguientemente la salud de la gente. Una mano le quita lo que le dio la otra. Existiría, pues, en dicha fábrica una disonancia entre lo primero, lo institucional, que tiene que ver con el concepto de mandato o Responsabilidad Social Corporativa (RSC), y lo segundo, lo meramente organizativo y su comportamiento práctico, irresponsable frente a la sociedad, aunque los accionistas se froten las manos de contento.

Desde esta perspectiva, el Prof. Meana (2003) ha descrito con maestría y belleza este proceso: “la diferencia entre unas empresas y otras está entonces en cómo hacen esa transustanciación de las sustancias y las circunstancias. Como es obvio, la empresa está para crear, es decir, para convertir materias en bienes. Las buenas empresas transustancian bien. Crean cultura buena: los vicios individuales se convierten en bienes colectivos, el propósito en acción, la debilidad en fuerza, las palabras en hechos. Y otras transustancian mal: la fuerza se convierte en desánimo, el bien común en ambiciones personales incontroladas, el conocimiento en soberbia, los hechos en retóricas, la solidez en nada. No es mala la empresa en sí. Es mala cuando transustancia mal”.

¿Qué es la responsabilidad social? ¿Cuándo nace?

El profesor Josep M^a. Lozano (1999) ha ilustrado con detalle cual es, a su juicio, el origen y la propia evolución de la RS. A partir de sus reflexiones, de nuestra propia investigación y de los apuntes de otros autores, como las profesoras Arrieta y de la Cruz (2005), podemos establecer los siguientes hitos:

- La Iglesia Católica (hicimos una referencia en el capítulo anterior) ha establecido que, entre los principios de su doctrina social, se consideran fundamentales los tocantes a la persona, al bien común, al destino universal de los bienes, a la solidaridad, a la subsidiariedad y a la participación.

La finalidad de la empresa, escribió el Papa Juan Pablo II en la encíclica “Centesimus annus”, “no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera”. A finales del siglo XIX, el Papa León XIII ya había escrito que “el fin de la vida social es el bien común históricamente realizable” (encíclica “Rerum Novarum”, de 1892).

- En los años veinte del pasado siglo, surge un incipiente movimiento de filantropía empresarial cuando la empresa (más allá de las acciones de sus directivos) comienza a darse cuenta de que, además de generar beneficios para sus propietarios, es administradora de recursos sociales y, por lo tanto, ha de tener en cuenta también las consecuencias de sus decisiones para

sus afectados/interesados. La caridad empresarial se añade entonces, y por asimilación, a este proceso.

- Hacia 1950 aparece lo que las profesoras Arrieta y de la Cruz llaman la primera oleada en torno a la responsabilidad social. Comienza entonces a plantearse el dilema de la interrelación entre la empresa y la sociedad, el lugar que la primera ocupa en la propia sociedad, y cómo puede concretarse su aportación a la misma.
- En 1970, el que más tarde sería Premio Nobel, Milton Friedman, en un famoso artículo publicado en el New York Time Magazine, concreta que la principal responsabilidad de la empresa es, cumpliendo la ley, maximizar el beneficio para sus accionistas.
- En los años 80 del siglo XX se retoma la vieja idea (M. Porter así lo expresa) de que lo social forma parte de lo económico.
- A partir de los años 90 y hasta hoy, estamos en una fase de profundo desarrollo de lo que llamamos RS. Importantes organismos se han pronunciado sobre el proceso, se han creado cátedras de RS y multiplicado los foros y los grupos de trabajo. Cada día, en cualquier lugar del mundo, alguien escribe sobre la materia y las Escuelas de Negocios han incorporado a sus programas cursos sobre RS, al tiempo que se crean premios para reconocer las actuaciones de las empresas más destacadas en este ámbito.
- En el siglo XXI, hablamos de responsabilidad social y de la empresa ciudadana, aquélla que es capaz de integrar su actuación socialmente responsable en la propia estrategia empresarial*, como más adelante tendremos oportunidad de examinar.

El error, en cualquier caso, sería pensar que toda esta evolución está ocurriendo a nivel global. No es así. Sólo se está produciendo en economías avanzadas pertenecientes a países con regímenes democráticos y un alto grado de desarrollo social, cultural y legal. Como sostiene la Prof. Mendez Picazo (2005), en muchos países la empresa no ha perdido su protagonismo como afán económico desde el punto de vista tradicional. En estas sociedades, las necesidades materiales de los individuos aún no se hallan cambiantes ni tienen otras opciones de subsistencia, de modo que se hacen muy difíciles los avances sociales, y la influencia de los grupos de interés es prácticamente inexistente. De este modo prima el objetivo del máximo beneficio y los asalariados son sólo fuerza de trabajo. La corrupción impide que pueda desarrollarse una

* Nota del autor.- Sobre el concepto de empresa ciudadana, y defendiendo la idea, ha escrito repetidamente la profesora Adela Cortina. El profesor argentino Bernardo Kliksberg, coordinador de este área en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ha establecido en el devenir de la RS diferentes etapas o fases: pre-RSE, la de aportes filantrópicos, RSE y competitividad, RSE como compromiso y, por último, la de ciudadanía corporativa.

adecuada legislación no sólo en materia social sino también medioambiental.

Desde otra perspectiva, más cercana, cabe alguna reflexión complementaria. Hace pocos años, Gilles Lipovetsky (2002) afirmó que en los últimos tiempos (estamos en la “época de las paradojas”, dice) se había producido una inversión ideológica de forma tal que el respeto a los principios morales y éticos se había convertido en “conditio sine qua non” para el éxito en los negocios. En este sentido, en expresión consagrada por el pensador francés, podemos hablar de una “oleada ética” que, básicamente, y más allá de los orígenes religiosos o históricos de este singular proceso, responde a cuatro causas:

- La toma de conciencia relativa a la preservación del medio ambiente y del habitat humano, consecuencia de una sucesión de catástrofes: Amoco Cádiz, Exxon Valdez, Prestige, el agujero en la capa de ozono, las talas indiscriminadas de árboles en la Amazonia o el efecto invernadero.

El hombre de finales del XX y principios del XXI se ha dado cuenta de que tiene una cierta “obligación de futuro” para con el planeta, y de la necesidad de contribuir cada día a hacer un mundo sostenible en donde se instauren controles y salvaguardas para que la tierra sea habitable en el futuro, y aun en estos años.

- El relativamente nuevo (y fracasado) modelo económico del capitalismo en los años ochenta: especulación, resultados a corto frente a ahorro a medio/largo plazo, corrupción, desregulación, contabilidad creativa, fraudes.

Los sucesivos y reiterados escándalos protagonizados por grandes empresas de toda la vida, como Enron, WorldCom, Parmalat y otras no menos importantes provocaron la pérdida de confianza en la gran corporación. Surgen así intentos de legitimizar y rehabilitar socialmente a la empresa a través de la ética de los negocios. Los Códigos Éticos, primero, y los Códigos de Buen Gobierno más tarde se redactan para devolver y reinstaurar la confianza en la empresa y hacer que los negocios funcionen y se recupere la credibilidad de los mercados. Es el tiempo de la regulación/autorregulación.

- Es también la hora del marketing de la solidaridad y de los valores, la “markética”, término que, en opinión del Prof. Villafañe (2006), “trata de diferenciar el uso de la ética con fines comerciales, legítimo por otra parte, de aquellos otros comportamientos corporativos guiados realmente por valores y compromisos explícitos (códigos de conducta, fundamentalmente) que constituyen una referencia en el desenvolvimiento de la empresa con sus *stakeholders*”.

- Por último, la promoción de la cultura de empresa en el seno de las organizaciones. La batalla económica, es decir, la lucha por la permanencia en mercados altamente competitivos, implica directamente a las personas. Crece la importancia de los llamados Recursos Humanos y la necesidad de velar por la imagen y reputación de la empresa como forma de captar y fidelizar a las personas con talento, y de que éstas (y el conjunto de la organización) sientan el llamado orgullo de pertenencia.

1.2 Responsabilidad de la Empresa, Responsabilidad Social de la Empresa, Responsabilidad Social Corporativa y Responsabilidad Corporativa

En 2005, se hicieron públicas las actas (I, II y III) de las sesiones de trabajo del llamado Foro de Expertos en RSE, creado a instancia del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Como aclaración a su contenido, se decía: “Se ha optado por la denominación de RSE respecto al objeto del debate, y aún en el propio nombre del Foro, en atención a que es un término que engloba un sujeto amplio, puesto que incluye a las pequeñas y medianas empresas, y no sólo a las grandes sociedades anónimas. El término “corporativo” proviene directamente de los términos anglosajones “corporation” y “corporate” que hacen relación a las grandes sociedades anónimas que cotizan. Además RSE es un término absolutamente consolidado en América Latina, que es un espacio en el que la RSE española tendrá un desarrollo futuro natural”.

Las razones del Foro eran claras, concluyentes y una aportación a la debida reflexión sobre qué nombre debemos darle a este creciente movimiento. No obstante, la cuestión se sigue debatiendo y, probablemente, enredando innecesariamente.

En abril de 2006, un trabajo de la Fundación de Estudios Financieros se decanta por la Responsabilidad Corporativa mas que por Responsabilidad Social de las Empresas, “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”.

Sin atisbo de que pueda resolver la discusión, que es -probablemente- más semántica que conceptual, en este trabajo nos referimos a la RSE en el sentido expresado por el Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y, en igual dirección, por la Subcomisión del Congreso de los Diputados (España), por la Cátedra de RS de la Universidad de Alcalá de Henares y, asimismo, por numerosos autores. Suprimir las palabras social y empresa de este metalenguaje y concluir que llamándola Responsabilidad Corporativa (RC) se extrae la carga ideológica que pudiera tener el concepto es, seguramente, una equivocación, además de un reduccionismo.

Creemos, con el Prof. Vicente Salas (2005), que el término corporativo refleja más fielmente la referencia a la gran empresa sociedad anónima cuyas acciones cotizan en bolsa (la “corporación” en el sistema legal anglosajón) y en la que se agudiza el conflicto de intereses entre accionistas y directivos. En cambio, la responsabilidad es un concepto que trasciende a la forma jurídica de la empresa.

1.3 Criterios para una definición de la RSE. Alcance y límites

Además de un compromiso voluntario para y ante la Sociedad, la RSE hay que entenderla como la implantación por la organización de la necesaria equidad en sus relaciones con los distintos grupos de interés (*stakeholders*) que confluyen en la Empresa: accionistas, empleados, clientes, proveedores, medios de comunicación, opinión pública, competidores y la Sociedad en su conjunto.

La equidad es una cualidad que profundiza y va más allá de lo estrictamente legal, y se concreta en el compromiso de no favorecer a una persona en perjuicio de otra, dando a cada uno lo que cada quien se merece, y no sólo por lo que puede establecer un mandato legal.

No parece coherente que una empresa presuma de buen gobierno y al mismo tiempo mantenga o tolere irregularidades o abusos en sus relaciones con sus *stakeholders*, cuyos derechos e intereses son tan importantes como los de los accionistas, a los que fundamentalmente se refieren los Códigos de Buen Gobierno. Una empresa que no cumple la ley no puede ser socialmente responsable. Nunca.

La Responsabilidad Social de la Empresa tiene su base en la existencia de principios y valores, y no de títulos valores, como sostiene el Prof. Olivencia. Son aquellos los que dan lugar a una actuación socialmente responsable, que debe contemplar los intereses lícitos de todos los que se relacionan con la empresa, y supone además una respuesta a las nuevas demandas sociales que no están recogidas en las leyes.

El Profesor Tomás G. Perdiguero (2003), finalista del XXXI Premio Anagrama de Ensayo con un trabajo sobre RSE, ha escrito algo que comparto: “Con la RSE se recupera con una enorme frescura la idea de la empresa como una institución que, además de tener responsabilidades y obligaciones legítimas ante sus accionistas, sería también responsable de los impactos sociales y ambientales de sus actividades. Unas responsabilidades que van más allá del cumplimiento de las leyes y de las normas que regulan el desarrollo de los negocios, por entenderse que las empresas no pueden quedarse al margen de los problemas y retos a los que se enfrenta la sociedad, y que la razón económica no puede justificar unas desigualdades hirientes y la exclusión social de grupos de personas cada vez más amplios en todos los países desarrollados”.

La Responsabilidad Social de la Empresa abarca tantos aspectos y matices, que no tiene un modelo preestablecido. No hay prácticas universales de RSE, como no puede haberlas de RR HH. o de Comunicación. Las políticas, los objetivos generales, las estrategias sí pueden ser universales, pero la práctica es cosa de cada día, de cada empresa y de sus circunstancias. Como ha escrito Josep M^a. Lozano (2005), cada empresa debe ser capaz de construir una visión propia de sus responsabilidades hacia la Sociedad y traducirla en políticas y prácticas concretas que, a nuestro juicio, en muchos casos se reflejan en lo que se denomina Códigos de Conducta que, aunque tienen carácter interno, son públicos (o pueden serlo) y, en consecuencia, de estricto cumplimiento y moral y legalmente exigibles. Por ejemplo, y en una relación propia y no exhaustiva:

a) *Respecto a sus empleados*

- Los criterios de selección y promoción del personal deben basarse en la transparencia y en la objetividad, y en el respeto al principio de igualdad de oportunidades*.
- Se debe promover la contratación con vocación de permanencia, en un marco laboral estable que permita el desarrollo profesional y personal.
- La empresa y todos sus empleados deben rechazar cualquier tipo de discriminación por motivos de nacionalidad, sexo, raza o religión, o por factores de tipo social, económico, ideológico o político.
- Se debe promover la conciliación de la vida laboral y familiar, arbitrando cuantas medidas sean necesarias para conseguir tal fin.
- Hay que favorecer las relaciones con los interlocutores y conseguir altos estándares de formación/capacitación y de prevención en riesgos laborales.

b) *Respecto a sus clientes*

La Empresa debe prestarles un servicio de calidad, en el plazo acordado y a un precio razonable, asesorándoles honestamente, manteniendo la debida confidencialidad en el tratamiento de sus datos, y poniendo a su disposición un procedimiento para la resolución de sus reclamaciones en el plazo más breve posible.

* En marzo de 2007 se ha promulgado en España una llamada Ley de Igualdad, de singular interés a estos efectos.

c) Respecto a sus proveedores

- La selección de proveedores se debe realizar con base en criterios de calidad, de compromisos medioambientales, de seguridad y salud laboral, económicos y sociales, de manera objetiva, justa e imparcial, sin otro tipo de preferencias hacia persona o entidad alguna que no sea el interés de la empresa. Para cada servicio o suministro, lo recomendable es trabajar con al menos dos proveedores a la vez, convocando concurso cuando sea necesario o solicitando varios presupuestos.
- A ningún proveedor deberá revelársele nunca precios, ofertas o cualquier otra información confidencial que corresponda a otro proveedor.
- Deberá evitarse toda situación que pueda representar conflicto de intereses entre las responsabilidades de un empleado y sus intereses personales. En ningún caso será compatible la condición de empleado y, al mismo tiempo, de proveedor de la empresa.
- No se aceptarán regalos o favores a título individual de ningún proveedor que mantenga o trate de mantener relaciones comerciales con la empresa, si se considera que tales actos van más allá de lo que se conceptúa como actitud de cortesía aceptable y dentro de lo que pueden considerarse conductas comerciales éticas y responsables.
- Se rechazarán las invitaciones de proveedores para eventos no estrictamente necesarios en el ejercicio profesional del empleado.

d) Respecto a su competencia

La Empresa debe mantener una actitud de respeto a (y con) sus competidores, y velar para que la necesaria competencia se realice siempre bajo criterios de los “buenos usos y costumbres” de mercado.

e) Respecto al Medio Ambiente

La Empresa debe aprobar una política de actuación respetuosa y comprometida con el Medio Ambiente, impulsando medidas efectivas para limitar en todo lo posible (y más allá de las exigencias legales) el impacto ecológico y medio-ambiental de los riesgos derivados de su actividad.

En la actualidad, existen una serie de criterios generalmente aceptados sobre la forma de medir sistemáticamente el grado de cumplimiento de los principios de Responsabilidad Social que dan lugar a valoraciones o rankings de los que los más conocidos son el Dow Jones Sustainability Index, o el FTSE 4 Good,

donde se incluyen -después de un exhaustivo y contrastado análisis- a las empresas con políticas y prácticas rigurosas de Responsabilidad Social.

Las memorias publicadas de RS incluyen en muchos casos la verificación de la información con criterios GRI (Global Reporting Initiative), metodología que se caracteriza por ser estandarizada, evaluable, internacionalmente aceptada, integral, global y *multistakeholders**.

Otra referencia de aplicación limitada es la SA 8000, un sistema desarrollado por Social Accountability Internacional y basado en normas de la OIT, de la Declaración Universal de Derechos Humanos y de la Convención de los Derechos del Niño, mediante el cual minoristas, fabricantes de productos finales, proveedores y otras organizaciones son certificadas con el fin de mantener unas condiciones justas y dignas en el trabajo a lo largo de la cadena de producción. Según datos de 2005, en el mundo sólo 710 empresas tienen la certificación*.

La Fundación brasileña Ethos lidera la puesta en marcha de una certificación, la ISO 26000, para establecer, extender y asegurar estándares de RS. La tarea, dada su dificultad intrínseca, no es fácil y el trabajo podría estar terminado a partir de 2008.

Como es lógico, todas estas mediciones son mejorables, y sigue existiendo el riesgo de que algunas empresas se especialicen en conseguir puntos para salir bien en los rankings por meras razones de imagen, pero sin verdadera convicción de la necesidad de actuar con arreglo a las exigencias de una actuación socialmente responsable.

Se sigue constatando que las empresas cultivan con más frecuencia de lo que parece la disonancia entre palabras y hechos. Decir muchas veces que somos así o que hacemos tal cosa, no es garantía de que sea verdad. Ni la verbalización, ni determinados premios, ni mucho menos alguna certificación, hacen coincidir la teoría con la práctica y, *sotto voce*, todo el mundo piensa que lo que de verdad importa son otras cosas, porque las empresas, como todas las obras humanas, se parecen a las personas que, por lo general, vivimos en permanente contradicción.

* El GRI fue constituido en 1997 por iniciativa conjunta de CERES (ONG estadounidense) y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), con el objetivo de fomentar el rigor, la calidad y la utilidad de las memorias de sostenibilidad. Hoy, el sistema se ha generalizado y se completa y actualiza prácticamente cada año.

* Revista *Compromiso Empresarial*, diciembre 2005, nº. 3.

1.4 Compromiso voluntario vs. regulación

“Defender la voluntariedad es el único modo de dejar que los directivos ejerzan las políticas socialmente responsables; exigir regulación, y el deber de actuar conforme a ella es la única manera de impedir que la gestión empresarial se ejerza desde la exclusiva búsqueda del beneficio económico en la medida que podamos contar con un principio que oriente éticamente la acción”.

Con las palabras anteriores, a modo de resumen, y a partir de una profunda reflexión acerca de lo que Max Weber definió como ética de la convicción y ética de la responsabilidad, a las que antes hemos hecho mención, las profesoras Arrieta Heras y de la Cruz (2005) proponen un modelo mixto en el que la acción socialmente responsable, dicen, ha de ser tanto el resultado de una acción ética orientada por la responsabilidad y basada en el cálculo adecuado de las consecuencias previsibles, como el fruto de una convicción firmemente asentada que se impone a modo de deber. Es decir, la RS tiene que ser voluntaria/obligatoria.

Probablemente, si atendiéramos a ese modelo, nos estaríamos adelantando a lo que los afectados o grupos de interés consideran necesario en esta fase de desarrollo de la RS. Como escribió Montaigne, no estamos nunca en nuestra época, estamos siempre más allá: “El temor, el deseo, la esperanza, nos lanzan al porvenir y nos sustraen el sentimiento y la consideración de lo que es, para ocuparnos con el que será, incluso cuando ya no estemos”.

Y el tema no es fácil. Si la RS es, por ahora, un compromiso voluntario, sería complejo armonizar un proceso en el que se fundan voluntariedad y obligatoriedad cuando todavía no nos hemos puesto de acuerdo en qué es la RS, cuál es su alcance y cuáles son sus límites.

Ramón Jáuregui, presidente de la Subcomisión creada en el Congreso de los Diputados para el estudio y el análisis de la RS, es partidario de una intervención pública en el fomento de la RS. En un artículo publicado en la Revista del Colegio de Economistas de Madrid (2006) sostiene que “puede haber una ley que no cuestione la voluntariedad de la RSE, y que sin embargo constituye un marco de ordenación y fomento adecuado a esa cultura empresarial. En general, creo necesaria una regulación que nos ayude a definir y unificar los conceptos que están en juego en toda esta cuestión. Creo que es también necesario normalizar determinadas actuaciones en esta materia tendentes a homologar conductas y prácticas de RSE. Es imprescindible ordenar el control y la verificación de RSE, cosa que podría hacerse perfectamente de acuerdo con los auditores que están realizando este trabajo. Soy también partidario de que una ley establezca la exigencia del triple balance a todas las empresas que cotizan en bolsa. Puede y debe establecerse algún tipo de enlace entre la negociación colectiva y la RSE”.

De conformidad con esta opinión, algunos políticos proponen la creación de alguna estructura administrativa que ordene e impulse la actividad de RSE en

España, como ocurre en el Reino Unido que cuenta con un Secretario de Estado para la materia, o en otros países (Dinamarca y Holanda, por ejemplo) donde conviven estructuras mixtas integradas por empresas y gobierno.

Sobre el estado de la cuestión, conviene apuntar algunas reflexiones escritas por mí hace algunos años (2003):

- La RSE es voluntaria. Lo primero es el escrupuloso cumplimiento de las leyes y de las obligaciones que se derivan de ella.

En eso no podemos tener dudas, “vistiendo” de RSE las responsabilidades jurídicas que las empresas tienen derivadas de su diario quehacer. No podemos confundir ni solapar las demandas sociales que hoy se les piden a las empresas con las ineludibles exigencias jurídicas de responsabilidad, sobre todo en relación con el medio ambiente y la vida y el discurrir de las grandes empresas extractivas que, por ejemplo, desarrollan su negocio a costa de talar bosques, o de otras que con su actividad ensucian los mares y llenan de polución los cielos de nuestra Tierra.

La RSE es voluntaria, pero parece que por poco tiempo. Se está configurando como un elemento de la estrategia empresarial a medio y largo plazo, y algunos gobiernos están desarrollando políticas de fomento de la responsabilidad social. Por ahora, sólo de impulso y fomento.

- La RSE tiene que venir impuesta por los valores y las demandas de la sociedad que no están recogidas en las leyes.

Ahora bien, las acciones que se deriven de un Plan de RSE deberían tener, en principio, una finalidad altruista, para evitar que puestas en marcha (sobre todo por las corporaciones con gran poder económico), más allá del indudable prestigio que reportan, se transformen o supongan inalcanzables ventajas competitivas y, a la postre, beneficios económicos inimaginables.

Habría que profundizar sobre la naturaleza y el alcance de las acciones que, en España, las cajas de ahorro integran en lo que se llama “obra social”. Un conjunto de actuaciones al que esas entidades financieras están relativamente obligadas (aunque no por ley), pero que, probablemente, en su origen tuvieron carácter voluntario. La obra social es hoy, a mi juicio, Responsabilidad Social Corporativa *cuasi* obligatoria.

- Hay que precaverse y controlar la posible manipulación -o el aprovechamiento para fines espurios- de la RSE, ya sea por parte de las propias empresas o por las administraciones públicas. Es importante fijar las reglas del juego. La RSE responde hoy -todavía- a demandas sociales pero debería nacer de la cultura empresarial y de su propia estrategia.

Una RS obligatoria corre el riesgo de nacer (en ese proceso estamos todavía, aunque no lo parezca) con forceps, y de crecer con los eventuales problemas que a resultas de esa técnica médica puedan derivarse. La ley hay que cumplirla siempre, sin retórica; y no hacer que parezca que se cumple, lo que siempre es una tentación. Si además de tener principios, cumplo las reglas, mejor; pero lo esencial son los principios. Si adeco mi proceder (personal, institucional o empresarial) a ellos, mi actuación será ética más allá y por encima de cualquier exigencia legal.

Las grandes empresas españolas (lo veremos en otros apartados de este trabajo) se inclinan clara y mayoritariamente por la voluntariedad de la RS, sin perjuicio de que puedan existir normas que regulen el “uso público” y la verificación de las memorias de RS. Pero ésa es otra cuestión de la que trataremos más adelante. En todo caso, la opinión mayoritaria se inclina por la voluntariedad absoluta y la innecesaria aprobación de una ley que la regule, sin perjuicio de una intervención pública en línea con lo aprobado por la Unión Europea. Es decir, políticas de fomento o marcos conceptuales que ordenen y guíen, sin regular al detalle, este proceso.

Si es voluntaria (si nace con ese carácter), la RS debería ser apreciada como:

- 1.5 Una forma distinta de entender y de gestionar la empresa, centrada en valores para generar valor. Y ello como consecuencia inmediata del nuevo papel que, hoy, le corresponde a la empresa en el mundo económico y en la propia estructura social.
- 1.6 Un sistema de gestión integral que comprenda todos los niveles de la empresa y comprometa a todas sus áreas y responsables. Y que debe nacer con el impulso y el ejemplo de la Alta Dirección, pero crecer de abajo hacia arriba, empapando a todas las áreas de la empresa.
- 1.7 Una respuesta a las nuevas demandas del entorno que no están recogidas en las leyes, pero que podemos encontrar en las exigencias de la opinión pública, de los clientes y consumidores y, entre otros más, de los medios de comunicación.

La Prof. Adela Cortina^{*} ha escrito que la RS debería asumirse como una herramienta de gestión, no como marketing social; como una medida de prudencia, involucrando a todos los niveles de la empresa y, por último, como una exigencia de justicia, ya que estamos hablando de la ética en la empresa.

Y, si hablamos de ética, a cualquier institución (y las empresas lo son) que tenga como finalidad integrar a las personas en un proyecto común, se le debe

^{*} *Diario El País, 20 de agosto de 2005*

exigir que genere confianza y, además, que actúe con dimensión ética; es decir, con transparencia sobre sus comportamientos -pasados, presentes y futuros- para dar seguridad a las personas a la que esa institución dirige la actividad. Seguridad y confianza.

1.5 La triple cuenta de resultados

¿Inspira seguridad y genera confianza en los accionistas, en la opinión pública, en los inversores, en la Sociedad, la publicación de los resultados de una compañía?. Sin duda ninguna. Además, en España, la ley obliga a que esa información cumpla una serie de requisitos y responda fielmente a lo que aprueban los órganos de gobierno (Consejo de Administración y Junta de Accionistas) de esa empresa. Las empresas cotizadas, por ejemplo, tienen que informar periódicamente a la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores) no sólo de sus resultados sino también de cualquier hecho relevante que pueda afectar a la cotización de la acción. Aun más, todas las sociedades mercantiles deben depositar en los correspondientes Registros Mercantiles un ejemplar de las cuentas anuales auditadas y aprobadas por sus órganos de gobierno. El depósito, como es obvio, permite el acceso público a los aspectos económicos y financieros de las empresas obligadas a cumplir ese trámite.

Pero, además de cumplir esas exigencias legales, lo que transmite confianza y credibilidad al tráfico mercantil, además de transparencia a los mercados y, en general, al sistema económico, las empresas deben procurar atender las exigencias de resultados que les demandan sus accionistas. En lo social, aunque cada empresa debe ser capaz de construirse su propio modelo de RS, la Sociedad demanda de las empresas políticas y prácticas concretas que pueden ser de orden interno pero que, al hacerse públicas, son moral y legítimamente exigibles. Por ejemplo, respecto de sus empleados, proveedores, clientes, competencia y, naturalmente, las que hacen referencia al medioambiente.

Como escribe la Prof. Alicia Ramírez de Orellana (2006), “en síntesis, una organización sólo pueden sobrevivir a medio-largo plazo si resulta económicamente viable, es medioambientalmente sostenible y es socialmente responsable. “Este es el planteamiento de la denominada “Triple Bottom Line”, introducida por John Elkington en su trabajo *Cannibals with Forks* (1997) en el sentido de atender las demandas de los diversos grupos de *stakeholders*, a través de la elaboración de la “Triple Cuenta de Resultados”, que comprende los resultados económicos, sociales y mediambientales de las compañías”. Es decir, lo que serían los tres vértices de una gestión sostenible porque, como dice Etienne Davignon*, “a quien utilice la RSE como herramienta de marketing le saldrá el tiro por la culata”.

* *Presidente de CSR Europe*

Desde el punto de vista empresarial, se trata de gestionar activamente nuevos creadores de valor porque, además del capital financiero y de los activos tradicionales, el valor de una empresa depende de nuevos elementos. Cada vez más, los llamados activos intangibles son determinantes para construir el valor total de la empresa, en la medida que son los más relevantes para nuestros grupos de interés.

La consultora Pricewaterhouse Coopers (Foro de Seguros, enero 2006, Madrid) afirma que las empresas “sostenibles” y “responsables” integran voluntariamente los valores sociales, medioambientales y económicos para beneficio de todas las partes interesadas. El reto es garantizar la integración de esos valores sostenibles en la estrategia global de la compañía. “Las empresas deben operar en modalidades que garanticen el desempeño económico a largo plazo evitando las conductas de corto plazo socialmente perjudiciales o ambientalmente dilapidadoras” (*Porter, 2006*).

Edward Freeman, profesor de la Universidad de Virginia, USA, definió la teoría de los *stakeholders* o partes interesadas poniendo de manifiesto la necesidad de mantener un diálogo constante y honesto con los públicos interesados en la empresa. La capacidad de responder a las necesidades, opiniones y preferencias de estas partes a través de una relación fluida es, dice Freeman **, “un activo estratégico y una ventaja competitiva para cualquier compañía”.

1.6 Los mensajes de la Unión Europea

En marzo del año 2000, el Consejo de Europa se reúne en la capital portuguesa. En su declaración final, el Consejo promulgó e hizo público solemnemente el objetivo estratégico de “convertir a la Unión Europea en 2010 en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera más sostenible con más y mejores empleos y mayor cohesión social”.

Además, en aquella oportunidad, en su conclusión 39, el Consejo hizo un llamamiento especial “al sentido de la responsabilidad social de las empresas con respecto a las prácticas idóneas en relación con la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible”.

Estos objetivos, que formaban parte de la llamada Agenda de Lisboa, un ambicioso programa, han sido revisados a la baja en el año 2005 por el propio Consejo.

Como consecuencia de aquella decidida apuesta, y de la firma del correspondiente acuerdo, en 2001 la Comisión Europea publicó su Libro Verde con la finalidad de “fomentar un marco europeo para la responsabilidad social

** *Revista Compromiso Empresarial nº. 2 - septiembre 2005*

de las empresas”. El texto dice que “ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”.

Las apuestas de la UE, en consecuencia, eran tres:

- 1º. La formación, que es seguramente la expresión más importante del comportamiento socialmente responsable.

La empresa y los trabajadores tienen el derecho y la obligación de contribuir mutuamente a su formación. No puede existir la mínima duda, como tampoco debemos tenerla respecto del esfuerzo que las empresas tienen que desarrollar en este campo, absolutamente estratégico, para seguir garantizando el empleo y ser competitivos.

El 75 por ciento de los empleos creados entre 1977/2000 tienen carácter intelectual y cerca del 90 por ciento de los destruidos exigían tareas manuales. En el futuro* los trabajadores que no desempeñan tareas manuales seguirán siendo, con diferencia, los más demandados.

- 2º. La RSE tiene que manifestarse en la protección de la seguridad y la salud en el trabajo, y en la implantación de medidas preventivas de los riesgos laborales que contribuyan a crear una cultura de la seguridad.

Desafortunadamente, en esta materia conviven (incluso en países desarrollados) leyes avanzadas, de primer mundo, con actuaciones propias de países subdesarrollados aunque no lo sean.

La seguridad cuesta dinero y no se considera, en general, como una inversión sino como un gasto. Falta una conciencia de prevención mayoritariamente implantada, y eso que estamos hablando de vidas humanas y de salud. Eso es incoherencia y, por tanto, “irresponsabilidad” social.

- 3º. Por último, las relaciones con los interlocutores; es decir, las relaciones entre la dirección y los trabajadores, y en particular con los sindicatos. Todos están obligados a entenderse y hay que fomentar y “potenciar los mecanismos de participación y de colaboración en el ámbito de las relaciones laborales en la empresa”.

Como recoge el Prof. Federico Durán (2002): “Si hemos de juzgar, pues, la RSE, serán, con estos planteamientos, su apuesta por las actividades

* *Diario El País, 20 de agosto de 2005*

formativas, su compromiso con unas condiciones de trabajo inspiradas en los principios de seguridad y de prevención de riesgos laborales y su respeto de procedimientos basados en el diálogo, la colaboración y la participación de los trabajadores en las relaciones laborales, los indicadores fundamentales a tener en cuenta”.

A modo de resumen, y tomando como fuente, entre otras, al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, reflejamos los principales hitos europeos en la construcción del proceso de RSE:

- Consejo Europeo de Lisboa (marzo de 2000)

El Consejo, como hemos indicado anteriormente, realiza “un llamamiento especial al sentido de responsabilidad de las empresas con respecto a las prácticas idóneas en relación a la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible”.

- Cumbre de Niza (diciembre de 2000)

Se recoge en la Agencia Social Europea el compromiso de “apoyar las iniciativas relativas a la responsabilidad social de las empresas y a la gestión del cambio, por medio de una Comunicación de la Comisión”.

- Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (julio de 2001)

Este documento establece las líneas maestras en torno a las cuales ha de girar el debate sobre la RS en la Unión Europea y anima a las empresas con comportamientos socialmente responsables a que traten de divulgar este hecho.

Considera que el resto de agentes sociales son responsables a la hora de exigir a las empresas la asunción de prácticas que redunden positivamente en el bienestar social.

La Comisión trata de lograr un enfoque integrador a través del cumplimiento de lo siguientes puntos:

- *Gestión integrada de la responsabilidad social*. Deben tenerse en cuenta las especificaciones sociales y culturales entre las variables que determinan las relaciones de la empresa con la sociedad. En este sentido, es necesario formar a directivos y trabajadores en materia de ética y responsabilidad social.

- *Informes y auditorías sobre la responsabilidad social.* La estandarización de las auditorías sociales es necesaria en la medida que permite contar con criterios homogéneos de valoración del grado de compromiso de las corporaciones en el ámbito de la RSC. La utilización de normas aceptadas internacionalmente, así como la participación de terceros independientes constituyen un requisito básico para la operatividad de estas auditorías.
 - *Calidad en el trabajo.* Se recoge la necesidad de ampliar el diálogo social a las cuestiones sociales y medioambientales de las empresas. Además, se contempla la posibilidad de publicar listados que aglutinen a las empresas con mejores prácticas en la gestión de recursos humanos.
 - *Etiquetas sociales y ecológicas.* Diversos estudios afirman que los consumidores europeos valoran a la hora de adquirir productos de una compañía cuestiones como la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores, el respeto de los derechos humanos y la protección general del medio ambiente. En este sentido, se propone incrementar la transparencia en relación a las etiquetas sociales y ecológicas estableciendo un control continuo de los lugares de trabajo efectuado de acuerdo a normas acordadas.
 - *Inversión socialmente responsable (ISR).* Para que la ISR sea más efectiva es necesario que los mercados sean conscientes de la rentabilidad potencial de este tipo de inversiones. Se prevé que el Foro de Inversión Social Europeo (constituido como una red de FIS nacionales) apoye el crecimiento de la ISR. En este sentido, es imprescindible que se lleve a cabo una armonización en los criterios aplicados por parte de los analistas de agencias especializadas en valoración.
- Comunicación (año 2002) 347 final de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible

Se crea el Foro multilateral europeo sobre la responsabilidad social de las empresas, estableciendo puntos de encuentro que fueron, en síntesis, los siguientes:

- La necesidad de integrar consideraciones de tipo social y medioambiental dentro de los procesos de gestión de la empresa.
- La necesidad de que las actuaciones emprendidas en materia de RSC sean fruto de un acuerdo entre las empresas y el resto de agentes sociales o *stakeholders*.
- La necesidad de incrementar el conocimiento teórico en materia de RSC, a través de la investigación, contribuyendo de este modo al proceso de aprendizaje necesario para incorporar la RSC en el ámbito europeo.

- La necesidad de comunicar las posibilidades que la implantación de la RSC atesora, presentándolo como un proceso que beneficia a todos (incluidas las empresas).
- La necesidad de fijar un conjunto de principios que guíen la implantación de la RSC en la Unión Europea. El reconocimiento de esta necesidad fue común entre todos los participantes. Sin embargo, se expusieron puntos de vista divergentes con respecto a la forma y alcance que debe adoptar este conjunto de normas básicas, no alcanzándose un acuerdo definitivo sobre esta cuestión.
- Comunicación (año 2006) 136 final de la Comisión. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas

Se crea la Alianza Europea para la Responsabilidad Social de las Empresas, que tendría los siguientes rasgos:

- La Alianza está abierta a todas las empresas europeas, invitando a éstas a que la apoyen voluntariamente.
- No es, en este sentido, un instrumento jurídico al cual deban adherirse las empresas, ni tampoco contempla requisitos formales para que éstas manifiesten su apoyo a la misma.
- El objetivo es plantear una política europea de RSC más eficaz y menos burocrática, tratando de movilizar los recursos y capacidades de las empresas y de sus interlocutores.

En la Comunicación se recogen las áreas de actuación prioritaria para la Alianza:

- Fomentar la innovación y el espíritu empresarial en las tecnologías sostenibles.
- Contribuir al crecimiento de las PYME.
- Ayudar a las empresas a integrar las consideraciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales.
- Mejorar y desarrollar las cualificaciones para la empleabilidad.
- Responder mejor a la diversidad y al reto de la igualdad de oportunidades teniendo en cuenta los cambios demográficos y el rápido envejecimiento de la población europea.

- Mejorar las condiciones laborales.
 - Innovar en el sector ambiental (eficiencia y ahorro de energía).
 - Consolidar un diálogo y un compromiso proactivos con todas las partes pertinentes.
 - Seguir abordando los retos de la transparencia y la comunicación para hacer que los resultados no financieros de las empresas y organizaciones sean más comprensibles para todos los interesados, y estén mejor integrados en sus resultados financieros.
 - Operar más allá de las fronteras de la Unión Europea de la misma manera social y ambientalmente responsable que dentro de la Unión Europea.
- Resolución del Parlamento Europeo sobre RS (marzo 2007)*

Además de considerar que la RS debe ser un instrumento para la gestión, el Parlamento ha pedido a la Comisión Europea que considere la posible elaboración de criterios que las empresas deberían respetar si quieren afirmar que son socialmente responsables.

El Parlamento critica que todavía no se haya llegado a una definición unívoca sobre lo que es y representa la RS, y que debería pasarse de “los procesos a los resultados”, abordando nuevos temas como el aprendizaje, la organización del trabajo, la inclusión social, la igualdad de oportunidades, el desarrollo sostenible y la ética. La Eurocámara considera que, dadas las circunstancias, no hay un modelo universal para el comportamiento socialmente responsable, y recomienda un estudio exhaustivo sobre las formas de participación de las PYME en la RS, incentivando a estas empresas para que participen de los principios vinculados a la responsabilidad.

La resolución del Parlamento Europeo, además de llamar la atención sobre la necesidad de la inversión socialmente responsable, recuerda a la Comisión la necesidad de que, definitivamente, se modifique la directiva europea relativa a las cuentas anuales de determinadas sociedades, de forma tal que se incluya información medioambiental y social junto con los requisitos de información financiera.

* *Cinco Días*, 26 de marzo de 2007 y www.europarlamento.org

2. LA EXPERIENCIA ESPAÑOLA

2.1 Las grandes empresas españolas

La gran empresa española, con notables excepciones, no es sólo proporcionalmente menos numerosa sino también más pequeña (en número de trabajadores/empleados) que, por ejemplo, la empresa italiana, y bastante inferior a la gran corporación americana.

Con datos del INE-DIRCE* publicados en agosto de 2006, y reflejados a diciembre 2005, en España hay 999 empresas con 500 a 999 asalariados; 658, con 1.000 a 4.999 empleados; y sólo 93 empresas con 5.000 ó más trabajadores. En total, sólo 1.750 empresas con 500 ó más trabajadores, lo que representa el 0,055 por ciento de las 3.754.000 empresas que registra el INE en 2005.

¿Qué están haciendo las grandes empresas españolas en RS?, ¿Cómo la entienden? Algunos ejemplos pueden marcar la pauta de cómo están trabajando en este proceso y de qué compromisos están adquiriendo.

- En su cuarto Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa (mayo de 2006), ésta aparece como “uno de los elementos claves en torno al que gira la estrategia de nuestro Grupo en esta materia”**, según palabras del presidente de Telefónica, César Alierta, que entiende la responsabilidad corporativa como una manera de gestionar su negocio en relación con todos sus grupos de interés.
- Telefónica es una de las grandes multinacionales españolas; emplea a más de 207 mil personas, y tiene presencia en numerosos países, sobre todo en Latinoamérica. En la medida en la que el Grupo Telefónica sea capaz de generar un impacto positivo con su actividad en el progreso económico, tecnológico y social de su entorno, y de ganar confianza de sus grupos de interés, será capaz de garantizar su propia sostenibilidad como empresa. En definitiva, como se recalca en el citado Informe, “se trata de que sea tan importante conseguir los objetivos y resultados económico-financieros como la forma en la que se obtuvieron esos resultados”.

Esta última reflexión del Grupo Telefónica en su Memoria 2006 se enmarca en la línea del “Non quo sed quomodo” (no sólo cómo, sino de qué manera), un aforismo que habla de la importancia de la forma de proceder y que, por

* Nota del autor.- Aunque la Comisión Europea establece que la definición de PYME supone no superar los 250 empleados, el INE no facilita esta categoría en sus estadísticas, estableciendo una de 200 a 499 asalariados.

** Telefónica. Informe anual de RC, 2006

ejemplo, en España se ha convertido en el lema de la Institución del Defensor del Pueblo.

- Endesa es la mayor empresa eléctrica de España, una de las cinco principales de Europa y la primera compañía eléctrica privada de Latinoamérica. En 2006, por quinto año consecutivo, presentó su “Informe de Sostenibilidad” y dio cuenta públicamente de las actuaciones más importantes que, en 2005, había llevado a cabo en materia de desarrollo sostenible.

Endesa aprobó un Plan Estratégico de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible 2003-2007, donde refleja su propósito para actuar de forma “responsable, eficiente y comprometida” en relación con siete áreas: sus clientes, sus accionistas, sus empleados, los entornos sociales en los que opera, el comportamiento ético, la innovación y el medio ambiente.

En uno de los apartados de la Memoria, el presidente de Endesa, Manuel Pizarro, firma el siguiente comentario: “Su publicación refleja no sólo la voluntad de Endesa para facilitar esta información con transparencia y responsabilidad, sino también su convicción de que el comportamiento sostenible de una empresa contribuye a crear valor para los inversores que depositan en ella su confianza, a prestar un servicio de calidad a sus clientes, a promover el desarrollo profesional y personal de sus empleados, a establecer relaciones de colaboración y confianza con sus contratistas y proveedores, y a contribuir al desarrollo y bienestar de los entornos sociales en los que opera”.

- Por cuarto año consecutivo, en 2006, el Grupo Santander publica también una “Memoria de Sostenibilidad”, que -según las palabras de presentación- “recoge las actuaciones desarrolladas por el Grupo en materia de RSC durante el ejercicio 2005. Una Memoria complementaria al Informe Anual, que cumple con los mismos criterios de transparencia y claridad”.

En palabras de Emilio Botín, presidente de un Banco con 66 millones de clientes en todo el mundo “ser una empresa sostenible es tener vocación de permanencia, con una decidida voluntad de liderazgo para crear riqueza y empleo, y para impulsar el desarrollo de la sociedad y del entorno”.

- Según Miguel Blesa, presidente de Caja Madrid, la segunda Caja de Ahorros de España, “la RSC no consiste en un cumplimiento de máximos, sino en la integración voluntaria de preocupaciones sociales y mediambientales en la gestión ordinaria de la organización, y en la relación con todos sus interlocutores. De hecho, la RSC es un concepto unido a

* *Endesa, Informe de Sostenibilidad, 2005*

** *Grupo Santander, Memoria de Sostenibilidad, 2005*

Caja Madrid desde su nacimiento en 1702, que se ha plasmado a lo largo de los años tanto a través de la Obra Social y Fundación, a la que hemos dedicado en 2005 161,2 millones de euros, como de las estrechas relaciones con nuestros grupos de interés”^{*}.

Como es sabido, Telefónica, Santander y Endesa son grandes empresas cotizadas que, además, forman parte en España del selectivo Ibex 35 y representan a tres sectores muy diferentes. Las tres empresas -más allá de cualquier lenguaje retórico- aparecen como ejemplo de lo que la gran empresa española está haciendo en su compromiso por la RS. En todos los casos, y eso ocurre generalmente con casi todas las empresas cotizadas, los informes de sostenibilidad o de RS están elaborados de acuerdo con los criterios del Global Reporting Initiative y han sido verificados por una auditoría externa, detalles sobre los que este trabajo se extiende en alguno de los capítulos siguientes.

En cualquier caso, las mayores empresas españolas, coticen o no en los mercados de capitales, se han incorporado a la tendencia internacional que pasa por formalizar determinadas políticas en el ámbito de la RSE. A juicio de la Fundación Ecología y Desarrollo (Informe 2006, ya citado), “los registros sobre la implantación de estas políticas, y sus resultados, mejoran año tras año. Sin embargo, como se anunciaba en la anterior edición de este Anuario, y como se puede confirmar en los datos que se presentan a continuación, el grado de implantación de estas políticas y sistemas aún están lejos de los registros que se alcanzan en otros países de nuestro entorno”.

En cualquier caso, con apoyo en el Informe de la citada Fundación, hay que señalar como principales carencias de los informes de RS (y, por tanto, de la actuación de grandes empresas españolas) las siguientes:

- No existe una asignación de responsabilidades concretas en los consejos de administración de las empresas españolas, a pesar del alto crecimiento de la comunicación empresarial sobre RSE.
- No se cumple la necesidad de informar en las memorias anuales de RS acerca del modo en que se analizan y gestionan los riesgos asociados a cuestiones sociales, ambientales y éticas.
- La escasa (irrelevante) participación de las mujeres en los consejos de administración: En España no alcanzan el 3,5 por ciento de los puestos en las empresas cotizadas.
- Es rara la asunción de compromisos concretos y explícitos de no discriminación: discapacitados, igualdad de género, retribuciones...
- Claro déficit en la publicación de los datos sobre seguridad y salud laborales. Es decir, en la prevención de riesgos laborales.

^{*} *Caja Madrid, Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2005 (sólo en formato digital).*

- No se contempla la implantación de sistemas de gestión medioambientales y, por tanto, en general se ignora la publicación de los indicadores correspondientes.
- El uso en las memorias de RS de un lenguaje retórico y en ocasiones aséptico, como si sólo se escribiese para iniciados cuando -es sabido- la RS no está (todavía) entre las principales preocupaciones de los ciudadanos, y es muy importante hacer llegar los mensajes con claridad y concreción.

El Observatorio de RSE, en colaboración con la Universidad de Valencia, ha concluido en 2006 un estudio (dirigido por Tomás G. Perdiguero como investigador principal) en el que analiza la cultura, políticas y prácticas de Responsabilidad de las empresas del Ibex 35 (Estudio 2006). Por su interés, reproducimos algún párrafo de este trabajo que refleja una visión de la cuestión: “La conclusión de carácter más general que puede deducirse de los resultados del estudio es que, con la excepción de las primeras empresas clasificadas en la tabla de evaluación”, la cultura de la responsabilidad del grupo más selecto de nuestras grandes empresas es todavía mucho más un proyecto colmado de buenas intenciones (discursos) que una realidad medible y evaluable, entre otras razones porque en los informes sociales no se proporcionan las informaciones y los datos imprescindibles para poder realizar una evaluación comparativa consistente que permita valorar los progresos concretos que se han producido”.

De todas formas, en las grandes empresas españolas, cotizadas o no, la RS ha llegado para quedarse. No es una moda, ni podría serlo aunque algunas (empresas o personas) así lo quisieran, y a pesar de algunos analistas que nunca han creído en lo que podría ser -ya lo es en algunos casos- una nueva forma de gestionar la empresa.

En el capítulo V de este trabajo se presentan los resultados de una encuesta exclusiva realizada entre julio y octubre de 2006. El cuestionario, de 22 preguntas, se remitió a las 35 empresas que a la sazón formaban parte del Ibex 35. Contestaron 31 de ellas (casi el 90 por ciento) y el análisis de las respuestas refleja con claridad qué es la RS para la gran empresa española y cómo se contempla este movimiento/compromiso de cara a un inmediato futuro.

* *Nota.- Según el estudio (página 45 del informe), con evaluación media superior a 50 (grado de desarrollo satisfactorio/notable) se han clasificado las siguientes empresas: Telefónica, Inditex, REE, Gamesa, Abertis, Banco Popular, Repsol YPF, MAPFRE, Ferrovial, Indra y Santander.*

2.2 Las PYME y las empresas no cotizadas

Desde el uno de enero de 2005, la Comisión Europea*, a falta de una definición globalmente aplicable y generalmente aceptada, incluye en la categoría de PYME (microempresa, pequeña y mediana) a las empresas que ocupan menos de 250 trabajadores y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros. La definición establece nuevos límites en criterios como número de trabajadores, volumen de negocio y sumas del balance general, según el siguiente detalle:

| | Nº de trabajadores(*) | Volumen de negocio | Balance General |
|--------------|------------------------------|---------------------------|------------------------|
| Microempresa | < 10 | Límite: 2 mm de € | 2 mm de € de límite |
| Pequeña | ≥ 10 y < 50 | Límite: 10 mm de € | 10 mm de € de límite |
| Mediana | ≥ 50 y < 250 | Límite: 50 mm de € | 43 mm de € de límite |

(*) Se calcula en términos de Unidad de Trabajo Anual (UTA), es decir número de personas que trabajan a tiempo completo durante todo el año. Los que trabajan menos de un año son considerados fracciones UTA.

Una empresa se considerará PYME (microempresa, pequeña o mediana) si necesariamente cumple dos requisitos:

- El número de trabajadores, en cualquier caso, debe ser inferior a 250.
- Además, uno de estos dos límites: el de volumen de negocio o el del balance general, según los criterios antes señalados.

Como ocurre en muchos países, en España más de la mitad de las empresas no emplea a ningún asalariado, según datos del INE referidos a 2005*. Desde el punto de vista del tamaño, las empresas españolas son pequeñas: casi ocho de cada diez empresas tienen dos o menos asalariados. Y las que emplean 20 ó más trabajadores apenas representan el 5,6 por ciento del total.

Según la fuente citada (Instituto Nacional de Estadística), a 1 de enero de 2006 en España había 3,17 millones de empresas activas, un 3,6 por ciento más que en enero de 2005. Más del 77 por ciento (77,2) de nuestras empresas se integran en los sectores comercio y resto de servicios, donde también se encuentran los mayores porcentajes de empresas pequeñas: en los sectores

* Recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2003 (BOCE 20-5-2003)

* INE - DIRCE. Nota de prensa de 9 de agosto de 2006

2006 resto de servicios el 83 por ciento tienen dos o menos asalariados, y en comercio el 80,6 por ciento. Por el contrario, el resto de las empresas grandes se encuentra en el sector industrial, donde un 9,5 por ciento del total emplea a 20 ó más asalariados.

Cuando nos acercamos a las PYME, o a las empresas no cotizadas, ¿cabe hablar de RSE? Entre algunos más (ver resultados de la encuesta entre empresas del Ibex, capítulo V), hay tres recientes estudios que -como nosotros- consideran necesario implantar en las pequeñas y medianas empresas modelos de RS. Si la RSE es, sobre todo, un modelo de gestión, como analizaremos más adelante, no se entiende uno sin lo otro. Como proclama el IARSE*, “las PYME deben ligar responsabilidad social corporativa a ventajas prácticas del negocio. La responsabilidad social en una PYME sólo es creíble si el resultado es un todo coherente”.

El primero de los estudios a que nos referimos está firmado por dos especialistas, Josep M^a. Lozano y David Murillo (IPES-ESADE, Obra Social Caixa Sabadell, 2006), que proclaman la necesidad de ir al fondo de la cuestión:

“Si la RSE va en serio, ha de ser para todas las empresas. En la Unión Europea hay acuerdo en que sólo tiene sentido la RSE si es asumible para las PYMES. Si la asumen será porque lo hacen de manera adecuada para ellas y no por replicar a las grandes”.

A pesar de su diversidad, las PYME son un elemento fundamental de la economía y la industria europeas. En efecto, los 23 millones de PYME que tiene la Unión Europea**, según datos de la Comisión, representan un 99 por ciento del total de las empresas y aportan hasta un 80 por ciento del empleo en determinados sectores industriales, como el textil.

Por consiguiente, las PYME europeas son una fuente indiscutible de crecimiento, de empleo, de competencias empresariales, de innovación y de cohesión económica y social. En consecuencia, es fundamental liberar el potencial de las PYME mejorando su entorno y promoviendo entre sus dirigentes el espíritu empresarial.

Cualquier modelo de RS que no asuma la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en el actual panorama económico, estará despreciando la posibilidad de integrar un concepto de presente y, sobre todo, de futuro, en la vida diaria de las organizaciones que, en España, según datos del Ministerio de Trabajo, representan el 99 por ciento del censo empresarial, excluida la agricultura y la pesca.

* *Instituto Argentino de RS, agosto 2006.*

** *En USA, por ejemplo, las PYME aproximadamente son 26 millones*

La segunda referencia se encuentra en el Anuario 2006 de la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES), que incluye algunas recomendaciones dirigidas a una mayor implantación de políticas de RS en las PYME, y hace una apuesta decidida para su integración.

Con el apoyo de las Cámaras de Comercio, la Cátedra de RS de la Universidad de Alcalá de Henares, que dirige el Prof. Juan Carlos González Hernández, he publicado una guía de RS en la PYME, como “un instrumento útil para el desarrollo de procedimientos integrados de RSC en el ámbito de las PYMES, alcanzado tanto los niveles externos como internos”. Es el tercer estudio al que antes hacíamos mención.

El fomento de la RS en las PYME representa una oportunidad para que los poderes públicos y las organizaciones empresariales presenten propuestas con sentido que favorezcan la aplicación de modelos de gestión que, además, procuren algunas ventajas para estas organizaciones; por ejemplo:

- Favorecer las inversiones, elevar el valor de la empresa y generar nuevas oportunidades y ventajas competitivas.
- Fidelizar a los clientes.
- Mejorar la relación con los grupos de interés.

Al tiempo, como hemos indicado anteriormente, un modelo de RS no sólo contribuye a la sostenibilidad de la propia empresa* y a la consolidación de una cultura corporativa, sino que, además, mejora y refuerza la imagen y la reputación de la compañía.

En el precitado estudio de ESADE, Josep M^a. Lozano dice que “ha sido una sorpresa comprobar como las PYME que aplican la RSE están tan convencidas de que ganan más dinero que ni lo cuantifican con indicadores. Simplemente, lo ven como una evidencia. Lo viven como una opción de profundo convencimiento, como modelo de empresa...”. Cuando sean empresas grandes no deberían olvidar esa reflexión.

También para las PYME, y para las empresas no cotizadas, y para todo el entramado empresarial, estamos hablando de un modelo de gestión que para generar valor debe responder a unos concretos valores.

* *Nota del autor.- Según el informe “La empresa española 2006”, elaborado por el Servicio de Estudios del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, la mitad de las empresas desaparece cuatro años después de su creación.*

2.3 Las Cajas de Ahorros. Un análisis diferente

Como es sabido, las Cajas de Ahorros son instituciones de carácter privado que combinan dos funciones, una financiera y otra social. Como entidades financieras las Cajas gestionan más de la mitad de los recursos captados entre las empresas y las familias españolas y lideran la actividad crediticia del Sistema Financiero, especialmente en lo que se refiere al crédito hipotecario.

El origen de las Cajas se encuentra en Italia, donde en el siglo XV nacen los Montes de Piedad, creados por los franciscanos para conceder préstamos sin interés a los estratos más desfavorecidos de la población. La evolución social, y el paso del feudalismo al incipiente capitalismo, permite a las Cajas iniciar un importante papel igualitario tratando de reducir las diferencias entre clases y acabar con la usura, al tiempo que en pleno siglo XVIII comienzan su expansión europea, ganando especial arraigo en Inglaterra.

Aunque algunos documentos hablan de una Caja de Ahorros de Jerez con origen en 1834, en España, nace en 1838 la primera Caja de Ahorros, la de Madrid, vinculada a un Monte de Piedad que funcionaba desde casi 1700. Hasta 1890 se fundaron en España 53 Cajas, la mayoría de ellas gracias a la iniciativa privada aunque con apoyo gubernamental por el afán intervencionista inherente, entonces y ahora, a la Administración Pública. La Real Orden de 3 de abril de 1835 trataba de impulsar el nacimiento de las nuevas instituciones marcando las pautas para que, así se esperaba pudiera revitalizarse la economía del país.

Las Cajas son hoy instituciones privadas de utilidad social que no pueden repartir dividendos. Los excedentes de su gestión tienen la siguiente distribución*:

- El pago del impuesto de sociedades, “que ha reclamado actuaciones crecientes derivadas del aumento de la presión fiscal en los últimos años”.
- “La constitución obligada de reservas para reforzar la capitalización y solvencia, marcada por una línea creciente”. Con carácter general, las Cajas de Ahorros deben destinar a reservas un mínimo del cincuenta por ciento de su beneficio neto.
- Una vez cumplidas estas obligaciones, el resto del excedente se puede destinar y dedicar a la Obra Social.

Para el año 2007, las Cajas de Ahorros españolas han aprobado una dotación de 1.669 millones de euros, un 25 por ciento más que en 2006. Esta dotación

* *Confederación Española de Cajas de Ahorros. Memoria 2005 de Obra Social.*

representa un 23,5 por ciento del beneficio neto correspondiente al ejercicio 2006*.

Para dar una idea de la gran actividad desplegada por la Obra Social de las Cajas, recogemos un párrafo de la mencionada Memoria 2005:

“Las Cajas de Ahorros invirtieron en Obra Social en el año 2005 un total de 1.338,25 millones de euros, un 15,02 por ciento más que en el año 2004, lo que representa el mayor incremento interanual en cinco años.

Durante el ejercicio 2005, se pusieron en marcha 139.938 actividades, desarrolladas directamente por las Obras Sociales de las Cajas o por algunas de las entidades, instituciones, asociaciones y ONG colaboradoras.

El número de centros de la Obra Social a 31 de diciembre de 2005 se situaba en 4.280, en su mayor parte dedicados a la cultura y la asistencia social. El número de usuarios superó los 87 millones de personas”.

La Obra Social de las Cajas de Ahorros se vertebra en torno a cuatro áreas: Asistencia Social y Sanitaria, que representó en 2006 un 32,75 por ciento de los recursos invertidos; Cultura y Tiempo Libre, la que menos crece (2,1 por ciento), donde se invirtieron 583,8 millones de euros en 2006 y que representa el 39,23 por ciento del conjunto; Educación e Investigación (17,29 por ciento del total), que invirtió 257,4 millones de euros en 2006; y, por último, Patrimonio Histórico Artístico y Natural, que alcanzó casi 160 millones de inversión.

La cuantía de sus recursos, que suponen una de las inversiones más alta del mundo en actividades y programas de índole social, contribuye a que la Obra Social sea capaz de crear en España “tejido social, fomentar el asociacionismo, colaborar con los poderes públicos para intentar llegar más lejos en su esfuerzo por extender a toda la población sus iniciativas y ayudar a los ciudadanos a solucionar sus problemas”.

La cuestión es si esto es, o no, RS. Aunque no existe obligación formal (no hay ley que obligue a las Cajas a dotarla económicamente), desde su creación las Cajas de Ahorros han dedicado muchos recursos al desarrollo de su Obra Social. Por su propia naturaleza jurídica, por ser entidades de utilidad social que no pueden repartir dividendos, por su singular historia, las Cajas de Ahorros han estado obligadas a desarrollar iniciativas, sociales y culturales sobre todo, que benefician a la sociedad en la que están asentadas. Sin embargo, las Cajas están siendo muy criticadas en los últimos años: el relativo control político de sus órganos de gobierno, la competencia directa con la banca y sus discutidas carteras de participaciones industriales, además de la

* *Nota del autor.- Las cifras de este párrafo se incluyen en la nota de prensa de 2 de marzo de 2007, emitida por CECA. Al 31 de marzo de 2007 no se había publicado la Memoria 2006. Hay una diferencia (y así lo aclara la Memoria antes citada) entre dotación y gasto. Éste puede ser mayor que la dotación, que siempre responde a la distribución del beneficio anual.*

intervención pública (sobre todo de los gobiernos de las Comunidades Autónomas) en el destino de los fondos de la Obra Social, son algunos de los aspectos que abren el debate sobre el futuro de las propias Cajas’.

Está claro que la Obra Social es también, aunque no sólo, RS. Probablemente, es más Acción Social que otra cosa, pero en la Memoria 2005 de la CECA, su presidente, Juan Ramón Quintás, ha escrito lo siguiente:

“Aunque la RSC no tiene todavía unos límites bien definidos, es difícilmente cuestionable decir que en las Cajas se manifiesta en, al menos, cuatro ámbitos distintos, pero fuertemente relacionados entre sí: el primero se refiere al conjunto de reglas y prácticas de buen gobierno características de su modelo corporativo, teniendo en cuenta los objetivos y el bienestar de los distintos grupos interesados en la gestión de la entidad; el segundo, a la dimensión social y medioambiental de las relaciones internas y externas; el tercero, al enfoque social de la actividad financiera; y el cuarto, es el destino de sus beneficios, su bien conocida Obra Social. Mientras los dos primeros abarcan el contenido tradicional de la RSC para las empresas en general, los dos últimos, aunque no exclusivos, sí son característicos de las Cajas por lo excepcional de su importancia en ellas.

En esos cuatro ámbitos, las Cajas de Ahorros españolas han venido desarrollando desde su fundación, hace 170 años, una impresionante labor que, si antes permitía calificarlas como precursoras, hoy las constituyen en líderes de la RSC”.

Éste es, oficialmente, el criterio de la alta dirección de las Cajas. Discutible, naturalmente. La Obra Social de las Cajas es, a mi juicio, y reconociendo su importancia para el conjunto del Estado y de sus ciudadanos, una manifestación de Responsabilidad Social *quasi* Obligatoria. Probablemente, aunque presuman lícitamente de su “voluntaria” Obra Social, las Cajas de Ahorros no tienen más remedio que invertir en ella. Y cada vez más, porque en su lucha con los bancos por el negocio financiero la Obra Social es su gran ventaja competitiva, además de una exigencia social de sus clientes, impositores y, no hay que olvidarlo, en alguna medida, de las Administraciones Públicas. Como recoge un “spot” publicitario emitido en 2006, la Obra Social es el “alma” de las Cajas; su dividendo social.

* *Nota.- En abril 2007 CECA ha hecho público un duro documento en el que denuncia la injerencia política y, en nombre de las Cajas, reclama no sólo menos peso de los organismos públicos en sus órganos de gobierno -ahora con límite del 50 por ciento-, sino que demanda que “no deben existir relaciones de tutela entre la Administración y su función al servicio del interés general, y la Obra Social de las Cajas”.*

2.4 La visión de la Administración Pública y los Agentes Sociales. El Foro de Expertos y una definición de la RSE⁴

En marzo de 2005, el Gobierno Español, UGT, CC OO, CEOE y CEPYME suscribieron el llamado “Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva 2005”. Las organizaciones signatarias asumían directamente los compromisos contenidos en dicho Acuerdo y se obligaban entre ellas a “ajustar su comportamiento y obligaciones a lo pactado, pudiendo cada una de ellas reclamar de la otra el cumplimiento de las tareas o cometidos acordados”^{*}.

Al referirse a la naturaleza jurídica y ámbito funcional del Acuerdo, las Confederaciones firmantes, que tienen la condición de más representativas, se comprometen a “... intensificar los esfuerzos para establecer... los mecanismos y cauces más adecuados que les permitan asumir y ajustar sus comportamientos para la aplicación de los criterios, orientaciones y recomendaciones contenidas en este Acuerdo cuya **naturaleza es obligacional**”^{**}.

Hay, pues, un firme compromiso de futuro de todos los firmantes: las principales organizaciones patronales y los sindicatos mayoritarios con el aval del propio Gobierno de la Nación.

En el capítulo VIII del referido Acuerdo, bajo la rúbrica “Responsabilidad Social de las Empresas”, las organizaciones empresariales y sindicales (y el propio Ejecutivo) se refieren en un escueto folio a la RSE como “un serio compromiso y un esfuerzo complejo que ha de contar con el mayor grado de implicación y de consenso”. Se alinean claramente con los objetivos recogidos en el Libro Verde de la Unión Europea, y con las posteriores comunicaciones de la Comisión y, aunque no la definen explícitamente, se refieren a la RSE como “aquellos comportamientos de las organizaciones que de forma voluntaria, y adicional al cumplimiento de la legalidad, reflejan un compromiso por asumir determinados valores que existen en el ámbito social, económico o medioambiental”. Los firmantes reconocen que existe una cierta confusión al englobarse en esta materia iniciativas y actuaciones de distinta naturaleza. Por eso, consideran la oportunidad de incluir la RS en el llamado diálogo social y, dejando claras sus intenciones (que no otra cosa u otro compromiso), concluyen:

⁴ Nota del autor.- En septiembre de 2008 se ha constituido por Real Decreto, en el seno del Ministerio de Trabajo español, el Consejo Estatal de Responsabilidad Social, órgano cuatripartito y partiarrio (patronal, sindicatos, sociedad civil y administraciones públicas) para el fomento y estudio de la Responsabilidad Social. Este Consejo, pionero en el mundo, inició sus trabajos en enero de 2009 y se espera mucho de sus propuestas.

^{*} *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva 2005.*

^{**} *El destacado es del autor.*

“Teniendo en cuenta que la responsabilidad social de las empresas persigue la integración de las dimensiones económica, social y medioambiental en las actividades y estrategias empresariales, se considera necesario:

- Identificar y promover ámbitos de interlocución entre las organizaciones empresariales y sindicales.
- Compartir experiencias y difundir buenas prácticas.
- Impulsar compromisos sobre responsabilidad social”.

El Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva 2007, de 25 de enero*, asimismo suscrito por UGT, CC OO, CEOE y CEPYME, repite (también en el capítulo VIII e incluso con párrafos idénticos) lo anunciado en el Acuerdo de 2005. Solamente, a lo ya sabido, añade la necesidad de “orientar contenidos susceptibles de integrarse en las prácticas de responsabilidad social de las empresas en el ámbito de las relaciones laborales”.

Hay en todo esto poco más que una declaración de principios, y parece como si -una vez más y como en tantas otras cosas- la batuta en el proceso evolutivo de la RS estuviese inevitablemente en manos de las grandes empresas, que hacen de promotoras y lideran casi todos los movimientos de este proceso. Sindicatos y patronal parecen haber llegado tarde a la RS y transmiten la impresión de que el asunto, del que recelan, no les interesa demasiado. A unos, los sindicatos, por defecto: la RSE es un compromiso voluntario que va más allá de la legalidad y, normalmente, todavía no se incluye con carácter general (hay excepciones) en la negociación colectiva, algo que les gustaría y por lo que van a luchar.

A otros, la patronal, porque no le interesa incluirlo como materia negociable y, además, porque no pueden recomendar su aplicación sin más a todas las empresas y, probablemente, porque tampoco están por la labor. La patronal, considerada en abstracto, es generalmente inmovilista.

En noviembre de 2006, la Confederación Española de Organizaciones Empresariales, CEOE*, ha hecho público un extenso documento con el título “La empresa y la Responsabilidad Social”, fruto del trabajo de la Comisión de RS de la patronal, que establece algunos criterios a los que nos referiremos más adelante. En todo caso, y para no olvidar ningún detalle, el documento deja sentado que “... el reto de no extender y no restringir estas prácticas guarda una estrecha relación con la capacidad para ligar su desarrollo a la mejora en la eficiencia y competitividad de la actividad empresarial”. Los mencionados criterios constituyen “base excelente para colaboraciones futuras con otras organizaciones públicas y privadas”, con algunas pautas:

* www.mtas.es

* www.CEOE.org

- Mantenimiento y ampliación de la extensa red de la Comisión de RS de la CEOE como elemento canalizador de futuras iniciativas.
- Difusión de los criterios, con remisión periódica a organismos e instituciones de sus contenidos y creación de una página web.
- Seguimiento de la difusión a la luz del desarrollo de iniciativas europeas e internacionales

La CEOE considera, por último, que los principios generales de la RS, desde su punto de vista, son: la principal función de la empresa es la creación de riqueza; voluntariedad, valor añadido, eficiencia, integración, adaptabilidad/flexibilidad, universalidad, transparencia y comunicación.

Esta claro que patronal y sindicatos no van a quedarse al margen de este movimiento. El Presidente de la Fundación 1º de Mayo, Julián Ariza, escribe en “Cuadernos de Información Sindical” que “sea como fuere, el mundo sindical no debe situarse a la defensiva frente al fenómeno de la RSE”^{*}.

En el texto antes citado, Walter Cerfeda, de la Confederación Europea de Sindicatos (CES), reflexiona y fija los criterios del sindicalismo europeo ante la RSE. Partiendo de que no es una idea romántica, la CES está a favor del concepto de RSE. Es más, dicen, “para ser más exactos, queremos que se afirme cada vez más el valor de la RSE”, y van a luchar para que la RSE no se quede solamente en el ejercicio de una actividad de relaciones públicas en favor de las empresas.

A juicio del dirigente sindical europeo, la RSE es voluntaria pero no unilateral, lo que significa controles, criterios y estándares mínimos de referencia que la Confederación Europea de Sindicatos ha propuesto a la Comisión Europea, inspirados en un principio según el cual “las acciones de RSE deben afectar al proceso productivo, y no a las acciones externas -de beneficencia- con respecto a la actividad de la empresa”.

Los criterios recomendados por la Confederación Europea de Sindicatos son cuatro, que resumimos:

- La certificación y el sello de RSE no deben otorgarse sólo al producto final, sino que tienen que referirse y certificar toda la trazabilidad del producto, garantizando que “a lo largo de toda la cadena (de producción, se entiende) todas las acciones realizadas han sido socialmente responsables...”.
- Necesidad de una política que fomente la implicación de las empresas en el factor de la RSE, vía mayores facilidades para acudir a la financiación y ayudas públicas.

^{*} *La dimensión laboral de la RSE. Cuadernos de información sindical. CC OO, octubre 2005.*

- Compromiso por parte de las empresas de presentar al final de cada año un informe sobre las actividades realizadas en materia de RSE.
- La CES pide a la UE que fije criterios muy rigurosos en lo que se refiere a las agencias habilitadas para expedir la certificación de RSE, fijando los requisitos necesarios para que la tarea sea transparente.

Junto a estas reflexiones de la Confederación Europea de Sindicatos, conviene detenerse en el trabajo del llamado *Foro de Expertos en Responsabilidad Social de la Empresa*, constituido el 17 de marzo de 2005 bajo el amparo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales español. El Foro está integrado por representantes de distintos Ministerios y por expertos de organizaciones no gubernamentales, representantes de la Sociedad Civil, de la Universidad y de diferentes Fundaciones. No están representados en el foro empresas y sindicatos, que sí lo están en una Mesa de Diálogo Social que trabaja en paralelo al propio Foro. Cuando se redacta este trabajo (marzo 2007), el Foro ha hecho públicas las actas de sus cinco primeras sesiones de trabajo, de las varias (en principio eran ocho) que tenía previsto celebrar. En las todavía pendientes, se analizarán y debatirán, según el programa establecido:

- Sistemas de auditoría y verificación, analizando las diferentes alternativas de verificación de los reportes de RC y el rol de las Administraciones Públicas en el control social de la RSE.
- La promoción pública de la RSE, debatiendo una posible política de incentivos y el ejemplo del propio sector público.
- Asimismo, se analizarán las políticas y normativa de RSE para las entidades inversoras y para los fondos de inversión.
- Finalmente, se estudiarán la naturaleza y objetivos de un Consejo de RSE. Naturaleza, funciones y formato del órgano administrativo eventualmente responsable de la RSE en la Administración General del Estado. Presumiblemente, el Consejo Estatal será un órgano colegiado, asesor y con carácter consultivo, “encargado de impulsar y fomentar las políticas de responsabilidad social empresarial”, según el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales español.

En las sesiones celebradas hasta la fecha en la que se redacta este trabajo, el Foro abordó los asuntos que a continuación resumimos, estableciendo y aconsejando que deben adaptarse políticas públicas en la línea de:

- Promocionar e incentivar la RSE en las grandes, pequeñas y medianas empresas.
- Establecer sistemas de verificación y regulación de los informes sobre RSE publicados por las empresas.

- Fomentar la RSE tanto entre los agentes de la Sociedad Civil como en la Sociedad en general, y entre las empresas y sus directivos.

El 20 de marzo de 2007 se ha constituido la Mesa de Diálogo Social sobre RSE, integrada por Gobierno, sindicatos y empresarios. Esta Mesa completa la triada de medidas que el Gobierno comprometió en su análisis y propuestas sobre la RSE: Creación de una Subcomisión Parlamentaria, que presentó sus conclusiones en diciembre 2006; el llamado Foro de Expertos y, por último, la Mesa de Diálogo Social. Las tres iniciativas son convergentes y, según Juan José Barrera, Director General de Economía Social del Ministerio de Trabajo, “con ellas... tendremos material suficiente con el que avanzar en esta materia y para poner en marcha antes de que acabe la legislatura”⁵.

- Consolidar los cauces de participación de las partes interesadas, es decir, de los *stakeholders*.
- Crear instrumentos de deliberación y concertación para mediar entre las partes interesadas y las empresas.
- Impulsar la RSE en el seno de las Administraciones Públicas.
- Siguiendo los principios del Pacto Mundial, utilizar criterios de RS como guía para toda la normativa administrativa, con el fin de proteger, entre otros, los derechos de los consumidores, los derechos humanos, alcanzar estándares laborales dignos y no discriminatorios, respetar el medioambiente y erradicar la corrupción.
- El Acta de la V sesión de trabajo del Foro de Expertos merece una especial atención⁵. Con el título “El desarrollo de la RS de las empresas en España”, hace un amplio recorrido sobre los indicadores relevantes en el desarrollo español de la RSE; analiza las dificultades de evaluación que conllevan los cambios inherentes a esta nueva forma de gestionar la empresa y, por último, hace un llamamiento a los poderes públicos para no quedar al margen del proceso de avance de la RSE como un elemento más de contribución al desarrollo sostenible.

Por su especial significación, se transcribe la definición de RSE propuesta por el Foro de Expertos, que el autor hace suya: “La RSE es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, política y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.

* Teóricamente, en marzo de 2008

⁵ Todas las actas pueden estudiarse en la página web del Ministerio de Trabajo español: www.mats.es

Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés. La RSE se refiere a cómo las empresas son gobernadas respecto a los intereses de sus trabajadores, sus clientes, proveedores, sus accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general, es decir, a una gestión de la empresa que representa a todos sus grupos de interés y supone un planteamiento de tipo estratégico que debe formar parte de la gestión cotidiana, de la toma de decisiones y de las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas. De ahí la importancia de que tanto los órganos de gobierno como la dirección de las empresas asuman la perspectiva de la RSE.

Si bien la responsabilidad social corresponde en primer lugar a las empresas, se extiende a todas las organizaciones que aportan un valor añadido a la Sociedad, sean públicas o privadas, con ánimo o sin ánimo de lucro”.

Como hemos indicado anteriormente, el Foro ha hecho pública, también en 2006, el Acta de la IV sesión de trabajo, referida a “El Informe de RSE como motor de Responsabilidad Social”, fijando como objetivos fundamentales del citado y, entre las empresas, cada vez más habitual Informe de RSE:

- El compromiso público con las partes interesadas, como herramienta que facilita el derecho a la información de los *stakeholders*.
- Que responda a los requerimientos del mercado, habida cuenta de que cada vez más los consumidores exigen a las empresas mayor transparencia y una información veraz.
- Su transparencia interna y externa, respondiendo así a las exigencias de buenas prácticas de gobierno corporativo y a la necesidad de fortalecer y consolidar la confianza sobre el compromiso social de las corporaciones públicas y privadas.
- Materialidad y relevancia de la información, toda vez que el Informe de RSE es, sobre todo, un mecanismo de rendición de cuentas a las partes interesadas y a la Sociedad.
- El Informe debe mostrar los avances que, periódicamente, cada empresa obtiene en materia de RSE.
- El Informe ayuda y motiva a integrar la RSE en la gestión empresarial, además de facilitar el análisis y la comunicación de sus realizaciones a las partes interesadas y a la Sociedad.

El Foro considera necesario estimular y fomentar en España los informes de RSE que no se han extendido de manera generalizada entre las empresas

españolas. Según la Fundación Ecología y Desarrollo*, a septiembre de 2005 sólo veinticinco empresas cotizadas realizaron informes anuales de RS y sólo once de ellas contaron con verificación externa.

2.5 La Subcomisión del Congreso de los Diputados para el fomento de la RSE

En junio de 2006, la Subcomisión para promover la Responsabilidad Social de las empresas, creada en el seno de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Congreso de los Diputados de España, hizo públicas sus conclusiones, que presentaron formalmente el 13 de diciembre de 2006 en el Congreso de los Diputados aprobadas por unanimidad. Esta especie de “Libro Blanco” sobre la RSE es fruto de un intenso trabajo a lo largo de 2005 y 2006. La Subcomisión, que ha estado liderada por el diputado Ramón Jáuregui, recibió las aportaciones (y las opiniones) de 59 expertos comparecientes que representaban a muy distintos colectivos: administraciones públicas, universidad, sociedad civil, mundo académico, sector privado, sindicatos y organizaciones empresariales. Todos los comparecientes dieron su opinión sobre el particular y sugirieron las orientaciones que, desde su punto de vista, deberían guiar la política de RSE en España.

El trabajo que ha hecho público la Subcomisión se ha estructurado en tres partes:

- Bajo la rúbrica “Constataciones”, se recogen las conclusiones de carácter general que pueden extraerse de las comparecencias ante la Subcomisión de 59 expertos. En total, las constataciones son 30 y van desde la consideración de la RSE como un proceso que constituye un nuevo modelo de gestión a su carácter activo y voluntario (según las empresas) u obligatorio para determinadas materias (como piden otros colectivos) como, por ejemplo, las relacionadas con derechos humanos o impacto ambiental. La Subcomisión constata también que la definición de RSE aportada por el Foro de Expertos (que hace suya) es “muy útil” y complementa la contenida en el Libro Verde de la Unión Europea.

Tras señalar como una potente palanca de cambio la transparencia y la comunicación de la RSE, la Subcomisión pone de relieve su importancia en los últimos años y constata que, al menos, la RSE integra (sin consenso generalizado) Gobierno Corporativo, Derechos Humanos, Ámbito Laboral, Proveedores, Acción Social y el Impacto Ambiental.

El Informe aprecia una diversidad de “etiquetas de RSE” que confunden y diluyen las verdaderas políticas empresariales en la materia, al tiempo que se

* *Anuario sobre RSE en España, 2006.*

constata el creciente número de iniciativas públicas en otros países para fomentar la RSE. La Subcomisión aprecia también vínculos entre la RSE y el enfoque fundacional de las Cajas de Ahorros, así como la aparición de nuevos actores (ONGs) en la promoción y desarrollo de un proceso que no es exclusivo de las empresas.

Los medios de comunicación son, asimismo, instrumentos fundamentales en la movilización de la opinión pública a favor del proceso, que deberían implantar en el seno de sus propias organizaciones*.

Las grandes empresas deben incentivar en y entre las PYME este movimiento, que no es una moda sino un nuevo paradigma empresarial que las empresas españolas deben incorporar en sus procesos de internalización, respondiendo en cada caso a la realidad económica y social de los países donde se instalan.

La Subcomisión constata, por último, la utilidad de que (lejos de políticas obligatorias) las diferentes Administraciones impulsen y fomenten un marco promocional y un clima estimulador de la RSE, en línea con lo que ya se hace en otros países y con especial énfasis en el diseño de políticas públicas de fomento de RSE para las PYME.

- La segunda parte del Informe se denomina “Directrices generales”, cinco en total, de las que destacamos la primera y la última.
 - “La RSE debe ser concebida como una cultura de la exigencia mutua entre las empresas y la Sociedad y sus instituciones”.
 - “El desarrollo de la RSE en España depende tanto de las iniciativas de las administraciones públicas como de las acciones de empresas, sindicatos, consumidores e inversores, medios de comunicación, ONGs, etc. Estos sectores deben complementar esfuerzos y energías para promocionar conjuntamente la RSE”.
- Con el título “Recomendaciones”, la Subcomisión propone finalmente a los poderes públicos y al conjunto de la Sociedad un total de 58 medidas para fomentar la RSE.

Las recomendaciones o medidas de promoción se distribuyen en cuatro ámbitos diferentes:

- ▶ Las medidas destinadas a las empresas y asociaciones empresariales, que suman 18: desde la elaboración de la triple memoria (con criterios GRI) para todas las empresas cotizadas al compromiso con la RSE de todas las empresas españolas que operan en Iberoamérica, pasando por

* *Sobre este particular, en el capítulo V damos cuenta y comentamos los resultados de una encuesta exclusiva realizada con diferentes medios de comunicación españoles en el período julio-octubre 2006.*

el fomento de medidas de autorregulación empresarial sectorial, la intensificación de la transparencia y el Buen Gobierno, la promoción y el fomento de I+D+i, o concebir la RSE como una estrategia y una exigencia de la competitividad global.

- ▶ Referidas a las administraciones públicas, un total de 28 recomendaciones. En general, se trata de medidas de impulso, fomento y promoción (por ejemplo, inversión socialmente responsable; bonificaciones de la Seguridad Social o reducciones fiscales), mejoras de marcos legislativos y ayudas a diferentes colectivos, con dos específicas indicaciones que deben plasmarse en sendas normas:
 - Regular determinados temas “generales” de la RSE (derechos humanos, medio ambiente), principalmente vía convenios internacionales.
 - Regular la elaboración de las memorias de sostenibilidad para las empresas del Ibex 35.
- ▶ Para consumidores e inversores, dos recomendaciones referidas a la difusión del consumo responsable y a la incorporación de criterios de Inversión Socialmente Responsable (ISR).
- ▶ Por último, las medidas destinadas a otros actores son seis. Por ejemplo, la petición a las empresas de la economía social (Fundaciones Laborales y Cajas de Ahorros) para integrar sus políticas sociales en una estrategia global de RSE. Desarrollar la investigación y la formación de la RSE en los grados medio y superior de enseñanza, y la mayor implicación de los medios de comunicación, que deberían dar mayor cobertura a los temas relacionados con RSE, y comprometer la progresiva incorporación de sus empresas a este proceso.

Según el Anuario 2006 de la Fundación Ecología y Desarrollo, y como apunte complementario, también en el Congreso de los Diputados, en diciembre de 2005, la Comisión de Cooperación Internacional para el Desarrollo presentó una propuesta de apoyo a la Iniciativa para la Transparencia de la Industria Extractiva (Extractive Industries Transparency Initiative, EITI). La EITI, lanzada por el Primer Ministro Británico Tony Blair en el escenario de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de Johannesburgo en 2002, tiene su origen muy ligado a la campaña sobre transparencia en las industrias extractivas promovida por *Publish What You Pay* (Publica lo que pagas), una coalición internacional de organizaciones no gubernamentales que cuenta con más de doscientos miembros: entre ellos, las organizaciones españolas Intermón Oxfam y Fundación Ecología y Desarrollo. Por iniciativa del diputado de CiU (Convergència i Unió) Carles Campuzano, la Comisión aprobó que se solicitase a las empresas españolas del sector extractivo que publicasen los ingresos y los gastos obtenidos en países en vías de desarrollo. Esta solicitud

está en línea con la realizada por el Parlamento Europeo a los Estados miembros. Numerosos representantes de las industrias de minería, gas y petróleo se han adherido formalmente a la EITI; con datos a diciembre 2006, Repsol-YPF es la única empresa española firmante.

2.6 Asociaciones, fundaciones y foros de estudio y debate. Índices de RS

Con base en los Anuarios 2006 de Medioresponsable y de la Fundación Ecología y Desarrollo, y en nuestro propio análisis, anotamos como referencia, algunas de las principales organizaciones que, desde diferentes ámbitos y con enfoques algunas veces dispares, se ocupan en España de la RSE. También hacemos notar el trabajo de tres organizaciones internacionales (Global Reporting Initiative, FTSE4 Good y DJSI) de singular importancia en la definición de estándares o índices internacionales de sostenibilidad y de verificación de Memorias e Informes de RSE.

En España, y con ámbito estatal, podemos destacar:

- AENOR. Asociación Española de Normalización y Certificación. www.aenor.es
- Amnistía Internacional. www.amnesty.org
- APIE. Asociación de Periodistas de Información Económica. www.apie.es
- ASGECO. Asociación General de Consumidores. www.asgeco.org
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). www.aeca.es
- Asociación Española de Fundaciones. www.fundaciones.org
- Ayuda en Acción. www.ayudaenaccion.org
- Cáritas Española. www.caritas.es
- CECA. Confederación Española de Cajas de Ahorro. www.ceca.es
- CECU. Confederación de Consumidores y Usuarios. www.ceu.es
- CEPES. Confederación Empresarial Española de la Economía Social. www.cepes.es
- CERMI. Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad. www.cermi.es
- Club de la Excelencia en Sostenibilidad. www.clubexcelencia.org
- Cruz Roja Española. www.cruzroja.es
- Escuela de Negocios EOI. www.eoi.es
- Foro de Reputación Corporativa. www.reputacioncorporativa.org
- Foro RSE Navarra. www.portalsocialnavarra.org
- Fundación Carolina. www.fundacioncarolina.es
- Fundación CIES. Centro de Investigación de Economía y Sociedad. www.grupcies.com
- Fundación CONAMA. www.conama.org
- Fundación Ecología y Desarrollo. www.ecodes.org
- Fundación Empresa y Sociedad. www.empresaysociedad.org
- Fundación Entorno. www.fundacionentorno.org
- Fundación ETNOR. www.etnor.org

- Fundación Eroski. www.eroski.es
- Fundación Forética. www.foretica.es
- Fundación + Familia. www.masfamilia.org
- Fundación ONCE. www.fundaciononce.es
- IDEAS (Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria). www.ideas.org
- Instituto de la Empresa Familiar. www.iefamiliar.com
- ESADE. Instituto Persona Empresa y Sociedad. www.esade.es
- Intermon Oxfam. www.intermonoxfam.org
- Observatorio de la Responsabilidad Social. www.observatoriorsc.org
- Pacto Mundial ASEPAM. www.pactomundial.org
- Premios MSD. www.msd.es
- Reputación, marca y RSC. www.telefonica.es
- Universidad Nacional de Educación a Distancia. www.uned.es
- Universidad Rey Juan Carlos. www.urjc.es
- Universitat de Valencia. www.uv.es

Índices de Sostenibilidad

El auge de la inversión socialmente responsable se ha plasmado más visiblemente en el lanzamiento de los denominados índices de sostenibilidad. En estos índices, para llegar a ser constituyentes, las empresas han de acreditar determinadas prácticas en el ámbito de la RSE; prácticas y criterios que son decididos por el proveedor del índice.

La construcción de un índice RSE tiene varias etapas diferenciadas: de un lado la selección del universo inicial, el análisis o *rating* RSE de las empresas constituyentes del citado universo; la decisión y aplicación de los criterios RSE, por parte del proveedor, para la selección inicial de empresas, y la selección final de empresas constituyentes del índice, de acuerdo también a parámetros financieros.

A finales de los noventa y principios del presente siglo fueron lanzadas las series de índices de Dow Jones, Dow Jones Sustainability Group Index* (www.sustainability-indexes.com), y de FTSE, FTSE4 Good** (www.ftse.com/ftse4good). Estos índices desarrollaron en aquel momento, por su visibilidad, una importante labor: acercaron el concepto de inversión con criterios de RSE a los consejos de administración, y sirvieron como punta de

* *DJSI, lanzado en 1999 por Dow Jones Indexes, STOXX Limited y SAM Group, se basa en la revisión de la gestión económica, medioambiental y social a través de más de cincuenta criterios generales y específicos para cada sector.*

** *FTSE4 Good evalúa la responsabilidad social de las empresas en función de sus actuaciones en favor del desarrollo sostenible, relaciones con los grupos de interés y la defensa y el respeto a los derechos humanos. El análisis, realizado por la Fundación Ecología y Desarrollo, está basado en un exhaustivo cuestionario elaborado por la organización europea EIRIS (Ethical Investment Research Service).*

lanza de la inversión sostenible responsable (ISR) ante los departamentos de relaciones con inversores de muchas empresas cotizadas.

Figurar en los citados índices pasó a ser para numerosas empresas un elemento clave de la gestión de su reputación. Así ocurre también en España, donde incluso se pudo percibir al comienzo de la presente década una cierta competencia en determinados sectores, como el eléctrico, por sumarse a este novedoso escaparate y al prestigio que supone para las empresas ser incluidos en las correspondientes listas. En cualquier caso, tan sólo las empresas españolas con un mayor capitalización bursátil y una mayor internacionalización de sus actividades fueron sensibles inicialmente a esta presión de los mercados financieros.

El proceso de consulta con los grupos de interés que implica la definición y renovación de criterios sobre responsabilidad social en el índice de sostenibilidad FTSE4 Good recopila principalmente la visión de los inversores, las ONGs y las propias empresas. De acuerdo con los resultados de estas consultas, desde el lanzamiento del índice se ha vivido el sucesivo endurecimiento de determinados criterios: los medioambientales en 2002 y los relativos a Derechos Humanos en 2003, especialmente para las empresas de la industria extractiva. También se ha asistido a la definición de nuevos criterios, como los relativos a los derechos laborales en la cadena de proveedores de las empresas que aspiran a estar representadas en el índice. En 2005 los nuevos criterios están en línea con el “espíritu del tiempo”: son criterios relativos a la lucha contra el soborno y la corrupción.

De igual manera, las empresas que operan dentro de una serie de sectores han estado excluidas totalmente de este índice desde sus orígenes: productores de tabaco, empresas que manufacturan total o parcialmente sistemas para el armamento nuclear o sistemas completos de armamento convencional; empresas propietarias u operadoras de plantas de energía nuclear, y empresas implicadas en la extracción o procesamiento de uranio.

Estos sectores excluidos también están sujetos a las consultas con sus grupos de interés realizadas por FTSE. Y, dadas las cuestiones planteadas en las últimas consultas, cabe esperar que podamos ver cambios relativos a los sectores productivos excluidos por principio del índice. De acuerdo con los datos publicados por FTSE, el de la propiedad o uso de plantas de energía nuclear puede llegar a ser un sector permitido en FTSE4 Good en los próximos años. Casi un 80 por ciento de los consultados se han mostrado a favor de poner fin a esta exclusión, amparándose principalmente en la preocupación respecto al cambio climático, y apoyando la proposición de que las mínimas emisiones de este tipo de energía pueden contribuir a mitigar las consecuencias del cambio climático. Un nuevo éxito, sin duda, para el *lobby* nuclear en Europa.

A marzo 2007, las empresas incluidas en ambos índices eran:

| FTSE4 Good | Dow Jones EURO STOXX® Sustainability 40 (*) |
|--|---|
| <p>3 <u>Índice global (top 10)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft - Citibank - Bank of America - AT & T - HSBC - Procter & Gamble - BP - Johnson & Johnson - Pfizer - Toyota Motor <p>• <u>FTSE4 Good Europe</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - HSBC - BP - Total - GlaxoSmithkline - Vodafone - Novartis - Roche - USB - Royal Bank - Royal Dutch Shell | <ul style="list-style-type: none"> - Accor - Aegon - Akzo Nobel - Allianz - Basf - Bayer - BBVA - BSCH - BMW AG - BNP PARIBAS - Carrefour Supermarche - CRH - Daimlerchrysler - Deutsche Bank R - Deutsche Boerse - Deutsche Post - Deutsche Telecom - Endesa - Enel - Groupe Danone - Groupe Societé Generale - Iberdrola - ING Groep - L’Oreal - Lafarge <p>(*) Hay dos índices más, uno de 69 y otro de 76 integrantes.</p> |

| FTSE4 Good | Dow Jones EURO STOXX® Sustainability 40 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <u>EMPRESAS ESPAÑOLAS</u> - Gamesa - Enagás - Iberia - Indra - Red Eléctrica - Repsol YPF - Fenosa - BBVA - Santander - Bankinter - Gas Natural - Ferrovial - Inditex - MAPFRE - Telefónica | <ul style="list-style-type: none"> - Michelin - Muenchener Rueckver R - Philips Electronics - Reed Elsevier NV - Renault - Repsol YPF - RWE - SAP - Siemens - Telecom Italia - Telefónica - Total - Unilever NV - UPM Kymmene - Veolia Environnement |

- Global Reporting Initiative

Global Reporting Initiative (GRI) fue constituido en 1997 como una iniciativa conjunta de la organización no gubernamental estadounidense CERES (Coalition For Environmentally Responsible Economies) y el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), con el objetivo de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de sostenibilidad.

Esta iniciativa ha gozado de respaldo y compromiso por parte de representantes de empresas, organizaciones asesoras no lucrativas, auditoras, sociedades de inversión o sindicatos, entre muchos otros. Todos ellos han trabajado hasta alcanzar un consenso en torno a una guía unificada para la elaboración de memorias que mide, de una forma estandarizada, la manera de proceder de las empresas en temas medioambientales, económicos y sociales. Esta guía se ha convertido en la primera referencia en el establecimiento de estándares de responsabilidad corporativa en el mundo.

La metodología GRI se caracteriza por ser:

- Estandarizada
- Evaluable (al igual que los estándares de información económica)
- Internacionalmente aceptada
- Multistakeholder (dirigida a los diversos grupos de interés)
- Integral y global

GRI proporciona directrices para realizar las Memorias de Sostenibilidad, y lo hace mediante protocolos técnicos e indicadores sobre los diversos temas que se tratan: trabajo, energía, recursos naturales, etc. En la actualidad, todas las grandes empresas españolas que publican memorias de RSE lo hacen con referencia a los criterios GRI.

Las principales ventajas del GRI son las siguientes*:

- Credibilidad:
 - Desarrollo por un equipo multidisciplinar
 - Oficialmente reconocido (Parlamento Europeo, OCDE...)
 - Extendido por todo el mundo (EE UU., Europa, Australia, Sudáfrica, Japón...)
 - Reconocido por el mundo empresarial, por los grupos de interés y por las auditoras
- Comparabilidad. Presenta una información normalizada destinada a:
 - Accionistas
 - Inversores
 - Directivos
 - Benchmarkers
 - Empleados
 - Organizaciones sociales...
- Consistencia:
 - Un solo marco mundial
 - Apreciado por los inversores
 - Herramientas interconectadas
 - Uso de software común

El GRI es, sin duda, el principal estándar internacional de elaboración de memorias de RS. En abril de 2007 se presentará en España la tercera generación de la guía, denominada G3. El nuevo documento, más sencillo y menos complejo que sus predecesores, disminuye el número de sus directrices principales y adicionales, y facilita la redacción de informes conforme a sus criterios.

* Ver en anejos un modelo GRI, a título de ejemplo, con análisis comparativo de sus criterios.

3. LA LLAMADA ACCIÓN SOCIAL

En la Época Moderna, y singularmente desde que Rousseau lo pusiera de manifiesto, parece claro que la prosperidad económica no está siempre acompañada de un paralelo progreso social. Es una de las más severas críticas que desde sus inicios ha recibido la globalización. Sus opositores ponen de relieve que, más allá del indudable progreso del conjunto de la Humanidad y singularmente de muchas naciones, la brecha entre países pobres y ricos se está haciendo cada día más profunda y más ancha.

La paradoja es que lo sabemos, pero no somos capaces de ponerle remedio. Y alguna responsabilidad les cabe a los países más ricos (y a sus gobernantes) en este despropósito. Probablemente, alguna responsabilidad nos cabe a todos.

En 1835, Alexis de Tocqueville publicó su Memoria del Pauperismo un fundamental y siempre actual ensayo sobre la pobreza; entre otras cosas, con enorme lucidez, escribe:

“A medida que prosiga el actual movimiento de la civilización, se verán crecer los goces de la mayoría; la sociedad se verá más perfeccionada y más sabia; la existencia será más cómoda, más apacible, más ornada y más larga; pero al mismo tiempo -sepamos preverlo- el número de los que necesitan recurrir a la ayuda de sus semejantes para obtener una pequeña parte de todos esos bienes crecerá sin cesar... Apresurémonos, pues, a buscar los medios para atenuar los males inevitables que son ya fácilmente previsibles”.

Tocqueville -merece la pena detenerse en su pensamiento- habla de dos clases de beneficencia:

- Una, que lleva a cada individuo a aliviar, según sus posibilidades, los males que se encuentran a su alcance. Es tan vieja como el mundo y “ el cristianismo ha hecho de ella una virtud, y le ha dado el nombre de caridad”.
- La otra, que se ha desarrollado en las sociedades modernas, lleva a la Sociedad misma a ocuparse de las desgracias de sus miembros y a velar sistemáticamente para aliviar sus sufrimientos.

La primera, escribe Tocqueville, “es una virtud privada que escapa a la acción social; la segunda, por el contrario, es producida y regularizada por la Sociedad”. Y concluye, “no hay, a primera vista, idea que parezca más bella y más noble que la de la caridad pública”. Curiosamente, hace casi dos siglos, Alexis de Tocqueville habló ya de Acción Social, y supo poner las bases para definirla.

En los últimos tiempos, llamar Acción Social al patrocinio, al mecenazgo, a la filantropía, a las tareas fundacionales y a la caridad en fin, ha hecho que se

confunda y que se relativice el concepto. Creemos que la Acción Social es también RS; y lo es: aquélla es parte de ésta, pero no pueden identificarse una con la otra. Cuando Tocqueville habló de “caridad pública” no podía imaginar el protagonismo que, tan sólo cien años después, las empresas iban a tener en el desarrollo económico y social de los humanos.

Naturalmente, cuando se refiere a la “caridad pública”, el académico francés está pensando en lo que el entonces poderoso Estado (la Sociedad escribe) debe hacer para paliar las consecuencias de la pobreza. Ahora, en pleno siglo XXI, cuando el rol empresarial ocupa el primer plano en la vida económica y la sociedad civil se desarrolla, el concepto de “pública” alcanza sin duda a la corporación, a las instituciones, a esa experiencia común y compartida llamada empresa. En páginas anteriores hemos podido constatar como hay doscientas empresas entre las 270 mayores economías del mundo. Definitivamente, “velis/nolis”, el papel de la empresa ha cambiado en los últimos decenios y no deberíamos perder de vista que ellas, las grandes corporaciones, y también sus dirigentes, deben prepararse para trabajar, dirigir y tomar decisiones en el sentido esencial de la historia, que es el del porvenir. El futuro, y el actual presente, demandan a las empresas que sean capaces de comprometerse social y activamente.

En junio de 1995 se constituyó en España la Fundación Empresa y Sociedad, financiada íntegramente con fondos privados de sus socios (empresas e instituciones), que se han propuesto mejorar su acción social y la del tejido empresarial en su conjunto.

La Fundación considera que la Acción Social es un componente más del concepto de Empresa Responsable y la define como la actuación de las empresas para que haya menos personas en riesgo de exclusión. Se trata, en definitiva, de que las empresas (que deben integrar la Acción Social en su estrategia) dediquen recursos -económicos y humanos- para facilitar la plena integración en la sociedad de las personas más desfavorecidas.

Frente a la casi generalizada triple cuenta de resultados (económica, social y medioambiental), la Fundación propone que las empresas presenten cada año una quintuple cuenta de resultados:

- Financiera, referida a actividad económica de la propia empresa, a su inversión y rentabilidad, a la creación de empleo y a $I + D + i$.
- Corporativa, que integraría los conceptos propios del Buen Gobierno.
- Equipo humano, sobre todo relaciones laborales, conciliación trabajo/familia, diversidad y respeto de los derechos humanos.
- Medioambiental, que no precisa explicación.

- Interés general, que se identificaría propiamente con la Acción Social, dando cuenta de las acciones llevadas a cabo por la empresa para paliar situaciones y riesgos de exclusión, así como intervenciones en otras áreas de interés general.

La Fundación Empresa y Sociedad, que goza de merecida buena reputación, desarrolla programas multiempresa entre sus socios (sobre discapacidad, por ejemplo), edita diferentes publicaciones sobre temas de su competencia y entrega premios a las empresas que se destacan por su Acción Social, además de investigar sobre aspectos relacionados con sus objetivos y función, incorporando a su mensaje los resultados de su actividad investigadora.

No podemos, ni debemos, confundir la RS con la Acción Social. Esta última tiene entidad propia y vida independiente, aunque forma parte de un concepto integral de RS. Según el Prof. Canals, el apoyo de programas de acción social o de mecenazgo corresponde a las llamadas “responsabilidades terciarias” de la empresa, que las empresas deben llevar a cabo como buenos ciudadanos, o como “empresas ciudadanas”, según la idea, antes citada, de los Prof. Adela Cortina y Bernardo Kliksberg, entre otros.

Sin embargo, no podemos olvidar que a las empresas, dado su nuevo rol y su importancia, y sobre todo a las grandes empresas, a las multinacionales, se les pide lo que podríamos llamar un compromiso social activo. La plasmación de esa demanda, que debe ser siempre voluntaria, se concreta en la llamada Acción Social, de acuerdo con los términos y la forma en la que la hemos definido.

PARTE II ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN APLICADA

Capítulo III OBJETIVOS

Hace más de 2000 años, después de un largo tiempo de reflexión y análisis, Cicerón publicó *De Officiis, Sobre los deberes*, un libro a modo de epístola moral dedicado a su hijo Marco, en el que le hacía partícipe de sus profundas convicciones éticas.

Cicerón predicaba que el conocimiento de las cuatro virtudes cardinales - prudencia, justicia, fortaleza y templanza- debe llevar implícito un conjunto de compromisos personales y sociales: honestidad, como parte de la conducta vital; la solidaridad, como exigencia y obligación si pertenecemos a una comunidad (algo que ya había apuntado Aristóteles) y, por último, la participación activa y militante en la vida de la “polis”. “La grandeza del alma verdadera y sabia juzga por la honestidad, que es propia especialmente de la humana naturaleza, está puesta en los hechos no en la fama, y prefiere no parecer la primera, sino serlo”, escribió Cicerón.

De Officiis es el antecedente próximo/remoto del modelo integral de RSE que se propone en este trabajo, y una referencia inexcusable cuando hoy hablamos de empresa ciudadana, aquella que -además de cumplir con su deber- promueve y desarrolla el Buen Gobierno, desarrolla relaciones de equidad con todos los grupos de interés que participan en la empresa y se compromete solidaria, social y activamente con la comunidad.

El objetivo de este trabajo, a partir de la reflexión, del análisis de cuanto se dice/hace de importancia en el mundo de la RS (capítulo II) y de las encuestas cuyos resultados se presentan en el capítulo V, es proponer un modelo de RSE que pueda ser aplicable a todas las empresas, sea cual fuere su dimensión, volumen de ventas, número de trabajadores o sector en el que desarrolla su actividad.

Si la RS es una nueva forma de gestionar la empresa, acorde con estos tiempos y con las nuevas exigencias sociales, creemos que es posible aproximarse a un modelo que, lejos de ser exclusivo, pretende ayudar a desarrollar las demandas que la Sociedad, con mayúsculas, espera conseguir de sus empresas.

En síntesis, los objetivos específicos del trabajo son los siguientes:

- Primero: determinar y clarificar el concepto de RSE, a partir de una aproximación reflexiva al mundo de la empresa y de las responsabilidades que a ésta le incumben.
- Segundo: establecer una definición de la RS y fijar su alcance, analizando un marco conceptual que tenga en cuenta la experiencia española desde todas sus vertientes y aclare conceptos, como el de Acción Social, que pueden resultar confusos. Aportando, finalmente, la visión/opinión (vía encuesta) de las grandes empresas del Ibex, de los medios de comunicación y del público/ciudadano en general, sobre qué sea y cómo deba desarrollarse la RS.
- Tercero: hacer un análisis crítico (DAFO), profundizando en los peligros y retos que implica la RSE, y proponer un modelo integral, no exclusivo, ni excluyente, de RSE.

No hay prácticas ni modelos universales de RS, como no los hay de RR HH o de Comunicación. En todo caso, habrá políticas y principios universales que, aplicándose a las circunstancias concretas de cada empresa o institución, ayudan a construir un modelo propio. Para completar la reflexión (capítulo VI), nos hemos detenido en un análisis crítico del proceso, para constatar que el modelo no pretende ser exclusivo, pero sí integral y total. Sus diferentes partes (Buen Gobierno, Responsabilidad Social “stricto sensu” y Acción Social) constituyen y completan un todo, fusionando conceptos y dando lugar a una fórmula novedosa que quiere contribuir humildemente al conocimiento y al desarrollo de la RS, un movimiento que, aun en sus primeros pasos, va a significar un antes y un después en la vida empresarial. El modelo que perseguimos podría aplicarse a grandes, pequeñas y medianas empresas; a instituciones, públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, que desempeñan algún papel y/o tienen responsabilidades en el entramado social. La Sociedad Civil es también protagonista de un modelo que, a la postre, persigue asentar las bases de la empresa ciudadana.

En el modelo que se presenta, cada una de sus partes, teniendo entidad propia, se confunde con las demás y, sinérgicamente, ayuda a construir un poderoso armazón cuya finalidad es la búsqueda de la empresa excelente, asentada en su irrenunciable compromiso ético y en su comportamiento ejemplar.

Capítulo IV MÉTODO

1. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

En nuestra investigación, y más allá de la propia experiencia, hemos intentado conseguir aquello que, en su “Ética, a Nicómano”, dice Aristóteles: “Un tratado de moral no debe ser pura teoría, sino ante todo un tratado práctico”. La RS es, a nuestro juicio, y lo hemos repetido, una nueva forma de gestión, un comportamiento distinto y diferente para gerenciar las empresas, y para que éstas se desarrollen sosteniblemente. Por tal circunstancia, nuestro estudio se concreta como metodológicamente descriptivo, transversal y muestral.

Descriptivo, pues recoge una serie de datos que se analizan. El método descriptivo tiene como objetivo profundizar en la distribución de los datos obtenidos y establecer la proporción y los porcentajes registrados en una población específica (Burgos, 1998). Transversal, puesto que supone la recogida de información en un momento establecido, y en una población determinada, para estudiar fenómenos presentes cuando se aplicaron los instrumentos de recogida de información (Argimón y Jiménez, 1993), permitiendo un estudio descriptivo y analítico. Muestral, toda vez que la información recabada se obtiene con una parte de la población que llamamos muestra. Así pues, la muestra es como una “fotografía” de la población. El proceso utilizado para la recogida de información es la metodología de encuestas.

2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Durante los meses de julio, agosto, septiembre y parte de octubre de 2006, hemos realizado tres encuestas sobre el tema que nos ocupa (ver anejo 3), con los resultados que se reflejan en el capítulo V, dirigiéndolas a los siguientes públicos:

- Empresas del Ibex 35.- La encuesta “A” se remitió a los máximos responsables ejecutivos y/o de RS de las compañías que integraban el

selectivo Ibex 35 en julio de 2006. Contestaron casi el 90 por ciento de los encuestados*.

- Medios de comunicación.- Asimismo, en iguales fechas, se remitió la encuesta (anexo 3-B) a treinta y cinco medios de comunicación españoles, incluyendo todos los periódicos generalistas de ámbito nacional, prensa económica, agencias de noticias, revistas o publicaciones especializadas, TVE, Telemadrid y cadenas de radio Intereconomía, SER y COPE.

Como en el caso de las empresas del Ibex, la encuesta se envió por correo y se contestó, también por correo, de forma anónima, aunque algunos de los que la cumplimentaron hicieron constar su identificación.

- Público aleatorio.- En total 106 personas (estudiantes universitarios, postgraduados, asistentes a foros de debate, empresarios y público en general) participaron de forma anónima en esta encuesta, cuyo modelo se incluye también en el anexo 3-C y de cuyos resultados también se da cuenta en el siguiente capítulo.

3. INSTRUMENTOS

Los aspectos técnicos de las referidas encuestas son los siguientes:

| METODOLOGÍA DE LA ENCUESTA | | | |
|-----------------------------------|---|--|--|
| | EMPRESAS DEL IBEX | MEDIOS DE COMUNICACION | PÚBLICO ALEATORIO |
| TÉCNICA | Cuantitativa. Encuesta autodimensionada con cuestionario semiestructurado y valoración de 1 a 5 | | |
| UNIVERSO | Máximos responsables ejecutivos de empresas y/o directores de RS. TOTAL: 35 empresas del Ibex | Redactores jefes o responsables de economía en diferentes medios. TOTAL: 35 personas | Público en general. TOTAL: 106 personas |
| MUESTRA | Respondieron 31 empresas, un 88,6% del universo. | Respondieron 26 personas, un 74,3 por ciento del universo. | 106 personas que, en su mayoría, trabajan en la empresa privada. |

* Las empresas encuestadas fueron Cintra, Sogecable, Abertis, FCC, REE, Iberia, TPI, Indra, Bankinter, Fadesa, Prisa, Telefónica, Banco Santander, BBVA, Repsol, Endesa, Iberdrola, Altadis, Banco Popular, Inditex, ACS, Telecinco, Ferrovial, Unión Fenosa, Telefónica Móviles, Gamesa, Gas Natural, Acciona, Enagás, Acerinox, Metrovacesa, Antena-3 TV, Arcelor, Sacyr Vallehermoso y Banco de Sabadell.

Como hemos referido, las encuestas pudieron contestarse hasta el 15 de octubre de 2006. A continuación, los resultados se tabularon en los meses de noviembre y diciembre de 2006; en enero de 2007 se concluyó el estudio comparativo de las encuestas realizadas a las empresas del Ibex y a los medios de comunicación.

4. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

Los resultados de las encuestas se presentan por separado, pregunta a pregunta*, con los porcentajes que sobre el total representan cada uno de los grupos de respuestas.

En las páginas siguientes hemos calculado y tabulado (con la inestimable ayuda de la firma Análisis Survey Unit) los valores medios de cada variable tanto para las respuestas de los medios de comunicación como para las empresas, y para el total de ambas muestras. Para ello, y sólo en este caso, se han reconvertido las escalas ordinales en escalas numérica de 1 a 5 puntos, lo que sitúa la media aritmética en 3 puntos.

Cuando la media se encuentra por debajo de 3 puntos, la opinión se entiende como negativa respecto de la variable analizada. Entre 3.1 y 3.6 puntos, el valor puede considerarse como débil, bien porque no haya consenso entre los encuestados o bien porque todos opinan que la variable no merece una respuesta positiva ni negativa. Para conocer si la causa es una u otra hay que atender a la desviación típica, que es mayor cuanto más diferencia exista entre las respuestas. Si es superior a 1 la diferencia de opiniones es elevada. Los valores entre 3.7 y 4.3 significan un acuerdo bastante generalizado en valorar positivamente la variable. Por encima de 4.3 se puede hablar de unanimidad positiva en la opinión. En la comparativa las variables se han agrupado temáticamente en los gráficos. El criterio de agrupación se presenta en el titular del gráfico.

5. ANÁLISIS EXHAUSTIVO DE ESTUDIOS, OPINIONES, PUBLICACIONES Y DIFERENTES EXPERIENCIAS ORGANIZACIONALES

Así, y combinando teoría y práctica, estableciendo como fecha de cierre marzo de 2007, hemos recopilado y analizado los trabajos que se han publicado sobre la materia, sobre todo en España, pero sin perder de vista algunas publicaciones o revistas especializadas editadas en Europa y en Iberoamérica. Hemos contrastado lo que hacen las grandes empresas españolas y analizado los trabajos que dan cuenta de los criterios que pueden seguirse para incluir la

* El cuestionario remitido a las empresas del Ibex contiene algunas preguntas que no se hicieron a los medios de comunicación. El cuestionario dirigido a los medios de comunicación y al público son idénticos.

RS entre los principios de actuación de las PYME. Estudiar el mundo de las Cajas de Ahorros ha ocupado parte de nuestro trabajo, con la finalidad de concretar cual es la naturaleza y alcance de su Obra Social.

Por último, además de participar como ponente/oyente en numerosos congresos, reuniones y foros tanto en España como en algunos otros países (Portugal, Argentina, Colombia, Chile, México, Uruguay y USA), hemos estudiado con detalle las publicaciones sobre la materia de patronal y sindicatos, y analizado los trabajos que se han desarrollado, a instancias del Gobierno Español, en el Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y en la Subcomisión del Congreso de los Diputados de España. Asimismo, como nota original, hemos confeccionado un estudio comparativo (capítulo I y anejo) para conocer la importancia de la empresa en la economía mundial. Finalmente, también aportamos un análisis que pone de relieve las diferencias entre el modelo GRI 2002 y el GRI 3, de reciente implantación, conforme a cuyos dictados se están elaborando las memorias de RS.

El análisis y las conclusiones de las diferentes encuestas, combinados con el estudio de diferentes experiencias organizacionales, la profundización en las publicaciones sobre la materia y, finalmente, la participación en numerosos foros, nos llevan a establecer unas conclusiones finales y, previamente, a proponer un modelo integral de RS que, entre otros aspectos, incluye -a título orientativo- unas bases y objetivos generales de RS y un mapa de *stakeholders*, plataforma desde la que cualquier empresa puede construir, como propugnamos, su propio modelo de RS.

Capítulo V RESULTADOS

En enero de 2007, con el título “La Responsabilidad Social Corporativa en la prensa española”, se hizo público un trabajo realizado por Fundación Chandra, Ecología y Desarrollo y Fundación AVINA; se contó con la colaboración de la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad Carlos III de Madrid. Por su interés, y antes de profundizar en el análisis de nuestras propias encuestas, destacamos los principales resultados de este trabajo que tuvo como base las noticias sobre RSC publicadas en la prensa española entre el 1º. de octubre de 2005 y el 28 de febrero de 2006. Las conclusiones más destacadas son las siguientes:

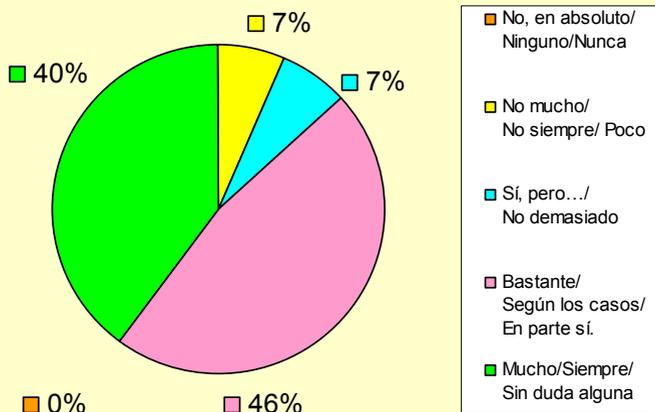
- Crece la atención hacia la RSC en nuestro país.
- El concepto de RS se vincula, sobre todo, a la economía.
- Existen dificultades para la percepción de la RSC como un asunto transversal; es decir, como un compromiso que puede afectar a muchos aspectos de la empresa.
- Una inmensa mayoría de artículos no aclaran el concepto de RSC, lo que puede provocar dudas en el lector.
- Un 92,5 por ciento de las noticias contempladas no presentan críticas al concepto de RSC.
- El Buen Gobierno es la dimensión de la RSC a la que más atención prestan los periódicos.
- La protagonista de la RSC es la gran empresa, que tiene un rol estelar en casi el 80 por ciento de las noticias.
- La prensa ignora, o casi, a los proveedores como actores con influencia en RSC.
- Según la prensa, el público más afectado por la RSC es la comunidad más cercana a la empresa, pero la relación entre ambas se basa en una actitud filantrópica, no de igual a igual.

- La Responsabilidad Corporativa no viaja fuera de nuestras fronteras. Raramente se leen noticias sobre las multinacionales españolas en el exterior.
- Los medios no incomodan a los agentes protagonistas de la RS.
- No hay diversidad en las fuentes de las noticias sobre RS. La Alta Dirección está detrás de casi el 75 por ciento de las informaciones. No hay, por lo general, opiniones divergentes.
- Un tercio de las noticias publicadas lo son a raíz de algún evento o acto publicitario organizado por las empresas.
- Las fuentes vinculadas al Tercer Sector aparecen marginadas en las informaciones.

Con este preámbulo, que se explica por sí solo, analizaremos continuación detalladamente los resultados de las encuestas a las que nos hemos venido refiriendo; cada pregunta se comenta sucintamente, y se añade, al final de cada encuesta, un cuadro resumen global.

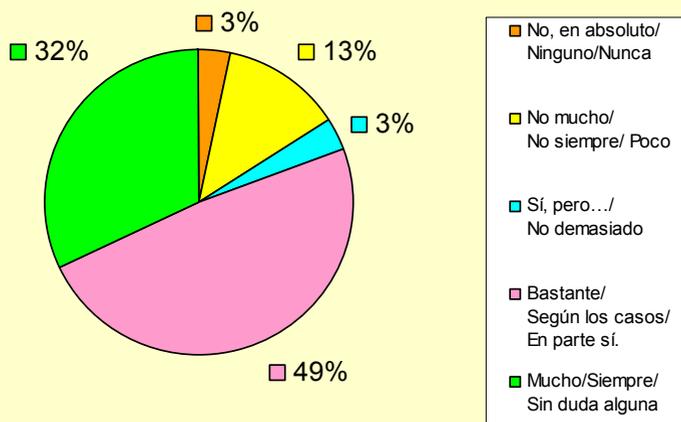
ENCUESTA PARA LAS EMPRESAS DEL IBEX 35 RESULTADOS

1.- ¿Cree Vd. que su empresa es socialmente responsable?



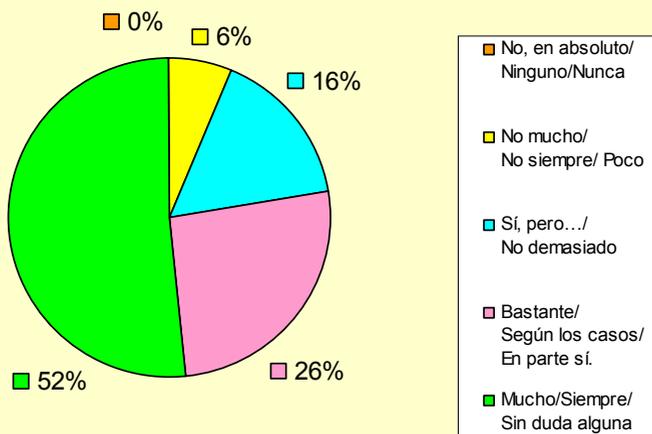
No hay sorpresas. Los altos ejecutivos encuestados de las grandes compañías españolas consideran que sus empresas son sociedades responsables (86%).

2.- ¿Cree Vd. que, en general, las empresas dicen más de lo que realmente hacen en RS?



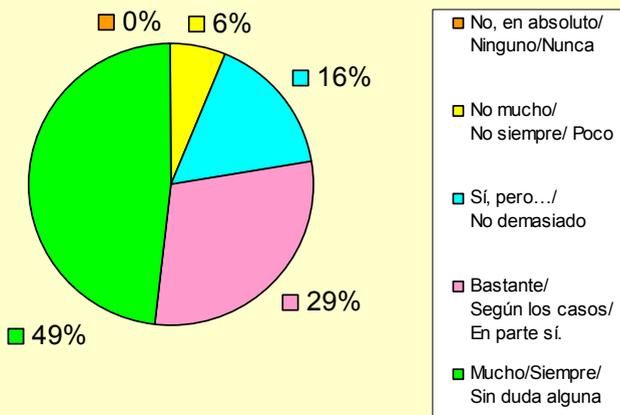
Sinceridad. El 81 por ciento de los encuestados dicen hacer más de lo que realmente hacen en RS. La condición humana (y sus apariencias) siempre está presente.

3.- ¿Le parece que la RS es una nueva forma de entender y gestionar la empresa?



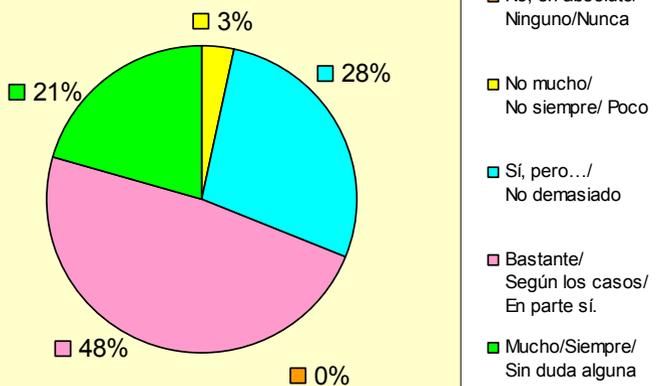
El 78 por ciento de los encuestados opina que estamos ante algo nuevo: la RS no es una moda.

4.- ¿Está en los valores y en la cultura de cada empresa la base de un comportamiento socialmente responsable?



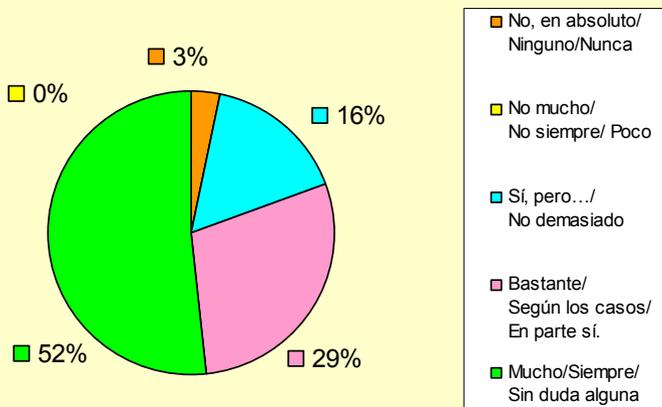
Un porcentaje igual al anterior considera que el comportamiento socialmente responsable nace del interior de la empresa: cultura y valores.

5.- ¿Aceptaría la definición de RSE aportada por el Foro de Expertos?



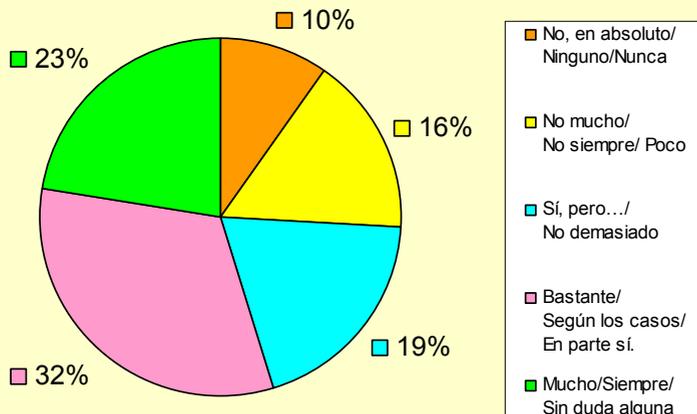
La definición (que, sin duda, los encuestados conocen) es aceptada por casi el 70 por ciento de ellos. Siempre caben matices.

6.- ¿Le parece que la RSE debe ser siempre un compromiso voluntario?



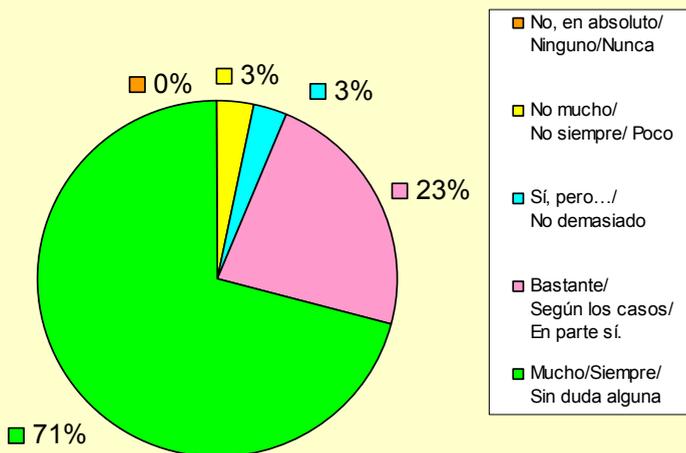
Una llamada de atención a las "tentaciones" de los poderes públicos: el 81 por ciento aboga por la voluntariedad sin excusas.

7.- ¿Le parece razonable que el Gobierno dicte normas para fomentar (no regular) la RS?



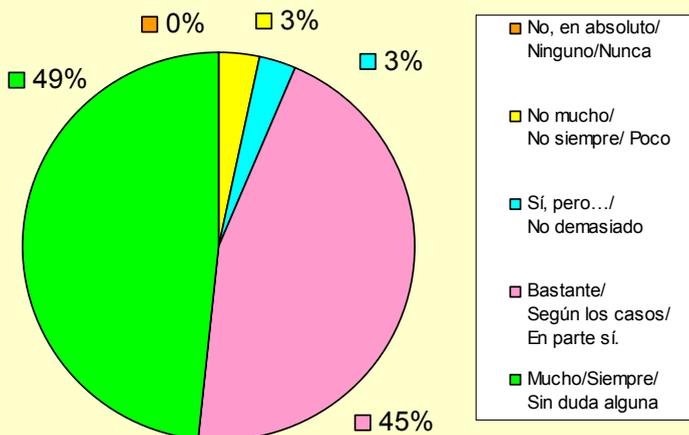
La "tarta" se divide, aunque hay clara mayoría entre los que piensan que los poderes públicos sólo deben fomentar la RS. Un 26 por ciento opina lo contrario y opta -así se interpreta- por la regulación.

8.- ¿Cree Vd. que la RS debería extenderse a todas las organizaciones: empresas, ONG, Administración Pública, instituciones...?



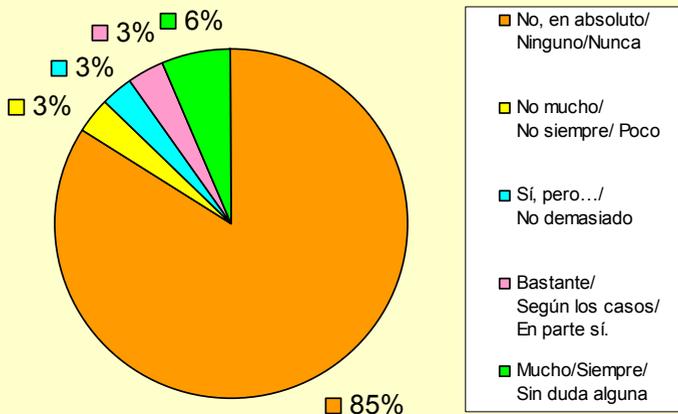
No hay duda. La RS afecta a empresas, instituciones, organizaciones y a toda la sociedad.

9.- ¿Tiene algo que ver la RS con el Buen Gobierno?



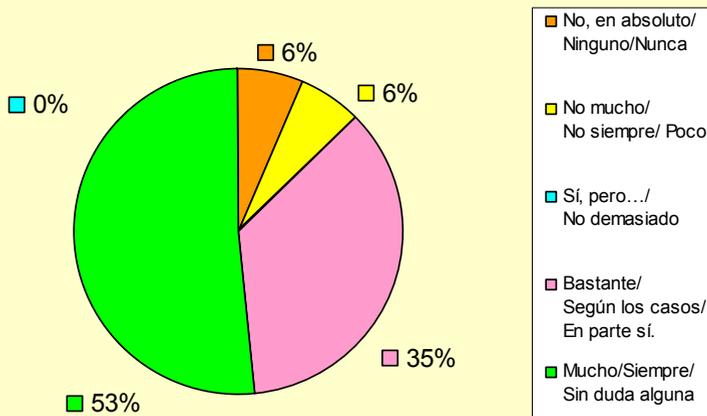
Casi todos (94%) opinan que sí, que el Buen Gobierno forma parte de la RS.

10.- ¿Le parece que una empresa que no cumple la ley puede ser socialmente responsable?



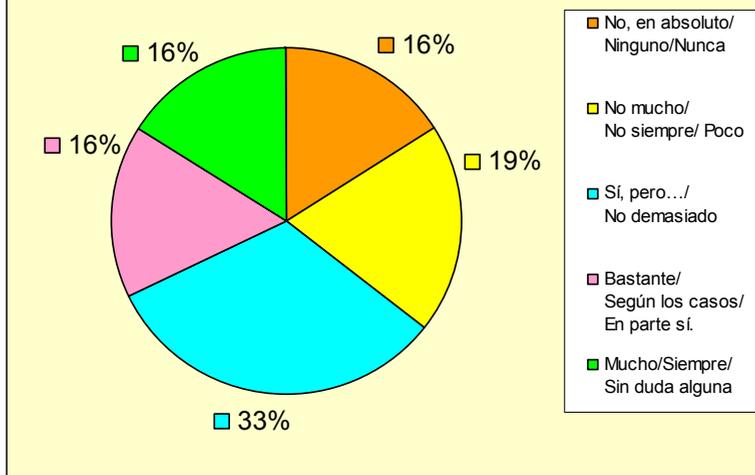
La sorpresa es que un 9 por ciento considere que incumpliendo la ley se puede ser socialmente responsable.

11.- ¿Debe cada empresa establecer su propio modelo de RS, adaptándolo a sus particulares características?



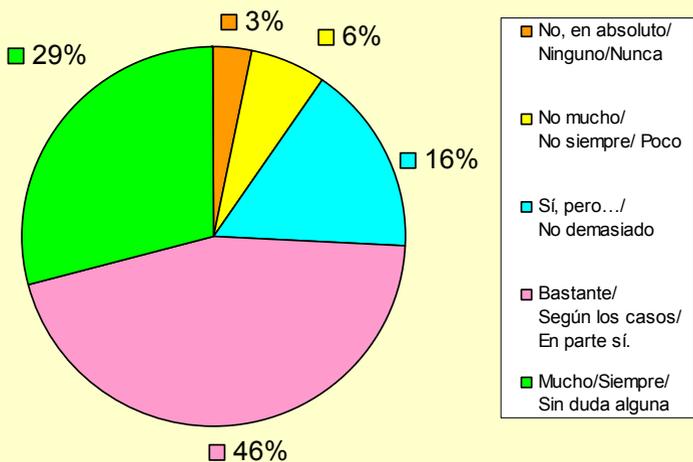
No hay duda. Las grandes empresas encuestadas quieren definir y poner en práctica "su" modelo de RS.

12.- ¿Es razonable que se comparen los modelos de RS de las empresas y se plasme el resultado en un ranking?



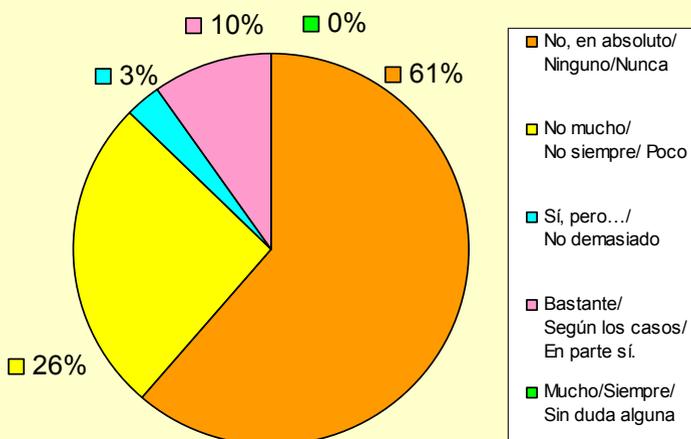
Una minoría mayoritaria (33%) lo ve razonable, pero las posturas son dispares. Los "cuadros de honor" no parecen entusiasmar a los encuestados.

13.- ¿Se deben premiar las buenas prácticas de RS?



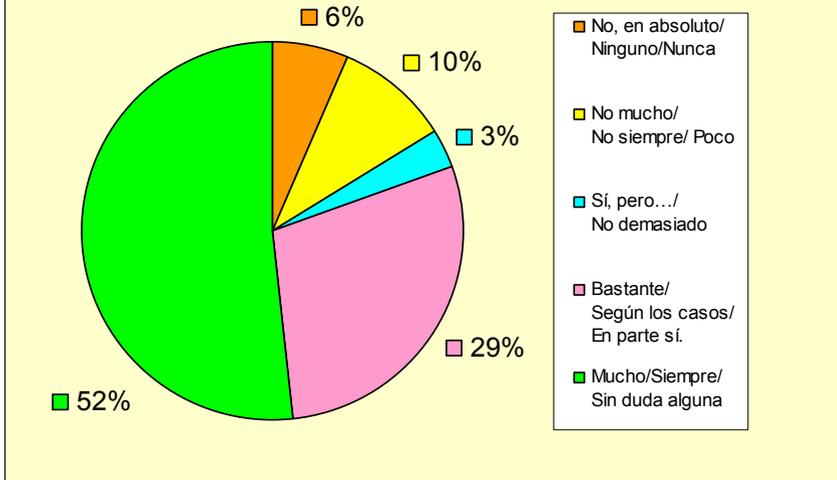
Una amplia mayoría se inclina por las distinciones. Clara paradoja si analizamos este cuadro comparándolo con el anterior (no a los rankings, si a los premios...)

14.- ¿Son la misma cosa Acción Social y RS?



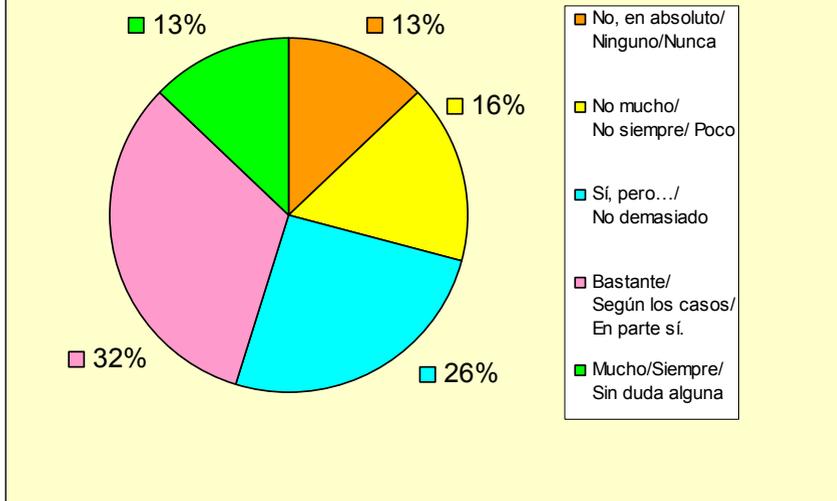
Los conceptos, como ocurría con el Buen Gobierno, están claros: Acción Social no es lo mismo que RS, aunque aquella forma parte de ésta.

15.- ¿Cree Vd. que la Acción Social forma parte de un concepto amplio de RS?



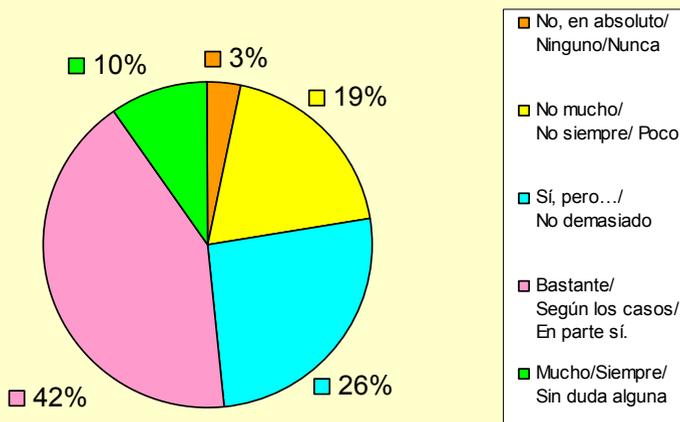
Consecuencia lógica de lo expresado en la anterior pregunta, cuyos resultados confirma.

16.- ¿Debe la empresa hacer publicidad de su Acción Social?



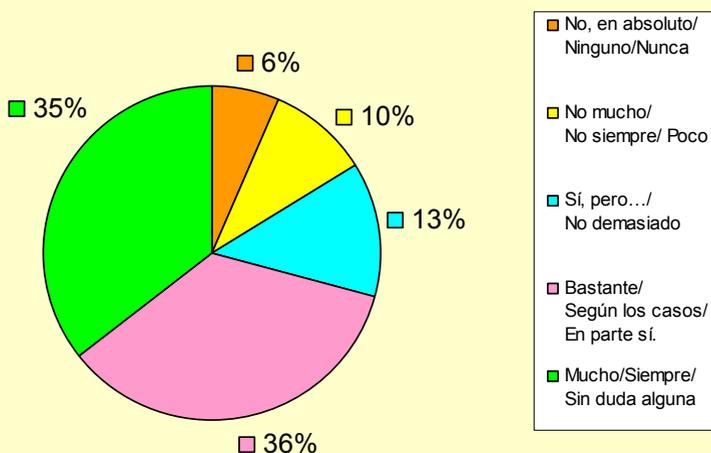
Hay división. La conclusión podría ser: sí, pero sin presumir.

17.- ¿Y de sus acciones socialmente responsables, más allá de la Memoria/Informe anual?



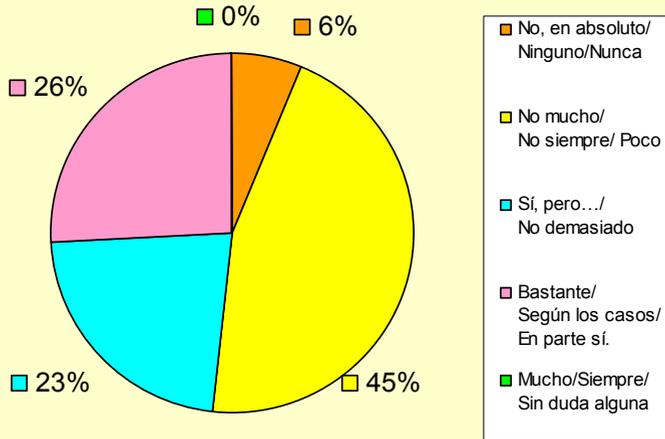
Las respuestas a esta pregunta remachan lo ya dicho en la nº 16, aunque sin mayoría absoluta.

18.- ¿Debería regularse la verificación externa de las memorias de RS?



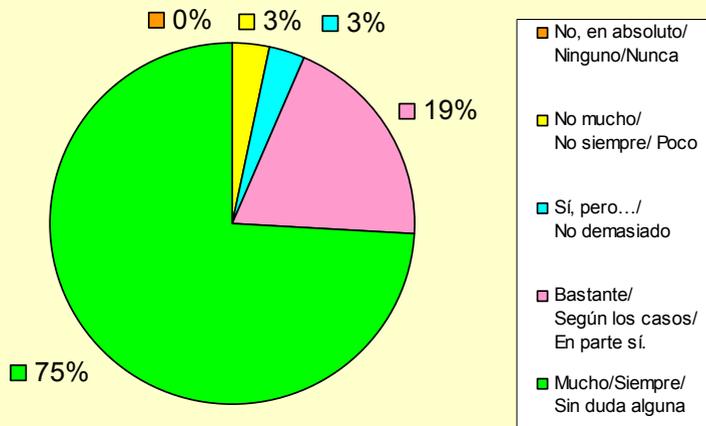
Claramente la tendencia es que se regule la verificación de las memorias. Es decir, que la información se audite con criterios homogéneos.

19.- ¿Le parece adecuado el tratamiento que dan a la RS los medios de comunicación?



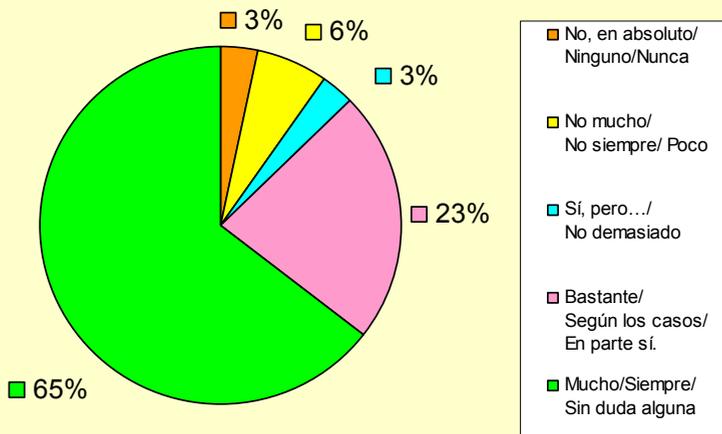
Más de la mitad opinan que los medios de comunicación se olvidan, o casi, de las políticas y acciones de RS que las empresas ponen en marcha.

20.- ¿Aporta valor a la empresa un comportamiento socialmente responsable?



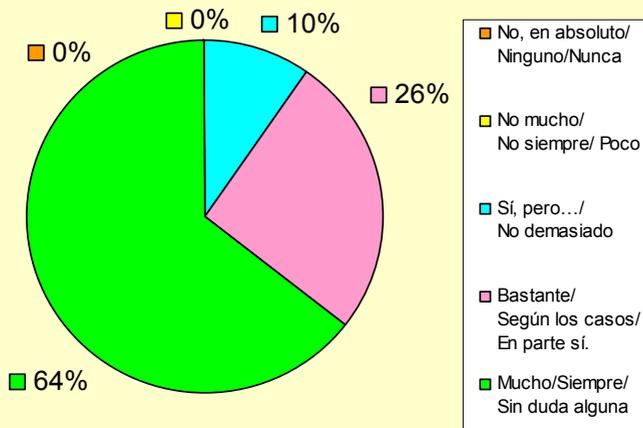
No cabe duda. Está en relación con la pregunta 4, y los encuestados opinan casi sin oposición: RS es igual a creación de valor.

21.- ¿Le parece que un modelo integral de RS comprendería la gestión del Buen Gobierno, de la RS y, en su caso, de la Acción Social?



Más del 90 por ciento considera que el modelo integral de RS es el idóneo.

22.- A su juicio, ¿las PYME pueden desarrollar e implantar modelos de RS?



Aunque respondan sólo grandes empresas, su opinión obviamente cuenta: también las PYME pueden implantar su modelo de RS.

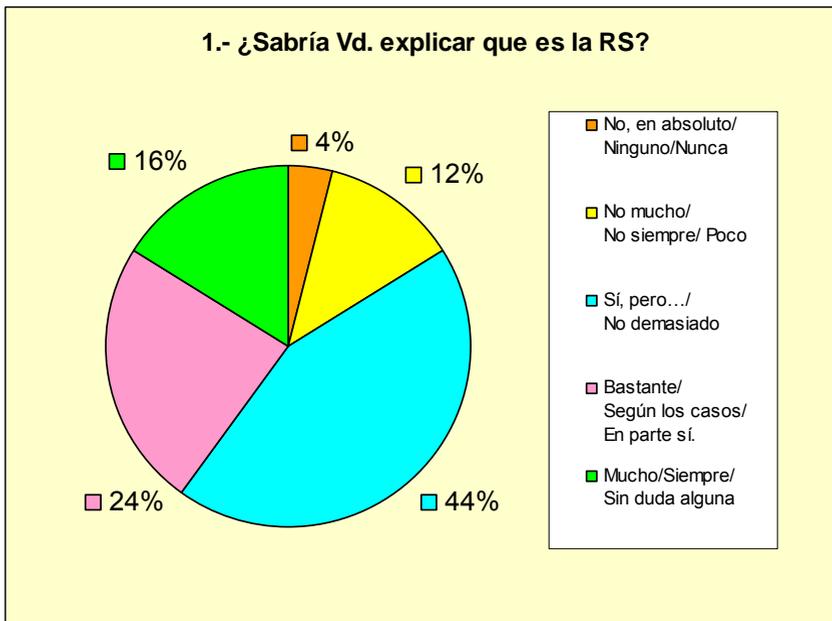
**UNA APROXIMACIÓN A LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL DE LA EMPRESA
(EMPRESAS IBEX 35)**

| RESPUESTA PREGUNTA | No, en absoluto/ Ninguno /Nunca | No mucho/ No siempre/ Poco | Sí, pero.../ No demasiado | Bastante/ Según los casos/ En parte sí | Mucho/ Siempre/ Sin duda alguna | TOTAL ENCUESTAS |
|---|------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|--|---------------------------------------|-----------------|
| 1.- ¿Cree Vd. que su empresa es socialmente responsable? | 0 | 2 | 2 | 14 | 12 | 30 |
| 2.- ¿Cree Vd. que, en general, las empresas dicen más de lo que realmente hacen en RS? | 0 | 4 | 1 | 15 | 10 | 31 |
| 3.- ¿Le parece que la RS es una nueva forma de entender y gestionar la empresa? | 0 | 2 | 5 | 8 | 16 | 31 |
| 4.- ¿Está en los valores y en la cultura de cada empresa la base de un comportamiento socialmente responsable? | 0 | 2 | 5 | 9 | 15 | 31 |
| 5.- ¿Aceptaría la definición de RSE aportada por el Foro de Expertos? | 0 | 1 | 8 | 14 | 6 | 29 |
| 6.- ¿Le parece que la RSE debe ser siempre un compromiso voluntario? | 1 | 0 | 5 | 9 | 16 | 31 |
| 7.- ¿Le parece razonable que el Gobierno dicte normas para fomentar (no regular) la RS? | 3 | 5 | 6 | 10 | 7 | 31 |
| 8.- ¿Cree Vd. que la RS debería extenderse a todas las organizaciones: empresas, ONG, Administración Pública, instituciones...? | 0 | 1 | 1 | 7 | 22 | 31 |
| 9.- ¿Tiene algo que ver la RS con el Buen Gobierno? | 0 | 1 | 1 | 14 | 15 | 31 |
| 10.- ¿Le parece que una empresa que no cumple la ley puede ser socialmente responsable? | 26 | 1 | 1 | 1 | 2 | 31 |
| 11.- ¿Debe cada empresa establecer su propio modelo de RS, adaptándolo a sus particulares características? | 2 | 2 | 0 | 11 | 16 | 31 |
| 12.- ¿Es razonable que se comparen los modelos de RS de las empresas y se plasme el resultado en un ranking? | 5 | 6 | 10 | 5 | 5 | 31 |
| 13.- ¿Se deben premiar las buenas prácticas de RS? | 1 | 2 | 5 | 14 | 9 | 31 |
| 14.- ¿Son la misma cosa Acción Social y RS? | 19 | 8 | 1 | 3 | 0 | 31 |
| 15.- ¿Cree Vd. que la Acción Social forma parte de un concepto amplio de RS? | 2 | 3 | 1 | 9 | 16 | 31 |

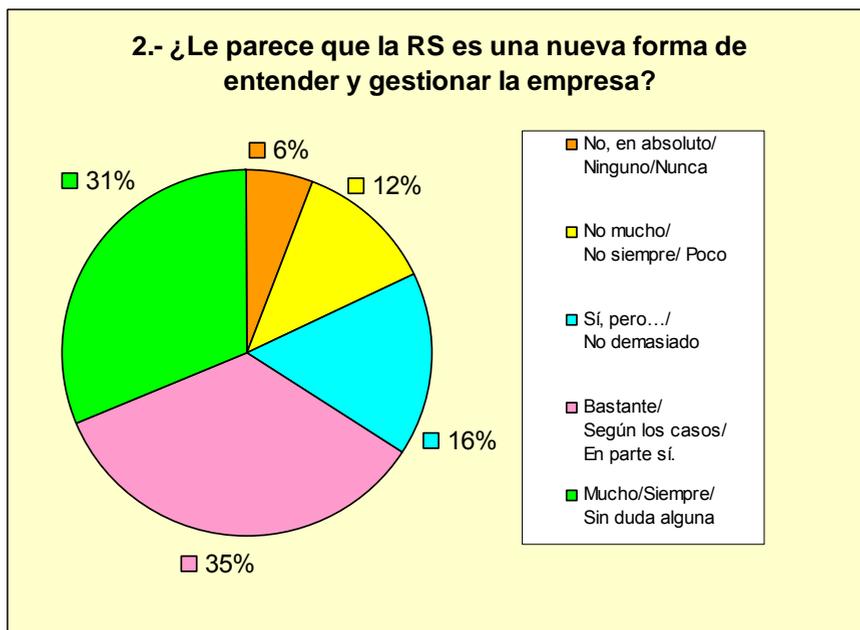
**UNA APROXIMACIÓN A LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL DE LA EMPRESA
(EMPRESAS IBEX 35)**

| PREGUNTA \ RESPUESTA | No, en absoluto/ Ninguno /Nunca | No mucho/ No siempre/ Poco | Sí, pero.../ No demasiado | Bastante/ Según los casos/ En parte sí | Mucho/ Siempre/ Sin duda alguna | TOTAL ENCUESTAS |
|--|------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|--|---------------------------------------|-----------------|
| 16.- ¿Debe la empresa hacer publicidad de su Acción Social? | 4 | 5 | 8 | 10 | 4 | 31 |
| 17.- ¿Y de sus acciones socialmente responsables, más allá de la Memoria/Informe anual? | 1 | 6 | 8 | 13 | 3 | 31 |
| 18.- ¿Debería regularse la verificación externa de las memorias de RS? | 2 | 3 | 4 | 11 | 11 | 31 |
| 19.- ¿Le parece adecuado el tratamiento que dan a la RS los medios de comunicación? | 2 | 14 | 7 | 8 | 0 | 31 |
| 20.- ¿Aporta valor a la empresa un comportamiento socialmente responsable? | 0 | 1 | 1 | 6 | 23 | 31 |
| 21.- ¿Le parece que un modelo integral de RS comprendería la gestión del Buen Gobierno, de la RS y, en su caso, de la Acción Social? | 1 | 2 | 1 | 7 | 20 | 31 |
| 22.- A su juicio, ¿las PYMES pueden desarrollar e implantar modelos de RS? | 0 | 0 | 3 | 8 | 20 | 31 |

ENCUESTA PARA LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN RESULTADOS

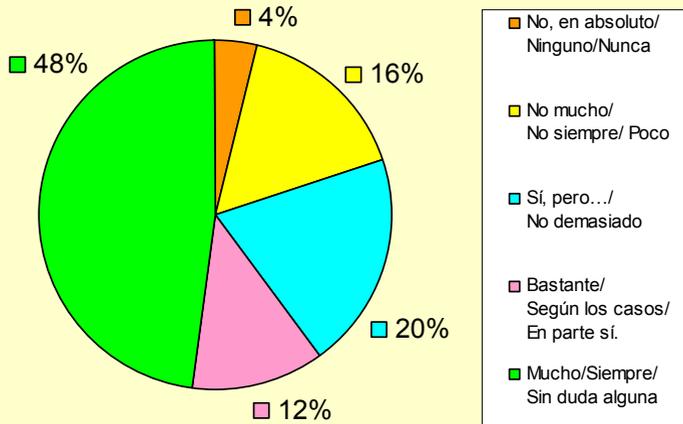


Una amplia mayoría sabría decir qué es la RS. (La encuesta incluía una definición de RS para los que contestaran negativamente)



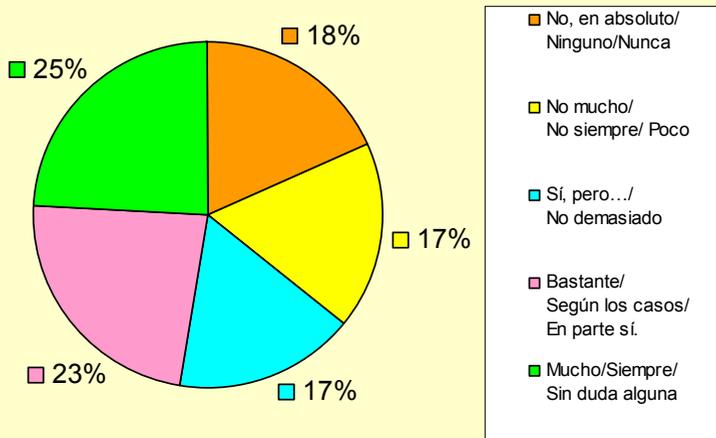
Un alto porcentaje, dos tercios de los encuestados, creen saber que la RS es una nueva forma de entender y gestionar la empresa. El 28 por ciento, no.

3.- ¿Está en los valores y en la cultura de cada empresa la base de un comportamiento socialmente responsable?



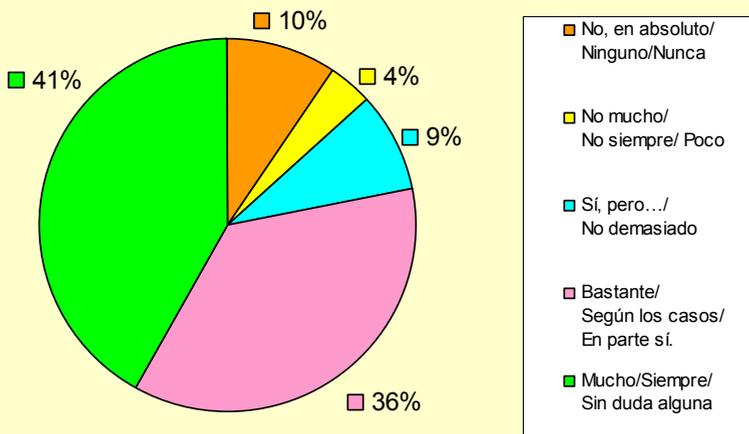
Un notable 65 por ciento opina que valores más cultura es igual a RS.

4.- ¿Le parece que la RSE debe ser siempre un compromiso voluntario?



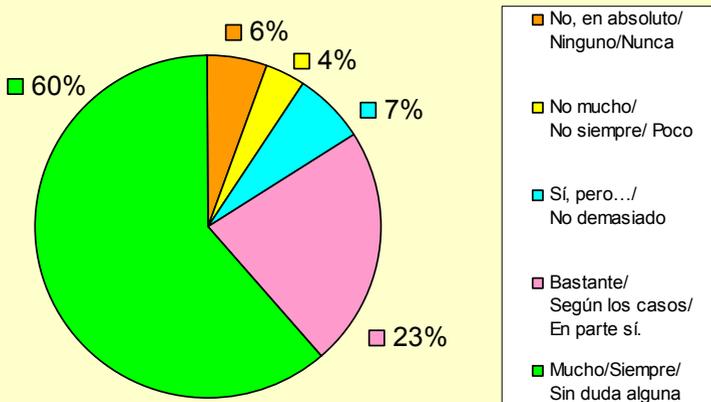
Los medios de comunicación están mayoritariamente (76%) de acuerdo con la voluntariedad.

5.- ¿Le parece razonable que el Gobierno dicte normas para fomentar (no regular) la RS?

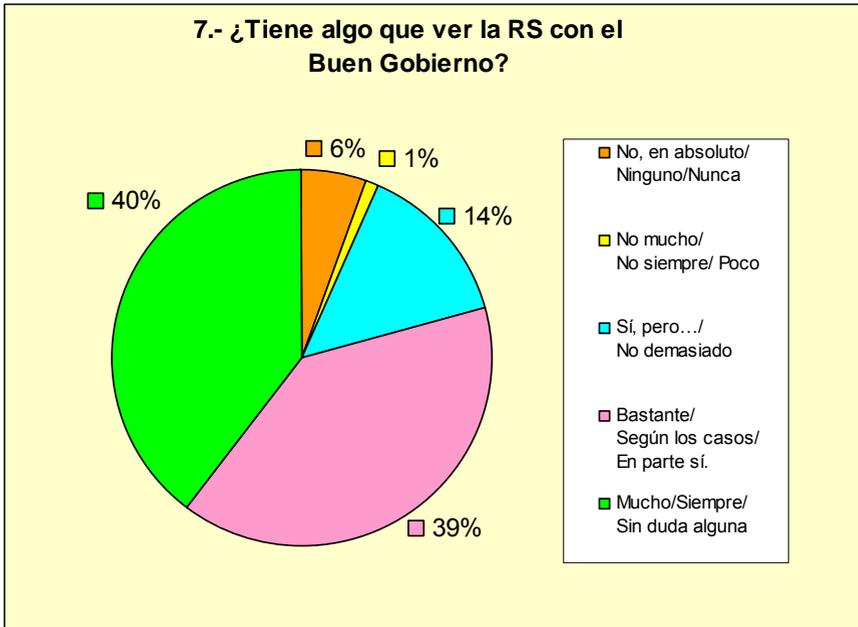


Los encuestados (público aleatorio) opinan mayoritariamente (77%) que la tarea del Gobierno es fomentar, no regular.

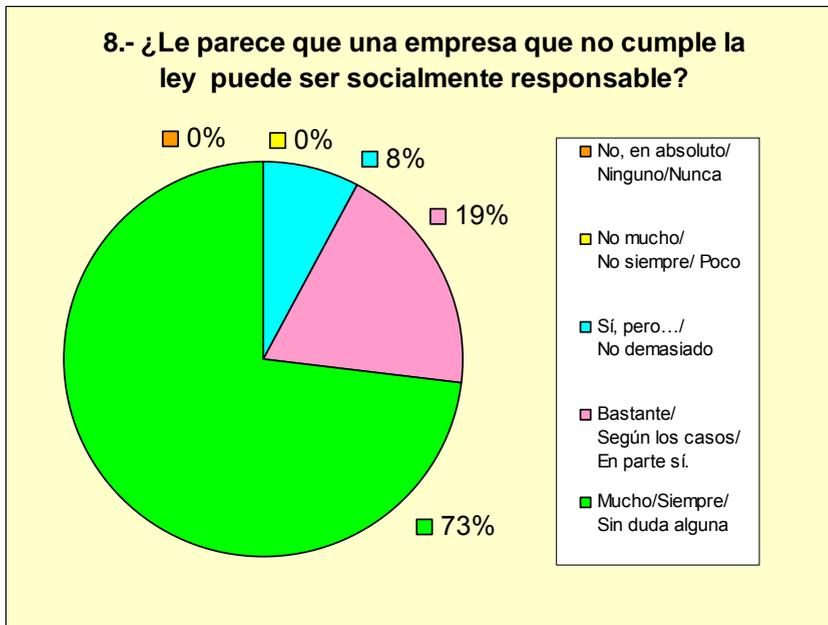
6.- ¿Cree Vd. que la RS debería extenderse a todas las organizaciones: empresas, ONG, Administración Pública, instituciones...?



La cuestión vuelve a estar clara: la RS es cosa de todos.

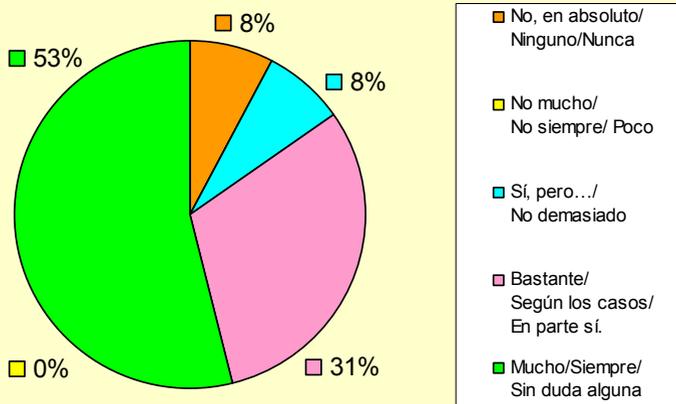


Mayoría clara. El Buen Gobierno se relaciona y forma parte de la RS.



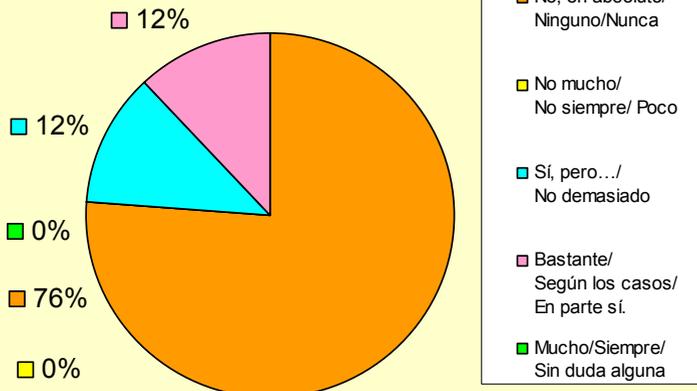
Frente a las empresas del Ibex y al público aleatorio, entre los medios de comunicación no hay dudas: RS y cumplimiento de la ley no pueden separarse.

9.- ¿Debe cada empresa establecer su propio modelo de RS, adaptándolo a sus particulares características?



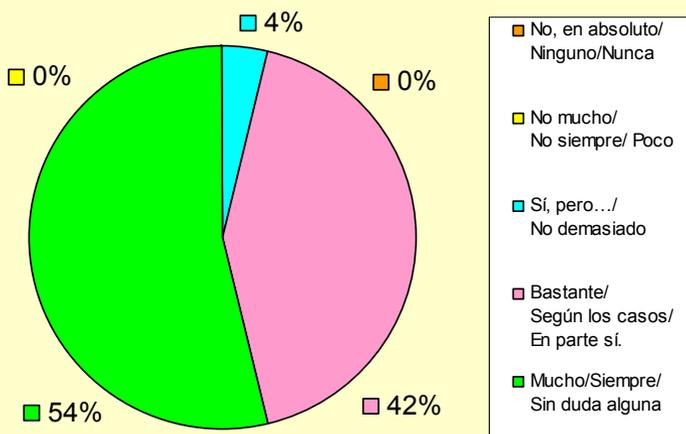
Cada empresas, de acuerdo con sus circunsancias, debe establecer su propio modelo de RS (84%).

10.- ¿Es razonable que se comparen los modelos de RS de las empresas y se plasme el resultado en un ranking?



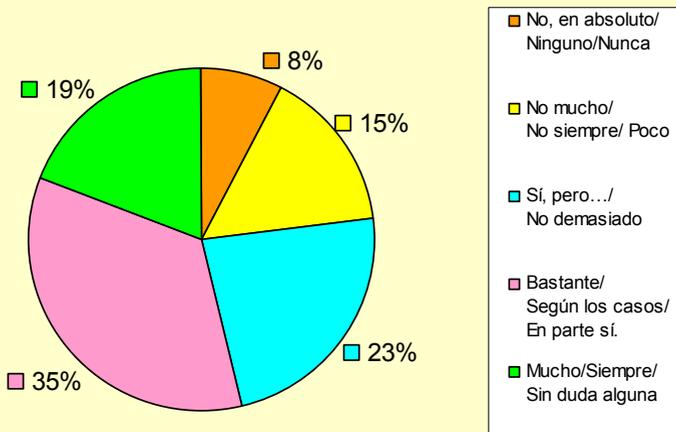
Los medios no quieren comparaciones ni rankings, aunque sean ellos los que habitualmente los elaboran. Masiva y mayoritaria respuesta.

11.- ¿Se deben premiar las buenas prácticas de RS?



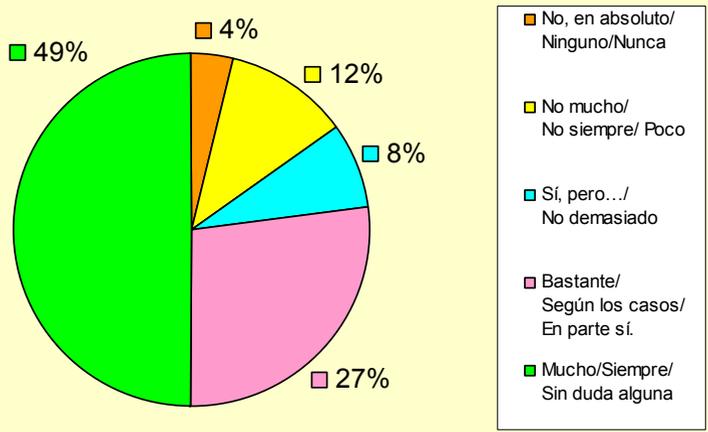
Casi unánime respuesta afirmativa: hay que reconocer públicamente a los que lo hacen bien

12.- ¿Cree Vd. que, en general, las empresas dicen más de lo que realmente hacen en RS?



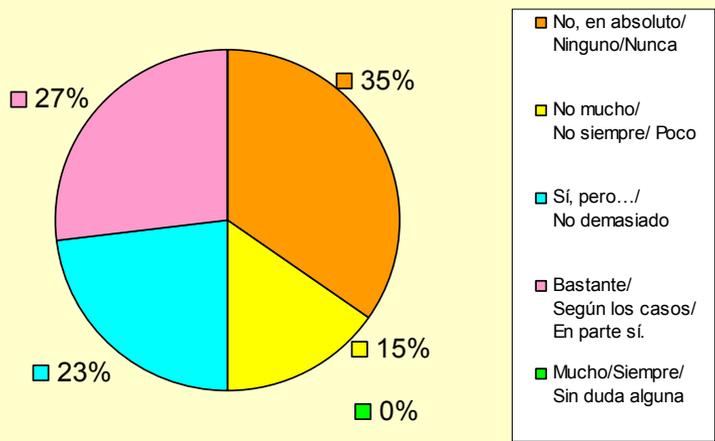
Mayoría clara. Siempre decimos más de los que hacemos. Así somos los humanos.

13.- ¿Cree Vd. que la RSE es una moda/tendencia?



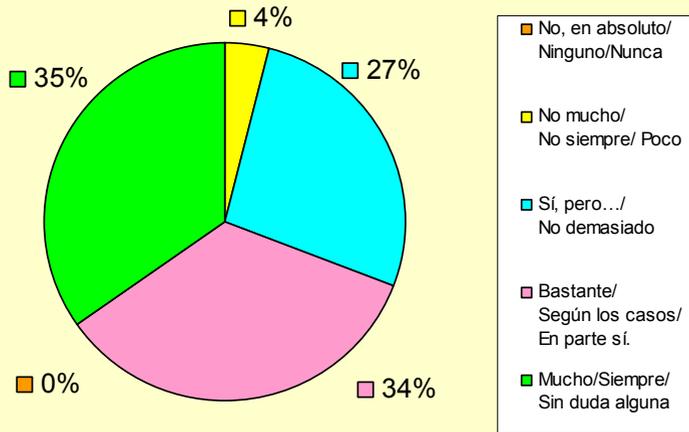
Los medios opinan muy mayoritariamente que estamos ante una moda. Preocupante respuesta.

14.- ¿Sabría Vd. explicar que es la Acción Social?



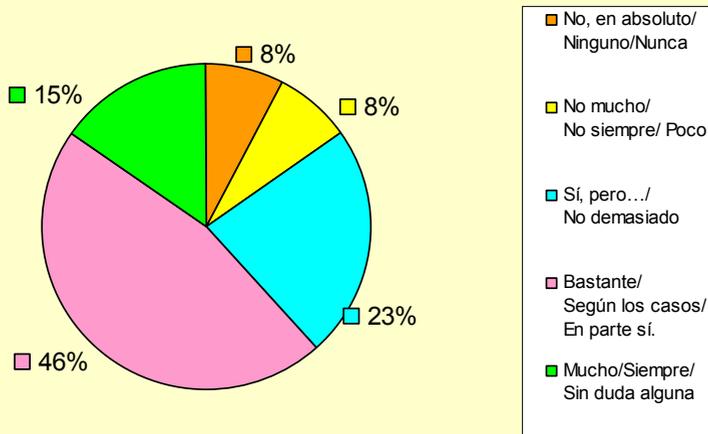
Los conceptos no están muy claros, aunque la mayoría minoritaria (35%) no tiene ni idea.

15.- ¿Cree Vd. que la Acción Social forma parte de un concepto amplio de RS?



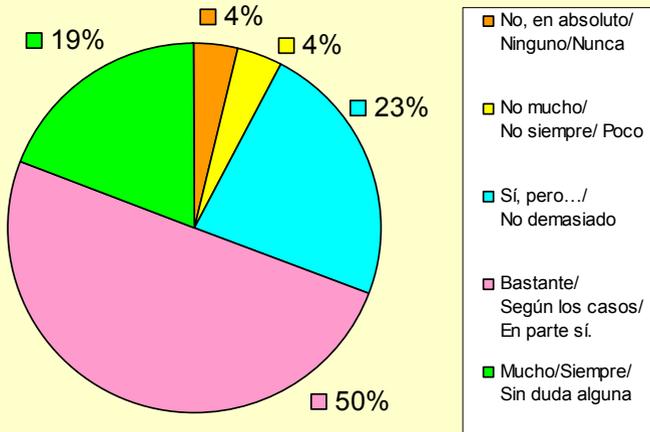
Casi siete de cada diez opinan favorablemente

16.- ¿Debe la empresa hacer publicidad de su Acción Social?



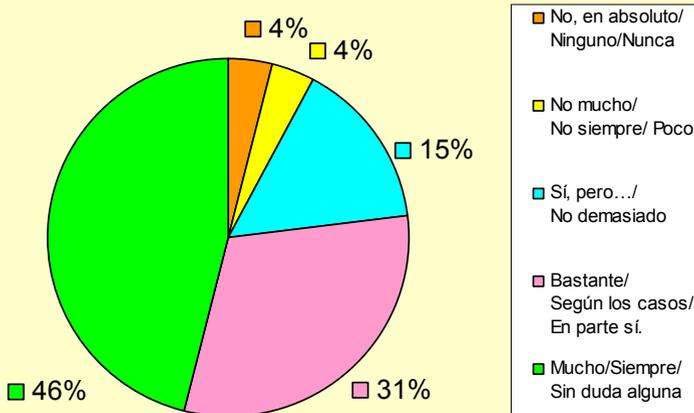
No hay duda: debe conocerse, aunque sea a través de la publicidad, lo que hacen las empresas.

17.- ¿Y de sus acciones socialmente responsables, más allá de la Memoria/Informe anual?



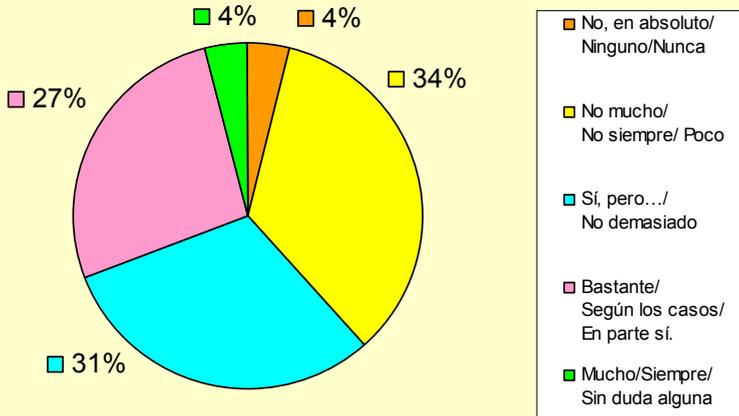
Tampoco hay duda. Los medios siempre quieren saber.

18.- ¿Debería regularse la verificación externa de las memorias de RS?



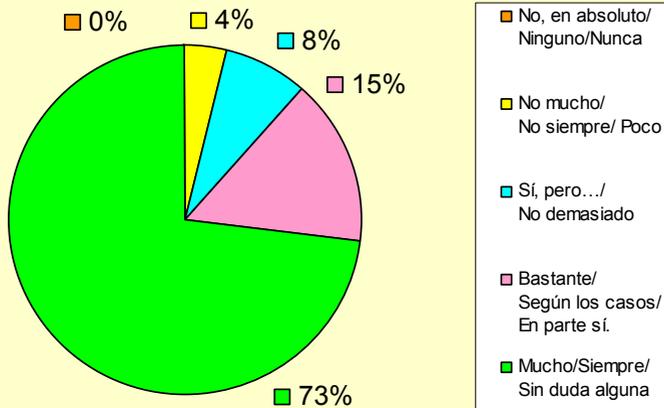
Una mayoría amplia (77%) quiere reglas comunes para todos. Eso se llama igualdad de oportunidades.

19.- ¿Le parece adecuado el tratamiento que dan a la RS los medios de comunicación?



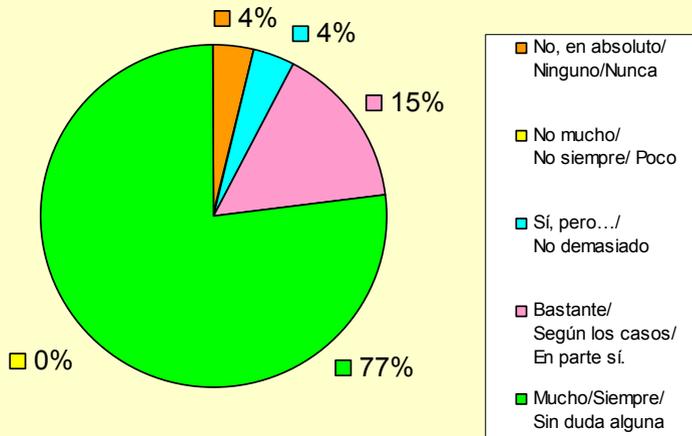
Sin comentarios. Los propios medios se suspenden.

20.- ¿Aporta valor a la empresa un comportamiento socialmente responsable?



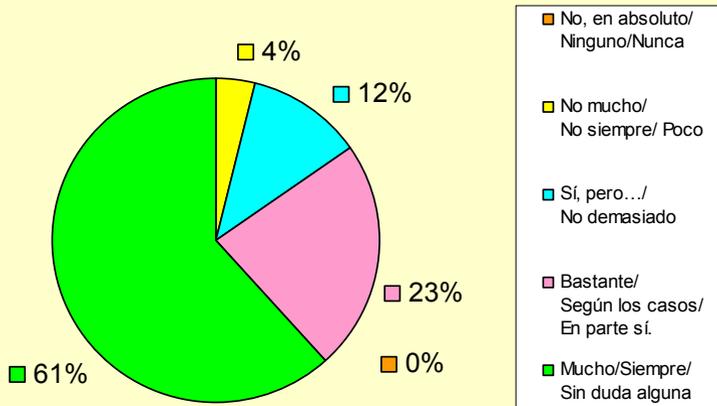
Clara y masiva apuesta afirmativa: RS es igual a más valor.

21.- ¿Le parece que un modelo integral de RS comprendería la gestión del Buen Gobierno, de la RS y, en su caso, de la Acción Social?



Más de nueve de cada diez encuestados avalan la afirmación/propuesta de un modelo integral de RS.

22.- A su juicio, ¿las PYMES pueden desarrollar e implantar modelos de RS?



Otra clara mayoría: la RS es de todos y para todos, incluidas las PYME.

**UNA APROXIMACIÓN A LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL DE LA EMPRESA
(MEDIOS DE COMUNICACIÓN))**

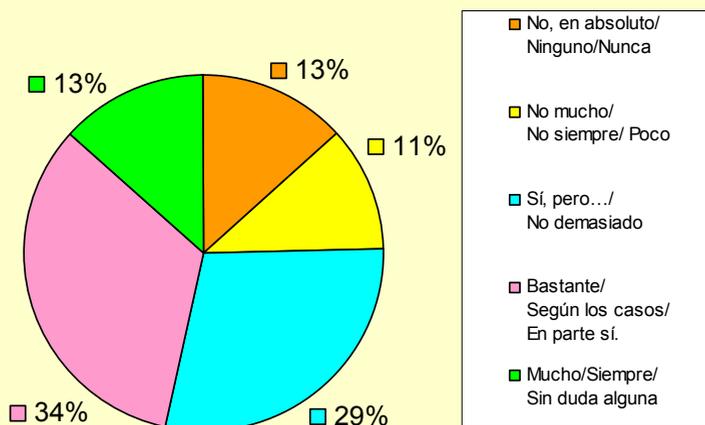
| RESPUESTA PREGUNTA | No, en absoluto/ Ninguno /Nunca | No mucho/ No siempre/ Poco | Sí, pero.../ No demasiado | Bastante/ Según los casos/ En parte sí | Mucho/ Siempre/ Sin duda alguna | TOTAL ENCUESTAS |
|---|------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|--|---------------------------------------|--------------------|
| 1.- ¿Sabría Vd. explicar que es la RS? | 1 | 3 | 11 | 6 | 4 | 25 |
| 2.- ¿Le parece que la RS es una nueva forma de entender y gestionar la empresa? | | 3 | 2 | 12 | 9 | 26 |
| 3.- ¿Está en los valores y en la cultura de cada empresa la base de un comportamiento socialmente responsable? | 1 | 4 | 5 | 3 | 12 | 25 |
| 4.- ¿Le parece que la RSE debe ser siempre un compromiso voluntario? | 1 | 3 | 2 | 7 | 13 | 26 |
| 5.- ¿Le parece razonable que el Gobierno dicte normas para fomentar (no regular) la RS? | 1 | 2 | 5 | 11 | 5 | 24 |
| 6.- ¿Cree Vd. que la RS debería extenderse a todas las organizaciones: empresas, ONG, Administración Pública, instituciones...? | 4 | 4 | 1 | 6 | 11 | 26 |
| 7.- ¿Tiene algo que ver la RS con el Buen Gobierno? | | 2 | 6 | 5 | 13 | 26 |
| 8.- ¿Le parece que una empresa que no cumple la ley puede ser socialmente responsable? | | | 2 | 5 | 19 | 26 |
| 9.- ¿Debe cada empresa establecer su propio modelo de RS, adaptándolo a sus particulares características? | 2 | | 2 | 8 | 14 | 26 |
| 10.- ¿Es razonable que se comparen los modelos de RS de las empresas y se plasme el resultado en un ranking? | 19 | | 3 | 3 | | 25 |
| 11.- ¿Se deben premiar las buenas prácticas de RS? | | | 1 | 11 | 14 | 26 |
| 12.- ¿Cree Vd. que, en general, las empresas dicen más de lo que realmente hacen en RS? | 2 | 4 | 6 | 9 | 5 | 26 |
| 13.- ¿Cree Vd. que la RSE es una moda/tendencia? | 1 | 3 | 2 | 7 | 13 | 26 |
| 14.- ¿Sabría Vd. explicar que es la Acción Social? | 9 | 4 | 6 | 7 | | 26 |
| 15.- ¿Cree Vd. que la Acción Social forma parte de un concepto amplio de RS? | | 1 | 7 | 9 | 9 | 26 |
| 16.- ¿Debe la empresa hacer publicidad de su Acción Social? | 2 | 2 | 6 | 12 | 4 | 26 |

**UNA APROXIMACIÓN A LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL DE LA EMPRESA
(MEDIOS DE COMUNICACIÓN))**

| RESPUESTA PREGUNTA | No, en absoluto/ Ninguno /Nunca | No mucho/ No siempre/ Poco | Sí, pero.../ No demasiado | Bastante/ Según los casos/ En parte sí | Mucho/ Siempre/ Sin duda alguna | TOTAL ENCUESTAS |
|--|------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|--|---------------------------------------|-----------------|
| 17.- ¿Y de sus acciones socialmente responsables, más allá de la Memoria/Informe anual? | 1 | 1 | 6 | 13 | 5 | 26 |
| 18.- ¿Debería regularse la verificación externa de las memorias de RS? | 1 | 1 | 4 | 8 | 12 | 26 |
| 19.- ¿Le parece adecuado el tratamiento que dan a la RS los medios de comunicación? | 1 | 9 | 8 | 7 | 1 | 26 |
| 20.- ¿Aporta valor a la empresa un comportamiento socialmente responsable? | | 1 | 2 | 4 | 19 | 26 |
| 21.- ¿Le parece que un modelo integral de RS comprendería la gestión del Buen Gobierno, de la RS y, en su caso, de la Acción Social? | 1 | | 1 | 4 | 20 | 26 |
| 22.- A su juicio, ¿las PYMES pueden desarrollar e implantar modelos de RS? | | 1 | 3 | 6 | 16 | 26 |

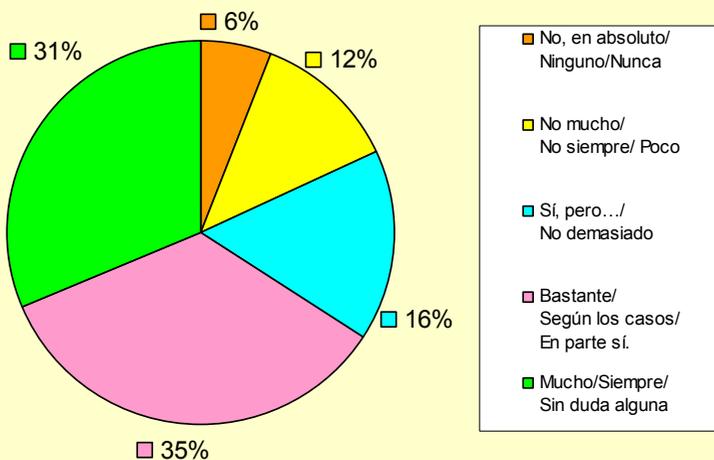
ENCUESTA PARA PÚBLICO ALEATORIO RESULTADOS

1.- ¿Sabría Vd. explicar que es la RS?



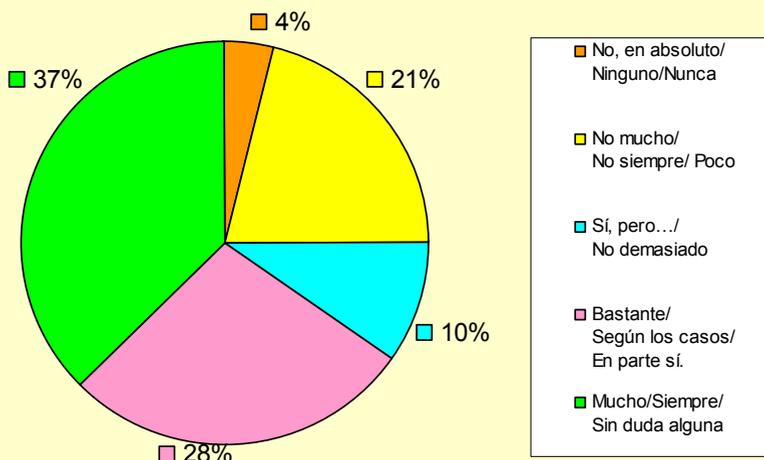
Una amplia mayoría sabría decir qué es la RS. (La encuesta incluía una definición de RS para los que contestaran negativamente)

2.- ¿Le parece que la RS es una nueva forma de entender y gestionar la empresa?



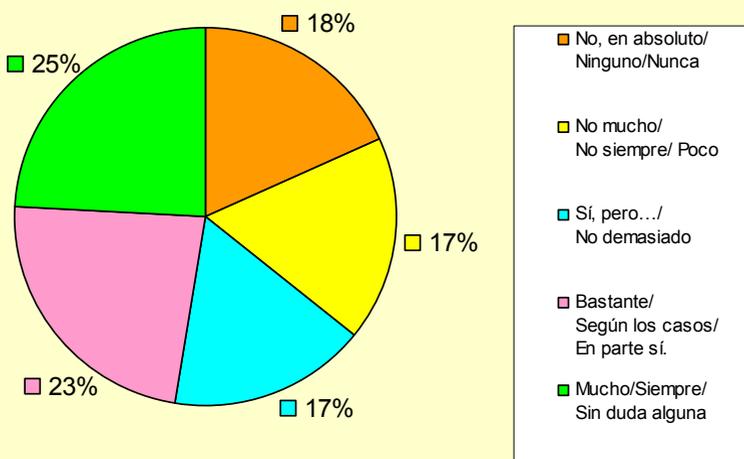
Un alto porcentaje, dos tercios de los encuestados, creen saber que la RS es una nueva forma de entender y gestionar la empresa. El 28 por ciento, no.

3.- ¿Está en los valores y en la cultura de cada empresa la base de un comportamiento socialmente responsable?



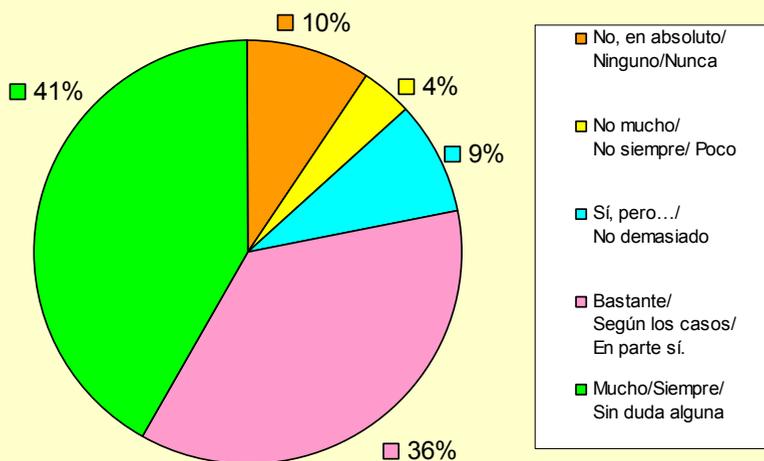
Un notable 65 por ciento opina que valores más cultura es igual a RS.

4.- ¿Le parece que la RSE debe ser siempre un compromiso voluntario?



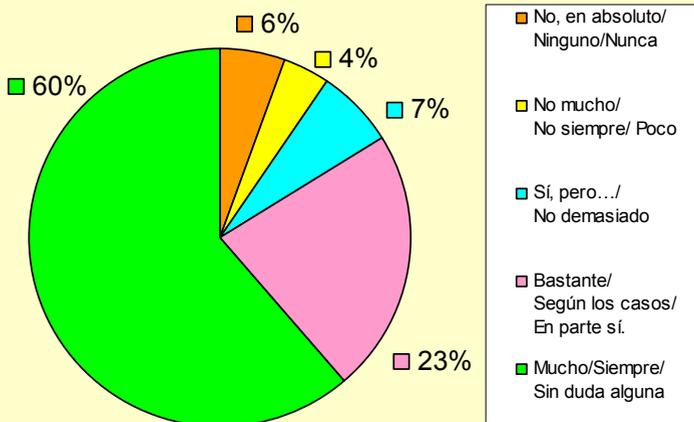
Aunque un 48 por ciento opina que sí, las opiniones se dividen. Hay que recordar que el 81 por ciento de las empresas de Ibex se inclinaban por la voluntariedad.

5.- ¿Le parece razonable que el Gobierno dicte normas para fomentar (no regular) la RS?

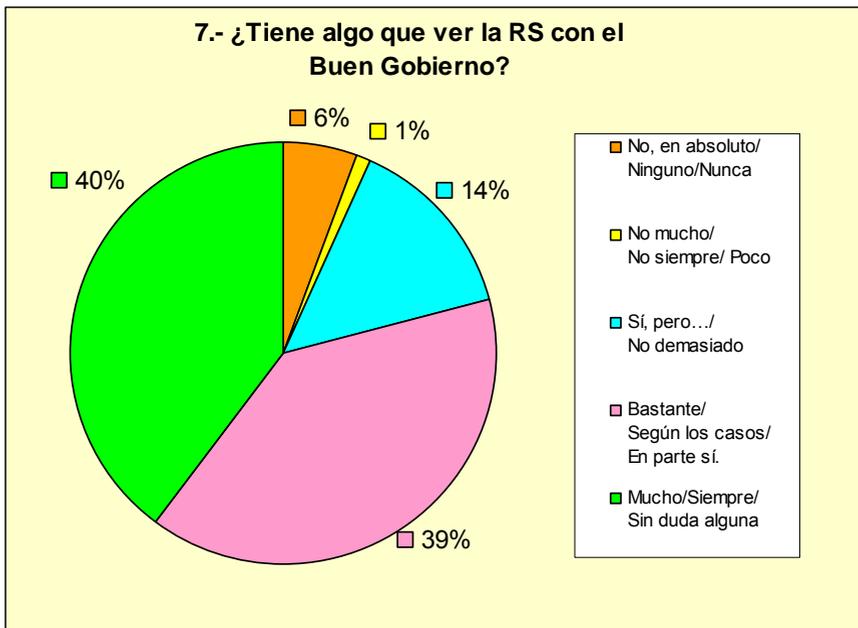


Los encuestados (público aleatorio) opinan mayoritariamente (77%) que la tarea del Gobierno es fomentar, no regular.

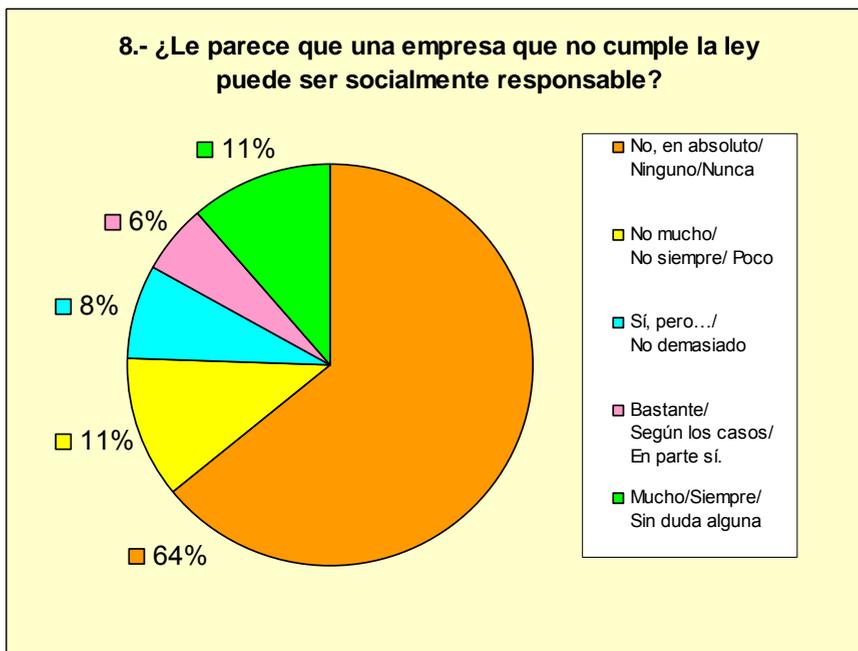
6.- ¿Cree Vd. que la RS debería extenderse a todas las organizaciones: empresas, ONG, Administración Pública, instituciones...?



La cuestión vuelve a estar clara: la RS es cosa de todos.

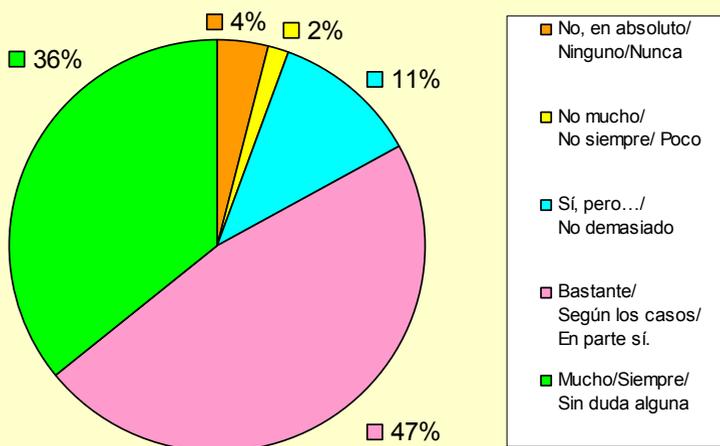


Mayoría clara. El Buen Gobierno se relaciona y forma parte de la RS.



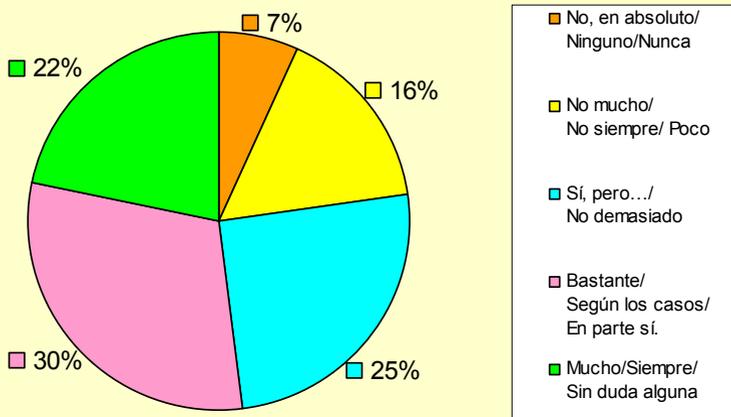
Uno de cada cuatro encuestados (75%) tiene muy claro que sin cumplir la ley no se puede presumir de ser socialmente responsable. La sorpresa es el 11 por ciento que opina lo contrario.

9.- ¿Debe cada empresa establecer su propio modelo de RS, adaptándolo a sus particulares características?



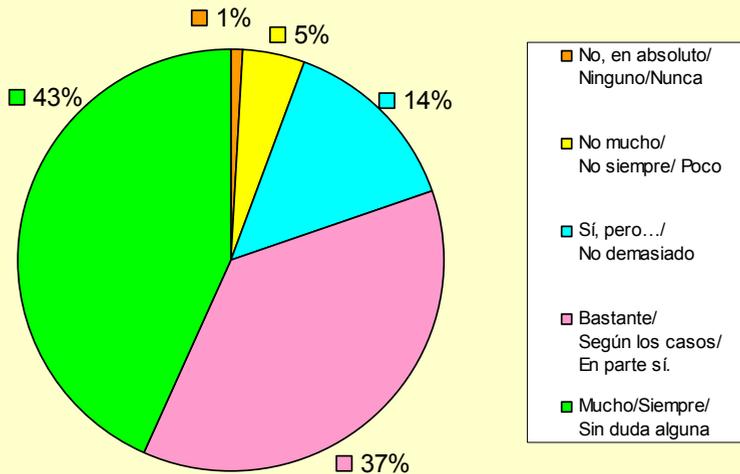
Amplia mayoría a favor de modelos propios de RS para cada empresa.

10.- ¿Es razonable que se comparen los modelos de RS de las empresas y se plasme el resultado en un ranking?



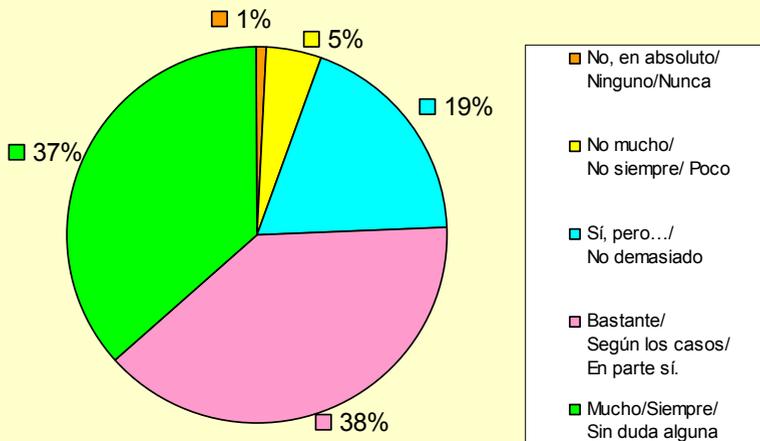
El público aleatorio quiere rankings y tablas comparativas (52%) para saber quién es quién.

11.- ¿Se deben premiar las buenas prácticas de RS?



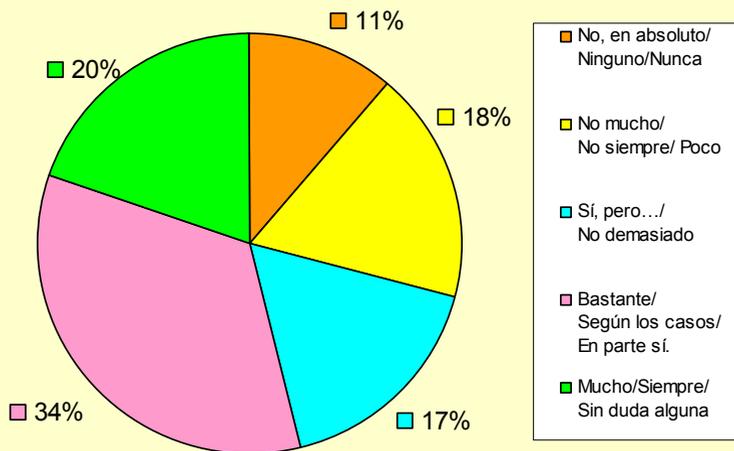
El 80 por ciento de los encuestados se inclina por premiar a las empresas que lo hagan bien.

12.- ¿Cree Vd. que, en general, las empresas dicen más de lo que realmente hacen en RS?



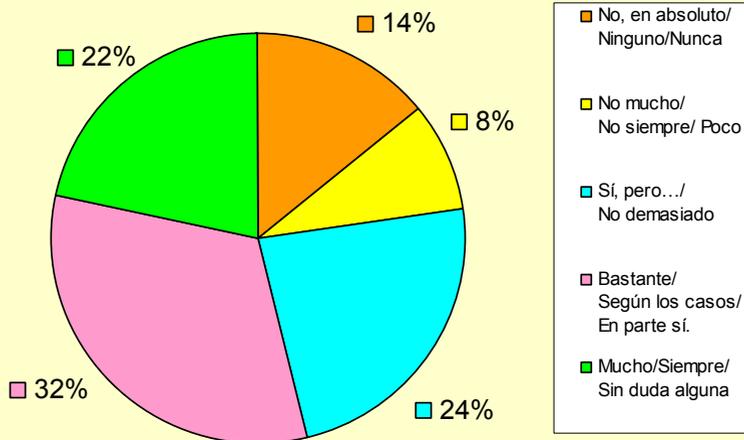
Los encuestados "saben" (75%) que las empresas no dicen la verdad y presumen de hacer cosas que realmente no practican.

13.- ¿Cree Vd. que la RSE es una moda/tendencia?



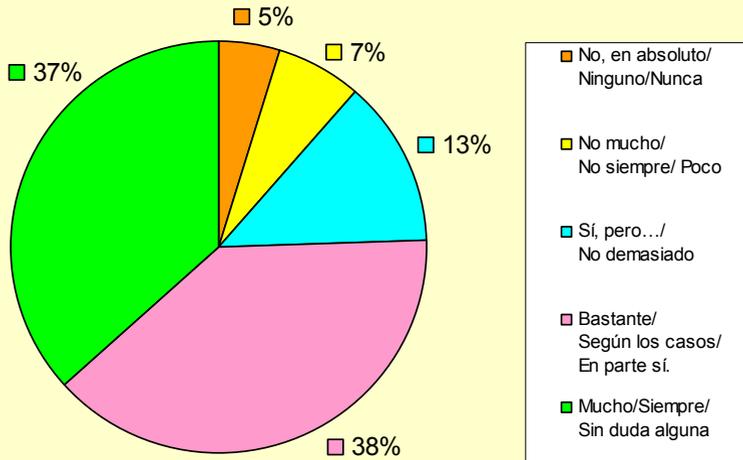
Mayoría (54%) para los que opinan que este movimiento de la RS es una moda/tendencia. Resultado que debería preocupar a las empresas.

14.- ¿Sabría Vd. explicar que es la Acción Social?



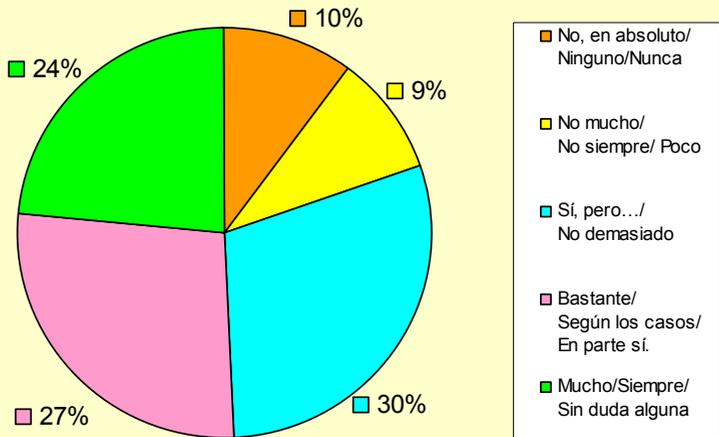
La mayoría de la gente de la calle cree saber lo que es la Acción Social.

15.- ¿Cree Vd. que la Acción Social forma parte de un concepto amplio de RS?



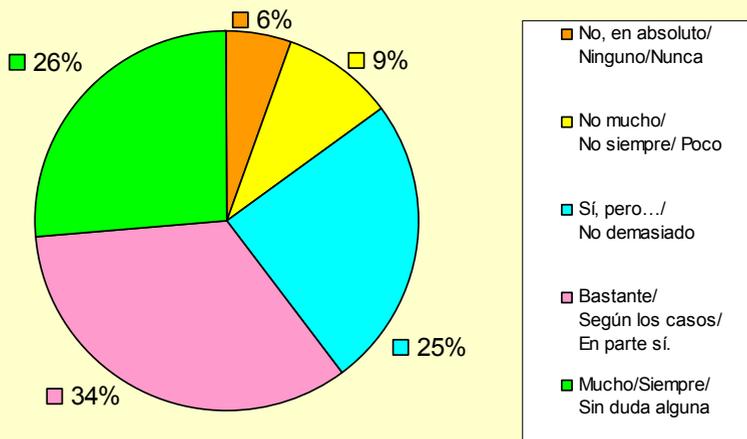
Otro 75 por ciento está seguro de que la Acción Social no se confunde con la RS, aunque forme parte de esta.

16.- ¿Debe la empresa hacer publicidad de su Acción Social?



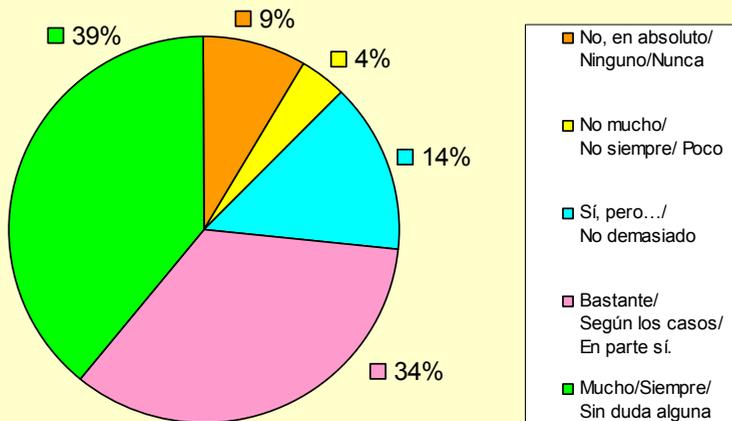
Mayoría los que piensan que la empresa debe publicitar su Acción Social. La gente quiere saber.

17.- ¿Y de sus acciones socialmente responsables, más allá de la Memoria/Informe Anual?



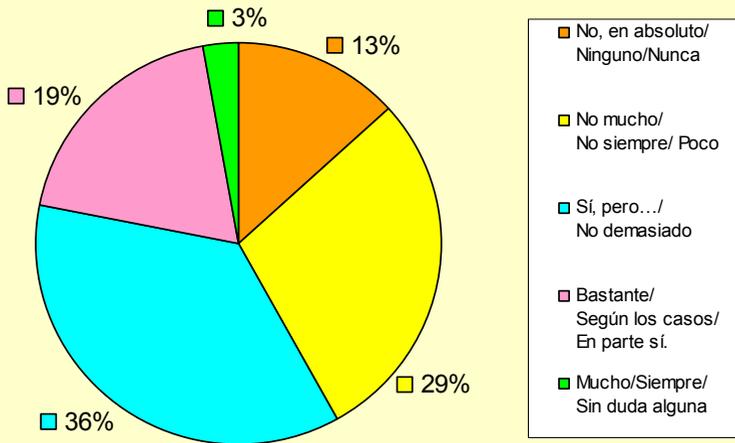
Clara mayoría se decanta por el sí, en línea con la respuesta anterior.

18.- ¿Debería regularse la verificación externa de las memorias de RS?



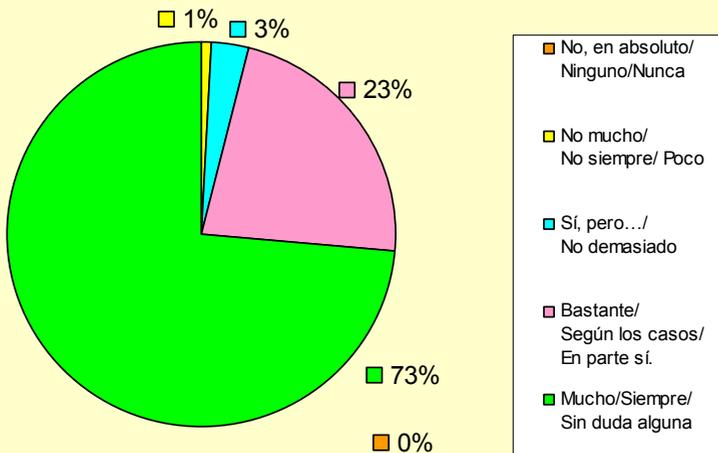
Clara mayoría del sí: el público no sólo quiere saber, también quiere medir con el mismo rasero.

19.- ¿Le parece adecuado el tratamiento que dan a la RS los medios de comunicación?



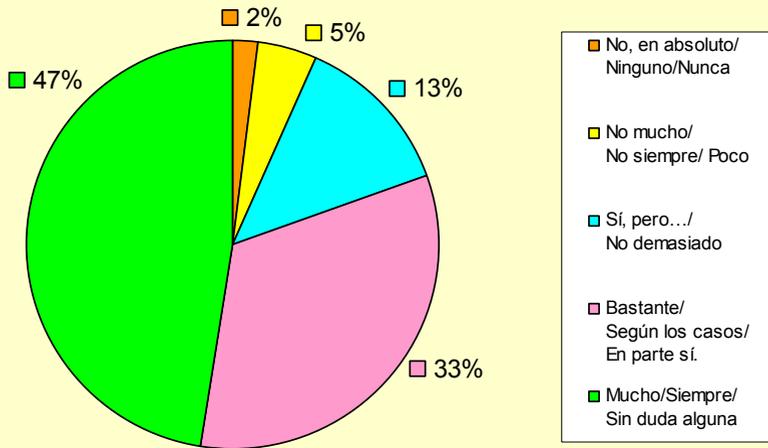
Está claro. Hay un evidente déficit de información.

20.- ¿Aporta valor a la empresa un comportamiento socialmente responsable?



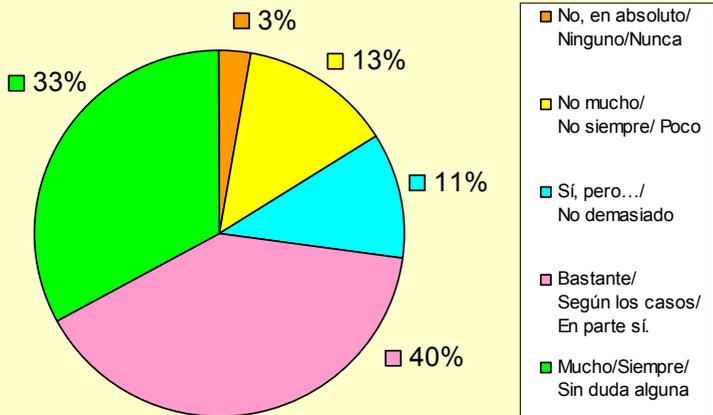
Amplísima mayoría opina que sí. Es la valiosa percepción del consumidor/cliente.

21.- ¿Le parece que un modelo integral de RS comprendería la gestión del Buen Gobierno, de la RS y, en su caso, de la Acción Social?



El 80 por ciento de los encuestados está de acuerdo con ese modelo.

22.- A su juicio, ¿las PYME pueden desarrollar e implantar modelos de RS?



Clara mayoría que postula estar de acuerdo con la afirmación: también las PYME deben implantar su modelo de RS.

**UNA APROXIMACIÓN A LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL DE LA EMPRESA
(PÚBLICO ALEATORIO)**

| RESPUESTA PREGUNTA | No, en absoluto/ Ninguno /Nunca | No mucho/ No siempre/ Poco | Sí, pero.../ No demasiado | Bastante/ Según los casos/ En parte sí | Mucho/ Siempre/ Sin duda alguna | TOTAL ENCUESTAS |
|---|------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|--|---------------------------------------|--------------------|
| 1.- ¿Sabría Vd. explicar que es la RS? | 1 | 3 | 11 | 6 | 4 | 25 |
| 2.- ¿Le parece que la RS es una nueva forma de entender y gestionar la empresa? | | 3 | 2 | 12 | 9 | 26 |
| 3.- ¿Está en los valores y en la cultura de cada empresa la base de un comportamiento socialmente responsable? | 1 | 4 | 5 | 3 | 12 | 25 |
| 4.- ¿Le parece que la RSE debe ser siempre un compromiso voluntario? | 1 | 3 | 2 | 7 | 13 | 26 |
| 5.- ¿Le parece razonable que el Gobierno dicte normas para fomentar (no regular) la RS? | 1 | 2 | 5 | 11 | 5 | 24 |
| 6.- ¿Cree Vd. que la RS debería extenderse a todas las organizaciones: empresas, ONG, Administración Pública, instituciones...? | 4 | 4 | 1 | 6 | 11 | 26 |
| 7.- ¿Tiene algo que ver la RS con el Buen Gobierno? | | 2 | 6 | 5 | 13 | 26 |
| 8.- ¿Le parece que una empresa que no cumple la ley puede ser socialmente responsable? | | | 2 | 5 | 19 | 26 |
| 9.- ¿Debe cada empresa establecer su propio modelo de RS, adaptándolo a sus particulares características? | 2 | | 2 | 8 | 14 | 26 |
| 10.- ¿Es razonable que se comparen los modelos de RS de las empresas y se plasme el resultado en un ranking? | 19 | | 3 | 3 | | 25 |
| 11.- ¿Se deben premiar las buenas prácticas de RS? | | | 1 | 11 | 14 | 26 |
| 12.- ¿Cree Vd. que, en general, las empresas dicen más de lo que realmente hacen en RS? | 2 | 4 | 6 | 9 | 5 | 26 |
| 13.- ¿Cree Vd. que la RSE es una moda/tendencia? | 1 | 3 | 2 | 7 | 13 | 26 |
| 14.- ¿Sabría Vd. explicar que es la Acción Social? | 9 | 4 | 6 | 7 | | 26 |
| 15.- ¿Cree Vd. que la Acción Social forma parte de un concepto amplio de RS? | | 1 | 7 | 9 | 9 | 26 |
| 16.- ¿Debe la empresa hacer publicidad de su Acción Social? | 2 | 2 | 6 | 12 | 4 | 26 |

**UNA APROXIMACIÓN A LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL DE LA EMPRESA
(PÚBLICO ALEATORIO)**

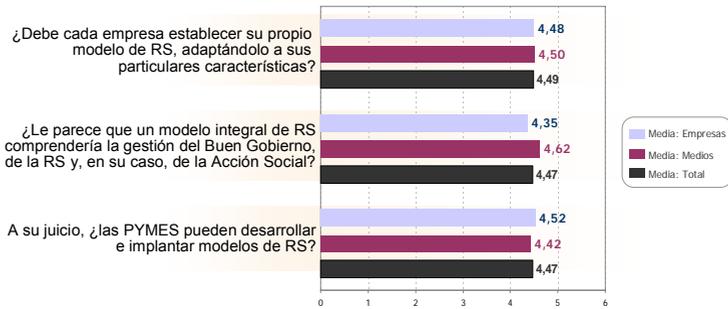
| RESPUESTA PREGUNTA | No, en absoluto/ Ninguno /Nunca | No mucho/ No siempre/ Poco | Sí, pero.../ No demasiado | Bastante/ Según los casos/ En parte sí | Mucho/ Siempre/ Sin duda alguna | TOTAL ENCUESTAS |
|--|---------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|---|--|--------------------|
| 17.- ¿Y de sus acciones socialmente responsables, más allá de la Memoria/Informe anual? | 6 | 10 | 26 | 36 | 28 | 106 |
| 18.- ¿Debería regularse la verificación externa de las memorias de RS? | 9 | 4 | 15 | 36 | 41 | 105 |
| 19.- ¿Le parece adecuado el tratamiento que dan a la RS los medios de comunicación? | 14 | 30 | 38 | 20 | 3 | 105 |
| 20.- ¿Aporta valor a la empresa un comportamiento socialmente responsable? | | 1 | 3 | 24 | 78 | 106 |
| 21.- ¿Le parece que un modelo integral de RS comprendería la gestión del Buen Gobierno, de la RS y, en su caso, de la Acción Social? | 2 | 5 | 13 | 34 | 49 | 103 |
| 22.- A su juicio, ¿las PYMES pueden desarrollar e implantar modelos de RS? | 3 | 14 | 12 | 42 | 35 | 106 |

| Respuesta a la pregunta | Empresa Privada | Administración Pública | ONG Fundación | Enseñanza | Estudiantes | OTROS |
|-------------------------|-----------------|------------------------|---------------|-----------|-------------|-------|
| Trabaja en | 84 | 2 | 2 | 2 | 6 | 10 |

**COMPARATIVA DE LAS MEDIAS POR BLOQUES
TEMÁTICOS DE LAS ENCUESTAS A EMPRESAS DEL IBEX
Y A LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.
RESULTADOS**

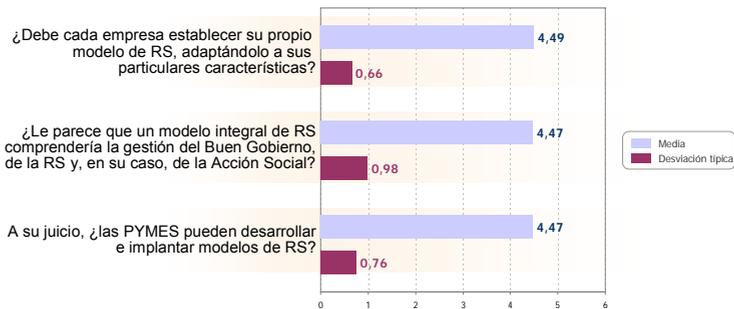
Comparativa de las medias por bloques temáticos

Establecimiento de modelos de RS



Comparativa de media y desviación por bloques temáticos

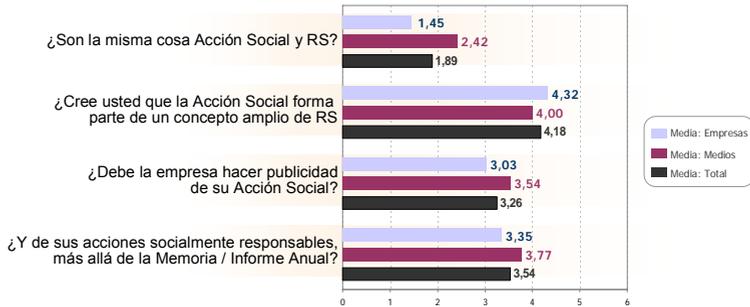
Establecimiento de modelos de RS



Comparativa de las medias por bloques temáticos

RS y Acción Social

Los medios manifiestan posiciones distintas y más confusas. En cuanto a la publicidad llevan 'el ascua a su sardina'.



Comparativa de media y desviación por bloques temáticos

RS y Acción Social

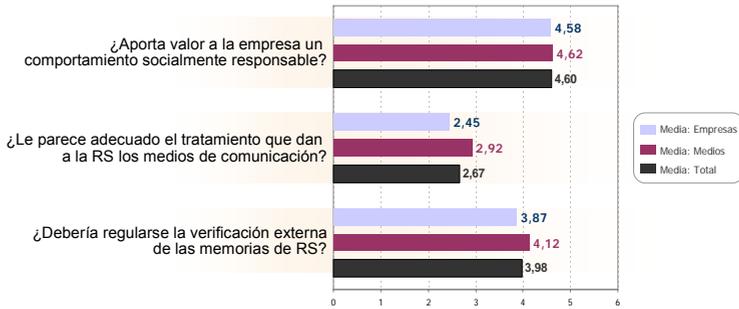
El mayor grado de desacuerdo se produce en las variables 3ª y 1ª del gráfico.



Comparativa de las medias por bloques temáticos

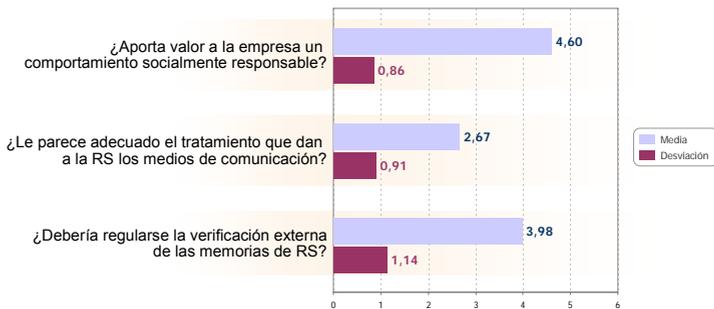
RS y valoración / verificación del entorno

Incluso los propios medios opinan que el tratamiento que dan a la RS es inadecuado.



Comparativa de media y desviación por bloques temáticos

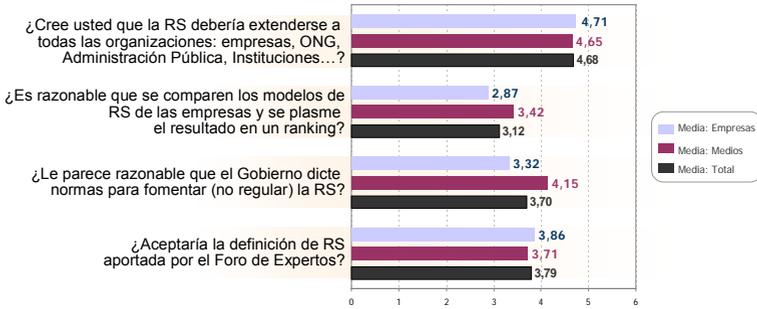
RS y valoración / verificación del entorno



Comparativa de las medias por bloques temáticos

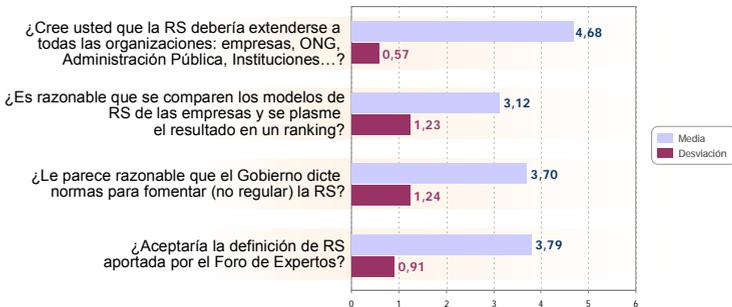
RS de la Empresa y otros organismos

Las empresas 'odian' los rankings.



Comparativa de media y desviación por bloques temáticos

RS de la Empresa y otros organismos



Comparativa de las medias por bloques temáticos

Otras valoraciones personales

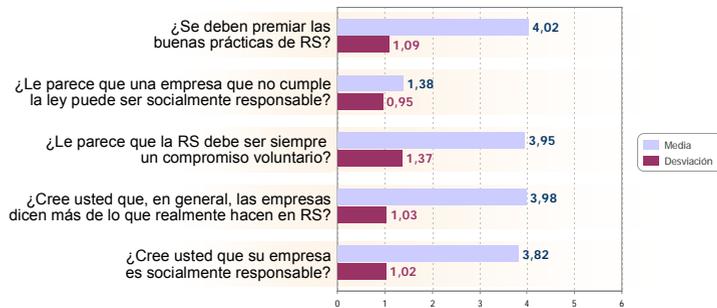
'Mi' empresa es socialmente responsable (var. 5ª); las demás son más 'cosméticas' (var. 4ª). Los encuestados de los medios son más reglamentistas (var. 3ª)



Comparativa de media y desviación por bloques temáticos

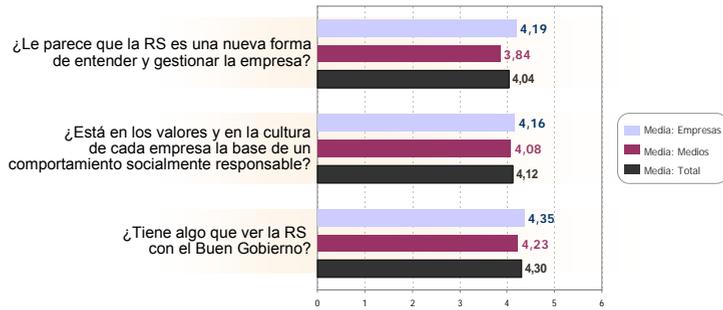
Otras valoraciones personales

Fuerte desviación típica en la variable 3ª: Intervencionismo frente a liberalismo.



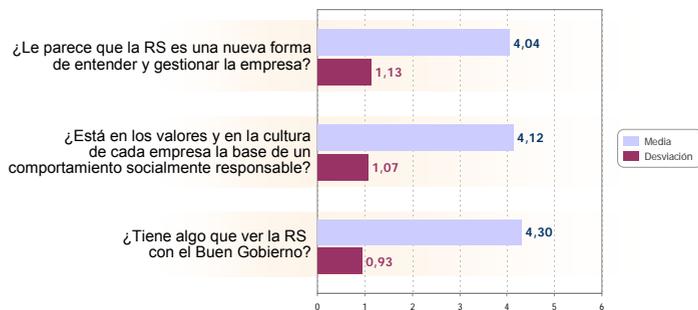
Comparativa de las medias por bloques temáticos

Otras cuestiones de tipo cognitivo



Comparativa de media y desviación por bloques temáticos

Otras cuestiones de tipo cognitivo



RESUMEN VALORATIVO DE LAS ENCUESTAS

A modo de decálogo, del conjunto de todas las encuestas, destacamos lo siguiente:

1. Las empresas sí saben de qué hablamos al referirnos a RS; los medios de comunicación también, aunque con reservas. Si nos acercamos al público en general, más de la mitad de los encuestados no saben explicar qué es la RS, aunque -paradójicamente- a dos de cada tres les parece que es una nueva forma de gestionar la empresa. Opinan lo mismo, pero casi ocho de cada diez, entre las empresas del Ibex y los periodistas.
2. Todos los encuestados -empresas del Ibex, medios de comunicación y público en general-, en parecidos y mayoritarios porcentajes (tres de cada cuatro, incluso más), entienden que la base de un comportamiento socialmente responsable está en los valores y en la cultura de cada empresa. A las empresas se les demanda no sólo transparencia, también una forma de actuar basada en comportamientos éticos y valores compartidos por toda la organización.
3. Mayoritariamente (algo más de tres de cada cuatro encuestados), empresas y medios de comunicación opinan que la RS debe ser voluntaria. Sin embargo, menos de la mitad del público encuestado opina lo mismo. La explicación podría estar en que la gente de la calle quiere un actuar coherente y homogéneo, y no que cada uno haga lo que quiera.
4. En todos los ámbitos encuestados, ocho de cada diez entienden que la RS es cosa de todos y para todos, y debe extenderse a todas las organizaciones: empresas, ONG, administraciones, instituciones públicas o privadas.
5. Asimismo, una gran mayoría de todos los encuestados están seguros de que, en general, las empresas dicen más de lo que realmente hacen en RS. Es la tentación retórico/cosmética del ser humano, y de sus obras (las empresas).
6. Un 80 por ciento de todas las encuestas reflejan que debería regularse la verificación externa de las memorias de RS. Igual porcentaje (y también en todos los encuestados) opina que cada empresa debe establecer su propio modelo de RS, adaptado a sus circunstancias. Está claro que no hay prácticas universales de nada, tampoco de RS. Hay principios y valores universales, de general aplicación, que deben ser el soporte de cada modelo de RS, atendiendo a las características y circunstancias de cada empresa o de la institución/organización que así lo pretenda.

7. Salvo en la encuesta de medios de comunicación (uno de cada tres), empresas y público entienden mayoritariamente que tales medios no dan a la RS el tratamiento que merece. La respuesta puede estar en que los medios opinan que estamos ante una moda/tendencia y, en consecuencia, no le dan la importancia que la RS, a juicio de las empresas, merece.
8. Asimismo, ocho de cada diez entiende que las PYME también pueden y deben desarrollar e implantar modelos de RS. La base del tejido empresarial de cualquier país son las PYME. En ellas descansa buena parte de la actividad económica. La RS no puede prescindir de las pequeñas y medianas empresas porque en esas compañías está el principal sustento socioeconómico, la mayoría del empleo y, seguramente, el futuro.
9. Cuando se pregunta si cabe un modelo integral de RS que comprenda Buen Gobierno, RS y Acción Social, casi un 90 por ciento de todos los encuestados responde afirmativamente, en coherencia con lo que se dice en las encuestas. El modelo integral no es un modelo exclusivo sino aglutinador y sinérgico, y engloba los pilares de una empresa ciudadana: Buen Gobierno, compromiso social y RS.
10. Más del 90 por ciento de todos los encuestados consideran que un comportamiento socialmente responsable aporta siempre valor a la empresa. Lo curioso es que no hay nadie entre los encuestados que diga lo contrario. En este sentido, RS es igual a cultura y a principios de actuación: es decir, a valores.

Capítulo VI

ANÁLISIS CRÍTICO: PELIGROS Y RETOS DE LA RSE

1. PELIGROS Y RETOS DE LA RSE

En un proceso como el que estudiamos, hay momentos y/o circunstancias en los que es posible que algo se desajuste, salga mal o nos equivoquemos. Según avanza este movimiento, también aparecen desafíos u objetivos que nacen al calor de su propio desarrollo. Unos y otros representan los peligros y los retos que podemos encontrar en el “iter” de la llamada Responsabilidad Social de la Empresa.

Aunque no es fácil concretarlos, tras un exhaustivo estudio nos ha parecido conveniente utilizar el análisis DAFO, una panoplia en donde cabe la descripción de los peligros que acechan a la RS, es decir, sus principales debilidades junto con las amenazas que penden sobre el proceso; y, de otro lado, bajo la rúbrica simbólica de retos, las fortalezas y las oportunidades que para la empresa representa la implantación de un modelo de RS.

En el siguiente cuadro aparecen los diferentes apartados del análisis DAFO. El orden en el que están situados no implica prelación alguna. En cada una de las cuatros áreas (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) se incluyen cinco conceptos, en algunos casos más generales que en otros; en aras a la siempre necesaria concreción, hemos preferido limitar su número, para, más adelante, dar una breve explicación, a modo de compendio, de su contenido, de lo que representan y, a nuestro juicio, de la importancia que tienen cada uno de ellos en este proceso del nacimiento y desarrollo de la RSE.

Análisis DAFO sobre la RSE

Debilidades

- Está en sus albores y no se ha consolidado todavía.
- Arrastra todavía cierta confusión termino-lógica: RSE, RS, RE, RSC, RC...
- Sus contenidos no están definidos y, en cualquier caso, el proceso soporta la conocida dificultad para medir intangibles.
- La opinión pública desconoce, en general, qué es la responsabilidad social.
- Hay sectores económico/empresariales claramente agnósticos: no creen en la responsabilidad social, ni la practican. Incluso, pugnan contra ella.

Amenazas

- Que se considere una moda/tendencia.
- Su utilización como herramienta de marketing y/o como modelo, sin contenido alguno, para poder figurar en un ranking y obtener certificados "cosméticos".
- Incoherencia en la actuación empresa-rial/directiva: hablar de RS pero no practicarla.
- Instrumentalización política/sindical.
- La tentación de hacerla obligatoria.

Fortalezas

- Crea valor.
- Robustece la cultura de empresa y los principios empresariales.
- Mejora la imagen y la reputación, y desarrolla el orgullo de pertenencia.
- Favorece y optimiza la comunicación y profundiza en las relaciones con todos los grupos de interés.
- Afianza el Buen Gobierno de la empresa.

Oportunidades

- Representa una nueva forma de entender y de gestionar la empresa.
- Es una ventaja competitiva.
- Incrementa la productividad.
- Mejora los resultados y la percepción de la marca.
- Promueve el conocimiento y la implicación en el proyecto empresarial de todos los *stakeholders*.

2. DEBILIDADES

Por mucho que nos empeñemos, la RS está naciendo, y también está creciendo, aunque no sin dificultad. Hay demasiados sectores afectados por un proceso que supone un salto adelante y representa una nueva forma de gestionar la empresa. Hasta cierto punto es lógico que encuentre dificultades para su consolidación. Entre otras razones porque hay demasiados intereses en juego.

El 22 de enero de 2005, la prestigiosa revista “The Economist”⁶ publicó un monográfico sobre Responsabilidad Social en el que pedía que “se juzgara a las empresas por sus acciones” y, en su habitual estilo provocador, escribía: “La RC ha ganado la batalla de las ideas. Es una lástima...”. En el semanario, como en todas las discusiones y debates sobre la RS, aparece la referencia al artículo (ya citado) que, en enero de 1970, Milton Friedman publicó en el N.Y.T. Magazine. Entonces, el que más tarde sería Premio Nobel, sentenciaba que la auténtica responsabilidad de la empresa era maximizar el beneficio para el accionista y (aunque esa parte de la cita se omite muchas veces) cumplir la ley. Está claro lo que dice Friedman, pero -a mi juicio- en esta época el mero hecho de acatar y cumplir la ley no agota ni acaba las responsabilidades éticas (y estéticas) de una empresa.

En los balbuceos iniciales de cualquier proceso, normalmente se cometen errores, se habla más de la cuenta y hasta se dicen tonterías. Lorenzo B. de Quirós, en línea con Joel Bakan (a quien antes nos referimos), ha escrito en “El Economista”^{*} que “la responsabilidad social corporativa es una manera hipócrita de hacer filantropía con el dinero de los demás”, y tacha a la RS de “concepto tan atractivo como perverso... que se ha convertido en uno de los grandes negocios del siglo XXI, a cuya sombra florece una corte de parásitos que chupa la sangre de uno de los instrumentos de bienestar y prosperidad más poderosos del mundo: la gran corporación”.

En el fondo, hay una gran confusión acerca de lo que es y representa la RS. En esta baraúnda, nos hemos olvidado de invocar a la inteligencia para llamar a las cosas por su nombre, como pedía el nobel Juan Ramón Jiménez, y hemos hecho un batiburrillo donde cabe todo y donde se mezclan conceptos parecidos y aun antagónicos. Y, claro, las discrepancias trascienden y, cuando llegan a sectores poco interesados en RS, muchos se frotan las manos. Convendría, y en eso trabajan algunas instituciones aceleradamente, “repensar lo pensado”, como decía Antonio Machado, y sentar algunos criterios para llamar a las cosas por su nombre; es decir, hablar de Responsabilidad Social de la

⁶ Nota del autor. Tres años más tarde, en enero de 2008, “The Economist” cambió el criterio del semanario: “Just good business”, se decía en un monográfico sobre Responsabilidad Social. La Responsabilidad Social no es un buen negocio; a mi juicio, en el futuro, es el negocio. Las empresas serán responsables, o no serán.

* El Economista, 19 de julio de 2006.

Empresa (RSE) y establecer qué cosa sea y a qué nos estamos refiriendo. En este sentido, y como ya hemos visto, existen definiciones sobre RS que tienen amplio consenso. En concreto, la promovida en 2006 por el Foro de Expertos creado a instancias del Ministerio de Trabajo español, a la que hemos hecho mención repetidamente.

Sin embargo, no existe una opinión pacífica respecto del nombre que debe tener este movimiento. El citado Foro de Expertos y la Subcomisión del Congreso de los Diputados se han decantado, igual que se hace en este trabajo, por RSE, Responsabilidad Social de la Empresa, que es un término absolutamente consolidado en Iberoamérica, y que nos parece el adecuado, aunque, como antes dijimos, otras instituciones hablen, y justifiquen hacerlo, de RSC o RC (Responsabilidad Corporativa, ni siquiera social).

Habría que repetir que suprimir las palabras “social” y “empresa” de este metalenguaje y concluir que llamándola Responsabilidad Corporativa (RC) se extrae la carga ideológica que pudiera tener el concepto es, seguramente, una equivocación y, en todo caso, un reduccionismo.

Al tiempo, las empresas deberían hacer un importante esfuerzo clarificador acercándose a la opinión pública; igual que los medios de comunicación, cuya labor para difundir, informar y debatir sobre RS no es precisamente destacada, como veremos en algunas de las encuestas que se incluyen en este trabajo. Si la RS es una nueva forma de gestionar la empresa; si lo que llamamos empresa hoy tiene una importancia capital en el desarrollo de nuestra Sociedad; si la economía mundial está dominada por estas instituciones, seguramente los medios de comunicación deberían ser capaces de acercar al público algo que afecta tan de cerca a los ciudadanos. En este trabajo podremos apreciar como esa opinión es la mayoritaria entre las empresas del Ibex, que se quejan del tratamiento que los medios dan a la RS. Los propios medios de comunicación tampoco están especialmente satisfechos de la información que ellos mismos generan y publican sobre la Responsabilidad Social de la Empresa.

3. AMENAZAS

El ser humano, y también la empresa, se dejan guiar por las apariencias. Casi siempre. Erasmo de Róterdam sostiene en su “Elogio de la estupidez” que “el espíritu humano se deja engatusar mucho más con la apariencia que con la realidad”, algo que quince siglos antes ya había tratado de explicar Platón en su “República”, con el famoso mito de la caverna. Es la eterna y humana lucha entre el ser y no ser; querer y no querer, si pero no, apariencia y realidad.

Cuando hablamos de los llamados intangibles en la empresa (por ejemplo, RR HH, Comunicación y, ahora, RS), y a ello hicimos mención anteriormente, todos

hablan, pocos creen y muchos menos aun practican. Prima lo cosmético y la disonancia entre palabras y hechos, entre el discurso “oficial” y la práctica “real” de las cosas. Lo que no quiere decir que todas las empresas (y sus dirigentes) se comporten de igual forma. La diferencia entre unas empresas y otras está en cómo hacen esa transustanciación de las sustancias y de las circunstancias. Como escribe Luis Meana (2005), y hemos repetido antes, “las buenas empresas transustancian bien. Crean cultura buena: los vicios individuales se convierten en bienes colectivos, el propósito en acción, la debilidad en fuerza, las palabras en hechos. Y otras transustancian mal: la fuerza se convierte en desánimo, el bien común en ambiciones personales incontroladas, el conocimiento en soberbia, los hechos en retórica, la solidez en nada. No es mala la empresa en sí. Es mala cuando transustancia mal”.

Algo de eso es lo que hoy les ocurre a algunas empresas y, como consecuencia, ese actuar representa una gran amenaza para la RS. Muchas empresas, a costa de lo que sea, quieren brillar, deslumbrar, encandilar a otras empresas y, sobre todo, a la opinión pública y a los medios, presentándose como faros y guías de una determinada actividad o de un comportamiento que está de moda, como por ejemplo la obtención de certificados, cuantos más mejor, y poco importa lo que tales documentos testimonien. El caso es tener muchos galardones que “avalen” mi condición de empresa responsable, conciliadora e igualitaria, que es lo que se lleva.

Afortunadamente, decir muchas veces que somos así o que hacemos tal cosa, no es garantía de que sea verdad. Ni la verbalización, ni determinados premios, ni mucho menos alguna certificación, hacen coincidir la teoría con la práctica y, *sotto voce*, todo el mundo piensa que lo que de verdad importa son otras cosas. La verdad es importante para nosotros, muy importante, sobre todo - como escribe Harry G. Frankfurt (2007)- porque “... en muchas ocasiones, la verdad posee una gran utilidad práctica. En mi opinión, cualquier sociedad que procure gozar de un grado mínimo de funcionalidad debe tener una idea clara de la infinitamente proteica utilidad de la verdad”.

Hacer bien las cosas, que es la principal responsabilidad de una empresa, sólo se certifica -como diría el Prof. Manuel Olivencia- desde los valores, no desde los títulos valores; con trabajo, esfuerzo y coherencia, sin dejarnos cegar por focos, luminarias y apariencias.

Patronal y sindicatos han llegado tarde, a nuestro juicio, a este proceso de la RS. Probablemente, no se dieron cuenta de su importancia futura y, en consecuencia, han acudido cuando el movimiento no tenía retroceso posible. Los sindicatos pugnan -vía negociación colectiva- por introducir en los convenios declaraciones sobre RS y creación de comisiones en las que, con su intervención, se postulen y apliquen políticas de RS. La patronal CEOE, por ejemplo, en el documento que sobre el particular hizo público en noviembre de 2006, y al que hemos hecho cumplida referencia, se alinea en torno a tres ejes: reflexionar sobre la actuación de los poderes públicos y respecto de la “confusión de conceptos y papeles” en este ámbito; ofrecer pautas aclaratorias

a las empresas que las demandan sin fijar mínimos en ningún caso y, por último, trasladar a la opinión pública el parecer de la patronal respecto de aquellas propuestas de los poderes públicos que, como dice el referido documento, “pueden desvirtuar tanto la naturaleza de la actividad empresarial como la esencia de las prácticas de responsabilidad social”.

El Gobierno se decanta -eso parece- por medidas que fomenten las políticas de RS en las empresas, incluso con beneficios fiscales para las que así actúen. Lejos está el fantasma de la obligatoriedad a la vista de los planteamientos que se han desarrollado en la Subcomisión del Congreso, en el Foro de Expertos y, presumiblemente, en la Mesa de Diálogo Social que, como hemos señalado, se constituyó en marzo de 2007 con presencia del propio Gobierno, la patronal y los sindicatos.

4. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

“Las empresas responsables son organizaciones con una gestión transparente de la información, que ponen a disposición de los “stakeholders” y de la opinión pública la información más completa, detallada y veraz sobre sus actividades, políticas, proyectos y planes de futuro”, refleja, en el trabajo ya citado, el Observatorio de la RSE al profundizar en este proceso.

La RSE es una forma de gestionar la empresa -repetimos-, basada en valores para generar valor, que se concreta necesariamente en una relación transparente y de equidad con los distintos grupos de interés que confluyen en la empresa: accionistas, empleados, clientes, proveedores, competidores, y la Sociedad en general. La RS es parte esencial del Buen Gobierno de la Empresa, ya que no parece coherente que una institución presuma de buen gobierno y, al mismo tiempo, mantenga o tolere irregularidades o abusos en las relaciones con sus “stakeholders”, cuyo derechos son tan importantes como los de los accionistas, a los que fundamentalmente se refieren los códigos de Buen Gobierno.

Este trabajo se ha construido desde la convicción de que todas las empresas deben ser capaces, si quieren ser sostenibles y alcanzar el éxito, de mirar hacia el futuro con base y orientación en un modelo propio de RS que se traduzca en políticas compartidas por todos los grupos de interés, basadas en principios y en valores.

En el futuro, el reto de los dirigentes será el compromiso, y las empresas van a tener que jugar (lo quieran o no) un papel protagonista en el desarrollo económico y en la propia estabilidad social. Estamos en el umbral de un nuevo contrato social, de una nueva forma de “hacer” empresa en la que todos cuentan. La empresa será, más tarde o más temprano, una institución de servicio público con un fuerte y activo compromiso social. Pero debemos hacerlo bien.

Las empresas, dicen Porter y Kramer (2006), “descubrirán que la RSC puede ser más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva”.

CAPÍTULO VII

PROPUESTA DE UN MODELO INTEGRAL DE RSE

Resulta lejana la repetida opinión de Milton Friedman expresada en su famoso artículo del *New York T. Magazine* (1970) cuando el entonces futuro Premio Nobel decía que la RS de la empresa era, cumpliendo la Ley, maximizar el beneficio para el accionista.

Ahora partimos de la definición consagrada por la Comisión Europea en 2001: La RS, además del cumplimiento de la Ley, 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”. En este mismo sentido, ampliando y remachando el concepto, la ha definido el Foro de Expertos de RSE del Ministerio de Trabajo Español y en parecidos términos la Subcomisión creada en el Congreso de Diputados para el fomento de la RS, que hizo públicas las conclusiones de su trabajo en diciembre de 2006.

Habría que añadir que, aunque la RS es, prioritariamente, de la empresa, alcanza también a las instituciones, públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, que desempeñan algún papel y/o tienen responsabilidades en el entramado social. La Sociedad Civil es también protagonista de un modelo que, a la postre, persigue asentar las bases de la empresa ciudadana.

Estamos hablando, pues, de:

- La RSE como un compromiso frente y ante la Sociedad. No es una responsabilidad derivada de infracción de normas o incumplimientos de pactos y exigible jurídicamente.
- La empresa es una organización económica creada y pensada para obtener beneficios, pero no hay que olvidar que es también parte de la estructura social.

La empresa es un proyecto común en el que, hoy, tienen -o deben tener- papel protagonista todos los grupos de interés. Los de cada empresa en concreto. Lo social, decía Porter, también forma parte de lo económico.

- La RSE es voluntaria. Lo primero es el escrupuloso cumplimiento de las leyes y de las obligaciones que se derivan de ellas. No podemos confundir ni solapar las demandas sociales que se les presentan a las empresas con

las ineludibles exigencias y responsabilidades jurídicas que las empresas tienen, derivadas de su diario quehacer en los ámbitos donde desarrollan su actividad.

- Como nueva forma de gestión, la RSE nace desde dentro de la empresa, de su cultura, y tiene su base en los principios y valores de la institución, y en las demandas de la Sociedad que no están recogidas en las leyes.
- Hay que precaverse y controlar la posible manipulación de la RSE, o su aprovechamiento para fines espurios, ya sea por parte de las propias empresas o por las administraciones u organismos públicos.
- La RSE no es Acción Social, concepto que, por ejemplo, la Fundación Empresa y Sociedad ha consagrado como la aportación voluntaria de la empresa de recursos económicos o humanos para ayudar a los más desfavorecidos. Podríamos añadir que esa disposición podría alcanzar también a otros ámbitos sociales, aunque la Acción Social no deba ser, no es, marketing, o crear una fundación o un departamento de las cosas buenas.

Sentado lo anterior, la empresa -cualquier empresa- debería cumplir dos requisitos previos:

- Fijar los principios y objetivos que deben informar su modelo de RS para tratar de sentar las bases de actuación futura en este ámbito.
- De otra parte, antes de establecer el modelo, cada compañía debe diseñar su mapa de “stakeholders”; es decir, definir quiénes son sus grupos de interés y cómo debe establecerse su relación con ellos.

Respecto de los *principios y objetivos* se proponen los siguientes, que pueden reducirse o ampliarse según las circunstancias de cada empresa⁴:

- I. Difusión y cumplimiento de las leyes y normas nacionales e internacionales, y de cuantas obligaciones se deriven de ellas, singularmente de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y de los diez principios contenidos en el Pacto Mundial.
- II. Respeto a la igualdad de oportunidades entre los empleados, su privacidad y su libertad de opinión; equidad en las relaciones laborales, procurando un entorno de trabajo saludable y seguro, además de la formación necesaria y adecuada al trabajo que desarrollan; retribución justa y estabilidad en el empleo, evitando cualquier forma de persecución

⁴ Los principios y objetivos que se proponen, originales del autor, son de aplicación en el Grupo MAPFRE desde 2005.

o abuso, o de discriminación por razón de ideología, creencia, sexo, raza o condición; y favorecimiento de la conciliación de la vida familiar y laboral.

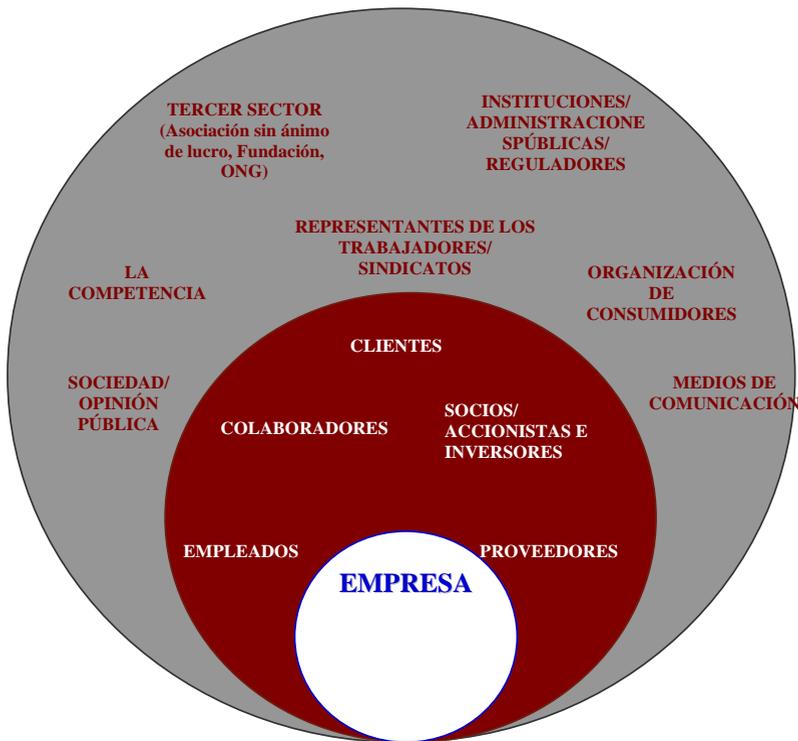
- III. Promoción de un sentido creciente de solidaridad, responsabilidad y participación social entre los empleados, colaborando en los programas que a tal efecto se ejecuten o desarrollen, apoyando la acción social de la empresa e impulsando las iniciativas de voluntariado.
- IV. Prestación a los clientes de un servicio de calidad en el plazo acordado, asesorándoles honestamente, manteniendo la debida confidencialidad en el tratamiento de sus datos, y poniendo a su disposición un procedimiento para la resolución de sus reclamaciones en el plazo más breve posible.
- V. Gestión socialmente responsable de las relaciones con sus proveedores y colaboradores basada en la libertad, el respeto recíproco y el mutuo beneficio.
- VI. Política de actuación respetuosa con el Medio Ambiente, impulsando medidas efectivas para limitar en todo lo posible el impacto ecológico y medioambiental de los riesgos derivados de su actuación empresarial.
- VII. Política de comunicación con todos los grupos de interés basada en la transparencia, la veracidad y el compromiso, singularmente con los accionistas e inversores.
- VIII. Mantenimiento de una relación permanente de colaboración con las Administraciones Públicas basada en la transparencia y la honestidad.
- IX. Actuación respetuosa con los principios de libertad y lealtad de competencia en el mercado.

El *mapa de grupos de interés* debe responder, asimismo, a las características y circunstancias de cada empresa. El que se propone más adelante integra en un primer círculo (el más cercano a la propia empresa) a todos los grupos de interés vinculados a la misma por un determinado tipo de contrato, sea el que fuere. Las decisiones de la entidad afectan a los “stakeholders” concernidos de forma directa e inmediata.

Un segundo círculo de influencia -aunque podría diseñarse un tercero y hasta un cuarto- acoge a los grupos que no están vinculados a la compañía por contratos. El criterio contractual es sólo eso, un criterio, pero pueden contemplarse otros de la más variada índole y según convenga en función de las circunstancias. Eso sí, sin exclusiones. En todo caso, la empresa debe fijar su propio mapa y atender a sus grupos de afectados de acuerdo con sus características.

El que proponemos se concreta en:

MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS



El modelo integral de RSE que se propone a continuación podría aplicarse a grandes, pequeñas y medianas empresas e integraría Buen Gobierno, Responsabilidad Social y Acción Social. No es un modelo exclusivo, ni tampoco excluyente. Busca integrar y potenciar las diferentes áreas que forman parte de él. Es un modelo avalado por la opinión mayoritaria reflejada en las diferentes encuestas que se aportan: cada empresa debe diseñar su propio modelo de RS, en función de sus propias características, pero también desde una perspectiva universal, que a todos sirve y beneficia.

Convierte a la RS en el corazón de la propuesta y la enriquece haciendo que, con matices, cada una de sus partes se confunda con las demás y, sinérgicamente, todas contribuyan a construir un poderoso armazón cuya finalidad es la búsqueda de la empresa excelente basada en su irrenunciable compromiso ético y en su comportamiento ejemplar.

Su plasmación sería la siguiente:



- A) El Buen Gobierno se define por: a) el cumplimiento estricto de la Ley y de cuantas obligaciones se derivan de ella; b) la transparencia en la gestión y en la información, y c) comportamiento ético.

No hay peros cuando hablamos de Buen Gobierno, porque para todos los ciudadanos y para todas las empresas e instituciones seguir la Ley no tiene excusa ni pretexto. Por eso, en este modelo, el Buen Gobierno es siempre obligatorio, en el sentido en el que -como antes mencionamos- Max Weber definía la ética de la responsabilidad: aquella que asume las consecuencias de su actuación frente a la ética de la convicción que se ocupa de obrar correctamente de acuerdo con un ideal.

- B) Responsabilidad Social en sentido estricto es, sobre todo, compromiso y equidad con todos los grupos de interés. Y cada empresa debe construir, desde abajo, desde todas sus áreas y con limpieza, su propio modelo de RS. A partir de sus valores y principios, y de las políticas u objetivos generales de actuación que cada organización aprueba.

Probablemente, la RSE forma parte de un nuevo contrato social, como afirman Manuel Escudero y Joaquín Estefanía, roto el anterior Pacto, cuando se producen casos como el de Enrom y compañía. Quizás deberíamos retomar la utopía del modelo de sociedad austero y autosuficiente, donde los valores éticos predominan sobre los mercantiles y donde el bien común sea el valor por excelencia, tal como el ginebrino Juan Jacobo Rousseau nos contó en su "Contrato Social".

Pero no debe olvidarse que la RS parte del cumplimiento del deber que a cualquier institución (ya dijimos que la empresa lo es) le cabe con sus interlocutores. Por eso, la organización debe identificar a sus grupos de interés e involucrarlos en su compromiso, desarrollando las prácticas -ésas u otras- a las que nos hemos referido en el capítulo II, y con el alcance y límites que cada organización apruebe.

En este sentido, hablamos de RS exigible; porque si el compromiso existe y se hace público (las memorias de RS que editan las compañías), su cumplimiento también lo es; y los grupos de interés -todos- están legitimados para pedir a la empresa que cumpla sus públicas obligaciones con ellos, más allá de lo que establezcan las leyes. Hoy, es notorio que la RS afecta e importa a la imagen y reputación de las empresas, e importa mucho.

- C) Y, cumplida la Ley (Buen Gobierno) y el compromiso que implica la RS, no se puede pedir más. No podemos, ni debemos, confundir la RS con la acción social. Como escribe el profesor Canals, el apoyo de programas de acción social o de mecenazgo corresponden a las llamadas “responsabilidades terciarias” de la empresa, y que las empresas llevan a cabo como buenos ciudadanos. Ahí se incluyen mecenazgos, ayudas sociales y benéficas, gestión de asuntos sociales, voluntariado o contribuciones en tiempo o con dinero a programas sociales. Y lo desarrollarán las empresas que puedan y quieran, haciéndolo saber a sus accionistas/propietarios que deben dar su visto bueno.

Sin embargo, no podemos olvidar que a las empresas, sobre todo a las grandes, se les demanda lo que podríamos llamar un compromiso social activo y su plasmación se concreta en la Acción Social. Por ello, en este modelo, y a partir de su voluntariedad, la acción social es deseable y, seguramente, su práctica lo que más destacan los empleados de una empresa, porque fomenta su participación y hace crecer su orgullo de pertenencia.

CONCLUSIONES

Llega el final de este trabajo con unas conclusiones a modo de epílogo. Si el prólogo (la introducción en este caso) sirve para presentar y acercar la obra, Aristóteles dice que el epílogo está para “martillear” el tema, o sea, para remacharlo y moldearlo a voluntad del epilogista con la misma libertad y soltura con la que el herrero moldea el hierro en la fragua. Además, en esta ocasión, el epílogo -y este trabajo- está hecho con el deber ético de los afectos, al que los seres humanos deberíamos entregarnos con generosidad y periódica fruición.

Con asiento en las reflexiones recogidas en los capítulos I y II, y en los análisis realizados, podemos establecer que:

I. La RSE es una actitud que determina una manera empresarial de ser y de comportarse, con base en valores y principios que, a su vez, crean valor. A pesar de las diferencias semánticas y de concepto que todavía existen sobre el término, sobre su alcance y contenido, hay un consenso relativamente generalizado para definir la RSE -que así debería llamarse- a la luz de lo expresado en el Libro Verde de la Comisión Europea (2001), en el Libro Blanco de la Subcomisión de RS del Congreso de los Diputados español (diciembre 2006) y de los conceptos recogidos en las Actas del Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo español:

- “La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.
 - “... 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 surge de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.
- II. Al hablar o escribir sobre RSE no puede caerse en el despropósito ni en la exageración. No cabe un “post tenebras lux” (después de las tinieblas, la luz), la fase atribuida a Calvino que está grabada en los muros interiores de la catedral de Ginebra.

No podemos olvidar que la primera y principal responsabilidad de la empresa y de sus gestores es, sobre todo, cumplir con su deber, haciendo bien su trabajo y consiguiendo sus objetivos: crear riqueza y dar resultados, dar trabajo y ser eficiente, productiva e innovadora.

Sin embargo, la empresa -y sus dirigentes- tienen otra responsabilidad que va pareja, y aun más allá del mero resultado económico: en pleno siglo XXI la empresa debe hacer posible un escenario mucho más humano y habitable. Ése es el futuro, y así será porque lo impone y lo demanda la sagrada opinión pública como consecuencia del nuevo rol que juegan las empresas en la vida económica y social de los países. Tal circunstancia impondrá a las empresas que, como partícipes y protagonistas de su tiempo, sean responsables (es decir, cumplan con su deber) más allá de cualquier consideración jurídica y legal, compatibilizando y aunando tal responsabilidad con crecimiento sostenible y desarrollo humano.

III. En modo alguno la RSE tiene una orientación única ni es excluyente en sus manifestaciones. Es fruto de nuestro tiempo. La empresa verdaderamente responsable lo será integralmente; es decir, económica y socialmente, para con sus empleados, colaboradores, clientes, accionistas y para con todos los restantes grupos de interés.

No caben modelos exclusivos de RS. El movimiento tiene demasiadas caras como para ser clonado sin límites a partir de una propuesta, por única, excluyente. Caben, eso sí, modelos, según las circunstancias y características de cada empresa, que se asientan en principios éticos de valor universal, que contribuyan al bienestar social y permitan llevar a cabo políticas de compromiso, credibilidad y transparencia con los grupos de interés.

La empresa socialmente responsable impulsa la innovación social, actúa con los empleados (y con sus familias) según criterios de equidad, preserva el medio ambiente y, en definitiva, se preocupa por la ciudad, la región y el país en los que opera.

Más allá de las leyes -y de las normas que eventualmente puedan regularla-, la RS es el porvenir: considera a la empresa como una institución de servicio público que cumple las leyes, actúa con criterios de equidad con sus "stakeholders" y fortalece su compromiso social activo. Probablemente, la Responsabilidad Social es el futuro y, seguramente, nuestra obligación.

Algunos hombres ven las cosas como son y se preguntan ¿por qué?. En un tema de tan singular importancia, hemos soñado las cosas como nunca han sido y nos hemos preguntado ¿por qué no?. Al fin y a la postre, como escribió Julio Verne, "todo lo que una persona puede imaginar, otras podrán hacerlo realidad".

Tras la precedente exposición, de conformidad con los objetivos propuestos, podemos establecer las siguientes conclusiones:

PRIMERA.- La RSE se configura y aparece como el necesario antecedente de un nuevo y conveniente contrato social, de una nueva forma de gestionar empresas/instituciones con base en valores que crean valor. La empresa de finales del S. XX y de principios del XXI, la empresa del futuro, debe jugar un rol diferente al que hasta ahora protagonizaba. Los ciudadanos demandan a las empresas y a sus gestores, que son parte sustancial de la propia Sociedad, que sin olvidar sus objetivos y deberes (crear riqueza y dar resultados, ofrecer empleo, ser eficientes, productivas e innovadoras) sean capaces de trabajar y prestar servicios en un escenario más humano y habitable. La empresa del porvenir, merced a la implantación de políticas de RS, debería entenderse y desarrollarse como una institución de servicio público con el adobo de un compromiso social ineludible y creciente.

SEGUNDA.- Aportamos una definición propia de lo que sea la Responsabilidad Social: “El compromiso voluntario y estratégico de empresas e instituciones para, desde un comportamiento ético y transparente, procurar la consecución de sus objetivos cumpliendo con su deber y con las leyes, promoviendo el crecimiento sostenible y el desarrollo humano, y profundizando en las relaciones de equidad con sus grupos de interés, asumiendo activamente el protagonismo que la Sociedad les demanda para contribuir a la satisfacción de sus necesidades presentes y futuras”.

TERCERA.- La RSE nace desde el interior de la empresa, a partir de su cultura y de sus principios, y se desarrolla -con el apoyo de la Alta Dirección- de abajo hacia arriba y transversalmente. Cada institución y cada empresa debe ser capaz de aprobar sus principios y objetivos en RSE, y de diseñar, en función de sus particulares características, su “mapa de grupos de interés” y su propio modelo de RS. Si actúa desde la participación y la coherencia, con ello contribuirá a la mejora de sus resultados y de su reputación, al afianzamiento de la marca y a un conocimiento comprometido de todos los “stakeholders” en el proyecto empresarial.

CUARTA.- Cabe un modelo integral, no exclusivo ni excluyente, de RS. Un modelo que, agrupando sinérgicamente el obligatorio Buen Gobierno y la conveniente Acción social, haga nacer en el seno de las empresas un proceso en el que, en sentido estricto, la RS emerge como un compromiso global con la equidad y la transparencia, donde los valores éticos predominen sobre los mercantiles y el bien común aparezca como el valor por excelencia.

QUINTA.- En su “Ética a Nicómano”, lo hemos mencionado, dice Aristóteles que un tratado de moral no debe ser una pura teoría, sino ante todo un tratado práctico. Por eso no debemos confundir apariencia y realidad ni el éxito con la excelencia. Lo difícil no es tener éxito. Como escribió Albert Camus, lo difícil es merecerlo. Y, aunque lo merezcamos, la semejanza del éxito con el mérito

engaña a hombres y mujeres. Al fin y al cabo, el éxito no es más que el resultado, bueno o malo, de una empresa o de una acción y normalmente es pasajero.

Sin huir del éxito, ni buscarlo a toda costa, deberíamos trabajar por la excelencia, que no es más que la virtud de excelente, del areté griego, la “virtu” romana libre de moralina, la virtud al estilo Renacimiento. Cumplir con nuestro deber, sobresalir en nuestro comportamiento ético y nuestro compromiso. Si debemos crear y sostener empresas excelentes, un modelo integral de Responsabilidad Social puede ayudarnos a conseguirlo.

*Y aquí termino
sin hacer sombra a nadie
ni descuidarme.*

Mario Benedetti

- *Casado Cañeque, F.* La RSE ante el espejo. Prensas Universitarias de Zaragoza, 2006.
- *CECU* La opinión y valoración de los consumidores sobre la RSE en España. CECU, 2006.
- *Cicerón*
 - De Officiis, Sobre los deberes. Alianza Editorial, 2001.
 - De Amicitia, la amistad. Trotta, 2002.
- *Club de Excelencia en Sostenibilidad* Guía para la implantación de la RC en las PYME, 2007.
- *Comisión Europea* Libro Verde sobre Responsabilidad Social de las Empresas, 2001.
- *Consejo Europeo de Lisboa, 2000* Conclusiones 5 y 39.
- *Cortina, Adela*
 - Por una ética del consumo. Taurus, 2002.
 - Ética de la razón cordial. Ediciones Nobel, 2007
- *De Callières, François* Negociando con príncipes. La esfera de los libros, 2001.
- *Dehesa, G. de la* Comprender la globalización. Alianza, 2000.
- *Del Río, Rosa* Periodismo económico y financiero. Síntesis, 2004.
- *Durán López, F.*
 - La empresa española en el siglo XXI. Separata de la Revista del Instituto de Estudios Económicos, nº 4/2002.
 - Una visión laboral de las relaciones laborales. Universidad de Córdoba, 2006.
- *Erasmus de Róterdam* Elogio de la estupidez. Crítica, 2003
- *Escudero, M.* Homo Globalis. Espasa-Calpe, 2005.
- *Estefanía, J.* La mano invisible. Aguilar, 2006.
- *Flannery, Tim* La amenaza del cambio climático. Taurus, 2006.

- *Frankfurt, Harry G.* Sobre la verdad. Paidós contextos, 2007.
- *Frieden, Jerry A.* Capitalismo global. Crítica, 2007.
- *Friedman, T.* La tierra es plana. Edic. Martínez Roca, 2006.
- *Fundación Chandra y otros* La RSC en la prensa española, 2007.
- *Fundación Ecología y Desarrollo, en colaboración con la Fundación Alternativas* Anuario sobre Responsabilidad Social Empresarial en España, 2006.
- *Fundación de Estudios Financieros* Papeles de la Fundación nº. 16, la Responsabilidad Corporativa, abril 2006.
- *Gallizo, J. L. (coord.)* Responsabilidad social e información medioambiental de la empresa. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2006.
- *García Echevarría, Santiago* Cultura corporativa y competitividad en la empresa española. Díaz de Santos, 1993.
- *García Lombardía, P. y otros* El desafío empresarial de la gestión de la RSC: un enfoque sectorial. Volumen I IESE, 2007.
- *García-Morencos, Esteban* La doctrina social de la Iglesia en la actividad empresarial. Acción Social Empresarial, 2005
- *Garmendia, J. A. y otros* Impacto de la cultura en los resultados de la organización. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, nº. 108, octubre-diciembre 2004.
- *Gómez González, H.* Buen Gobierno y Responsabilidad en los negocios internacionales. ICEX, 2006.
- *Gore, Al* Una verdad incómoda. Gedisa editorial, 2007.
- *Gracián, B.* El hombre en su perfección (edición de J. I. Díaz Fernández). Temas de hoy, 1996.
- *Guardia Massó, R. y otros* Guía para promover el voluntariado desde la empresa. Fundación La Caixa, 2006.

- *Humble, John* La responsabilidad social de la empresa. Fundación Universidad Empresa, 1975.
- *IESE
Burson - Marsteller* La gestión empresarial en los años 2005-2006, junio 2006.
- *IESE y KPMG* Prácticas de Buen Gobierno Corporativo, 2006.
- *Kellaway, Lucy* ¿Quién se ha llevado mi blackerry?. Salamandra, 2007.
- *Lipovetsky, G.*
 - Metamorfosis de la cultura liberal. Anagrama, 2002.
 - Los tiempos hipermodernos, Anagrama, 2006.
- *Lozano, J. M^a.* Ética y empresa. Trotta, 1999, entre otros.
- *Lozano, J. M^a.
y otros* Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Ediciones Granica, 2005.
- *Lozano, J. M^a.
y Murillo, D.* “RSE y PYMES”, una apuesta por la excelencia empresarial, IPES - ESADE, Obra Social de Caixa Sabadell, 2006.
- *Machado, Antonio* Prosas completas. Espasa Calpe, 1989.
- *Maddison, A.* La economía de Occidente y la del resto del mundo en el último milenio. Revista de Historia Económica, 22, 2004.
- *Marina, J. A.* Crónicas de la Ultramodernidad. Anagrama, 2004.
- *Martínez, J. L.
y otros* Los *stakeholders* y la acción social en la empresa. Fundación Rafael del Pino, 2006.
- *Mandeville, Bernard* La fábula de las abejas. Fondo de Cultura Económica, 2004.
- *Maquiavelo, Nicolás* El Príncipe. Alianza Editorial, 2000.
- *Meana, L.* Epílogo a “El Reloj de Arena”. Pearson, 2003.
- *Méndez Picazo,
M^a. T.* Ética y RSC. ICE n^o. 823, junio 2005.

- *Ministerio de Trabajo* Actas del Foro de Expertos en RSE.
- *Mohn, Reinhard* La responsabilidad social del empresario. Galaxia Gutenberg, 2006.
- *Montaigne, M.* Ensayos completos. Cátedra, 2003.
- *Naím, Moisés* La cara oscura de la globalización. Mondadori, 2007.
- *Observatorio de RSC* La RSC en las memorias anuales de las empresas del Ibex 35, 2006.
- *Oppenheimer, A.* Cuentos Chinos. Debate, 2006.
- *Parra Luna, F.* La eficiencia empresarial como factor dinamizante del bienestar social, 2007 (en imprenta).
- *Perdiguero, Tomás G. (editores)*
 - La responsabilidad social de las empresas en un mundo global. Anagrama, 2003.
 - La RSE y los nuevos desafíos de la gestión empresarial. Universidad de Valencia, 2005.
- *Platón* La República. Edaf, 1979.
- *Porter, M. E. y Kramer, Mark R.* Estrategia y Sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y RSC. Harvard Business Review, 2006.
- *PSOE (Secretaría Federal de Política Económica y Empleo)* La Responsabilidad Social de las empresas. Miradas desde la izquierda. Fundación Jaime Vera, 2007.
- *Ramírez Orellana, A.* La RSC y la triple cuenta de resultados. Estrategia financiera, nº. 231, septiembre 2006.
- *Rawls, John* Sobre las libertades. Paidós, 1996.
- *Rousseau, J. J.* Contrato Social. Biblioteca Nueva, 2003.
- *Sachs, Jeffrey* El fin de la pobreza. Debate, 2005.
- *Said, Edward W.* Humanismo y crítica democrática. Debate, 2006.
- *Salas, V.* Revista del Colegio de Economistas de Madrid, nº. 106, noviembre 2005.

- *Sánchez Ferlosio, R.* Non Olet. Destino, 2003.
- *Sánchez Olea, C.* Gestión de la RSC. Expansión, 2005.
- *Saña, H.* Atlas del pensamiento universal. Almazara, 2006.
- *Schawanz, D.* La Cultura. Taurus, 2002.
- *Schein, Edgar H.* Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- *Schelling, F. W. J.* Sistema del idealismo trascendental. Antropos, 2005.
- *Sennett, R.* La cultura del nuevo capitalismo. Anagrama, 2006.
- *Singer, P.* Una vida ética. Taurus, 2002.
- *Smith, Adam* Teoría de los sentimientos morales. Alianza, 1997
- *Steiner, G.*
 - Diez (posibles) razones para la tristeza del pensamiento. Siruela, 2007.
 - Lecciones de los maestros. Siruela, 2004.
- *Stiglitz, J.*
 - El malestar en la globalización. Taurus, 2002.
 - Cómo hacer que funcione la globalización. Taurus, 2006.
- *Strauss, L.* Droit naturel et Histoire. Plan, París, 1954.
- *Tocqueville, A.* Memoria del Pauperismo. Tecnos, 2003.
- *Toffler, Alvin y Heidi* La revolución de la riqueza. Debate, 2006.
- *Tortella, G* Los orígenes del siglo XXI. Gadir, 2006.
- *Tylor, Edward B.* Primitive culture (1871). Enciclopedia Britannica, 1999-200. Britannica.com
- *Universidad de Alcalá de Henares, Cátedra de RSC Cámaras de Comercio* “Responsabilidad Social Corporativa en la PYME”, 2006.

- *Universidad de Valencia y Observatorio de RSE, 2007. Varios autores* Cultura, políticas y prácticas de Responsabilidad de las Empresas del Ibex. Estudio 2006.
- *Villafañe, J.* - Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna. Pearson, 2006.
- La Buena Reputación. Pirámide, 2003.
- *Weber, Max* La política como profesión. Espasa Calpe, 1993.
- *Varios autores* Los límites del crecimiento: 30 años después. Galaxia Gutenberg, 2006.

ANEJOS

1. Tabla en la que se relacionan las mayores economías del mundo, en millones de dólares USA, comparando el PIB 2005 de los países (datos del FMI 2006) con la facturación de las empresas, según el ranking de Forbes 2006. (Elaboración propia).

2. Desarrollo comparativo de criterios GRI, poniendo de relieve las diferencias entre los modelos GRI, versión 2002, y el GRI 3, de reciente implantación, una versión que hace menos complejas las memorias redactadas conforme a criterios GRI y, al mismo tiempo, permite a las empresas incorporar indicadores específicos de acuerdo con su particular actividad. (Elaboración propia).

3. Modelo de encuestas:
 - A. Empresas del Ibex 35.
 - B. Medios de comunicación.
 - C. Público aleatorio.

Las encuestas B. y C. incorporan definiciones de RS y de Acción Social para, en su caso, facilitar la respuesta de los encuestados a determinadas preguntas.

(Las encuestas son originales de autor).

ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS MAYORES ECONOMÍAS DEL MUNDO VS EMPRESAS

| PAIS | Dólares USA | Posición |
|--------------------------|-------------------|----------|
| United States | 12.485.725 | |
| Japan | 4.571.314 | |
| Germany | 2.797.343 | |
| China | 2.224.811 | |
| United Kingdom | 2.201.473 | |
| France | 2.105.864 | |
| Italy | 1.766.160 | |
| Canada | 1.130.208 | |
| Spain | 1.126.565 | |
| South Korea | 793.070 | |
| Brazil | 792.683 | |
| India | 775.410 | |
| Mexico | 768.437 | |
| Russia | 766.180 | |
| Australia | 707.992 | |
| Netherlands | 625.271 | |
| Belgium | 372.091 | |
| Switzerland | 367.513 | |
| Turkey | 362.461 | |
| Sweden | 358.819 | |
| Taiwan | 346.141 | |
| Exxon Mobil | 339.938,00 | 1 |
| Wal-Mart Stores | 315.654,00 | 2 |
| Saudi Arabia | 307.770 | |
| Austria | 307.036 | |
| Royal Dutch Shell | 306.731,00 | 3 |
| Poland | 300.533 | |
| Norway | 296.017 | |
| Indonesia | 276.004 | |
| BP | 267.600,00 | 4 |
| Denmark | 259.746 | |
| South Africa | 239.144 | |
| Greece | 222.878 | |
| Republic of Ireland | 199.722 | |
| Iran | 196.409 | |
| Finland | 193.491 | |
| General Motors | 192.604,00 | 5 |
| Chevron | 189.481,00 | 6 |
| DaimlerChrysler | 186.106,30 | 7 |
| Toyota Motor | 185.805,00 | 8 |
| Portugal | 183.436 | |
| Argentina | 181.662 | |
| Hong Kong, PRC | 177.723 | |
| Ford Motor | 177.210,00 | 9 |

| PAIS | Dólares USA | Posición |
|------------------------------|-------------|----------|
| Thailand | 168.774 | |
| ConocoPhillips | 166.683,00 | 10 |
| General Electric | 157.153,00 | 11 |
| Total | 152.360,70 | 12 |
| ING Group | 138.235,30 | 13 |
| United Arab Emirates | 133.768 | |
| Venezuela | 132.848 | |
| Citigroup | 131.045,00 | 14 |
| Malaysia | 130.796 | |
| AXA | 129.839,20 | 15 |
| Czech Republic | 123.603 | |
| Israel | 123.526 | |
| Colombia | 122.269 | |
| Allianz | 121.406,00 | 16 |
| Pakistan | 118.472 | |
| Volkswagen | 118.376,60 | 17 |
| Singapore | 117.882 | |
| Chile | 113.956 | |
| Fortis | 112.351,40 | 18 |
| Crédit Agricole | 110.764,60 | 19 |
| Hungary | 109.483 | |
| American Intl. Group | 108.905,00 | 20 |
| New Zealand | 108.547 | |
| Algeria | 102.026 | |
| Assicurazioni Generali | 101.403,80 | 21 |
| Siemens | 100.098,70 | 22 |
| Nigeria | 99.147 | |
| Sinopec | 98.784,90 | 23 |
| Romania | 98.566 | |
| Philippines | 97.653 | |
| Nippon Telegraph & Telephone | 94.869,30 | 24 |
| Carrefour | 94.454,50 | 25 |
| HSBC Holdings | 93.494,00 | 26 |
| Egypt | 93.045 | |
| ENI | 92.603,30 | 27 |
| Aviva | 92.579,40 | 28 |
| Intl. Business Machines | 91.134,00 | 29 |
| McKesson | 88.050,00 | 30 |
| Honda Motor | 87.510,70 | 31 |
| State Grid | 86.984,30 | 32 |
| Hewlett-Packard | 86.696,00 | 33 |
| BNP Paribas | 85.687,20 | 34 |
| PDVSA | 85.618,00 | 35 |
| UBS | 84.707,60 | 36 |
| Bank of America Corp. | 83.980,00 | 37 |
| Hitachi | 83.596,30 | 38 |
| China National Petroleum | 83.556,50 | 39 |
| Pemex | 83.381,70 | 40 |
| Nissan Motor | 83.273,80 | 41 |
| Ukraine | 81.664 | |

| PAIS | Dólares USA | Posición |
|--------------------------------|-------------|----------|
| Berkshire Hathaway | 81.663,00 | 42 |
| Home Depot | 81.511,00 | 43 |
| Valero Energy | 81.362,00 | 44 |
| J.P. Morgan Chase & Co. | 79.902,00 | 45 |
| Samsung Electronics | 78.716,60 | 46 |
| Peru | 78.576 | |
| Matsushita Electric Industrial | 78.557,70 | 47 |
| Deutsche Bank | 76.227,60 | 48 |
| HBOS | 75.798,80 | 49 |
| Verizon Communications | 75.111,90 | 50 |
| Cardinal Health | 74.915,10 | 51 |
| Prudential | 74.744,70 | 52 |
| Nestlé | 74.658,60 | 53 |
| Kuwait | 74.598 | |
| Deutsche Telekom | 74.061,80 | 54 |
| Dexia Group | 72.814,30 | 55 |
| Metro | 72.814,30 | 56 |
| Credit Suisse | 72.193,50 | 57 |
| Royal Bank of Scotland | 71.164,30 | 58 |
| Tesco | 71.127,60 | 59 |
| Peugeot | 69.915,40 | 60 |
| U.S. Postal Service | 69.907,00 | 61 |
| Altria Group | 69.148,00 | 62 |
| Zurich Financial Services | 67.186,00 | 63 |
| E.ON | 66.313,20 | 64 |
| Sony | 66.025,60 | 65 |
| Vodafone | 65.314,20 | 66 |
| Société Générale | 64.441,90 | 67 |
| Électricité De France | 63.434,10 | 68 |
| Bangladesh | 61.218 | |
| Nippon Life Insurance | 61.158,30 | 69 |
| Statoil | 61.032,70 | 70 |
| France Télécom | 60.932,90 | 71 |
| LG | 60.574,10 | 72 |
| Kroger | 60.552,90 | 73 |
| Munich Re Group | 60.255,70 | 74 |
| Deutsche Post | 59.989,80 | 75 |
| State Farm Insurance Cos | 59.223,90 | 76 |
| Marathon Oil | 58.958,00 | 77 |
| BMW | 57.973,10 | 78 |
| Fiat | 57.833,90 | 79 |
| Hyundai Motor | 57.434,90 | 80 |
| Procter & Gamble | 56.741,00 | 81 |
| ABN AMRO Holding | 56.614,90 | 82 |
| Royal Ahold | 56.427,30 | 83 |
| Repsol YPF | 56.423,60 | 84 |
| Legal & General Group | 56.384,80 | 85 |
| Petrobrás | 56.324,00 | 86 |
| Kazakhstan | 56.088 | |
| Toshiba | 56.028,00 | 87 |

| PAIS | Dólares USA | Posición |
|---------------------------------|-------------|----------|
| Dell | 55.908,00 | 88 |
| Lloyds TSB Group | 55.407,00 | 89 |
| ThyssenKrupp | 55.260,70 | 90 |
| Boeing | 54.848,00 | 91 |
| AmerisourceBergen | 54.589,60 | 92 |
| Santander Central Hispano Group | 53.848,80 | 93 |
| BASF | 53.113,30 | 94 |
| Costco Wholesale | 52.935,20 | 95 |
| Suez | 52.742,90 | 96 |
| Target | 52.620,00 | 97 |
| Morgan Stanley | 52.498,00 | 98 |
| Robert Bosch | 52.207,60 | 99 |
| Morocco | 51.986 | |
| Renault | 51.365,10 | 100 |
| Pfizer | 51.353,00 | 101 |
| Vietnam | 50.900 | |
| Gazprom | 50.824,40 | 102 |
| Barclays | 50.634,30 | 103 |
| Johnson & Johnson | 50.514,00 | 104 |
| RWE | 50.346,20 | 105 |
| Unilever | 49.580,80 | 106 |
| Sears Holdings | 49.124,00 | 107 |
| Telefónica | 48.833,30 | 108 |
| CNP Assurances | 48.474,90 | 109 |
| Merrill Lynch | 47.783,00 | 110 |
| SK | 47.142,60 | 111 |
| MetLife | 46.983,00 | 112 |
| Slovakia | 46.763 | |
| Tokyo Electric Power | 46.418,30 | 113 |
| Dow Chemical | 46.307,00 | 114 |
| Lukoil | 46.284,00 | 115 |
| UnitedHealth Group | 45.365,00 | 116 |
| Wellpoint | 45.136,00 | 117 |
| Nippon Oil | 45.071,20 | 118 |
| Dai-ichi Mutual Life Insurance | 44.597,80 | 119 |
| Petronas | 44.280,40 | 120 |
| AT&T | 43.862,00 | 121 |
| Time Warner | 43.652,00 | 122 |
| Saint-Gobain | 43.626,40 | 123 |
| Goldman Sachs Group | 43.391,00 | 124 |
| Lowe's | 43.243,00 | 125 |
| United Technologies | 42.725,00 | 126 |
| Mitsubishi | 42.633,20 | 127 |
| NEC | 42.615,40 | 128 |
| United Parcel Service | 42.581,00 | 129 |
| EADS | 42.503,10 | 130 |
| Nokia | 42.484,50 | 131 |
| Enel | 42.320,50 | 132 |
| Fujitsu | 42.319,40 | 133 |
| Walgreen | 42.201,60 | 134 |

| PAIS | Dólares USA | Posición |
|--------------------------------|-------------|----------|
| Groupe Auchan | 42.073,20 | 135 |
| Tyco International | 41.780,00 | 136 |
| Arcelor | 40.521,30 | 137 |
| Wells Fargo | 40.407,00 | 138 |
| Albertson's | 40.397,00 | 139 |
| Microsoft | 39.788,00 | 140 |
| Telecom Italia | 39.764,50 | |
| AEON | 39.480,60 | |
| GlaxoSmithKline | 39.366,10 | |
| Intel | 38.826,00 | |
| Libya | 38.735 | |
| Royal Philips Electronics | 38.579,10 | |
| Safeway | 38.416,00 | |
| Mitsubishi UFJ Financial Group | 37.925,60 | |
| Medco Health Solutions | 37.870,90 | |
| Qatar | 37.852 | |
| Aegon | 37.694,40 | |
| Croatia | 37.553 | |
| Lockheed Martin | 37.213,00 | |
| CVS | 37.006,20 | |
| Motorola | 36.843,00 | |
| Indian Oil | 36.537,00 | |
| Freddie Mac | 36.526,00 | |
| Mitsui | 36.349,30 | |
| Caterpillar | 36.339,00 | |
| Archer Daniels Midland | 35.943,80 | |
| Wachovia Corp. | 35.908,00 | |
| Sanofi-Aventis | 35.429,20 | |
| Allstate | 35.383,00 | |
| Møller (A.P.)-Mærsk | 35.214,70 | |
| BT | 34.808,30 | |
| Bayer | 34.804,20 | |
| Seven & I Holdings | 34.717,30 | |
| Sprint Nextel | 34.680,00 | |
| Sumitomo Life Insurance | 34.625,70 | |
| DZ Bank | 34.554,50 | |
| Nippon Steel | 34.501,80 | |
| Groupe Caisse d'Épargne | 34.245,10 | |
| Luxembourg | 34.184 | |
| Canon | 34.091,60 | |
| Slovenia | 34.030 | |
| Meiji Yasuda Life Insurance | 33.632,40 | |
| Standard Life Assurance | 33.452,10 | |
| Ecuador | 33.062 | |

| PAIS | Dólares USA |
|---------------------------------------|-------------|
| Caremark Rx | 32.991,30 |
| Sumitomo Mitsui Financial Group | 32.725,00 |
| PepsiCo | 32.562,00 |
| Lehman Brothers Holdings | 32.420,00 |
| Novartis | 32.212,00 |
| Volvo | 32.183,60 |
| Franz Haniel | 32.172,50 |
| Walt Disney | 31.944,00 |
| Mitsubishi Electric | 31.833,40 |
| Prudential Financial | 31.708,00 |
| Rabobank | 31.659,30 |
| Mizuho Financial Group | 31.421,50 |
| Veolia Environnement | 31.368,40 |
| Plains All Amer. Pipeline | 31.177,30 |
| Sunoco | 31.176,00 |
| Deutsche Bahn | 31.132,40 |
| Best Buy | 30.848,00 |
| Northrop Grumman | 30.721,00 |
| Bouygues | 30.548,40 |
| Oman | 30.326 |
| Sysco | 30.281,90 |
| American Express | 30.080,00 |
| Millea Holdings | 30.029,80 |
| BHP Billiton | 29.587,00 |
| Belarus | 29.566 |
| Anglo American | 29.434,00 |
| FedEx | 29.363,00 |
| Foncière Euris | 29.308,40 |
| Dominican Republic | 29.209 |
| Industrial & Commercial Bank of China | 29.167,10 |
| Honeywell Intl. | 28.862,00 |
| Angola | 28.860 |
| Sudan | 27.699 |
| Guatemala | 27.366 |
| Bulgaria | 26.719 |
| Syria | 26.442 |
| Serbia and Montenegro | 26.215 |
| Lithuania | 25.726 |
| Sri Lanka | 23.514 |
| Lebanon | 22.052 |
| Costa Rica | 19.782 |

| PAIS | Dólares USA |
|----------------------------------|-------------|
| Kenya | 19.184 |
| Turkmenistan | 17.666 |
| Cameroon | 16.991 |
| El Salvador | 16.900 |
| Cyprus | 16.652 |
| Latvia | 16.648 |
| Côte d'Ivoire | 16.204 |
| Uruguay | 15.926 |
| Trinidad and Tobago | 15.870 |
| Iceland | 15.823 |
| Panama | 15.234 |
| Yemen | 15.193 |
| Estonia | 13.108 |
| Bahrain | 12.921 |
| Jordan | 12.861 |
| Azerbaijan | 12.561 |
| Tanzania | 12.167 |
| Uzbekistan | 11.685 |
| Ethiopia | 11.174 |
| Ghana | 10.694 |
| Jamaica | 9.730 |
| Bolivia | 9.650 |
| Bosnia and Herzegovina | 9.425 |
| Botswana | 9.231 |
| Gabon | 8.917 |
| Uganda | 8.710 |
| Albania | 8.352 |
| Senegal | 8.332 |
| Honduras | 8.275 |
| Nepal | 7.516 |
| Paraguay | 7.247 |
| Democratic Republic of the Congo | 7.169 |
| Afghanistan | 7.139 |
| Zambia | 7.066 |
| Equatorial Guinea | 6.752 |
| Mozambique | 6.728 |
| Brunei | 6.399 |
| Georgia | 6.398 |
| Mauritius | 6.233 |
| Namibia | 6.121 |
| The Bahamas | 6.020 |
| Republic of the Congo | 5.865 |

| PAIS | Dólares USA |
|-----------------------------------|-------------|
| Burkina Faso | 5.749 |
| Chad | 5.431 |
| Malta | 5.428 |
| Cambodia | 5.419 |
| Myanmar | 5.378 |
| Mali | 5.255 |
| Republic of Macedonia | 5.018 |
| Nicaragua | 5.008 |
| Madagascar | 4.713 |
| Zimbabwe | 4.491 |
| Benin | 4.425 |
| Haiti | 4.211 |
| Papua New Guinea | 3.960 |
| Armenia | 3.774 |
| Niger | 3.493 |
| Guinea | 3.296 |
| Netherlands Antilles, Netherlands | 3.204 |
| Barbados | 3.166 |
| Moldova | 2.976 |
| Fiji | 2.861 |
| Laos | 2.735 |
| Swaziland | 2.532 |
| Kyrgyzstan | 2.441 |
| Tajikistan | 2.311 |
| Rwanda | 2.133 |
| Togo | 2.114 |
| Malawi | 2.072 |
| Mauritania | 1.938 |
| Mongolia | 1.881 |
| Djibouti | 702 |
| Seychelles | 694 |
| Grenada | 474 |
| The Gambia | 459 |
| Saint Kitts and Nevis | 453 |
| Saint Vincent and the Grenadines | 422 |
| Comoros | 370 |
| Timor-Leste | 355 |
| Samoa | 336 |
| Vanuatu | 332 |
| Guinea-Bissau | 288 |
| Solomon Islands | 288 |
| Dominica | 283 |

| PAIS | Dólares USA |
|-----------------------|--------------------|
| Tonga | 219 |
| São Tomé and Príncipe | 70 |
| Kiribati | 63 |

**DESARROLLO COMPARATIVO DE CRITERIOS GRI
(Versión 2002 y G3)**

| GRI 2002 | | GRI 3 | |
|-------------------------------|--|---------------------------------|--|
| O | Indicador | O | Indicador |
| 1. VISIÓN Y ESTRATEGIA | | 1. ESTRATEGIA Y ANALISIS | |
| 1.1 | Exposición de la visión y la estrategia de la organización con respecto a su contribución al desarrollo sostenible. | 1.1 | Declaración del consejero delegado y presidente o bien de la cabeza de la organización; una persona independiente de la dirección ejecutiva de la organización informante, acerca de la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia. |
| 1.2 | Declaración del presidente (o de un directivo equivalente) que describe los elementos principales de la memoria de sostenibilidad. | 1.2 | Descripción de los principales riesgos y oportunidades. Que deberá incluir los siguientes secciones: |
| | | | <p>Sección A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de los principales impactos de la organización que guarden relación con la sostenibilidad y los principales desafíos y oportunidades asociados, incluyendo el efecto sobre los derechos de los stakeholders, tal como los definen las leyes nacionales y las expectativas en los estándares internacionales. • Explicación del orden de prioridades de la organización a la hora de jerarquizar estos desafíos y oportunidades. • Principales conclusiones relativas a los progresos realizados para responder a estas cuestiones y el desempeño correspondiente en el periodo que cubre la memoria, incluyendo una valoración de las razones para un desempeño deficiente. • Descripción de los principales procesos en marcha para corregir comportamientos o adaptarse a grandes cambios. |
| | | | <p>Sección B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de los riesgos y oportunidades más importantes que se deriven de las tendencias en sostenibilidad. • Explicación y establecimiento de prioridades entre los principales riesgos y oportunidades, según su contribución potencial a la estrategia del negocio, posición competitiva, y generadores de valor para la organización, tanto cualitativos como (si es posible) cuantitativos. • Tabla o tablas que resuman: <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos, desempeño versus objetivos y comentario de las lecciones aprendidas con respecto a los diversos riesgos y oportunidades principales. - Prioridades objetivos y metas a medio plazo (3-5 años) para los principales riesgos y oportunidades. • Descripción concisa de los mecanismos de gobierno implementados específicamente para gestionar estos riesgos y oportunidades e identificación de otros riesgos y oportunidades relacionados. |

| O | Indicador (2002) |
|----------------------------------|---|
| 2. PERFIL | |
| Perfil de la organización | |
| 2.1 | Nombre de la organización informante. |
| 2.2 | Principales productos y/o servicios, incluyendo marcas, si procede. |
| 2.3 | Estructura operativa de la organización |
| 2.4 | Descripción de los principales departamentos, compañías operadoras, filiales y empresas conjuntas. |
| 2.5 | Países en los que opera la organización. |
| 2.6 | Naturaleza de la propiedad; forma jurídica. |
| 2.7 | Naturaleza de los mercados a los que se sirve. |
| 2.8 | Magnitud de la organización informante |
| 2.9 | Lista de partes interesadas, características principales de cada una y relación con la organización informante. |

| O | Indicador (G3) |
|-------------------------------------|---|
| 2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN | |
| 2.1 | Nombre de la organización informante. Principales marcas, productos y servicios, incluyendo volumen o cantidad |
| 2.2 | Estructura operativa de la organización y principales divisiones, empresas operativas, filiales y empresas conjuntas (joint ventures) |
| 2.3 | Países en los que opera la organización. |
| 2.4 | Naturaleza de la propiedad y forma legal. Mercados que se atienden (incluyendo desglose geográfico, sectores que se atienden y tipos de clientes/beneficiarios). |
| 2.5 | Escala de la organización informante, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> - Número de empleados. - Ventas netas (para las organizaciones del sector privado) o ingresos - Capitalización total, desglosada en términos de deuda y capital (para las organizaciones del sector privado). <p><i>Se alienta a que las organizaciones informantes aporten más información, según sea pertinente, como:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Activos totales. - Desglose por país/región de: <ul style="list-style-type: none"> - Ventas/ingresos por países/regiones que constituyan un 5% o más de los ingresos totales. - Costes. - Empleados |
| 2.6 | Principales decisiones adoptadas durante el periodo que cubre la memoria sobre la ubicación o los cambios de las operaciones, incluyendo apertura, cierre y ampliación de instalaciones. |

| O | Indicador (2002) |
|------------------------------|------------------|
| 2. PERFIL | |
| Alcance de la memoria | |

| 0 | Indicador (G3) |
|-------------------------------------|----------------|
| 2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN | |

| | |
|-----------------------------|---|
| 2.10 | Persona de contacto para temas relacionados con la memoria, con sus respectivas direcciones de web y de e-mail |
| 2.11 | Periodo cubierto por la memoria (año fiscal/cuivil) para la información proporcionada |
| 2.12 | Fecha de la memoria previa mas reciente (si existe) |
| 2.13 | Cobertura de la Memoria |
| 2.14 | Cambios significativos en el tamaño, la estructura, la propiedad o los productos/servicios que hayan tenido lugar desde la publicación de la memoria anterior. |
| 2.15 | Bases para elaborar memorias de empresas conjuntas, filiales compartidas, instalaciones arrendadas, operaciones de servicios externos, y otras situaciones que puedan afectar considerablemente la posibilidad de comparación entre períodos y/o entre entidades informantes. |
| 2.16 | Descripción de la naturaleza y efecto de cualquier reformulación de información ya presentada en memorias anteriores, y los motivos de tal reformulación (por ejemplo, fusiones/compras, cambio de años o períodos base, naturaleza de la empresa, métodos de medición). |
| Perfil de la memoria | |
| 2.17 | Decisiones de no aplicar los principios o protocolos del GRI en la elaboración de la memoria. |
| 2.18 | Criterios y/o definiciones utilizados en la contabilidad de los costos y beneficios económicos, ambientales y sociales. |
| 2.19 | Cambios significativos con respecto a años anteriores en los métodos de cálculo aplicados a la información clave, ya sea económica, ambiental o social. |
| 2.20 | Políticas y medidas internas para garantizar la precisión, la exhaustividad y la veracidad de la información presentada en la memoria de sostenibilidad. |
| 2.21 | Políticas y medidas actuales orientadas a proporcionar mecanismos independientes para la verificación de la memoria en su conjunto. |
| 2.22 | Medios a través de los cuales los usuarios pueden encontrar información adicional o memorias sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales. |

| O | INDICADOR (2002) | O | INDICADOR (G3) |
|--|---|-------------------------------------|---|
| 3. ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y SISTEMAS DE GESTIÓN | | 3. PARÁMETROS DE LA MEMORIA | |
| Estructura y gobierno | | Alcance/perfil de la memoria | |
| 3.1 | Estructura de gobierno de la organización, con los principales comités dependientes de la junta directiva responsables del diseño de las estrategias y de la supervisión de la organización incluida. | 3.1 | Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o a su contenido. |
| 3.2 | Porcentaje de la junta directiva formado por consejeros independientes sin cargo ejecutivo. | 3.2 | Periodo que cubre la memoria (por ejemplo, ejercicio fiscal, año natural, etc.). |
| 3.3 | Proceso para determinar la necesidad de los miembros del grupo de expertos de guiar las estrategias de la organización en temas como las oportunidades y los riesgos ambientales y sociales. | 3.3 | Fecha de la memoria inmediatamente anterior (si la hubiere). |
| 3.4 | Procesos directivos para supervisar la identificación y la gestión de las oportunidades y los riesgos económicos, ambientales y sociales de la organización. | 3.4 | Cambios significativos frente a los años anteriores en la inclusión o no y en cuanto a los métodos de medición aplicados a las cuestiones e indicadores económicos, ambientales y sociales. |
| 3.5 | Relación entre la remuneración directiva y la consecución de los objetivos financieros y no financieros de la organización | 3.5 | Planes para futuros informes. |
| 3.6 | Estructura de la organización y miembros fundamentales responsables de la supervisión, puesta en práctica y auditoría de políticas económicas, ambientales y sociales. | 3.6 | Identificación de los documentos marcos sobre informes GRI aplicados, |
| 3.7 | Declaraciones de la misión y valores, principios o códigos de conducta internos, y políticas referentes al desempeño económico, ambiental y social, así como su nivel de implementación. | Explicación de proceso | |
| 3.8 | Mecanismos que permiten a los accionistas comunicar sus recomendaciones a la junta directiva. | 3.7 | Proceso de definición de contenidos de la memoria, incluyendo el proceso para la determinación de la materialidad y el orden de prioridades dentro de la memoria; identificación de los stakeholders que la organización prevé que utilicen la memoria. Normalmente, será apropiado hacer referencia al modo en que la organización ha aplicado la Guía para la definición de los contenidos de la memoria y los principios asociados. |

| O | INDICADOR (2002) |
|--|---|
| 3. ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y SISTEMAS DE GESTIÓN | |
| Estructura y gobierno | |
| 3.9 | Bases para la identificación y la selección de las principales partes interesadas. |
| 3.10 | Métodos de consulta a las partes interesadas expresados en términos de frecuencia de las consultas según el tipo y el grupo de partes interesadas. |
| 3.11 | Tipo de información generada por las consultas de las partes interesadas. |
| 3.12 | Empleo de la información obtenida como resultado de los compromisos con las partes interesadas. |
| Políticas Globales y Sistemas de Gestión | |
| 3.13 | Explicación sobre si el principio o enfoque de precaución es tenido en cuenta por la organización y de qué modo. |
| 3.14 | Compromisos, series de principios u otras iniciativas voluntarias de tipo económico, ambiental o social desarrolladas fuera de la organización que ésta suscribe o apoya. |

| O | INDICADOR (G3) |
|--|---|
| 3. PARÁMETROS DE LA MEMORIA | |
| Explicación de procesos | |
| 3.8 | Declarar todos los límites específicos que afecten al alcance de la memoria. |
| 3.9 | Técnicas para la medición de datos y bases de cálculos, incluyendo las presunciones y técnicas que subyacen bajo las estimaciones, que se hayan aplicado en la compilación de los indicadores y demás datos de la memoria. |
| 3.10 | Enfoque de las actividades de participación de los stakeholders que se hayan realizado específicamente para el informe, desglosadas según el tipo de participación y el grupo de stakeholders. |
| 3.11 | Tipo de información (como las principales cuestiones y asuntos de interés) generados por las actividades de participación de los stakeholders implementadas específicamente a efectos de preparación del informe. |
| Límites para la elaboración de la memoria | |
| 3.12 | Límites de la memoria (países/regiones, divisiones/instalaciones/joint ventures/filiales). Si los límites y el enfoque no coinciden con el conjunto completo de impactos económicos, ambientales y sociales de la organización, se declarará la estrategia y calendario previsto para conseguir la cobertura completa. |
| 3.13 | Cambios significativos en el tamaño, estructura, propiedad o productos/servicios que hayan tenido lugar desde la memoria anterior. Se incluirá una explicación sobre si estos cambios han afectado a los límites de la memoria. |

| O | INDICADOR (2002) | O | INDICADOR (G3) |
|--|--|--|---|
| 3. ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y SISTEMAS DE GESTIÓN | | 3. PARÁMETROS DE LA MEMORIA | |
| Políticas Globales y Sistemas de Gestión | | Límites para la elaboración de la memoria | |
| 3.15 | Pertenencia a asociaciones empresariales e industriales, y/o organizaciones asesoras nacionales e internacionales. | 3.14 | Base para la elaboración de informes sobre empresas conjuntas (joint ventures), filiales de propiedad parcial, instalaciones arrendadas, operaciones externalizadas y otras situaciones que puedan afectar significativamente a la comparabilidad entre periodos y/o entre organizaciones informantes. |
| 3.16 | Políticas y/o sistemas para la gestión para la gestión de los impactos ocasionados por los procesos anteriores y posteriores a los de la organización | 3.15 | Explicación de la naturaleza y efecto de las posibles re-exposiciones de Informaciones pertenecientes a informes anteriores, junto con las razones para dichas re-exposiciones (por ejemplo, fusiones y adquisiciones, cambio en la base anual/del periodo, naturaleza del negocio, o métodos de medición). |
| 3.17 | Enfoque de la organización acerca de la gestión de los impactos económicos, ambientales y sociales indirectos producidos como resultado de sus actividades | | |
| 3.18 | Principales decisiones tomadas durante el período de elaboración de la memoria en relación con la ubicación y modificación de las operaciones | | |
| 3.19 | Programas y procedimientos relativos al desempeño económico, ambiental y social | | |
| 3.20 | Estado de la certificación de sistemas de gestión económica, ambiental y social | | |

NUEVO CAPÍTULO

| O | Indicador (versión G3) |
|---|---|
| 4: Gobierno y compromisos de participación de los stakeholders | |
| Gobierno | |
| 4.1 | <p>La estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités que se encuentren bajo el más alto órgano de gobierno responsable de tareas específicas, tales como la fijación de estrategias o la supervisión de la organización.</p> <p><i>Describe el mandato y la composición (incluyendo el número de miembros independientes y el de miembros no ejecutivos) de dichos comités e indica toda posible responsabilidad directa sobre el desempeño económico, social y ambiental.</i></p> |
| 4.2 | Indicar si el presidente del más alto órgano de gobierno es también un cargo ejecutivo (y, de ser así, su función dentro de la dirección de la organización y las razones para este acuerdo). |
| 4.3 | <p>En aquellas organizaciones que tengan estructura directiva unitaria, se declarará el número de miembros del más alto órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos.</p> <p>Se debe aclarar cómo define la organización los términos 'independiente' y 'no-ejecutivo'. Este punto sólo se aplicará a aquellas organizaciones con estructura directiva unitaria. Consúltese en el glosario la definición de 'independiente'.</p> |
| 4.4 | <p>Mecanismos para que accionistas y empleados aporten recomendaciones a la dirección del más alto órgano de gobierno.</p> <p>Se debe incluir una referencia a aquellos procesos que tengan relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) el uso de las resoluciones de los accionistas u otros mecanismos que permitan a los accionistas minoritarios expresar su opinión ante el más alto órgano de gobierno; (ii) el proceso de información y consulta a los empleados, las relaciones laborales con órganos de representación formal como, a nivel de la organización, los 'comités de trabajadores' y la representación de los empleados en el más alto órgano de gobierno. <p>Se identificarán las principales cuestiones relacionadas con el desempeño económico, ambiental y social que se hayan suscitado a través de estos mecanismos durante el periodo que cubre el informe.</p> |
| 4.5 | Vínculo entre las compensaciones (incluyendo los acuerdos para la salida del puesto) y el desempeño de la organización (incluyendo su desempeño social y ambiental) a los miembros del más alto órgano de gobierno, directivos y ejecutivos senior. |
| 4.6 | Procedimiento de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del más alto órgano de gobierno que guía la estrategia de la organización, incluyendo todas las cuestiones relacionadas con el desempeño económico, ambiental y social. |
| 4.7 | Procedimiento del más alto órgano de gobierno para evitar conflictos de intereses. |
| 4.8 | <p>Declaraciones de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y situación de su implementación.</p> <p>Se incluirá el grado de aplicación de lo anterior (i) en toda la organización, en las diferentes regiones y departamentos/unidades y (ii) en relación a los estándares internacionales.</p> |
| 4.9 | Procedimiento del más alto órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social, incluyendo la identificación y gestión de los riesgos y oportunidades relevantes, así como la observancia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios. Se especificará la frecuencia con la que el máximo órgano de gobierno evalúa su desempeño en sostenibilidad. |
| 4.10 | Procedimientos para evaluar el desempeño del más alto órgano de gobierno, en especial en lo que respecta al desempeño económico, ambiental y social. |

| O | Indicador (versión G3) |
|--|--|
| 4: Gobierno y compromisos de participación de los stakeholders (Cont.) | |
| Compromisos con iniciativas externas | |
| 4.11 | <p>Explicación de si la organización ha adoptado un planteamiento o principio cautelar, y en su caso, cuál. Aquí se pueden incluir ejemplos que ilustren el planteamiento de la organización en gestión de riesgos en la planificación operativa o en el desarrollo e introducción de nuevos productos.</p> <p>Como referencia, véase el glosario para el texto del Artículo 15 de los Principios de Río, sobre planteamientos cautelares.</p> |
| 4.12 | <p>Cartas, conjuntos de principios u otras iniciativas económicas, ambientales y sociales que se hayan desarrollado internamente de forma voluntaria, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.</p> <p>Se debe incluir la fecha de adopción y en qué países y operaciones se han aplicado, así como la gama de stakeholders que participan en el desarrollo y gobierno de dichas iniciativas.</p> |
| 4.13 | <p>Principales sociedades a las que se pertenezca (como asociaciones de sectores industriales), y/o organizaciones nacionales e internacionales de asesoramiento.</p> |
| <p>Participación de los stakeholders <i>Este apartado informa sobre aquellas partidas referentes a la participación de los stakeholders en general en el periodo que cubre la memoria y que no se han realizado específicamente a efectos de elaboración de la misma.</i></p> | |
| 4.14 | <p>Lista de grupos de interés comprometidos en actividades con la organización.</p> |
| 4.15 | <p>Base para la identificación y selección de los stakeholders participantes. Este apartado incluirá el procedimiento para la definición de ‘stakeholder’ de la organización’, así como para la determinación de qué grupos participan y cuáles no.</p> |
| 4.16 | <p>Enfoque de la participación de los distintos grupos de interés, incluyendo la frecuencia de su participación por tipos y grupos de stakeholders.</p> <p>Este apartado puede incluir estudios y encuestas, grupos de estudio, grupos de expertos de la comunidad, grupos de asesores corporativos, comunicaciones escritas, estructuras de gestión/unión y otros vehículos.</p> |
| 4.17 | <p>Principales cuestiones y asuntos de interés que hayan surgido a través de la participación de los stakeholders y cómo ha respondido la organización a los mismos</p> |

5.- INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DIRECTIVO E INDICADORES DE DESEMPEÑO

Categorías de indicadores de desempeño:

5.1 Indicadores de desempeño económico

5.2 Indicadores de desempeño ambiental

5.3 Indicadores de desempeño social: mano de obra, derechos humanos, sociedad y responsabilidad de producto.

Cada categoría consta de un informe sobre *enfoque de gestión* y su correspondiente *conjunto de indicadores de desempeño*, unos centrales y otros adicionales.

- Los indicadores centrales o esenciales son aquellos indicadores de interés para la mayoría de los *stakeholders*, y se da por sentado que son importantes a no ser que se demuestre lo contrario según los principios para la elaboración de memorias de GRI.
- Los indicadores adicionales representan prácticas emergentes o están destinados a resolver cuestiones que pueden ser importantes en el contexto de determinadas organizaciones, pero que no lo son para la mayoría.

El informe sobre Enfoque de Gestión:

- Deben aportar una sucinta perspectiva de conjunto del planteamiento de la organización en aquellos aspectos que se definen en cada categoría, para establecer el contexto de la información sobre desempeño.
- Se puede estructurar de forma que cubran todos los aspectos de una determinada categoría o bien tratar los aspectos por grupos.

Para informar sobre los indicadores, se debe tener presente las siguientes directrices relativas a la compilación de datos:

- Se debe presentar información correspondiente al periodo corriente que cubre la memoria (por ejemplo un año) y, al menos, de dos periodos anteriores, así como objetivos futuros si se han establecido para el corto y medio plazo.

- Los indicadores de desempeño van acompañados por Protocolos Técnicos que proporcionan una guía básica sobre cómo interpretar y compilar información para ese indicador.
- Para la presentación de los datos, si se emplean ratios o datos normalizados, también hay que aportar los datos absolutos.
- La organización determinará el nivel apropiado de agregación de los datos.
- Si existen versiones finales de los Suplementos sectoriales y son relevantes para una organización, los indicadores que contengan se considerarán indicadores centrales.

El Informe sobre enfoque de gestión que debe contener cada uno de los tres bloques de indicadores (de desempeño económico, medioambiental y social) deberá informar, teniendo en cuenta sus áreas específicas, sobre los aspectos que se detallan en el siguiente cuadro:

| indicadores de desempeño | Áreas específicas de información | Contenidos comunes del Informe de Gestión |
|--------------------------|--|--|
| Económico | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desempeño económico de la organización ➤ Presencia en el mercado ➤ Impactos económicos indirectos | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Política: Enunciar brevemente una posible política (o políticas) que afecten a toda la organización, y que define el compromiso general de la misma en relación con las áreas mencionadas, o bien que establezca dónde se puede encontrar dicha política que sea de dominio público (como un enlace web). ➤ Responsabilidad: Identifica el cargo más alto con responsabilidad operativa sobre áreas económicas o bien explica cómo se divide la responsabilidad operativa a nivel senior para las áreas económicas. ➤ Gestión: Identifica los principales elementos del enfoque de gestión, incluyendo las certificaciones de los sistemas relacionados con la economía, obtenidos de partes ajenas a la empresa. Indica el porcentaje de operaciones que cubren las certificaciones. |
| Ambiental | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Materiales ➤ Energía ➤ Agua ➤ Biodiversidad ➤ Emisiones, efluentes y residuos ➤ Productos y servicios ➤ Transporte | |
| Social | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Empleo ➤ Relación Empresa/Trabajadores ➤ Salud y Seguridad en el trabajo ➤ Formación y Educación | |

| Indicadores de desempeño | Áreas específicas de información | Contenidos comunes del Informe de Gestión |
|--------------------------|--|---|
| Social | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diversidad e Igualdad de Oportunidades ➤ Prácticas de dirección ➤ Derechos de No discriminación, incluyendo los definidos en las Convenciones 100 y 111 de la OIT ➤ Libertad de Asociación y de negociación colectiva como se define en las Convenciones 87 y 98 de la OIT ➤ Abolición de la Explotación Infantil como se define en las Convenciones 138 y 182 de la OIT ➤ Prevención de los Trabajos Forzosos como se define en las Convenciones 29 y 105 de la OIT ➤ Prácticas Disciplinarias ➤ Prácticas de Seguridad ➤ Derechos de los Indígenas ➤ Comunidad ➤ Corrupción ➤ Política Pública ➤ Comportamiento de Competencia Desleal ➤ Salud y Seguridad del Cliente ➤ Productos y Servicios ➤ Comunicaciones de Marketing ➤ Intimidad del Cliente | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivos y desempeño: Enumera los objetivos de toda la organización relativos al desempeño, cotejándolos con los aspectos económicos citados. Se pueden utilizar indicadores específicos para cada compañía, según sea necesario, además de los indicadores de desempeño de GRI. ➤ Premios: Identifica los premios y galardones relacionados con su desempeño en aspectos económicos que ha recibido la organización de terceras partes externas. ➤ Multas: Indica la suma total y el número de multas civiles y criminales relacionadas con aspectos económicos, así como otras penalizaciones (incluyendo la prisión) impuestas a la organización o a sus directivos y ejecutivos en el desempeño de su capacidad dentro de la organización. Explica las medidas adoptadas para resolver los problemas por lo cuales fueron impuestas las multas más importantes o por los que los directivos o ejecutivos de la organización fueron a prisión. ➤ Contexto: Expone otros datos relevantes que necesitan los <i>stakeholders</i> que utilizan la memoria para conocer el desempeño de la información, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> - Principales éxitos y deficiencias. - Principales riesgos y oportunidades organizativas relacionadas con cuestiones económicas. - Principales cambios acaecidos durante el periodo sobre el que se informa en los sistemas o estructuras, para mejorar el desempeño. |

5.1 Indicadores del desempeño económico. Cada vez se demanda más por los usuarios de las memorias de sostenibilidad, que estas reflejen la contribución de la organización a la sostenibilidad de un sistema económico en su sentido más amplio, no sólo a la sostenibilidad de la propia organización. (G3)

Comparativa de indicadores de desempeño económico

| Guía 2002 | | | G3 | | |
|---------------------------------------|-------|--|---------------------------------------|-------|--|
| Tipo | Orden | Contenido | Tipo | Orden | Contenido |
| IMPACTOS ECONOMICOS DIRECTOS | | | DESEMPEÑO ECONÓMICO | | |
| Cientes | | | | | |
| C | EC1 | Ventas netas. | C | EC1 | Valor económico generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, compensaciones a empleados, donaciones y otras inversiones comunitarias, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos |
| C | EC2 | Desglose geográfico de los mercados. | C | EC2 | Implicaciones financieras del cambio climático. |
| Proveedores | | | C | EC3 | Cobertura de las obligaciones definidas por la organización por planes de pensiones |
| C | EC3 | Costos de todas las materias primas y mercancías adquiridas, y de todos los servicios contratados. | C | EC4 | Ayuda financiera recibida del gobierno |
| C | EC4 | Porcentaje de contratos pagados en conformidad con los términos acordados. | PRESENCIA EN EL MERCADO | | |
| A | EC11 | Desglose de los proveedores por organizaciones y países. | C | EC5 | Salario inicial comparado con el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones de importancia |
| Empleados | | | C | EC6 | Prácticas y proporción de gasto en proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones de importancia |
| C | EC5 | Gastos salariales totales desglosados por países o regiones. | C | EC7 | Procedimientos para la contratación local y proporción de directivos senior (en lugares donde se desarrollen operaciones importantes) extraídos de la comunidad local |
| Proveedores de capital | | | | | |
| C | EC6 | Distribución entre los proveedores de capital. | | | |
| C | EC7 | Aumento/disminución de las ganancias retenidas a final del período. | | | |
| Sector Público | | | | | |
| C | EC8 | Suma total de todo tipo de impuestos pagados, desglosados por países. | | | |
| C | EC9 | Subsidios recibidos, desglosados por países o regiones. | | | |
| C | EC10 | Donaciones a comunidad, sociedad civil u otros grupos, en metálico y en especie desglosadas por tipos de grupos. | | | |
| A | EC12 | Gasto total en desarrollo de infraestructura empresarial externa. | | | |
| IMPACTOS ECONOMICOS INDIRECTOS | | | IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS | | |
| A | EC13 | Impactos económicos indirectos de la organización. | C | EC8 | Descripción de las inversiones en infraestructura y los servicios soportados que proporcionan un beneficio público |
| | | | A | EC9 | Impactos económicos indirectos |

5.2 Indicadores del desempeño ambiental. La estructura de los indicadores ambientales cubre el desempeño en relación con los elementos entrantes (materia, energía, agua) y salientes (emisiones, efluentes, residuos). Además, cubren el desempeño en relación con la biodiversidad, el respeto por los acuerdos sobre medio ambiente y otros datos relevantes tales como el gasto ambiental o los impactos de productos y servicios. (G3)

| Guía 2002 | | | G3 | | |
|------------------------|-------|--|----------------------|-------|--|
| Tipo | Orden | Contenido | Tipo | Orden | Contenido |
| Materias primas | | | Materiales | | |
| C | EN1 | Consumo total de materias primas aparte del agua, por tipos. | C | EN1 | Peso de los materiales utilizados |
| C | EN2 | Porcentaje de materias primas utilizados que son residuos (procesados o no) | C | EN2 | Porcentaje de los materiales utilizados que son reciclados |
| Energía | | | Energía | | |
| C | EN3 | Consumo directo de energía, desglosado por fuentes primarias | C | EN3 | Consumo directo de energía desglosado por fuentes de energía primarias |
| C | EN4 | Consumo indirecto de energía. | C | EN4 | Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes de energía primarias |
| A | EN17 | Iniciativas para emplear fuentes de energía renovables y para incrementar el rendimiento energético. | A | EN5 | Porcentaje del consumo total de energía cubierto por fuentes renovables |
| A | EN18 | Huella del consumo de energía. | A | EN6 | Ahorro total de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia |
| A | EN19 | Otros usos indirectos (previos/posteriores) de la energía | A | EN7 | Iniciativas para proporcionar productos y servicios con eficiencia energética |
| | | | A | EN8 | Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía |
| Agua | | | Agua | | |
| C | EN5 | Consumo total de agua. | C | EN9 | Extracción total de agua por fuentes |
| A | EN20 | Fuentes de agua y ecosistemas/hábitats afectados de manera significativa por el consumo del agua. | A | EN10 | Fuentes de agua y hábitats relacionados que han sido afectados significativamente por la extracción de agua |
| A | EN21 | Extracción anual de aguas subterráneas y superficiales como porcentaje de la cantidad anual renovable de agua. | A | EN11 | Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada |
| A | EN22 | Cómputo total de reciclaje y reutilización de agua. | | | |
| Biodiversidad | | | Biodiversidad | | |
| C | EN6 | Ubicación y extensión de suelo en propiedad, arrendado o administrado en el hábitat rico en biodiversidad. | C | EN12 | Localización y tamaño de las tierras poseídas, arrendadas o gestionadas en, o adyacentes a, áreas protegidas |
| C | EN7 | Análisis de los principales impactos en la biodiversidad derivados de las actividades y/o productos y servicios en los entornos terrestre, marino y de agua dulce. | C | EN13 | Descripción de los impactos más significativos de las actividades realizadas en áreas protegidas |
| A | EN23 | Extensión total de suelo en propiedad, arrendado o administrado, dedicado a actividades de producción o a la extracción. | A | EN14 | Superficie de hábitats protegidos o restaurados |
| A | EN24 | Porcentaje de superficie impermeable en relación con el suelo adquirido o arrendado. | A | EN15 | Programas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad |
| A | EN25 | Impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas y sensibles. | A | EN16 | Número de especies de la Lista Roja de la IUCN con hábitats afectados por operaciones, desglosadas por su peligro de extinción |

| Tipo | Orden | Contenido | Tipo | Orden | Contenido |
|---------------------------------------|-------|--|--|-------|--|
| Biodiversidad | | | Biodiversidad | | |
| A | EN26 | Cambios ocasionados en los hábitats naturales como consecuencia de las actividades y operaciones, y porcentaje de hábitat protegido o restaurado. | | | |
| A | EN27 | Objetivos, programas y objetivos para proteger y restaurar ecosistemas y especies autóctonas en las zonas degradadas | | | |
| A | EN28 | Número de especies incluidas en la Lista Roja de la UICN cuyo hábitat se encuentran en las zonas afectadas por las operaciones. | | | |
| Emisiones, vertidos y residuos | | | Emisiones, efluentes y residuos | | |
| A | EN29 | Unidades empresariales que están operando o tienen previsto operar dentro o en los alrededores de áreas protegidas o sensibles. | C | EN17 | Emisiones de gases de efecto invernadero |
| C | EN8 | Emisiones de gases efecto invernadero. | C | EN18 | Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono |
| C | EN9 | Utilización y emisiones de sustancias reductoras del ozono. | C | EN19 | Óxidos nitrosos (NOx), óxidos de azufre (SOx) y otras emisiones al aire significativas, por peso |
| C | EN10 | NOx, SOx y otra emisiones atmosféricas de importancia desglosadas por tipo. | C | EN20 | Cantidad total de residuos por tipo y destino |
| C | EN11 | Cantidad total de residuos, desglosados por tipos y destinos. | C | EN21 | Extracción total y calidad de agua |
| C | EN12 | Vertidos al agua de importancia, por tipo. | C | EN22 | Número total y volumen de vertidos significativos |
| C | EN13 | Vertidos de sustancias químicas, aceites y combustibles de importancia, expresados en cifras y volumen totales | C | EN23 | Otras emisiones relevantes indirectas de gases de efecto invernadero |
| Proveedores | | | A | EN24 | Peso de los residuos transportados, importados o exportados que se estiman peligrosos según los términos del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII |
| A | EN33 | Actuación de los proveedores con relación a los aspectos ambientales de los programas y procedimientos elaborados en respuesta al apartado Estructura de gobierno y sistemas de gestión | A | EN25 | Recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por descargas de agua y desagües |
| Productos y servicios | | | Productos y servicios | | |
| C | EN14 | Impactos ambientales significativos de los principales productos y servicios. | C | EN26 | Iniciativas para gestionar los impactos ambientales de los productos y servicios y el alcance de la reducción de ese impacto |
| C | EN15 | Porcentaje del peso de los productos vendidos susceptible de ser recuperado al final de la vida útil de éstos y porcentaje recuperado en la realidad. | C | EN27 | Porcentaje de productos vendidos que se reclama al final de la vida útil de los mismos, por categorías de productos |
| Cumplimiento | | | Cumplimiento | | |
| C | EN16 | Episodios y multas asociados al incumplimiento de los convenios/tratados /declaraciones de aplicación internacional, así como de las normativas locales, regionales, subnacionales y nacionales asociadas a los temas ambientales. | C | EN28 | Incidentes y multas o sanciones no monetarias motivadas por incumplimiento de la normativa aplicable en materia ambiental |
| Transporte | | | Transporte | | |
| A | EN34 | Impactos ambientales significativos vinculados al transporte con fines logísticos. | A | EN29 | Impactos ambientales significativos del transporte utilizado con fines logísticos |
| General | | | General | | |
| A | EN35 | Gastos totales en materia de medio ambiente, por tipo. | A | EN30 | Gasto total en protección ambiental, por tipos |

5.3 Indicadores del desempeño social: Identifican aspectos de desempeño clave relacionados con las prácticas laborales, los derechos humanos y temas más amplios que afectan a los consumidores, a la sociedad y a otros grupos de interés de la sociedad. (G3)

Guía 2002

| Tipo | Orden | Contenido |
|---|-------|--|
| PRACTICAS LABORALES Y DE TRABAJO DECENTE | | |
| Empleo | | |
| C | LA1 | Desglose del colectivo de trabajadores. |
| C | LA2 | Creación de empleo neta y promedio de facturación desglosados por regiones/paises |
| A | LA12 | Prestaciones sociales a los empleados no exigidas por ley. |
| RELACIONES EMPRESA/ TRABAJADORES | | |
| C | LA3 | Porcentaje de empleados representados por organizaciones sindicales independientes u otros. |
| C | LA4 | Política y procedimientos de información, consulta y negociación con los empleados sobre los cambios en las operaciones de las organizaciones |
| A | LA13 | Disposiciones sobre la representación formal de los trabajadores en la toma de decisiones o la gestión, incluido el gobierno corporativo. |
| SEGURIDAD Y SALUD | | |
| C | LA5 | Métodos de registro y notificación de los accidentes en el trabajo y las enfermedades profesionales |
| C | LA6 | Descripción de las comisiones conjuntas sobre salud y seguridad compuestas por la dirección y los representantes de los trabajadores, y proporción de la plantilla al amparo de dichas comisiones. |
| C | LA7 | Tasas de absentismo, accidentes y daños laborales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo (incluidos los trabajadores subcontratados). |
| C | LA8 | Descripción de políticas o programas (en el lugar de trabajo y otros ámbitos) sobre el VIH/SIDA. |
| A | LA14 | Datos evidentes que certifiquen el cumplimiento de las recomendaciones de la OIT en sus Directrices relativas a los sistemas de gestión de la salud en el trabajo. |

G3

| Tipo | Orden | Contenido |
|---|-------|---|
| PRACTICAS LABORALES DE TRABAJO DECENTE | | |
| Empleo | | |
| C | LA1 | Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de contratación y por región |
| C | LA2 | Número total y promedio de rotación del empleado, desglosados por grupo de edad y sexo |
| A | LA3 | Beneficios mínimos ofrecidos a los empleados de jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada |
| RELACIONES EMPRESA/ TRABAJADORES | | |
| C | LA4 | Porcentaje de empleados que están representados por sindicatos independientes o que están cubiertos por acuerdos colectivos |
| C | LA5 | Periodo(s) mínimo(s) de preaviso y prácticas de consultoría y negociación con los empleados y/o con sus representantes, en relación con cambios operacionales |
| SEGURIDAD Y SALUD | | |
| C | LA6 | Porcentaje del colectivo de trabajadores representado en comités de salud y seguridad conjuntos de empresa-empleado, que ayuden a monitorizar y asesoren sobre programas de salud y seguridad en el trabajo |
| C | LA7 | Tasas de absentismo, accidentes y daños laborales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo |
| C | LA8 | Programas de educación, formación, asesoría, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad con SIDA o con otras enfermedades graves contagiosas |
| A | LA9 | Elementos del enfoque de dirección de salud y seguridad en el trabajo |
| A | LA10 | Asuntos de Salud y Seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos |

Guía 2002

| Tipo | Orden | Contenido |
|---------------------------------|-------|--|
| SEGURIDAD Y SALUD | | |
| A | LA15 | Descripción de los acuerdos formales con sindicatos u otros representantes laborales responsables sobre seguridad y salud en el trabajo, y proporción del colectivo de trabajadores amparados por ellos |
| FORMACIÓN Y EDUCACIÓN | | |
| C | LA9 | Promedio de horas de formación por año y empleado, según la categoría de empleado. |
| A | LA6 | Descripción de los procedimientos que fomentan la contratación continua de empleados y gestionan los programas de jubilación. |
| A | LA17 | Políticas específicas enfocadas a la gestión de los conocimientos prácticos o la formación continuada. |
| DIVERSIDAD Y OPORTUNIDAD | | |
| C | LA10 | Descripción de políticas y programas de igualdad de oportunidades, y de los sistemas de revisión para asegurar el cumplimiento y los resultados de las revisiones. |
| C | LA11 | Composición de los departamentos superiores de gestión y gobierno corporativo (incluida la junta directiva), atendiendo a la proporción entre sexos y otros indicadores de diversidad, si se consideran culturalmente apropiados. |
| DERECHOS HUMANOS | | |
| Estrategia y gestión | | |
| C | HR1 | Relación pormenorizada de políticas, directrices, estructura corporativa y procedimientos en torno a los derechos humanos vinculados a las operaciones, así como los sistemas de seguimiento y sus resultados. |
| C | HR2 | Muestras de que se tienen en consideración los impactos en los derechos humanos a la hora de tomar decisiones sobre los procedimientos, inversiones o elección de proveedores/contratistas. |
| C | HR3 | Relación pormenorizada de las políticas y procedimientos necesarios para valorar la actuación sobre los derechos humanos con respecto a la cadena de suministro y los contratistas, así como los sistemas de seguimiento y sus resultados |
| A | HR8 | Formación de los empleados en cuanto a las prácticas relativas a los derechos humanos, importantes para el desarrollo de las operaciones. Incluir tipo de formación, número de empleados formados y duración media del período de formación. |

G3

| Tipo | Orden | Contenido |
|---------------------------------|-------|---|
| SEGURIDAD Y SALUD | | |
| FORMACIÓN Y EDUCACIÓN | | |
| C | LA11 | Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado |
| A | LA12 | Programas de habilidades directivas y de formación continua que fomenten la contratación continua de empleados y les apoye en la gestión de los programas de jubilación |
| A | LA13 | Porcentaje de los empleados que reciben revisiones regulares de desempeño y de desarrollo profesional |
| DIVERSIDAD Y OPORTUNIDAD | | |
| C | LA14 | Composición de los departamentos superiores de gestión y gobierno corporativo, atendiendo al sexo, grupo de edad, pertenencia a grupo minoritario y otros indicadores de diversidad |
| A | LA15 | Relación promedia de retribuciones de hombres y mujeres, desglosada por categoría de empleado |
| DERECHOS HUMANOS | | |
| Prácticas de dirección | | |
| C | HR1 | Porcentaje de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que pasen por la observación de los derechos humanos |
| C | HR2 | Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que pasaron por una observación de los derechos humanos |
| C | HR3 | Tipo de formación al empleado sobre políticas y procedimientos relacionados con aspectos de derechos humanos que sean relevantes para las operaciones, incluyendo el número de empleados formados |

Guía 2002

| Tipo | Orden | Contenido |
|---|-------|--|
| DERECHOS HUMANOS | | |
| No Discriminación | | |
| C | HR4 | Relación pormenorizada de las políticas y procedimientos/programas globales dedicados a evitar todo tipo de discriminación en las operaciones, así como los sistemas de seguimiento y sus resultados. |
| Libertad de asociación y negociación colectiva | | |
| C | HR5 | Análisis de la política de libertad de asociación y su grado de aplicación. |
| Trabajo infantil | | |
| C | HR6 | Exposición de la política de rechazo del trabajo infantil tal y como se define en el Convenio 138 de la OIT, grado de información y aplicación, y relación de los procedimientos/programas relacionados a este tema, así como de los sistemas de seguimiento y sus resultados. |
| Trabajo forzoso y obligatorio | | |
| C | HR7 | Exposición de la política de rechazo del trabajo forzoso y obligatorio, grado de información y aplicación, y relación de los procedimientos/programas relacionados con este tema, así como de los sistemas de seguimiento y sus resultados. |
| Medidas disciplinarias | | |
| A | HR9 | Descripción de prácticas de apelación relacionadas (no exclusivamente) a los derechos humanos |
| A | HR10 | Análisis de las políticas de no-represalia y de los sistemas confidenciales de queja (incluyendo pero limitándose a su impacto en los derechos humanos). |
| Medidas de seguridad | | |
| A | HR11 | Formación del personal de seguridad en derechos humanos. Incluir tipo de formación, número de empleados formados y duración media del período de formación. |
| Derechos de los Indígenas | | |
| A | HR12 | Descripción de políticas, directrices y procedimientos diseñados para abordar las necesidades de los pueblos indígenas. |
| A | HR13 | Descripción de mecanismos de reclamación para la comunidad gestionados conjuntamente por la organización y las autoridades. |
| A | HR14 | Porcentaje de los ingresos resultantes de las operaciones que se redistribuye a las comunidades locales. |

G3

| Tipo | Orden | Contenido |
|----------------------------------|-------|---|
| DERECHOS HUMANOS | | |
| No Discriminación | | |
| C | HR4 | Incidentes de discriminación |
| Libertad de asociación | | |
| C | HR5 | Incidentes de violaciones de libertad de asociación y de negociación colectiva |
| Explotación Infantil | | |
| C | HR6 | Incidentes de explotación infantil |
| Trabajos Forzados | | |
| C | HR7 | Incidentes de Trabajos Forzados |
| Prácticas Disciplinarias | | |
| A | HR8 | Procedimientos para las quejas y demandas presentadas por clientes, empleados y comunidades, relacionadas con los derechos humanos, incluyendo el artículo de No-represalia |
| Prácticas de Seguridad | | |
| A | HR9 | Porcentaje del personal formado en políticas o procedimientos de la organización relacionados con los derechos humanos |
| Derechos de los Indígenas | | |
| A | HR10 | Incidentes relacionados con los derechos de los indígenas |

Guía 2002

| Tipo | Orden | Contenido |
|---------------------------------------|-------|---|
| LA SOCIEDAD | | |
| Comunidad | | |
| C | SO1 | Descripción de las políticas de gestión de los impactos causados a las comunidades de las regiones afectadas por las actividades |
| A | SO4 | Distinciones recibidas en relación con la actuación social, ambiental y ética |
| Corrupción | | |
| C | SO2 | Descripción de política, sistemas de gestión/procedimientos y mecanismos de cumplimiento en torno a la corrupción y al soborno, dirigidos tanto a las organizaciones como a los empleados |
| Contribuciones políticas | | |
| C | SO3 | Descripción de política y sistemas de gestión/procedimientos, así como de mecanismos de cumplimiento dedicados a las contribuciones y los instrumentos de presión política. |
| A | SO5 | Cantidad de dinero donado a instituciones y partidos políticos cuya función principal es la de financiar a los partidos o a sus candidatos. |
| Competencias y precios | | |
| A | SO6 | Resoluciones relativas a causas judiciales sobre las normativas antimonopolio. |
| A | SO7 | Descripción de políticas y sistemas de gestión/procedimientos, así como de mecanismos de cumplimiento enfocados a prevenir las conductas contrarias a la libre competencia. |
| RESPONSABILIDAD DEL PRODUCTO | | |
| Salud y Seguridad del cliente. | | |
| C | PR1 | Descripción de política sobre la salud y seguridad del cliente durante la utilización de productos y servicios, grado de información y aplicación, y relación de procedimientos/programas relacionados con este tema, así como de los sistemas de seguimiento y sus resultados. |
| A | PR4 | Número y tipo de incumplimientos de las normativas referentes a la salud y seguridad del cliente, así como sanciones y multas impuestas a estas infracciones. |
| A | PR5 | Número de demandas ratificadas por organismos reguladores oficiales o similares para la supervisión o regulación de la salubridad y seguridad de los productos y servicios. |
| A | PR6 | Etiquetado de productos y cumplimiento de códigos no obligatorios, o distinciones relacionadas con la responsabilidad social y/o ambiental recibidas por la organización informante. |

G3

| Tipo | Orden | Contenido |
|--|-------|---|
| LA SOCIEDAD | | |
| Comunidad | | |
| C | SO1 | Programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo la entrada, la operación y la salida |
| Corrupción | | |
| C | SO2 | Grado de formación y de análisis del riesgo para prevenir la corrupción |
| C | SO3 | Acciones tomadas en respuesta a los síntomas de corrupción |
| Política Pública | | |
| C | SO4 | Participación en el desarrollo de la política pública y lobby |
| A | SO5 | Valor total de las contribuciones a los partidos políticos o a instituciones relacionadas, desglosándolo por países |
| Comportamiento de Competencia Desleal | | |
| A | SO6 | Ejemplos de acciones legales por comportamiento de competencia desleal, defensa de la competencia y prácticas de monopolio y sus resultados |
| RESPONSABILIDAD DEL PRODUCTO | | |
| Salud y Seguridad del cliente. | | |
| C | PR1 | Procedimientos para mejorar la salud y seguridad en el ciclo de vida de los productos y servicios |
| A | PR2 | Enumeración e identificación de ejemplos en los que no se haya cumplido con las normas relativas a los efectos de la salud y seguridad de los productos y servicios |

Guía 2002

| Tipo | Orden | Contenido |
|-------------------------------------|-------|--|
| RESPONSABILIDAD DEL PRODUCTO | | |
| Productos y Servicios | | |
| C | PR2 | Descripción de políticas y sistemas de gestión/procedimientos, así como de mecanismos de cumplimiento referentes al etiquetado y a la información sobre los productos |
| A | PR7 | Número y tipo de incumplimientos de las normativas sobre información y etiquetado de productos, así como las sanciones y multas impuestas como consecuencia de estas infracciones. |
| A | PR8 | Análisis de políticas y sistemas de gestión/procedimientos, así como de los mecanismos de cumplimiento relativos a la satisfacción del cliente, así como los resultados de los estudios que evalúen esa satisfacción. Señalar las áreas geográficas amparadas por tales políticas. |
| Publicidad | | |
| A | PR9 | Descripción de políticas y sistemas de gestión/procedimientos, así como de mecanismos de cumplimiento de las normativas legales y códigos no obligatorios referentes a la publicidad. Señalar las áreas geográficas amparadas por tales políticas. |
| A | PR10 | Número y tipos de infracciones cometidas en el marco de las normativas sobre el marketing y la publicidad. |
| Respeto a la intimidad | | |
| C | PR3 | Descripción de políticas y sistemas de gestión/procedimientos, así como de mecanismos de cumplimiento concernientes a la intimidad del cliente |
| A | PR11 | Número de demandas probadas con respecto a las violaciones de la intimidad del cliente |

G3

| Tipo | Orden | Contenido |
|-------------------------------------|-------|--|
| RESPONSABILIDAD DEL PRODUCTO | | |
| Productos y Servicios | | |
| C | PR3 | Procedimientos para la información y etiquetado de productos y servicios |
| A | PR4 | Enumeración e identificación de ejemplos en los que no se haya cumplido con las normas relativas a la información y etiquetado de los productos y servicios |
| A | PR5 | Procedimientos relativos a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de mediciones sobre la satisfacción del cliente |
| Comunicaciones de marketing | | |
| A | PR6 | Procedimientos y programas de cumplimiento con las leyes, estándares y códigos voluntarios, relacionados con las comunicaciones de marketing, incluyendo publicidad, promoción y patrocinios |
| A | PR7 | Enumeración e identificación de ejemplos en los que no se haya cumplido con las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo publicidad, promoción y patrocinio |
| Intimidad del Cliente | | |
| C | PR8 | Porcentaje de los datos de clientes cubiertos por los procedimientos de protección de datos |
| A | PR9 | Número y tipos de infracciones cometidas en el marco de las normativas sobre el respeto a la intimidad la intimidad del cliente |

UNA APROXIMACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Cuestionario para empresas cotizadas

Muchas gracias por su colaboración y por el tiempo dedicado a cumplimentar esta encuesta.

| Utilice esta escala de referencia | No, en absoluto/ Ninguno/ Nunca. | | No mucho/ No siempre/ Poco. | | Sí, pero.../ No demasiado. | Bastante/ Según los casos/ En parte sí. | | Mucho/ Siempre/ Sin duda alguna. | |
|---|--|---|-----------------------------------|---|--|---|---|--|---|
| | 1 | | 2 | | 3 | 4 | | 5 | |
| 1.- ¿Cree Vd. que su empresa es socialmente responsable? | | | | | 12.- ¿Es razonable que se comparen los modelos de RS de las empresas y se plasme el resultado en un ranking? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.- ¿Cree Vd. que, en general, las empresas dicen más de lo que realmente hacen en RS? | | | | | 13.- ¿Se deben premiar las buenas prácticas de RS? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.- ¿Le parece que la RS es una nueva forma de entender y gestionar la empresa? | | | | | 14.- ¿Son la misma cosa Acción Social y RS? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.- ¿Está en los valores y en la cultura de cada empresa la base de un comportamiento socialmente responsable? | | | | | 15.- ¿Cree Vd. que la Acción Social forma parte de un concepto amplio de RS? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.- ¿Aceptaría la definición de RSE aportada por el Foro de Expertos? | | | | | 16.- ¿Debe la empresa hacer publicidad de su Acción Social? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.- ¿Le parece que la RSE debe ser siempre un compromiso voluntario? | | | | | 17.- ¿Y de sus acciones socialmente responsables, más allá de la Memoria/Informe anual? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.- ¿Le parece razonable que el Gobierno dicte normas para fomentar (no regular) la RS? | | | | | 18.- ¿Debería regularse la verificación externa de las memorias de RS? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.- ¿Cree Vd. que la RS debería extenderse a todas las organizaciones: empresas, ONG, Administración Pública, instituciones...? | | | | | 19.- ¿Le parece adecuado el tratamiento que dan a la RS los medios de comunicación? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.- ¿Tiene algo que ver la RS con el Buen Gobierno? | | | | | 20.- ¿Aporta valor a la empresa un comportamiento socialmente responsable? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.- ¿Le parece que una empresa que no cumple la ley puede ser socialmente responsable? | | | | | 21.- ¿Le parece que un modelo integral de RS comprendería la gestión del Buen Gobierno, de la RS y, en su caso, de la Acción Social? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.- ¿Debe cada empresa establecer su propio modelo de RS, adaptándolo a sus particulares características? | | | | | 22.- A su juicio, ¿las PYMES pueden desarrollar e implantar modelos de RS? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Julio 2006

Si lo desea, para observaciones complementarias, por favor, utilice el dorso. Gracias.

UNA APROXIMACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Muchas gracias por su colaboración y por el tiempo dedicado a cumplimentar esta encuesta.

| Utilice esta escala de referencia | No, en absoluto/ Ninguno/ Nunca. | No mucho/ No siempre/ Poco. | Sí, pero.../ No demasiado. | Bastante/ Según los casos/ En parte sí. | Mucho/ Siempre/ Sin duda alguna. |
|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-------------------------------|---|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 1.- ¿Sabría Vd. explicar que es la RS? (Si la respuesta es no, lea al dorso, por favor) | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 12.- ¿Cree Vd. que, en general, las empresas dicen más de lo que realmente hacen en RS? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2.- ¿Le parece que la RS es una nueva forma de entender y gestionar la empresa? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 13.- ¿Cree Vd. que la RSE es una moda/tendencia? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 3.- ¿Está en los valores y en la cultura de cada empresa la base de un comportamiento socialmente responsable? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 14.- ¿Sabría Vd. explicar que es la Acción Social? (Si la respuesta es no, lea al dorso, por favor) | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 4.- ¿Le parece que la RSE debe ser siempre un compromiso voluntario? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 15.- ¿Cree Vd. que la Acción Social forma parte de un concepto amplio de RS? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5.- ¿Le parece razonable que el Gobierno dicte normas para fomentar (no regular) la RS? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 16.- ¿Debe la empresa hacer publicidad de su Acción Social? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 6.- ¿Cree Vd. que la RS debería extenderse a todas las organizaciones: empresas, ONG, Administración Pública, instituciones...? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 17.- ¿Y de sus acciones socialmente responsables, más allá de la Memoria/Informe anual? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 7.- ¿Tiene algo que ver la RS con el Buen Gobierno? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 18.- ¿Debería regularse la verificación externa de las memorias de RS? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 8.- ¿Le parece que una empresa que no cumple la ley puede ser socialmente responsable? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 19.- ¿Le parece adecuado el tratamiento que dan a la RS los medios de comunicación? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 9.- ¿Debe cada empresa establecer su propio modelo de RS, adaptándolo a sus particulares características? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 20.- ¿Aporta valor a la empresa un comportamiento socialmente responsable? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 10.- ¿Es razonable que se comparen los modelos de RS de las empresas y se plasme el resultado en un ranking? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 21.- ¿Le parece que un modelo integral de RS comprendería la gestión del Buen Gobierno, de la RS y, en su caso, de la Acción Social? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 11.- ¿Se deben premiar las buenas prácticas de RS? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 22.- A su juicio, ¿las PYMES pueden desarrollar e implantar modelos de RS? | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Julio 2006

Si lo desea, para observaciones complementarias, por favor, utilice el dorso. Gracias

- **RSE, según el Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo, es:**

“Además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia política y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto de los derechos humanos que surjan de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su posicionamiento tienen los distintos grupos de interés”.

- **Acción Social, según la Fundación Empresa y Sociedad, es:**

“La actuación de las empresas para que haya menos personas en situación o riesgo de exclusión”.

OBSERVACIONES

UNA APROXIMACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Muchas gracias por su colaboración y por el tiempo dedicado a cumplimentar esta encuesta.

Trabaja en (marque, por favor, la opción que corresponda):

Empresa privada Administración Pública ONG/Fundación

Enseñanza Estudiante Otro (especifique):

| Utilice esta escala de referencia | No, en absoluto/ Ninguno/ Nunca. | No mucho/ No siempre/ Poco. | Sí, pero.../ No demasiado. | Bastante/ Según los casos/ En parte sí. | Mucho/ Siempre/ Sin duda alguna. | | | | |
|---|----------------------------------|-----------------------------|--|---|----------------------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 1.- ¿Sabría Vd. explicar que es la RS? (Si la respuesta es no, lea al dorso, por favor) | | | 12.- ¿Cree Vd. que, en general, las empresas dicen más de lo que realmente hacen en RS? | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.- ¿Le parece que la RS es una nueva forma de entender y gestionar la empresa? | | | 13.- ¿Cree Vd. que la RSE es una moda/tendencia? | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.- ¿Está en los valores y en la cultura de cada empresa la base de un comportamiento socialmente responsable? | | | 14.- ¿Sabría Vd. explicar que es la Acción Social? (Si la respuesta es no, lea al dorso, por favor) | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.- ¿Le parece que la RSE debe ser siempre un compromiso voluntario? | | | 15.- ¿Cree Vd. que la Acción Social forma parte de un concepto amplio de RS? | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.- ¿Le parece razonable que el Gobierno dicte normas para fomentar (no regular) la RS? | | | 16.- ¿Debe la empresa hacer publicidad de su Acción Social? | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.- ¿Cree Vd. que la RS debería extenderse a todas las organizaciones: empresas, ONG, Administración Pública, instituciones...? | | | 17.- ¿Y de sus acciones socialmente responsables, más allá de la Memoria/Informe anual? | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.- ¿Tiene algo que ver la RS con el Buen Gobierno? | | | 18.- ¿Debería regularse la verificación externa de las memorias de RS? | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.- ¿Le parece que una empresa que no cumple la ley puede ser socialmente responsable? | | | 19.- ¿Le parece adecuado el tratamiento que dan a la RS los medios de comunicación? | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.- ¿Debe cada empresa establecer su propio modelo de RS, adaptándolo a sus particulares características? | | | 20.- ¿Aporta valor a la empresa un comportamiento socialmente responsable? | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.- ¿Es razonable que se comparen los modelos de RS de las empresas y se plasme el resultado en un ranking? | | | 21.- ¿Le parece que un modelo integral de RS comprendería la gestión del Buen Gobierno, de la RS y, en su caso, de la Acción Social? | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.- ¿Se deben premiar las buenas prácticas de RS? | | | 22.- A su juicio, ¿las PYMES pueden desarrollar e implantar modelos de RS? | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Julio 2006

Si lo desea, para observaciones complementarias, por favor, utilice el dorso. Gracias.

RSE, según el Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo, es:

“Además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia política y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto de los derechos humanos que surjan de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su posicionamiento tienen los distintos grupos de interés”.

- **Acción Social, según la Fundación Empresa y Sociedad, es:**

“La actuación de las empresas para que haya menos personas en situación o riesgo de exclusión”.

OBSERVACIONES

FE DE ERRATAS

No se han señalado como fuentes, aunque se citan en el texto, a las organizaciones y empresas que, con expresión de su página web, más abajo se indican:

- Aon Risk Management: www.aon.com
- DJSI www.sustainability-index.com
- Fondo Monetario Internacional, FMI www.imf.org
- Forbe www.forbes.com
- FTSE4Good www.ftse.com/Indices
- GRI www.globalreporting.org
- INE (Instituto Nacional de Estadística) www.ine.es
- Instituto Argentino de RSE, IARSE www.iarse.org
- Price W. Coopers www.pwc.com
- Otto Walter www.ottowalter.com
- UNCTAD www.unctad.org

--- oOo ---

Las referencias a los señores Cubeiro, Saracco y Kliksberg (páginas 21, 22 y 42, respectivamente) son fruto y consecuencia de conversaciones personales del autor con los citados profesores.

--- oOo ---

COLECCIÓN “CUADERNOS DE LA FUNDACIÓN”

Instituto de Ciencias del Seguro

PARA CUALQUIER INFORMACIÓN O PARA ADQUIRIR NUESTRAS PUBLICACIONES PUEDE ENCONTRARNOS EN:

FUNDACIÓN MAPFRE

Publicaciones

Monte del Pilar, s/n – 28023 El Plantío, Madrid – (España)

Tel.: + 34 915 818 768

Fax: +34 913 076 641

publicaciones.ics@mapfre.com

www.fundacionmapfre.com/cienciasdelseguro

132. Aproximación a la Responsabilidad Social de la empresa: reflexiones y propuesta de un modelo. 2009
131. La cobertura pública en el seguro de crédito a la exportación en España: cuestiones prácticas-jurídicas. 2009
130. La mediación en seguros privados: análisis de un complejo proceso de cambio legislativo. 2009
129. Temas relevantes del Derecho de Seguros contemporáneo. 2009
128. Cuestiones sobre la cláusula *cut through*. Transferencia y reconstrucción. 2008
127. La responsabilidad derivada de la utilización de organismos genéticamente modificados y la redistribución del riesgo a través del seguro. 2008
126. Ponencias de las Jornadas Internacionales sobre Catástrofes Naturales. 2008
125. La seguridad jurídica de las tecnologías de la información en el sector asegurador. 2008
124. Predicción de tablas de mortalidad dinámicas mediante un procedimiento *bootstrap*. 2008
123. Las compañías aseguradoras en los procesos penal y contencioso-administrativo. 2008
122. Factores de riesgo y cálculo de primas mediante técnicas de aprendizaje. 2008

121. La solicitud de seguro en la Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro. 2008
120. Propuestas para un sistema de cobertura de enfermedades catastróficas en Argentina. 2008
119. Análisis del riesgo en seguros en el marco de Solvencia II: Técnicas estadísticas avanzadas Monte Carlo y Bootstrapping. 2008
118. Los planes de pensiones y los planes de previsión asegurados: su inclusión en el caudal hereditario. 2007
117. Evolução de resultados técnicos e financeiros no mercado segurador iberoamericano. 2007
116. Análisis de la Ley 26/2006 de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados. 2007
115. Sistemas de cofinanciación de la dependencia: seguro privado frente a hipoteca inversa. 2007
114. El sector asegurador ante el cambio climático: riesgos y oportunidades. 2007
113. Responsabilidade social empresarial no mercado de seguros brasileiro influências culturais e implicações relacionais. 2007
112. Contabilidad y análisis de cuentas anuales de entidades aseguradoras. 2007
111. Fundamentos actuariales de primas y reservas de fianzas. 2007
110. El *Fair Value* de las provisiones técnicas de los seguros de Vida. 2007
109. El Seguro como instrumento de gestión de los M.E.R. (Materiales Especificados de Riesgo). 2006
108. Mercados de absorción de riesgos. 2006
107. La exteriorización de los compromisos por pensiones en la negociación colectiva. 2006
106. La utilización de datos médicos y genéticos en el ámbito de las compañías aseguradoras. 2006
105. Los seguros contra incendios forestales y su aplicación en Galicia. 2006
104. Fiscalidad del seguro en América Latina. 2006

103. Las NIC y su relación con el Plan Contable de Entidades Aseguradoras. 2006
102. Naturaleza jurídica del Seguro de Asistencia en Viaje. 2006
101. El Seguro de Automóviles en Iberoamérica. 2006
100. El nuevo perfil productivo y los seguros agropecuarios en Argentina. 2006
99. Modelos alternativos de transferencia y financiación de riesgos “ART”: situación actual y perspectivas futuras. 2005
98. Disciplina de mercado en la industria de seguros en América Latina. 2005
97. Aplicación de métodos de inteligencia artificial para el análisis de la solvencia en entidades aseguradoras. 2005
96. El Sistema ABC-ABM: su aplicación en las entidades aseguradoras. 2005
95. Papel del docente universitario: ¿enseñar o ayudar a aprender?. 2005
94. La renovación del Pacto de Toledo y la reforma del sistema de pensiones: ¿es suficiente el pacto político?. 2005
92. Medición de la esperanza de vida residual según niveles de dependencia en España y costes de cuidados de larga duración. 2005
91. Problemática de la reforma de la Ley de Contrato de Seguro. 2005
90. Centros de atención telefónica del sector asegurador. 2005
89. Mercados aseguradores en el área mediterránea y cooperación para su desarrollo. 2005
88. Análisis multivariante aplicado a la selección de factores de riesgo en la tarificación. 2004
87. Dependencia en el modelo individual, aplicación al riesgo de crédito. 2004
86. El margen de solvencia de las entidades aseguradoras en Iberoamérica. 2004
85. La matriz valor-fidelidad en el análisis de los asegurados en el ramo del automóvil. 2004
84. Estudio de la estructura de una cartera de pólizas y de la eficacia de un Bonus-Malus. 2004

83. La teoría del valor extremo: fundamentos y aplicación al seguro, ramo de responsabilidad civil autos. 2004
81. El Seguro de Dependencia: una visión general. 2004
80. Los planes y fondos de pensiones en el contexto europeo: la necesidad de una armonización. 2004
79. La actividad de las compañías aseguradoras de vida en el marco de la gestión integral de activos y pasivos. 2003
78. Nuevas perspectivas de la educación universitaria a distancia. 2003
77. El coste de los riesgos en la empresa española: 2001.
76. La incorporación de los sistemas privados de pensiones en las pequeñas y medianas empresas. 2003
75. Incidencia de la nueva Ley de Enjuiciamiento Civil en los procesos de responsabilidad civil derivada del uso de vehículos a motor. 2002
74. Estructuras de propiedad, organización y canales de distribución de las empresas aseguradoras en el mercado español. 2002
73. Financiación del capital-riesgo mediante el seguro. 2002
72. Análisis del proceso de exteriorización de los compromisos por pensiones. 2002
71. Gestión de activos y pasivos en la cartera de un fondo de pensiones. 2002
70. El cuadro de mando integral para las entidades aseguradoras. 2002
69. Provisiones para prestaciones a la luz del Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados; métodos estadísticos de cálculo. 2002
68. Los seguros de crédito y de caución en Iberoamérica. 2001
67. Gestión directiva en la internacionalización de la empresa. 2001
65. Ética empresarial y globalización. 2001
64. Fundamentos técnicos de la regulación del margen de solvencia. 2001
63. Análisis de la repercusión fiscal del seguro de vida y los planes de pensiones. Instrumentos de previsión social individual y empresarial. 2001

62. Seguridad Social: temas generales y régimen de clases pasivas del Estado. 2001
 61. Sistemas Bonus-Malus generalizados con inclusión de los costes de los siniestros. 2001
 60. Análisis técnico y económico del conjunto de las empresas aseguradoras de la Unión Europea. 2001
 59. Estudio sobre el euro y el seguro. 2000
 58. Problemática contable de las operaciones de reaseguro. 2000
 56. Análisis económico y estadístico de los factores determinantes de la demanda de los seguros privados en España. 2000
 54. El corredor de reaseguros y su legislación específica en América y Europa. 2000
 53. Habilidades directivas: estudio de sesgo de género en instrumentos de evaluación. 2000
 52. La estructura financiera de las entidades de seguros, S.A. 2000
 50. Mixturas de distribuciones: aplicación a las variables más relevantes que modelan la siniestralidad en la empresa aseguradora. 1999
 49. Solvencia y estabilidad financiera en la empresa de seguros: metodología y evaluación empírica mediante análisis multivariante. 1999
 48. Matemática Actuarial no vida con MapleV. 1999
 47. El fraude en el Seguro de Automóvil: cómo detectarlo. 1999
 46. Evolución y predicción de las tablas de mortalidad dinámicas para la población española. 1999
 45. Los Impuestos en una economía global. 1999
 42. La Responsabilidad Civil por contaminación del entorno y su aseguramiento. 1998
 41. De Maastricht a Amsterdam: un paso más en la integración europea. 1998
- Nº Especial Informe sobre el Mercado Español de Seguros 1997
Fundación MAPFRE Estudios

39. Perspectiva histórica de los documentos estadístico-contables del órgano de control: aspectos jurídicos, formalización y explotación. 1997
 38. Legislación y estadísticas del mercado de seguros en la comunidad iberoamericana. 1997
 37. La responsabilidad civil por accidente de circulación. Puntual comparación de los derechos francés y español. 1997
 36. Cláusulas limitativas de los derechos de los asegurados y cláusulas delimitadoras del riesgo cubierto: las cláusulas de limitación temporal de la cobertura en el Seguro de Responsabilidad Civil. 1997
 35. El control de riesgos en fraudes informáticos. 1997
 34. El coste de los riesgos en la empresa española: 1995
 33. La función del derecho en la economía. 1997
- Nº Especial Informe sobre el Mercado Español de Seguros 1996
Fundación MAPFRE Estudios
32. Decisiones racionales en reaseguro. 1996
 31. Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos: análisis empírico del sector asegurador español. 1996
 30. El tiempo del directivo. 1996
 29. Ruina y Seguro de Responsabilidad Civil Decenal. 1996
- Nº Especial Informe sobre el Mercado Español de Seguros 1995
Fundación MAPFRE Estudios
28. La naturaleza jurídica del Seguro de Responsabilidad Civil. 1995
 27. La calidad total como factor para elevar la cuota de mercado en empresas de seguros. 1995
 26. El coste de los riesgos en la empresa española: 1993
 25. El reaseguro financiero. 1995
 24. El seguro: expresión de solidaridad desde la perspectiva del derecho. 1995
 23. Análisis de la demanda del seguro sanitario privado. 1993

Nº Especial Informe sobre el Mercado Español de Seguros 1994
Fundación MAPFRE Estudios

22. Rentabilidad y productividad de entidades aseguradoras. 1994
21. La nueva regulación de las provisiones técnicas en la Directiva de Cuentas de la C.E.E. 1994
20. El Reaseguro en los procesos de integración económica. 1994
19. Una teoría de la educación. 1994
18. El Seguro de Crédito a la exportación en los países de la OCDE (evaluación de los resultados de los aseguradores públicos). 1994

Nº Especial Informe sobre el mercado español de seguros 1993
FUNDACION MAPFRE ESTUDIOS

16. La legislación española de seguros y su adaptación a la normativa comunitaria. 1993
15. El coste de los riesgos en la empresa española: 1991
14. El Reaseguro de exceso de pérdidas 1993
12. Los seguros de salud y la sanidad privada. 1993
10. Desarrollo directivo: una inversión estratégica. 1992
9. Técnicas de trabajo intelectual. 1992
8. La implantación de un sistema de *controlling* estratégico en la empresa. 1992
7. Los seguros de responsabilidad civil y su obligatoriedad de aseguramiento. 1992
6. Elementos de dirección estratégica de la empresa. 1992
5. La distribución comercial del seguro: sus estrategias y riesgos. 1991
4. Los seguros en una Europa cambiante: 1990-95. 1991
2. Resultados de la encuesta sobre la formación superior para los profesionales de entidades aseguradoras (A.P.S.). 1991
1. Filosofía empresarial: selección de artículos y ejemplos prácticos. 1991

