

Revista de
Responsabilidad
Social de la Empresa

Mayo - Agosto 2009 n° II



Fundación Luis Vives

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa es una publicación académica con vocación científica, que nace en el año 2009, para el análisis de los temas que afectan a la Responsabilidad Social, fomentando la interacción entre investigación-acción, mundo académico y empresarial.

La Revista se dirige a todas las instituciones, empresas, mundo académico y universitario, a los representantes políticos, a los profesionales que trabajan en el ámbito de la responsabilidad social de la empresa (RSE) y a todas las personas interesadas en ella.

Versión accesible para personas con discapacidad en:
www.fundacionluisvives.org

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta revista, por ningún procedimiento electrónico o mecánico sin el permiso por escrito del editor.

Impreso en España- Printed in Spain

Dirección de Arte y Producción:

Aula Documental de Investigación

ISSN: 1888-9638

D.L.: RSE: GU-272/2008

Fundación Luis Vives

Pza. de Oriente, nº7. Bajo, izqda.

28013 Madrid

Tfno.: 91 540 08 78

revistarse@fundacionluisvives.org

PRECIO DE VENTA

Suscripción anual: 30 euros

Números sueltos: 12 euros



Fundación Luis Vives

CONSEJO EDITORIAL

Director

Juan José Durán Herrera, Catedrático de Economía de la Empresa de la **Universidad Autónoma de Madrid (UAM)**.

Secretaría Técnica

Beatriz Revilla Gutiérrez, Área de Comunicación, **Fundación Luis Vives**.

Miembros del Consejo Editorial

Juan José Almagro García, Director General de Comunicación y Responsabilidad de **Mapfre**.

Óscar Alzaga Villaamil, Presidente del patronato de la **Fundación Luis Vives** y Catedrático de Derecho Constitucional.

Alberto Andreu Pinillos, Director de Reputación Corporativa, Identidad y Medio Ambiente de **Telefónica**.

Antoni Ballabriga, Director de Responsabilidad y Reputación Corporativas del **BBVA**.

Borja Baselga Chantal, Director de Responsabilidad Social Corporativa y Relaciones Institucionales del **Banco Santander**.

Fernando Becker Zuazua, Catedrático de Economía Aplicada de la **Universidad Rey Juan Carlos** y Director de Recursos Corporativos de **Iberdrola**.

Enrique Bigné Alcañiz, Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la **Universidad de Valencia**.

José Céspedes Lorente, Catedrático de Organización de Empresas, **Universidad de Almería**.

María Eugenia de Barnola, Subdirectora de **RSC de Repsol YPF**.

Marta De la Cuesta González, Profesora titular de Economía Aplicada de la **UNED** y miembro del **Consejo Estatal de RSE**.

Isabel De la Torre Prados, Catedrática de Sociología de la **Universidad Autónoma de Madrid (UAM)**.

Ana Isabel Fernández Álvarez, Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad de la **Universidad de Oviedo**.

Manuel Gala Muñoz, Catedrático de la **Universidad de Alcalá** y Presidente del **Centro Internacional de Formación Financiera**.

Juan Carlos González Hernández, Catedrático de Ciencia Política y de la Administración y Director de la Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa de la **Universidad de Alcalá**.

Juan Iranzo Martín, Catedrático de Economía Aplicada de la **UNED** y Director del **Instituto de Estudios Económicos (IEE)**.

Josep María Lozano, Profesor titular de **ESADE**.

Salvador Montejo Velilla, Secretario General y del Consejo de Administración de **Endesa**.

Miguel Ángel Prieto, Director de Responsabilidad Social Corporativa del **Banco Popular**.

Esther Quevedo Puente, Profesora Titular de Organización de Empresas, **Universidad de Burgos**.

Vicente Salas Fumás, Catedrático de Organización de Empresas de la **Universidad de Zaragoza** y Consejero del **Banco de España**.

Justo Villafañe Gallego, Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la **Universidad Complutense de Madrid** y socio director de **Villafañe & Asociados**.

Miembros del Consejo Asesor

Juan Alfaro, Secretario General del **Club de Excelencia en Sostenibilidad**.

Valentín Alfaya, Director de Calidad, Prevención y Medio Ambiente de **Ferrovial**.

Carlos Balado, Responsable de Responsabilidad Social Corporativa de la **Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA)**.

Gonzalo Baretino Coloma, Director de Cumplimiento normativo, Responsabilidad Social Corporativa y Gobierno Corporativo del **Banco Sabadell**.

Igone Bartumeu, Responsable de Responsabilidad Social Corporativa de **Unilever**.

Antonio Calvo, Director de Responsabilidad Corporativa y Relaciones Internacionales (RRII) de **Red Eléctrica**.

Carlos de la Iglesia, Director de Desarrollo Corporativo de **Microsoft**.

Joan Fontrodona, Director del Departamento de Ética Empresarial del **IESE Business School**.

Juan Pedro Galiano, Jefe del Departamento de Responsabilidad Social y Reputación de **ADIF**.

Miguel García Lamigueiro, Director de Comunicación y Responsabilidad Empresarial de **DKV**.

Joaquín Garralda Ruiz de Velasco, Vicedecano de Ordenación Académica del **Instituto de Empresa (IE) Business School de Madrid**.

Javier López- Galiacho, Director Responsabilidad Social Corporativa de **FCC**.

Esther Martín, Adjunta a Dirección General y Directora de Responsabilidad Social de **MRW**.

Alejandro Martínez, Director de Responsabilidad Social de la Empresa de **Eroski**.

Antonio Mayor, Director de Comunicación de **ONCE**.

Aldo Olcese, Presidente de la Sección de Ciencias Empresariales y Financieras de la **Real Academia de Ciencias Empresariales y Financieras (RACEF)**.

Isabel Roser Hernández, Responsable del Programa de RSE de la **Fundación Carolina**.

Isaac Ruiz, Director de Responsabilidad Social de la Empresa de **Gamesa**.

Manuel Soriano, Director de Medio Ambiente de **Holcim**.

Ester Uriol, Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de **El Corte Inglés**.

ÍNDICE

Editorial	9
------------------------	---

Artículos

¿Cuantificando lo incuantificable? Creación de un índice de prácticas de RSE y rendimiento de la RSE en 20 países. <i>María Gjolberg.</i>	15
Responsabilidad Social y variables estratégicas en las grandes empresas españolas. <i>Nuria Bajo y Juan José Durán Herrera.</i>	51
Adaptación del <i>balance scorecard</i> para la gestión de la responsabilidad social y medioambiental de la empresa <i>Roberto Cabaleiro Casal y María del Pilar Muñoz Dueñas.</i>	77
Responsabilidad social de la empresa y estrategia de innovación: El caso de Indra. <i>M^aFátima Guadamillas Gómez y Mario J. Donate Manzanares.</i>	107
La conciliación y la responsabilidad social de la empresa. Un enfoque organizativo. <i>M^a Ángeles Luque de la Torre.</i>	133
Plan general contable ajeno a la responsabilidad social de la empresa (La Responsabilidad Social de la Empresa y el PGC). <i>Álvaro Salas Suárez y M^a Isabel de Lara Bueno.</i>	165

Colaboraciones, documentos, herramientas y casos

Fomentando el desarrollo local sostenible con la creación/apoyo de microempresas. Endesa en Colombia. <i>Carmen Valor Martínez.</i>	189
La gestión de la responsabilidad social. El sistema de gestión ética y socialmente responsable propuesto por la SGE 21. <i>Ana Herrero Hernández.</i>	199

Puntos de vista

Teniendo en cuenta la situación actual de crisis en España, ¿cómo se van a ver afectados los programas a corto plazo y la estrategia a largo plazo de RSE de las empresas?

Mariano Nieto Antolín, Catedrático de Organización de Empresas, Universidad de León. 195

Vicente Salas Fumás, Catedrático de Organización de Empresas, Universidad de Zaragoza y Consejero del Banco de España. 197

Josep María Lozano, Profesor titular de ESADE. 199

Antoni Ballabriga, Director de Responsabilidad y Reputación Corporativas del BBVA. 203

Alberto Andreu Pinillos, Director de Reputación, Marca y Responsabilidad Social Corporativa de Telefónica. 209

Juan José Almagro García, Director General de Comunicación y Responsabilidad de Mapfre. 213

Reseñas

New Perspectives on Adam Smith's. The Theory of Moral Sentiments. G. Cockfield, A. Firth and J. Laurent, Edward Elgar, Aldershot. *Miguel Ángel Galindo Martín.* 237

Documentos de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) sobre Responsabilidad social de la Empresa. *Isabel María García Sánchez.* 241

Normas de Publicación 251

E

Editorial



Editorial

Este segundo número de la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, que el lector tiene en sus manos, sigue la estructura establecida en nuestra “presentación en sociedad”, es decir, en nuestro primer número. En la parte nuclear publicamos los artículos académicos seleccionados después de superar el proceso de evaluación establecido. Asimismo, en la sección que podríamos denominar de mayor contenido profesional dedicamos un cierto espacio al análisis de herramientas, casos y puntos de vista, tanto desde el ámbito académico como desde la perspectiva de directivos de empresa, sobre una cuestión de actualidad considerada relevante. Por último, incluimos el correspondiente apartado de recensiones bibliográficas. De esta manera seguimos explicitando nuestra intención de alcanzar un equilibrio (inestable y dinámico, por naturaleza) entre la perspectiva académica y profesional en el ámbito (de fronteras difusas) de la responsabilidad social de la empresa (RSE). Pretendemos crear y reforzar un interés recíproco por lo que piensan y escriben quienes investigan sobre RSE y quienes la diseñan y desarrollan en las empresas.

El título del artículo de María Gjolgerg (Universidad de Oslo) define claramente su objetivo y argumento, fundamentación o contenido. Teniendo en cuenta los principales índices y rankings sobre RSE y el origen geográfico de las empresas en ellos incluidas, la autora se plantea si algunas de estas empresas están sobre-representadas o infra-representadas en los citados índices, relativizando la información en función del tamaño del país. Para ello, construye dos índices uno encaminado a la medición de las prácticas de RSE y el otro orientado hacia la medición de indicadores de desempeño. El trabajo se refiere a empresas de 20 países de la OCDE, concluyendo que las estructuras políticas y económicas de los países influyen en las medidas de RSE adoptadas por sus empresas. Es decir, el entorno institucional es un factor explicativo de la mayor o menor

proclividad de las empresas a adoptar políticas de RSE. Por tanto, a priori no se puede presuponer que los directivos de unos países muestren mayores estándares morales que los de otros.

En el artículo de los profesores Bajo y Durán, ambos de la Universidad Autónoma de Madrid, se estudia empíricamente la relación directa entre RSE y tres variables relevantes de la empresa: su tamaño y la rentabilidad generada (tanto económica como financiera). Para la formulación de las correspondientes hipótesis los autores plantean las consideraciones teóricas necesarias que permiten su fundamentación. Como variables relativas a las actividades de responsabilidad social desarrolladas por la empresa se utilizan las sintetizadas en el Indicador Total del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. El análisis se realiza para las empresas españolas que configuran el índice IBEX-35, es decir, se refiere a las grandes empresas españolas. Los resultados alcanzados muestran que sí existe una relación directa entre tamaño y RSE pero no hay evidencia de una relación directa entre rentabilidad y RSE. Según la metodología utilizada se encuentran cuatro grupos de empresa homogéneas, de acuerdo a las variables utilizadas, lo que permite agrupar a las empresas de diferentes sectores de actividad basándose en variables estratégicas y a través de una variable moduladora: la responsabilidad social de la empresa.

La profesora Luque de la Torre (Universidad Autónoma de Madrid) se ocupa del análisis de la conciliación y la responsabilidad social de la empresa desde una perspectiva organizativa. Concretamente, siguiendo con su línea de investigación, la autora analiza la posible influencia que pueden tener los factores de tipo organizativo sobre la capacidad de conciliación de las empresas, para lo que se sirve del correspondiente planteamiento teórico que le permite fundamentar cinco hipótesis que, teniendo en cuenta una muestra de 45 empresas, identifica los factores que pueden tener incidencia en la conciliación: estructura organizativa, elementos culturales y elementos o estilos de dirección.

En el trabajo de los Profesores Muñoz y Cabaleiro, de la Universidad de Vigo, se propone la incorporación de indicadores de RSE en una de las herramientas más empleadas y novedosas, en el ámbito de la gestión estratégica: el denominado Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard). Se concibe los principios de responsabilidad empresarial como orientadores de nuevas formas de gobierno y de gestión, argumentando la necesidad de su inclusión en el citado cuadro de mando. Así se plantea un cuadro de mando compuesto por

indicadores de carácter financiero junto a otros relativos a criterios sociales y medioambientales, considerados clave para el éxito de la empresa (innovación, clientela, gestión del conocimiento en los procesos internos y de negocio, formación y crecimiento).

En el trabajo de los profesores Salas (Universidad Autónoma de Madrid) y Lara (Universidad Rey Juan Carlos), cuyo contenido responde claramente a su título, es decir, se ocupa de evidenciar cómo el Nuevo Plan General de Contabilidad español ha dejado pasar la oportunidad de posibilitar que las empresas puedan informar sobre algunos extremos de lo que se considera Responsabilidad Social de la Empresa, especialmente señalan que el Borrador que sirvió de base para la confección del Plan si abordaba esta problemática. En el apartado dedicado a la visión internacional se subraya, por un lado, la inoperatividad de los principios contables ante la intangibilidad que plantean variables consideradas relevantes en RSE y, por otro, el rigor que plantea la contabilidad para la confección de indicadores. En este sentido se refieren a los planteamientos hechos por el grupo de trabajo intergubernamental creado en el seno de Naciones Unidas y a la correspondiente Directiva comunitaria, haciendo algunas referencias a las regulaciones al respecto de algunos países europeos.

El artículo de los profesores Guadamillas Gómez y Donate Manzanares (Universidad de Castilla-La Mancha) analiza el proceso de integración de los programas de responsabilidad social en la estrategia de la empresa. El estudio se basa en la fundamentación teórica sobre RSE y Dirección Estratégica de la empresa y se centra en el análisis de un caso: la empresa multinacional española INDRA, intensiva en tecnología e innovación, cuyo activo estratégico nuclear es el conocimiento. Esta empresa promueve los valores éticos a través de su cultura específica, desarrollada en torno a la generación y gestión del conocimiento.

El caso de Endesa en Colombia, que ha realizado Carmen Valor (Universidad de Comillas), muestra la puesta en marcha de un proyecto de desarrollo sostenible de microempresas de una comunidad rural, patrocinado por la Fundación Endesa Colombia y por Codensa (filial de Endesa), la mayor distribuidora de energía de Colombia. Con esta iniciativa, en cuyo desarrollo se produjeron mejoras tecnológicas y de formación de los trabajadores se han conseguido avances significativos en el proceso productivo de miel de caña. Dentro de estas cabe destacar la reducción de la contaminación, la mejora de la calidad, aumento de la capacidad comercial de las microempresas implicadas, tanto en lo relativo al mercado doméstico como al exterior.

Bajo la denominación de puntos de vista incluimos las respuestas dadas por los Profesores Vicente Salas Fumás (Universidad de Zaragoza), Josep Lozano (ESADE) y Mariano Nieto (Universidad de León) y por los Directivos Antoni Ballabriga (BBVA) y Alberto Andreu (Telefónica) a la pregunta formulada: "Teniendo en cuenta la situación actual de la crisis económica en España, ¿cómo se van a ver afectados los programas a corto plazo y la estrategia a largo plazo de RSE de las empresas?".

Por último, se publica la recensión al libro *New Perspectives on Adam Smith's The Theory of Moral Sentiments*, de G. Cockfield, A. Firth, realizada por el profesor Galindo Martín de la Universidad de Castilla-La Mancha y la correspondiente a cuatro documentos de La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), firmada por la profesora García Sánchez de la Universidad de Salamanca.

A

Artículos



¿Cuantificando lo incuantificable? Creación de un índice de prácticas de RSE y rendimiento de la RSE en 20 países

Maria Gjølberg, *Investigadora del Centro para el Desarrollo y el Medio Ambiente de la Universidad de Oslo, Noruega*
maria.gjolberg@sum.uio.no

Resumen

Suponiendo que el entorno institucional de una empresa importa para su estrategia de RSE, este artículo pretende contribuir a la creación de un marco más comparativo y estructurado para analizar la RSE. Con este objetivo, el artículo ha desarrollado dos índices: uno en el que se cuantifican las prácticas de RSE y uno en el que se cuantifica el rendimiento de la RSE en 20 países de la OCDE. La creación del índice se basa en un modelo de evaluación formativa que refleja el grado en el que las empresas de algunos países están infrarrepresentadas o sobrerrepresentadas en las principales iniciativas mundiales y calificaciones de RSE, relacionadas con el tamaño de sus economías nacionales. Los dos índices revelan impactantes deficiencias entre las 20 naciones, lo que indica que es necesario hacer frente al impacto de las estructuras nacionales en la RSE.

Palabras clave

Índice de responsabilidad social empresarial; RSE comparativa; metodología del índice; variedades de capitalismo; economía política

Abstract

Summary Presuming that a company's institutional environment matters to its corporate social responsibility (CSR) strategy, this article aims to contribute to the establishment of a more comparatively and structurally oriented fra-

mework for analysing CSR. To this end, the article develops two indexes: one measuring CSR practices and one measuring CSR performance in 20 OECD nations. The index construction is based on a formative measurement model, reflecting the degree to which companies of certain nationalities are over- or under-represented in major, global CSR initiatives and rankings, relative to the size of their national economies. The two indexes reveal striking differences between the 20 nations, indicating a need to address the impact of domestic structures on CSR.

Keywords

Corporate social responsibility index; Comparative CSR; Index methodology; Varieties of capitalism; Political economy

Responsabilidad social empresarial: ¿un concepto universal?

La responsabilidad social empresarial (RSE) tiene el sello de ser una idea completamente mundial. A pesar de que su origen está en Estados Unidos (Carroll, 1999), la RSE ya cuenta con el respaldo y la promoción activa de las principales instituciones mundiales, como el Banco Mundial, la OCDE, la ONU y la ICC. Siempre puede percibirse una "comunidad epistémica RSE emergente, formada por líderes de organizaciones no gubernamentales (ONG), comunidades empresariales, instituciones académicas y grupos de pensamiento. Esta comunidad es fundamental para el desarrollo de un discurso mundial sobre RSE formado por un grupo de referencias compartidas e ideas colectivas, además de prácticas identificables concretas de RSE, como los esquemas de certificación, estándares de información y criterios de inversión. La RSE está, de muchos modos, interrelacionada con los procesos de globalización y el aumento de la necesidad de asegurar sus dimensiones humanas y medioambientales (Ruggie, 2003). De forma consecuente, las corporaciones multinacionales (TNC, por sus siglas en inglés) son, en muchos aspectos, las principales creadoras de acciones detrás del fenómeno de RSE, proporcionando a la RSE una dinámica multinacional diferente y mundial.

Las características mundiales de la RSE podrían llevar a considerar que las dinámicas nacionales son secundarias o incluso irrelevantes. A pesar de ello, mientras que la RSE podría tener una naturaleza mundial, las últimas investigaciones indican que se aplica de diversas formas en torno a los distintos contextos sociales, económicos, culturales, legales y políticos. Matten and Moon (2004) fueron de los primeros en teorizar las relaciones entre la RSE y los amplios contextos nacionales. Habisch, Jonker, Wegner & Schmidpeter (2005) reforzaron la impresión de que la RSE es contingente hasta los contextos nacionales en su libro titulado "Corporate Social Responsibility Across Europe", y Midttun, Gautesen & Gjølborg (2006) trazaron las conductas actuales de la RSE para las instituciones nacionales político-económicas creadas hace décadas. A pesar de ello, se han realizado pocos esfuerzos para evaluar de forma sistemática y analizar el impacto de las estructuras nacionales en la RSE.

Blowfield (2005) denomina la RSE como "la disciplina fracasada" debido a su incapacidad para relacionarse con las condiciones estructurales, como la globalización, instituciones político-económicas y las relaciones de poder. Este artículo pretende contribuir al establecimiento de una aproximación analítica más informada estructuralmente para la RSE. Como condición previa para ha-

cer frente de forma sistemática a esta cuestión de la función de las estructuras político-económicas, uno debe ser capaz de *evaluar* las prácticas de RSE en diversos sistemas político-económicos. Este artículo pretende contribuir a este fin construyendo y evaluando las prácticas de RSE a nivel del país, lo cual permite llevar a cabo estas evaluaciones.

La motivación básica del artículo es la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué países tienen la mayor cuota de empresas activas dentro de la RSE y cómo puede medirse la actividad de la RSE a nivel nacional? El artículo pretende dar una respuesta a estas preguntas desarrollando un índice de prácticas de RSE en 20 países. El índice está formado por la identificación de la nacionalidad de las empresas que han adoptado o que están capacitadas para las principales actividades mundiales de RSE o calificaciones de RSE. Los resultados para cada una de las naciones se recopilan y ponderan para corregir las diferencias en el tamaño de las economías de los países. El artículo analiza los retos metodológicos, conceptuales y técnicos relacionados en la construcción de este índice. Basándose en la evaluación de la validez del índice, se habla sobre el índice basado en el rendimiento, aplicándose posteriormente en los ensayos preliminares relacionados con los resultados del índice en los factores político-económicos, además de las líneas indicadas por Blowfield (2005). El índice trata 20 economías avanzadas industrializadas – 15 de la UE¹, Suiza, Noruega, Japón, Estados Unidos, Canadá y Australia – y se basa en los datos más recientes, que datan de febrero de 2007.

¿La nacionalidad importa? El desarrollo de una RSE comparativa

Tal y como se trató en la introducción, la RSE es un concepto globalizado, disseminado por medio de las instituciones internacionales y regionales, además de a través de las cadenas de suministro de las corporaciones multinacionales. Además, cada vez está más integrada dentro de la cultura global administrativa; la RSE es parte del repertorio esperado de toda empresa que desea ser percibida como moderna y legítima. De este modo, sigue la dinámica general de las tendencias en dirección y administración de empresas, siendo la marca y estandarización de los paquetes implementados, como la UN Global Compact, la Global Reporting Initiative y los estándares ISO. (Sahlin-Andersson, 2006).

No obstante, la importancia de la cultura local, contexto y tradiciones en el modelado de las percepciones y prácticas de las ideas mundiales siempre se ha reconocido en los estudios gestión empresarial, teorías de organización y

¹ De los 15 de la UE, Luxemburgo está exento. Consulte el pie de la página 12.

economía política. Una amplia variedad de estudios teóricos y empíricos han demostrado cómo se transforman las ideas, se adaptan e interpretan cuando se introducen en marcos locales (Guler, Guillén & MacPherson, 2002; Czarniawska & Sevón, 1996; Powell & DiMaggio, 1991).

No hay ninguna razón para esperar que el concepto de la RSE sea divergente a esta norma. Todo lo contrario: la propuesta de este artículo es que hay diferentes normas nacionales de la RSE, y que la nacionalidad de la empresa importa para las prácticas y rendimiento de la RSE. Mientras la RSE es una idea de difusión mundial, hay varias razones para esperar que los marcos nacionales desempeñen un papel decisivo. Las empresas no operan en los vacíos existenciales; se adaptan, redefinen y desarrollan sus estrategias y ventajas competitivas al interactuar con sus entornos institucionales. Cada vez hay más estudios sobre “las variaciones del capitalismo”, que se centran en cómo las relaciones del estado, mercado y sociedad civil se organizan de forma diferente dentro de los sistemas de capitalismo (Amable, 2006; Crouch, 2005; Hall & Soskice, 2001; Whitley, 1998; 1999). Estos estudios demuestran cómo la divergencia de los modelos de capitalismo afectan a la estrategia y conducta empresarial de modo diferente. Incluso en las empresas multinacionales, a menudo retratadas como el nexo de homogeneidad mundial, hay pocas evidencias de convergencia: “Las instituciones nacionales estables y con diferentes tradiciones ideológicas parecen configurar y canalizar las decisiones corporativas de importancia” (Pauly & Reich, 1997:1). Por ello, hay razones para pensar que las estrategias empresariales que están relacionadas con la RSE podrán configurarse por medio de los factores nacionales, consiguiendo diferencias en las prácticas de RSE entre los países². Estas dinámicas son de gran importancia para los avances futuros en la investigación de la RSE.

A pesar de estas visiones de la economía política comparativa, solo recientemente se ha tratado el impacto del contexto nacional en la RSE dentro de la disciplina. Cada vez hay más estudios comparativos (Albareda, Tencati, Losano & Perrini, 2006; Brammer & Pavelin, 2005; Maignan & Ralston, 2002), pero a menudo solo tratan unos pocos países, y rara vez están relacionados con la bibliografía existente en las instituciones político-económicas o las relaciones estructurales.

Uno de los artículos más influyentes desde el punto de vista teórico dentro de este campo, que relaciona de forma sistemática la RSE con el contexto social más amplio, es el artículo de Matten and Moon sobre la RSE implícita y explícita

² Esto no implica que las tradiciones regionales o locales no sean importantes; a pesar de ello, la evaluación de su importancia va más allá del alcance de este artículo.

ta (2004; 2008). Sus hipótesis se basan en que las empresas de las economías liberales, basadas en el principio económico del "laissez faire" (dejar hacer), eligen una forma más explícita de RSE, ya que las economías de mercado liberales dejan una gran cuota de problemas de responsabilidad empresarial a criterio de sus empresas. De forma contraria, las responsabilidades sociales y medioambientales de las empresas localizadas en las denominadas 'economías coordinadas' están integradas y reguladas dentro de los marcos institucionales y legales, reduciendo la necesidad de comunicarse de forma explícita en lo que respecta a las contribuciones de estas empresas con la sociedad. Sus análisis suponen un argumento convincente para el papel decisivo de los sistemas empresariales nacionales e institucionales para las prácticas de RSE en los países, pero cuentan con el apoyo solo de unos pocos ejemplos empíricos.

La colección editada de los estudios de casos "Corporate Social Responsibility Across Europe" (Habisch, 2005), que cubre 23 naciones de Europa, es quizá la comparación más ambiciosa y sistemática de prácticas de RSE. A pesar de ello, se anuncia que contiene "7 figuras y 18 tablas", un indicativo de la demanda de material más cuantitativo y comparable en este campo. Desgraciadamente, los autores han hecho un esfuerzo limitado al comparar los descubrimientos conseguidos con los documentos de los sistemas político-económicos nacionales.

Esta falta de datos comparativos y análisis que relacionan de forma sistemática la RSE con los contextos político-económicos nacionales fue una motivación importante para Midttun, Gautesen & Gjølberg (2006) en lo que respecta a la creación de un índice de prácticas de RSE nacionales y la correlación de las conductas nacionales resultantes de las prácticas de RSE con las instituciones político-económicas nacionales creadas hace décadas. El objetivo del presente artículo es redefinir el índice mediante la mejora de la validez metodológica y la utilidad analítica³, y señalar las posibles aplicaciones del índice en los análisis político-económicos.

Metodología: aspectos conceptuales

A pesar de que la literatura sobre cómo evaluar la RSE a nivel de empresa está evolucionando rápidamente (Clarkson, 1995; Székely & Knirsch, 2005), no existe un método establecido de forma general que pueda utilizarse como base

³ Las principales carencias del índice original están relacionadas con la elección de los indicadores de RSE, la elección de la evaluación del PIB, el uso de una técnica de índice demasiado sencilla y la falta de diálogo sobre la validez analítica del índice. Además, los descubrimientos empíricos se han presentado solo en agrupaciones de países, y las tasas de los países individuales ni se conocen ni se han tratado.

para este estudio comparativo, y no hay una forma rigurosa de evaluar el rendimiento de la RSE a nivel *nacional*⁴.

La RSE es un concepto esencialmente controvertido. Por naturaleza, su definición interactúa con los debates fundamentales sobre los principios de la firma, sobre las aproximaciones a la responsabilidad corporativa de forma voluntaria y sobre los límites entre el estado, el mercado y la sociedad civil. Estos debates tienen implicaciones tanto prácticas como ideológicas para las investigaciones sobre RSE. Para una confusión aún mayor, otros conceptos controvertidos, como el 'desarrollo sostenible', la 'ciudadanía empresarial' y la 'teoría de los accionistas', se suelen mencionar cuando se pretende crear una definición de la RSE. de Bakker, Groenewegen and den Hond (2005) han revisado 30 años de investigación de RSE en los análisis bibliométricos. Su conclusión es que mientras que el número de publicaciones ha aumentado de forma considerable desde comienzos de los años 90, además de aumentar los signos de acuerdos sobre los conceptos centrales, el consenso se ha visto entorpecido por la introducción continuada de nuevos conceptos, como "rendimiento social empresarial", "respuesta social empresarial" y "rectitud social empresarial".

La definición de Carroll (1991; 1999) de la RSE es quizá la más citada. Define la RSE como las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas de las empresas. A pesar de ello, Clarkson (1995), revisando un proyecto de 10 años para medir y evaluar el rendimiento empresarial basándose en cuatro categorías, llega a la conclusión de que no le dan en sí mismas una prueba empírica de forma fácil debido a su naturaleza compleja. Tampoco para la finalidad del presente proyecto es útil la definición de Carroll. Aunque es fácil disponer de los datos económicos, apenas podrán separarse las empresas responsables de las irresponsables. La dimensión legal supone un problema, considerando que las definiciones más actuales de RSE enfatizan la naturaleza voluntaria de la RSE, como las promovidas por la Comisión de la UE, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, la Cámara de Comercio Internacional y el UN Global Compact. Ni tampoco es de ayuda desde el punto de vista de la dimensión ética, además de que su ética no se ha especificado (Clarkson, 1995). Se podría argumentar que el aspecto ético cubre el aspecto voluntario referido a lo anterior, por ejemplo, las acciones más allá de las que la ley exige. Aun así, esto no puede servir como definición operativa dentro de

⁴ El instituto AccountAbility ha publicado un interesante "Index of Responsible Competitiveness" (MacGilvray, Begley and Zadek, 2007), en el que se combinan los datos de la competitividad económica con los datos sobre RSE. Al mismo tiempo que proporciona la inspiración y relevancia política de las evaluaciones y análisis de los países, la metodología no satisface el criterio académico; por ejemplo, no especifica cómo se utiliza o evalúa el indicador de "conducta ética de las empresas".

un proyecto comparativo debido al simple hecho de que los marcos legales relevantes difieren entre los 20 países del análisis. Consecuentemente, una acción clasificada como iniciativa de RSE voluntaria en otro país cae a la categoría de cumplimiento normativo dentro de otra, precisamente el argumento de Matten and Moon (2008). Finalmente, la dimensión filantrópica es, además, problemática, y entra dentro de la denominada "división transatlántica" de RSE (Elkington, 2004): el discurso americano de la RSE y las prácticas están muy influidas por la tradición de Estados Unidos de filantropía empresarial. El discurso europeo sobre RSE se ha centrado más en la integración de la RSE dentro de la dirección estratégica de la empresa, tal y como se subraya por ejemplo en la definición de la UE (2001) de la RSE. Por este motivo, en el discurso europeo de RSE, las actividades filantrópicas se desarrollan o incluso a veces están excluidas de forma explícita de las definiciones de la RSE. A pesar de ello, hay signos de ampliación del concepto europeo de la RSE, ya que está ganando terreno también en Estados Unidos. En sus influyentes artículos, Porter and Kramer (2002; 2006) utilizan el término "*filantropía* estratégica" en 2002, pero después utilizan el término "*RSE* estratégica" en 2006, quizá señalando el avance en las percepciones. Gracias a la controversia relacionada con el tema de si la filantropía es un problema central en torno a la RSE, además del hecho de que la filantropía es en parte un excepcionalismo americano relacionado con el sistema de incentiviación fiscal de Estados Unidos, las donaciones filantrópicas no se han considerado en el índice.

Para terminar, las definiciones prevalentes de la RSE no son adecuadas como base para una metodología que mida las prácticas de RSE comparativamente. Otro reto más es la falta de datos comparables a nivel de empresa. Existe un problema inherente en las prácticas comparativas relacionado con un concepto para el cual ni existe un consenso de definición ni datos suficientes. Por este motivo, lo que se persigue es una aproximación alternativa: la estrategia más factible en las circunstancias presentes es seleccionar un *modelo de medida formativo*, según el cual los indicadores determinan de forma directa el significado conceptual y empírico del constructo (Jarvis, MacKenzie & Podsakoff, 2003). De este modo, la adopción empresarial, cualificación y capacidad de miembro en las iniciativas y evaluaciones de la RSE son consideradas como apoderados para las prácticas de RSE, permitiendo que las iniciativas RSE más prominentes definan la RSE para el fin de construcción del índice. Estas implicaciones del uso de una estrategia de formación se tratarán en las siguientes secciones.

Metodología: aspectos técnicos

El objetivo del índice está en evaluar las “prácticas” de RSE en el sentido más amplio, cubriendo el informe sobre sostenibilidad, afiliación a organizaciones y redes de RSE, prácticas de certificación, además de diferentes evaluaciones del rendimiento de la RSE en la línea de base triple. El índice no deberá tenerse en cuenta para evaluar el rendimiento social empresarial (Clarkson, 1995; Carroll, 1999; Wartick & Cochran, 1985)⁵ en términos de especificación de una forma de evaluar los *resultados* (vea como ejemplo Wood 1991), ni tampoco como un intento de evaluar el rendimiento de la RSE en términos de excelencia de RSE, ya que hay varios indicadores que no están relacionados con el éxito o con el rendimiento de ‘mejor de su clase’ dentro de la RSE. Así, se denomina ‘índice de prácticas de RSE’ para reflejar que evalúa las prácticas y actividades empresariales más amplias dentro del campo de la RSE. A pesar de ello, contiene indicadores más relacionados con el rendimiento; además de una versión revisada con un rendimiento mayor del índice, tal y como se trata en la sección 8 “Una revisión del índice: de las prácticas a los resultados”.

Inicialmente, todas las principales iniciativas mundiales de la RSE y sus evaluaciones se consideran como base para la creación de indicadores para el índice. La selección final se basó en cuatro criterios principales. Primero, el indicador debe estar relacionado con algún aspecto de la RSE, preferiblemente una aproximación de la línea de base triple. Segundo, el indicador debe tener una aplicación mundial y general. Consecuentemente, las iniciativas regionales y nacionales, además de sus evaluaciones, se han excluido, además de las iniciativas específicas de sector e industria, y sus calificaciones⁶. Tercero, el indicador debe implicar al menos a 100 empresas⁷. Finalmente, los datos de fiabilidad y comparación deben estar disponibles a nivel de país⁸.

Nueve iniciativas y evaluaciones de RSE cumplen con este criterio, y el índice resultante está formado por cuatro categorías de indicadores a gran escala: (1) calificaciones basadas en el criterio de inversión de responsabilidad social (Índice de Sostenibilidad Dow Jones, FTSE4Good y la lista “The Global 100 Most Sustainable Corporations”), (2) afiliación a comunidades RSE (UN Global Compact y World Business Council for Sustainable Development), (3) prácticas de informa-

⁵ Aparte del énfasis de los resultados en los conceptos de rendimiento social empresarial de Carroll, y Wartick and Cochran, a menudo es complicado separar el rendimiento social empresarial de las muy diversas definiciones de la RSE.

⁶ Esto excluye las principales iniciativas basadas en el sector, como el Forest Stewardship Council, las Extractive Industries Transparency Initiatives, los UN Principles for Responsible Investments y el Responsible Care Program.

⁷ Estos excluyen iniciativas interesantes, como la Business Leaders Initiative on Human Rights (BLIHR).

⁸ Estos excluyen la Transparency International, ICCs Business Charter for Sustainable Development, directrices de la OCDE para las empresas multinacionales, SA8000 y OHSAS18000.

ción de sostenibilidad (KPMG Sustainability Reporting Survey y Global Reporting Initiative) y (4) esquemas de certificación (ISO14001). Consulte el cuadro de texto número 1 para conocer la descripción de los indicadores individuales.

Cuadro de texto 1. Variables en el índice de rse

Índice de Sostenibilidad Dow Jones

El Índice de Sostenibilidad Dow Jones integra a las empresas con las mejores prácticas de RSE dentro de sus respectivas industrias. La evaluación se basa en la cooperación de los Índices Dow Jones, STOXX Limited y SAM.

FTSE4Good

La serie de índices FTSE4Good evalúa el rendimiento de las empresas que cumplen con los estándares mundiales reconocidos de RSE; está gestionada por el FTSE4Good Policy Committee, un organismo independiente de expertos en RSE del mundo académico, de la administración de fondos y empresarial.

Global 100

La Global 100 es una lista de "las 100 corporaciones mundiales más sostenibles del mundo", que se anuncia cada año durante la celebración del Foro Económico Mundial de Davos. La lista se desarrolla por la revista canadiense "Corporate Knights", en cooperación con Innovest Strategic Value Advisors, una destacada empresa de investigación especializada en el análisis de la línea de base triple y las inversiones socialmente responsables.

UN Global Compact

La UN Global Compact es una iniciativa de múltiples accionistas que pretende avanzar dentro de 10 principios fundamentales integrados en las áreas de los derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción. Se trata de una iniciativa directa del Secretario General de la ONU; su red está formada por un gran número de empresas, además de ONG, academias, organismos de la ONU y sindicatos laborales. La iniciativa es voluntaria, hay pocos requisitos específicos para ser miembro.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

El WBCSD es una coalición de consejeros delegados de 180 empresas que trabajan para conseguir un desarrollo sostenible. El WBCSD realiza su actividad en el desarrollo político, trabaja en la abogacía y dentro del desarrollo de las mejores prácticas empresariales en liderazgo RSE. Sus miembros solo entran a través de invitación, y se necesitan grandes inversiones en términos de tiempo y recursos.

El Global Reporting Initiative (GRI)

El GRI es un estándar de información para los informes de la línea de base triple. Se desarrolla por medio de procesos de múltiples accionistas, dirigidos por el secretariado del GRI. Es importante indicar que su base de datos se basa en la auto información; por este motivo, las empresas incluidas no están implicadas necesariamente en lo que respecta a la compatibilidad con el estándar de información GRI.

Encuesta Internacional KPMG sobre Información RSE

La Encuesta KPMG es la más completa de su clase, y se basa en una encuesta de las prácticas de información RSE de las 100 mayores empresas en cada uno de los 16 países de la encuesta. La metodología cubre los problemas de la línea de base triple, y se lleva a cabo en cada país por medio de KPMG.

Lista SustainAbility de los 100 mejores informes de sostenibilidad

SustainAbility es un destacado grupo de pensamiento que proporciona una evaluación bianual de los informes de las mejores prácticas de sostenibilidad. Los informes se evalúan considerando varios indicadores, creando una lista de los 100 mejores informes mundiales. Los informes se envían a través de las empresas para su evaluación por medio de SustainAbility.

ISO 14001

ISO 14001 es un estándar de certificado de gestión medioambiental creado a través de la *International Standardisation Organisation* (ISO). Se trata de una herramienta de administración genérica, aplicable a todas las empresas. El estándar da cobertura al desarrollo político, planificación, implementación, control y estudio. El certificado lo emite un tercer organismo de certificación.

Consecuentemente, el índice se basa en una mezcla de fuentes de datos. Algunas reflejan las tasas de adopción, como UN Global Compact y GRI, mientras que otras se basan en la investigación, como la encuesta de KPMG. Otras están más relacionadas con el rendimiento real y demostrable, como los índices SRI y las evaluaciones de los 100 mejores informes de RSE y las 100 empresas más sostenibles. Las nueve iniciativas reflejan las diferentes interpretaciones de la RSE. Combinarlas dentro de un índice podría parecer como comparar manzanas con naranjas. Si embargo, según la lógica del modelo de evaluación de formación, hay una razón para creer que las iniciativas, cuando se combinen dentro de un índice, reflejen el nivel de desarrollo de la RSE, proporcionando una imagen general de las prácticas RSE en diferentes países.

En los nueve indicadores de RSE, el número de empresas de cada nación se divide entre el número total de empresas de las 20 naciones representadas dentro de la iniciativa. Por ejemplo, hay 18 empresas de Australia que se han incluido en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones. En total, 298 empresas de 20 países se han incluido en este índice, lo que da a Australia una cuota del seis por ciento dentro del Índice de Sostenibilidad Dow Jones. A pesar de ello, esta cifra no proporciona ninguna información útil en sí misma. Por ejemplo, una comparación directa de los resultados en Australia con los de Suiza o Estados Unidos no tendría sentido, ya que las economías de Suiza y Estados Unidos tienen, respectivamente, un tamaño de la mitad, y 17 veces el tamaño de la economía de Australia. En consecuencia, los resultados se han ponderado y corregido según el tamaño del PIB, dividiendo el PIB de cada país por el total del PIB de los 20 países, creando una cuota de PIB para cada una de las naciones. El PIB se ha evaluado en paridades de poder adquisitivo (PPP)⁹, tal y como se calculó a través de la OCDE (2006).

Excepto el indicador de KPMG¹⁰, todos los indicadores están en principio abiertos a todas las empresas, sin tener en cuenta su origen, y los datos para todos los indicadores están disponibles a nivel mundial, lo que significa que, en principio, el índice se puede aplicar en todo el mundo. Por motivos administrativos, el universo dentro del presente análisis se ha establecido para las democracias desarrolladas de la OCDE, que fueron el principal foco de análisis del proyecto. Gracias a la sensibilidad de los procedimientos de cálculo hasta valores de PIB extremadamente bajos¹¹, los países con un PIB de menos de un 0,5% del PIB total han sido excluidos¹². El grupo final de 20 países está formado entonces por: 15 países de la UE, Noruega, Suiza, Japón, Estados Unidos, Australia y Canadá.

Idealmente, se podría querer corregir la ponderación de la empresa, por ejemplo los beneficios anuales o el número de empleados, para tener una cifra más precisa de la importancia relativa de cada empresa en relación a su respectiva economía. Debido al limitado número de empresas analizadas y al hecho de que sus identidades no se hayan revelado en todos los indicadores, no se ha

⁹ Las PPP se utilizan normalmente cuando se evalúan y comparan el tamaño de las economías, ya que eliminan las diferencias en los niveles de precios entre los países, proporcionando una evaluación más relevante en las comparaciones entre países (Shchreyer and Koechlin, 2002).

¹⁰ La encuesta KPMG es la única variable que presenta la ausencia de algunos datos. A los cuatro países tratados (Suiza, Portugal, Irlanda y Grecia) se les asignaron unos valores medios totales basándose en el logaritmo natural de sus evaluaciones medias.

¹¹ Mientras que el cálculo es sensible al tamaño del PIB, y como los países seleccionados tienen grandes diferencias en el PIB, los resultados finales han demostrado que tanto las pequeñas como las grandes economías están representadas al final y al principio de la clasificación del índice. Por ello, el PIB parece no tener una influencia excesiva en los resultados.

¹² Luxemburgo, Malta, Islandia y Nueva Zelanda cuentan con un PIB inferior al 0,5% del total del PIB de todos los países estudiados.

conseguido que sea viable. Esto podría favorecer a las economías formadas por muchas pequeñas empresas, ya que numéricamente hay más empresas que pueden acceder al material de estudio. A pesar de ello, el argumento opuesto podría ser igualmente plausible, los países con menos empresas pero de mayor tamaño presentan una ventaja, ya que cuentan con más empresas con recursos para participar en las iniciativas internacionales de RSE. La cuestión sobre la influencia de las estructuras industriales nacionales es también relevante, ya que algunos mercados e industrias están más expuestos a los problemas de responsabilidad. Aun así, para mantener una lógica orientada a las estructuras, los factores industriales no son parte del índice en sí mismo. En su lugar, estos factores estructurales son parte del análisis causal de éxito cuando se intentan explicar los descubrimientos del índice de RSE por medio de los factores de investigación, como las diferencias nacionales de los perfiles industriales. El análisis causal se tratará en las secciones finales.

En resumen, el índice representa la infrarrepresentación o sobrerrepresentación de 20 naciones en nueve indicadores de RSE mundiales, relativos al tamaño de sus respectivas economías. Para cada uno de los nueve indicadores, el indicador de cada país se divide por su parte de PIB según la siguiente fórmula de cálculo de la figura 1:

Figura 1. Fórmula de cálculo para las tablas de indicadores

$$\sum_{i=1}^9 \left(\frac{\text{Número de empresas dentro del Indicador X del país A}}{\text{Número total de empresas dentro del Indicador X de todos los 20 países}} \right) \cdot \left(\frac{\text{PIB del país A}}{\text{PIB total de los 20 países}} \right) = \text{Media de países A en infrarrepresentación / sobrerrepresentación de las 9 iniciativas X}$$

El índice agrega los datos de nivel de la empresa dentro de las evaluaciones nacionales. Esta agregación desde el nivel de la empresa al nivel internacional no es una argucia ecológica inversa; la lógica indica que una evaluación de 1 de los representados supone la proporción perfecta de las empresas activas dentro de la RSE, relativas al tamaño de la economía. Una puntuación superior a 1 es igual a la sobrerrepresentación, mientras que una puntuación inferior a 1 es igual a la infrarrepresentación.

Después de calcular las medias para todos los indicadores de todos los países, se han añadido las evaluaciones para crear un índice. Como algunos indicadores proporcionan una variabilidad mucho mayor, una simple inclusión de las evaluaciones podría servir para conseguir resultados desviados, ya que estos

indicadores podrían tener una influencia excesiva en las puntuaciones finales por país. Se ha descubierto una solución para este problema al probar tres métodos de cálculo alternativos. La primera estrategia ha sido transformar todas las evaluaciones nacionales de todos los indicadores en un orden de clasificación, concediendo 20 puntos a los países con la mayor puntuación, y un punto a los países con la menor puntuación. Esto se ha realizado para los nueve indicadores y los 20 países. Los puntos de calificación se recuentan, y la suma se divide por nueve para conseguir la evaluación media de cada país. Esta técnica reconoce a cada uno de los indicadores una importancia igual en lo que respecta a la construcción del índice, pero a expensas de la máxima utilización de datos, ya que la riqueza de los datos se reduce cuando se pasan los resultados a un orden de calificación sencillo.

La segunda estrategia se ha basado en transformar las medias de países en evaluaciones estandarizadas (puntuaciones-z)¹³. Esta transformación matemática de las evaluaciones crea un nuevo conjunto de evaluaciones, con una media de 0, además de la desviación estándar de 1, preservando más cantidad de la información contenida en los datos que la que se consigue con el procedimiento de calificación. Esta técnica de estandarización es particularmente útil cuando se comparan los indicadores que tienen diferentes medias y desviaciones estándares, que es precisamente el caso del actual índice de RSE. Aun así, mientras que la estandarización de la puntuación-z es una técnica más habitual, es más útil cuando se aplica a los conjuntos de datos con distribuciones normales, lo que no es el caso para todos los indicadores del índice de RSE. Además, la estandarización de la puntuación-z está compuesta por valores extremos para la media. El método preferido de estandarización es la utilización de los logaritmos naturales¹⁴, que aseguran el mejor mantenimiento de la variación en todos los valores. Como el logaritmo natural de 1 es 0, el índice es fácil de interpretar: una proporción perfecta entre las "empresas de RSE" relativa al tamaño de la economía produce la puntuación de 0. Consecuentemente, las puntuaciones positivas tienden a la sobrerrepresentación, mientras que las puntuaciones negativas tienden a la infrarrepresentación. Los tres métodos de cálculo, además de la suma sencilla de la media basada tanto en la sobrerrepresentación como la infrarrepresentación, producen resultados generales consistentes, pero el índice basado en el logaritmo natural será la referencia principal.

¹³ La puntuación-z es una expresión de lo lejos y de la dirección que la puntuación se ha desviado de la media de la distribución, expresada en unidades de la desviación estándar de la distribución (Kleinbaum, Kupper & Muller, 1988).

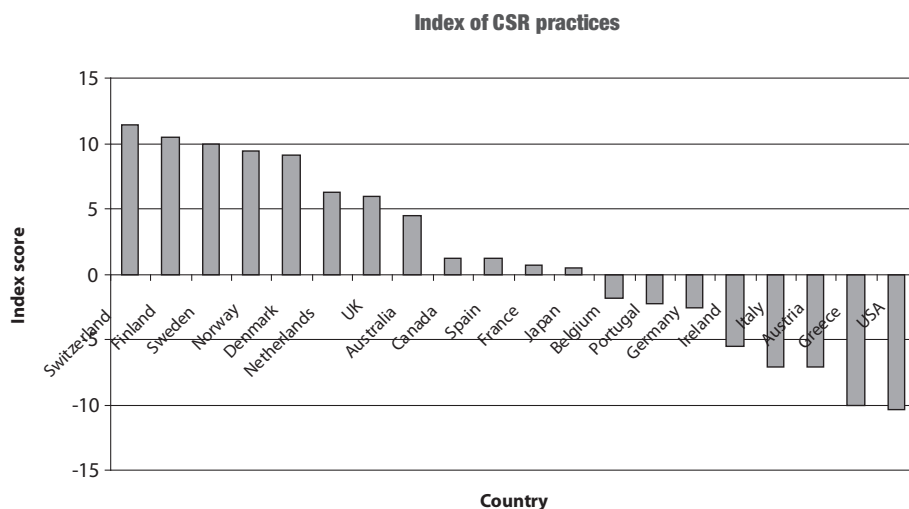
¹⁴ Como no se puede tener un logaritmo de 0, las puntuaciones de 0 se transforman en 0,1 en los números de base.

Validez del índice y resultados iniciales

El análisis de factores y el Alfa de Cronbach se utilizan habitualmente para evaluar la validez de los índices. A pesar de esto, no hay motivos para suponer algún factor relevante relacionado o correlación entre los nueve indicadores, ya que los índices no se integran dentro de un modelo de evaluación reflexivo. Con dos excepciones -el énfasis en los indicadores de línea de base triple y la exclusión de donaciones filantrópicas- el índice se basa en un modelo puramente formativo en el sentido en el que se asumen nueve indicadores para interceptar diferentes tonalidades y muestras de prácticas de RSE en las empresas y países. Consecuentemente, la fiabilidad de la consistencia interna no es una evaluación adecuada del índice de RSE, estando relacionado con el criterio y la validez nomológica como raseros de evaluación (Jarvis et al., 2003).

Utilizando el argumento de Matten and Moon (2008) de la RSE implícita frente a la explícita como rasero de evaluación, se podría esperar que Estados Unidos estuviera sobrerrepresentado en el índice, ya que este captura el grado para el que las empresas son suficientemente *explícitas* en torno a sus esfuerzos en RSE para adoptar, registrarse o cualificarse para las iniciativas mundiales de RSE y sus evaluaciones. Mientras que su argumento se centra principalmente en las diferencias entre las prácticas de RSE de Estados Unidos y Europa, podría tener lógica ampliarse para dar cobertura a otras economías afiliadas a la tradición liberal, como son las de Reino Unido, Irlanda, Australia y Canadá. Por este motivo, se podría pensar que las empresas de estos países, en particular la de Estados Unidos, tienen una mayor necesidad de ser explícitas en relación a su responsabilidad social, consiguiendo por ello las mejores puntuaciones para el nivel de país agregado. A pesar de ello, el índice no refleja una clara división entre las economías liberales frente a las reguladas y, al contrario de lo esperado, Estados Unidos consigue la menor puntuación dentro del ejemplo completo.

Gráfico 1. Índice de prácticas nacionales de RSE, puntuaciones totales por país



De hecho, el índice muestra una distribución no esperada de las puntuaciones del país; el grupo de países con sobrerrepresentación de empresas dentro de los nueve indicadores es un grupo híbrido. Basándose en el conocimiento popular, se podrían predecir los siete países situados en los puestos más altos del índice: Suiza cuenta con el mayor número de corporaciones multinacionales (TNC), que están bajo un escrutinio continuado de los medios y de las ONG, por lo que presentan un destacado incentivo para implicarse en la RSE. Las empresas nórdicas son conocidas generalmente por estar sujetas a las estrictas normativas sociales y medioambientales, además de tener un compromiso fuerte con la agenda internacional de la RSE. Varias empresas británicas y holandesas cuentan con políticas RSE muy innovadoras. La sociedad civil británica y holandesa se dedica de forma activa a la RSE, y Reino Unido y Holanda cuentan con organizaciones de RSE que establecen tendencias, como SustainAbility, AccountAbility y la secretaría GRI, que podrían contribuir a aumentar los esfuerzos en RSE de sus comunidades empresariales.

Las puntuaciones positivas de España, Francia y Japón pueden sorprender. Las empresas de estos países no son conocidas a nivel general por ser muy activas dentro de la comunidad mundial de GSR. Además, la puntuación negativa de Alemania, conocida a nivel internacional por sus empresas de bandera y políticas dentro del sector medioambiental, es desconcertante. La puntuación baja de Estados Unidos es algo no esperado, basándose en la hipótesis de la RSE explícita, y en el hecho de que la RSE se considera por muchos como un con-

cepto nacido en Estados Unidos. Se ha garantizado un análisis más detallado, basado en el conocimiento sustancial de los propios indicadores, con el fin de investigar la validez del índice.

Variedades de iniciativas RSE

El índice está formado por nueve diferentes iniciativas de RSE que funcionan como *proxys* de prácticas de RSE en un sentido amplio. Obviamente, estas nueve iniciativas cubren un espectro que abarca desde iniciativas de acceso fácil, como la UN Global Compact, a empresas con un control más exhaustivo en la calificación de los índices de valores de sostenibilidad. Esta diversidad no es necesariamente inoportuna ya que las iniciativas se enfrentan a necesidades diferentes y a fases diferentes del desarrollo de la RSE. A pesar de ello, si alguien quiere conseguir una imagen más completa de la realidad más allá de las puntuaciones nacionales agregadas, debe profundizar más en los datos disponibles y tratar de identificar las lecturas subyacentes.

Se pueden distinguir dos lecturas relevantes dentro de las iniciativas. La primera puede distinguir entre las iniciativas *orientadas a resultados* frente a las *orientadas a procesos*. Las iniciativas orientadas a resultados requieren que los logros de RSE estén documentados, a menudo se enfocan de forma directa hacia los negocios, y solo están formadas por empresas. Por ejemplo, los índices del mercado de valores de sostenibilidad suelen estar orientados a resultados, centrándose en el rendimiento demostrable. Por otro lado, las iniciativas orientadas a procesos se centran en la participación, mejora continuada y procesos de aprendizaje. A menudo, estas iniciativas se basan en múltiples stakeholders, en las que las ONG, mundo académico, gobiernos y otros agentes sociales participan junto a las empresas. Los ejemplos más habituales incluyen el de UN Global Compact, centrándose principalmente en la cooperación de múltiples stakeholders y WBCSD, que comienza el proceso de aprendizaje basándose en la participación activa de las empresas.

La segunda lectura se refiere a los requisitos de entrada de las iniciativas; *requisitos difíciles frente a fáciles*. Algunas cuentan con unos requisitos de afiliación basados en el rendimiento; por este motivo, la afiliación responde en cierta medida al rendimiento de la RSE. Otra vez, los índices de valores sirven como una buena muestra de, por ejemplo, las empresas que deben estar integradas dentro del 10% de las principales empresas de sus sectores respectivos para que se incluyan en las listas DJSI. Por otro lado, iniciativas como GC y GRI cuentan con *requisitos fáciles*, que se centran en los logros relativos. Estas iniciativas no tienen un

límite de rendimiento inferior, a pesar de que algunas de ellas están diseñadas explícitamente con requisitos de entrada bajos; pero no pretenden identificar a las mejores de su clase, sino inspirarlas, motivarlas y formarlas.

El valor analítico de estas dos dimensiones aparece cuando se combinan, tal y como se muestra en el gráfico 1: todos los indicadores basados en las evaluaciones de inversión de responsabilidad social (DJSI, FTSE4Good y Global 100) se pueden categorizar como *orientados a resultados con requisitos difíciles*. Lo mismo es aplicable para la evaluación de los 100 mejores informes de sostenibilidad de SustainAbility, a pesar de que se evalúa el rendimiento *de información*, no el rendimiento de RSE como tal. Para incluirse dentro de estas cuatro iniciativas, las empresas deben documentar sus logros, y su aprobación depende de las evaluaciones externas.

Tabla 1. Variedades de las iniciativas de RSE, matriz de dos dimensiones

Las dos dimensiones de las iniciativas de RSE		
	Requisitos difíciles	Requisitos fáciles
Orientadas a resultados	DJSI FTSE4Good 100 Empresas Mundiales Más Sostenibles 100 mejores informes SustainAbility	Encuesta de informes KPMG
Orientadas a procesos	WBCSD ISO 14000	Global Compact GRI

En el lado opuesto de la tabla 1 están las *iniciativas orientadas a procesos con requisitos fáciles*. La UN Global Compact y la Global Reporting Initiative pertenecen a esta categoría de iniciativas, que normalmente se centran en los procesos de aprendizaje y en la mejora continuada. No cuentan con requisitos explícitos de entrada; su único requisito es una buena disposición para aprender y participar. Su objetivo no es señalar a las mejores empresas de su clase, sino diseminar la RSE. A pesar de ello, se trata de iniciativas orientadas a procesos con estrictos requisitos para sus miembros, ejemplificadas por WBCSD e ISO. Los miembros de WBCSD acceden solo a través de invitación, y necesita de contribuciones y compromisos amplios, incluso desde los niveles de dirección (Vormedal, 2005). En otras palabras, para ser invitado y convertirse en miembro, las empresas deben demostrar rendimiento de la mejor clase, pero la iniciativa por sí misma es un proceso orientado en términos de actividades y métodos laborales. De esta forma, ISO 14000 es un certificado exigente en el que están implicadas auditorías y verificación de terceras partes, pero el certificado

ISO garantiza solamente que la empresa cuenta con algunos procedimientos de gestión en uso. No garantiza ningún logro absoluto en términos de rendimiento medioambiental. Por otra parte, la calificación de KPMG se basa en una empresa que cuente con un informe de RSE, pero no establece ningún requisito relacionado con la calidad de este contenido.

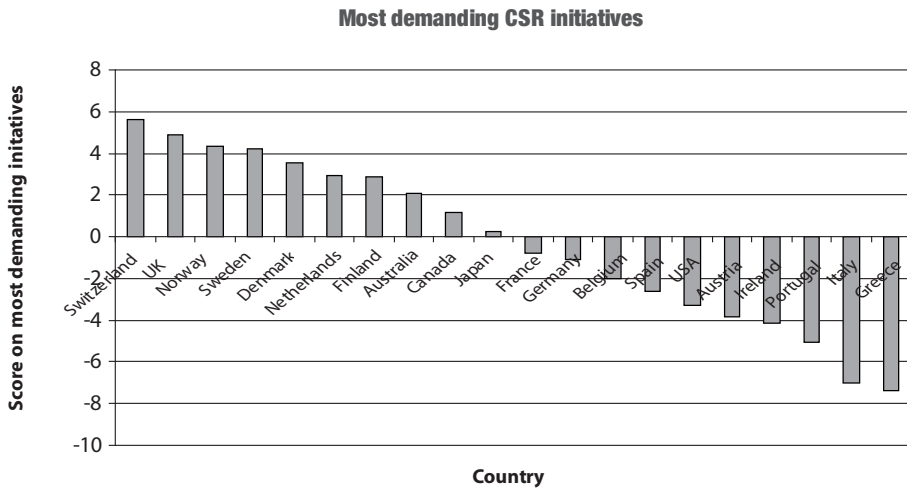
Más allá de los agregados

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la validez del modelo de evaluación de formación debe valorarse por medio de la evaluación nomológica y relacionada con el criterio. Si se tienen en cuenta las expectativas comunes y teóricas, el índice produce una distribución de países no esperada, con valoraciones positivas y negativas. Esta discrepancia insta a una inspección más a fondo de los componentes individuales del índice. Un punto de arranque interesante es explorar la diferencia entre los indicadores que miden algún grado del rendimiento de RSE de mejor clase y los indicadores que solo miden algún tipo de actividad de RSE.

Tal y como se ha demostrado antes, las iniciativas que mejor reflejan el rendimiento actual de la RSE son las iniciativas orientadas a los resultados con requisitos difíciles, denominados DJSI, FTSE4Good, Global 100 y los 100 mejores informes de sostenibilidad SustainAbility. Si se estudian estas iniciativas de forma separada, los resultados cambian de forma clara respecto a los índices originales mostrados en el gráfico 1. Tal y como se muestra en el gráfico 2, los resultados del índice basado en los indicadores más exigentes se desvían claramente del índice original. Suiza sigue siendo el país dominante, y todos los países nórdicos están dentro del grupo de cabeza, aunque con puntuaciones más bajas. Por otro lado, Reino Unido ha dado un gran salto adelante hacia la cabeza, lo que quizá sea un indicador de la preferencia de las empresas británicas en relación a iniciativas de RSE más avanzadas y basadas en el rendimiento que necesitan resultados tangibles¹⁵.

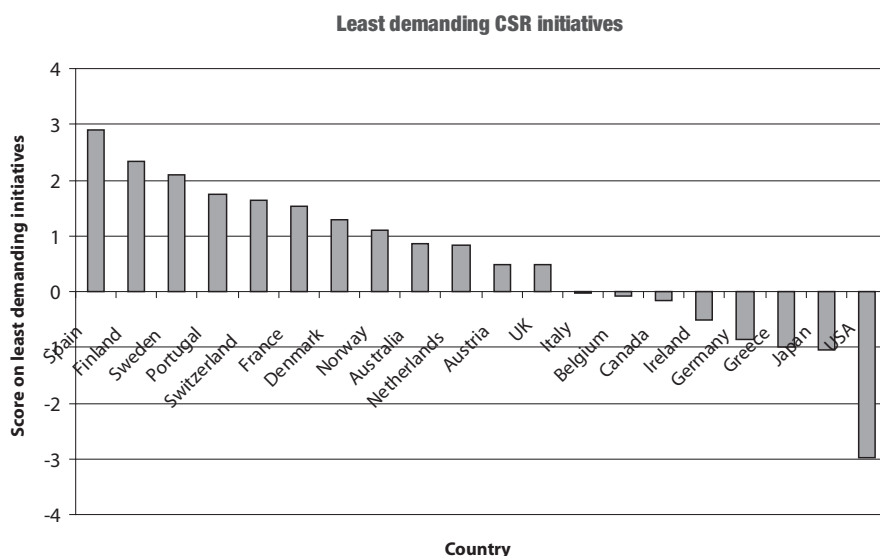
¹⁵ Discutiblemente, este grupo de indicadores favorece a los países con muchas empresas incluidas en el mercado de valores. Una forma de asegurarse una medida imparcial es la ponderación de los datos sobre empresas que cotizan en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones y FTSE4Good frente a los datos del número total de empresas de los índices mundiales Dow Jones y FTSE. Esta información no está disponible públicamente. Además, las puntuaciones por país de estos dos indicadores están correlacionadas (un coeficiente Pearson de 0,56), pero no tanto como para considerarse un problema de evaluación grave.

Gráfico 2. Iniciativas orientadas a resultados con requisitos difíciles: DJSI, FTSE4Good, Global 100 y SustainAbility



Japón apenas consigue puntuaciones positivas. Pero el cambio más destacado se da en las valoraciones de Francia y España, ambas positivas dentro del índice original. En las valoraciones presentes, Francia, y sobre todo España, mantienen puntuaciones sustancialmente negativas. Esto se debe a que las variables orientadas a los procesos con requisitos fáciles no están incluidas en el análisis. Tanto la Global Compact como la Global Reporting Initiative producen resultados desviados para diferentes países, sobre todo para España. Si se miran las puntuaciones de los indicadores menos exigentes, tal y como se muestra en el gráfico 3, esta dinámica es muy clara: tal y como se muestra en el gráfico 3, las puntuaciones de los países en las iniciativas menos exigentes se salen rápidamente de las puntuaciones de las más exigentes. El resultado más acusado es el de España, que tiene una puntuación negativa diferente en las iniciativas más exigentes, pero que consigue la mejor puntuación en las menos exigentes. Otros dos países del Mediterráneo, Francia y Portugal, además de Austria, que estaban todos en el grupo de países con puntuaciones negativas dentro de las iniciativas más exigentes, se han incluido en los seis más importantes en este caso. Por otra parte, Japón, dentro del grupo importante del índice principal, cae hasta el penúltimo puesto de las evaluaciones entre los 20 países en las iniciativas de acceso fácil, mientras que Austria, con una puntuación sustancial negativa en todas las otras variables, puntúa dentro del grupo de cabeza en GRI.

Gráfico 3. Iniciativas orientadas a los procesos con requisitos fáciles: Global Compact y GRI



Estudiando sólo los miembros de Global Compact, cinco de los principales resultados en las iniciativas más exigentes han recibido puntuaciones negativas dentro de Global Compact (Reino Unido, Holanda, Australia, Canadá y Japón). Otro caso que cabe destacar es el de Estados Unidos, donde el contexto legal ha hecho que las empresas sean reacias a unirse a Global Compact por temor a los litigios¹⁶. Georg Kell, responsable ejecutivo de UN Global Compact, señaló específicamente lo excepcional de las empresas de Estados Unidos que tienden a implicar a muchos abogados antes de firmar los 10 principios de Global Compact (Gjølberg, 2003). Considerando la controversia en torno a Global Compact y sus bajos requisitos de entrada, es tentador especular la conducta inversa mostrada por Global Compact, en comparación con la conducta mostrada por los indicadores más estrictos basados en el rendimiento. Basta con decir que Global Compact nunca pretendió ser una iniciativa solo para las mejores empresas de su clase.

Para terminar, si los dos tipos de iniciativas se estudian por separado, las iniciativas con un acceso fácil se convierten en puntuaciones de países, que son diametralmente opuestas a las puntuaciones de las iniciativas más exigentes. Esta

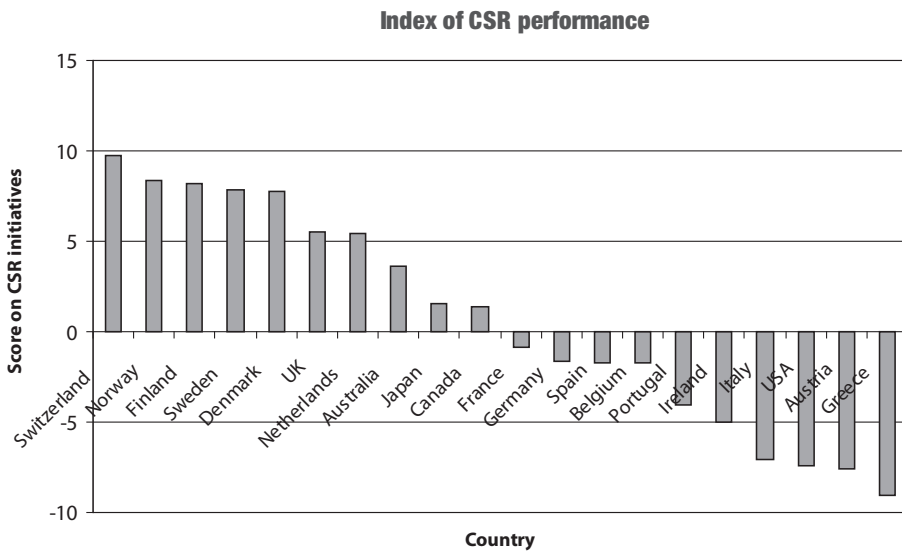
¹⁶ El caso de Nike frente a Kasky del Tribunal Supremo de Estado Unidos es un ejemplo de una empresa de Estados Unidos demandada frente a las campañas de RSE; Kasky demandó a Nike por unas relaciones públicas engañosas en las que se mostraba a Nike como empresa responsable a pesar de las grandes violaciones de los derechos humanos descubiertas en las fábricas de Nike. Nike reclamó demandando "el derecho a una libertad de diálogo comercial", pero perdió. El caso finalizó con acuerdo.

bifurcación presente en los datos disponibles, que se enmascara cuando se le agregan los indicadores, podría contar para algún grupo híbrido de países con puntuaciones positivas dentro del índice de RSE inicial del gráfico 1.

Una revisión del índice: de las prácticas a los resultados

Si la intención del índice es reflejar el *rendimiento* de la RSE en lugar de su participación, el análisis anterior indica una necesidad de excluir las iniciativas orientadas a los procesos con requisitos fáciles. Si se excluyen estos dos indicadores (UN Global Compact y GRI), que son los que están menos relacionados con los resultados y que tienen un rendimiento marginal tanto en el grupo líder como en el rezagado, queda la siguiente distribución de los países, que se muestra en el gráfico 4.

Gráfico 4. Índice de RSE revisado basado en los resultados



Este índice revisado basado en resultados (gráfico 4) muestra una estructura de tres niveles, con Suiza y los países nórdicos liderando de forma clara, seguidos de Reino Unido y Holanda con puntuaciones inmediatas, mientras que Australia, y sobre todo Japón y Canadá, son marcadamente inferiores. Estos 10 países muestran puntuaciones consistentes y sólidas en los diferentes tipos de indicadores.

En contraste con la versión inicial del índice, España y Francia están excluidas del grupo de las principales naciones dentro de este índice basado en el ren-

dimiento. Sus puntuaciones positivas del índice inicial (cuadro de texto 1) fueron casi exclusivas debido a las representaciones muy elevadas de empresas españolas y francesas en Global Compact y GRI. En todos los otros indicadores, tanto Francia como España cuentan con puntuaciones bajas o negativas. Esto podría ser un signo de que las comunidades empresariales de España y Francia tienen un interés activo en RSE, pero hasta el momento no han conseguido resultados suficientes para calificar las iniciativas más exigentes. Por otro lado, es interesante seguir los desarrollos de las empresas de Francia y España para ver si los esfuerzos presentes se traducen en resultados mejorados en el futuro.

Dentro del grupo rezagado hay dos países que deben destacarse: Estados Unidos y Alemania. Estados Unidos ha recibido una puntuación total baja tanto en los índices originales como revisados, y ocupa una posición firme en la parte baja de los indicadores Global Compact, GRI, ISO y KPMG. Aun así, un vistazo al gráfico 2 nos indica que Estados Unidos tiene puntuaciones sustancialmente mejores (a pesar de seguir siendo negativas) respecto a los indicadores más exigentes, como DJSI, FTSE4Good y Global 100, lo que indica que hay varias empresas de América con un rendimiento importante dentro de RSE. Estados Unidos muestra una conducta opuesta a la de España, Francia y Portugal, con todos ellos consiguiendo un mejor resultado en las iniciativas fáciles frente a las iniciativas más difíciles basadas en los resultados. Además, la decisión de no incluir la filantropía como parte del índice probablemente sitúa a las empresas de América en desventaja.

Alemania cuenta con el amplio reconocimiento de sus elevados estándares medioambientales; por este motivo, su puntuación mediocre en todos los indicadores puede considerarse una sorpresa. De hecho, Alemania tiene puntuaciones *negativas* en todos los indicadores. Una explicación posible es el hecho de que Alemania cuenta con una economía grande de mucha importancia a nivel regional, y por este motivo quizá las empresas de Alemania estén más orientadas a nivel nacional o regional. Si es así, sus esfuerzos en RSE podrían orientarse a las iniciativas nacionales o regionales no incluidas en este índice.

La barrera del idioma podría influir también en la validez del índice como evaluación de los resultados de RSE. Todos los países dentro del grupo principal, excepto Japón, son de habla inglesa, multilingües (Suiza) o con un elevado conocimiento del idioma inglés (Holanda y los países nórdicos), mientras que el grupo rezagado está dominado por los países de habla alemana o hispanohablantes, que son, generalmente, menos conocedores de la lengua inglesa. Por ejemplo, España tiene una buena puntuación en Global Compact, GRI e ISO, que

parece son las únicas iniciativas con traducciones u opciones de páginas web en castellano. Por este motivo, el idioma podría actuar como una barrera para la participación activa en muchas de las iniciativas incluidas dentro del índice.

Teniendo en cuenta estas limitaciones hay una razón para pensar que los índices de RSE originales y revisados reflejan las diferencias reales entre países como prácticas y resultados de RSE, y no solo la parcialidad metodológica relacionada con la construcción del índice. Los descubrimientos indican que la nacionalidad de la empresa es importante para las prácticas de RSE. Así, para explicar las prácticas divergentes de RSE y su rendimiento entre los países, deben observarse sus factores estructurales, institucionales y político-económicos.

Explorando la explicación estructural de las diferencias en el rendimiento de la RSE

Las empresas no se encuentran dentro de un vacío; realizan operaciones dentro de entornos institucionales, lo que conlleva la creación de barreras y oportunidades. Según lo que se ha publicado en relación al capitalismo y la economía política comparativa, las empresas tienden a gravitar entorno a las estrategias que se benefician de las oportunidades proporcionadas en sus entornos institucionales:

En resumen, hay aspectos importantes en los que la estrategia sigue una estructura. Por este motivo, nuestra aproximación prevé diferencias sistemáticas en las estrategias empresariales en las naciones y diferencias que son paralelas a las estructuras institucionales generales para la economía política (Hall & Soskice, 2001, p. 15).

Incluso a pesar de estar en la era de la globalización, las estructuras nacionales siguen siendo un contexto crucial que afecta a la estrategia empresarial. Los modelos de capitalismo contemporáneo siguen siendo diferentes fundamentalmente en su concepto de las funciones y responsabilidades del estado, mercado y sociedad civil (Manow, 2001; Whitley, 1998; Pauly & Reich, 1997; Esping-Andersen, 1996). La cooperación entre los empresarios y empleados, el papel de las instituciones financieras, la extensión de la regulación pública de la conducta empresarial y la fortaleza de la sociedad civil varían entre países, y proporcionan a las empresas ventajas institucionales comparables para tipologías específicas de actividad. En consecuencia, se podría esperar que las instituciones políticas, económicas y sociales produjeran diferencias nacionales en la toma de decisio-

nes empresariales relacionadas con la RSE. De ser así, los entornos institucionales nacionales serían muy relevantes para comprender la RSE.

¿Qué estructuras político-económicas crean una ventaja institucional comparable para la RSE? Un análisis más exhaustivo de las características político-económicas de los países con un exceso de representación en los índices de RSE revisados basados en el rendimiento revelan una conducta bifurcada interesante: en términos político-económicos, el grupo de líderes de RSE está formado por dos agrupaciones de países (Gjølberg, 2007)¹⁷, lo que indica la existencia de dos vías separadas para conseguir el éxito de la RSE¹⁸.

La primera agrupación de países líderes en RSE está formada por países con fuertes economías globalizadas contrastadas¹⁹ y grandes proporciones de corporaciones multinacionales (TNC)²⁰, lo que equivale a decir Reino Unido, Suiza y Holanda. Un posible mecanismo de enlace de las TNC para el aumento de los esfuerzos en RSE es el hecho de que estas empresas estén más expuestas al punto de mira de las ONG y los medios (Bendell, 2000a, 2000b; Rodgers, 2000). En concreto, el movimiento antiglobalización se ha encargado de estas empresas de forma directa con ataques violentos, además de con campañas de marketing invertido más sutiles y elegantes, como las versiones distorsionadas de Adbusters de imágenes de marca mundiales. Además, las ONG y los medios tienen el poder para afectar de forma negativa a la reputación empresarial y al valor de marca, consiguiendo acceso al capital de forma más complicada, y empeorando las relaciones públicas y con los empleados (SustainAbility & UNEP, 2001). Esta capacidad para afectar a la reputación empresarial pone un precio dentro de la conducta irresponsable; proporciona a las ONG, medios y otros grupos de interés la capacidad de mejorar sus empresas vis-à-vis. Al mismo tiempo, proporciona a los líderes empresariales la justificación para encargarse de la RSE desde una perspectiva puramente de accionista. Por este motivo, el riesgo de ser señalado es un componente fundamental de los casos empresariales para RSE, y podría inducir a estas empresas a priorizar la RSE dentro de su gestión de riesgo bajo los términos de maximización de los servicios públicos. Las economías destacadas globalizadas y multinacionalizadas del Reino Unido, Holanda y Suiza tienen una mayor proporción de empresas vulnerables que las economías de otros países dentro del análisis. Por este mo-

¹⁷ Este análisis se basa en un "conjunto confuso de análisis cuantitativos comparativos" del set de relaciones teóricas entre las puntuaciones RSE y los factores político-económicos (Ragin, 2000). Consulte Gjølberg 2007 si desea conocer la lista completa del análisis fs/QCA.

¹⁸ Australia, Canadá y Japón no serán foco de análisis debido a sus bajas puntuaciones en el índice revisado RSE.

¹⁹ Evaluado como el tamaño de las inversiones directas extranjeras externas

²⁰ Evaluado como el número de empresas incluidas en las listas Forbes 2000 y Fortune Global 500, relativas al PIB

tivo, estos tres países tienen una mayor proporción de empresas con elementos importantes para la RSE. Esto podría servir para explicar su sobrerrepresentación nacional agregada en torno al índice de RSE.

A pesar de ello, no todos los países con puntuaciones elevadas en los índices de RSE cuentan con una gran proporción de TNC o muchas empresas con orientación mundial, sobre todo los países nórdicos. En consecuencia, la dinámica referida a lo anterior parece menos relevante para la explicación de sus altas puntuaciones de RSE; y por ello se justifica una explicación diferente para esta agrupación de países. Estos países cuentan con varias características político-económicas comunes. Los países nórdicos cuentan con férreas tradiciones corporativas consensuadas²¹ (OCDE, 2005; Siaroff, 1999), políticas públicas medioambientales y sociales más amplias (ESI, 2005; Ferrera, 1998) y culturas políticas fuertes en términos de post-materialismo, racionalismo y valores de participación (Inglehart, 2003).

Esta destacada integración social de la conducta empresarial presenta a las empresas nórdicas un conjunto concreto de expectativas, además de recursos que posiblemente produzcan diferentes dinámicas relacionadas con el desempeño de la RSE. Estos países se caracterizan por sus relaciones cercanas, cooperativas y consensuadas entre el estado, el negocio y el trabajo, además de su larga tradición de implicar a la sociedad civil en la creación de políticas. El resultado es un sistema cuidadosamente creado de funciones y responsabilidades, deberes y derechos, en el que todas las partes cuentan con intereses vertidos. Esta interacción consensuada ha evolucionado tras el paso de las décadas, creando una cultura empresarial para equilibrar los intereses empresariales y los intereses sociales desde una perspectiva a largo plazo, además de un estilo de administración basado en un consenso de construcción y participación (Grenness, 2003). Esta interacción consensuada también debería facilitar una mayor concienciación y capacidad para incluir las relaciones con los stakeholders dentro de las estrategias empresariales, además de una mayor competencia para trabajar estratégicamente con los problemas sociales y medioambientales debido a las estrictas normativas dentro de estas áreas. Aunque estas tradiciones se basan en el largamente esperado debate sobre la RSE de las instituciones políticas, económicas y sociales, esta herencia cultural e institucional puede, cuando forme parte de la agenda de RSE, convertirse en una ventaja competitiva para el rendimiento de la RSE. Esta dinámica contrasta

²¹ Evaluadas por su densidad sindical (OCDE, 2005) e integración corporativa (Siaroff, 1999)

enormemente con la confrontada dinámica de identificación y deshonra descrita anteriormente²².

Utilizando los términos de Matten and Moon (2008), se podría argumentar que la agrupación Reino Unido-Holanda-Suiza representa una dinámica explícita, mientras que la agrupación nórdica representa una dinámica implícita. La prevalencia de las TNC en las economías de Holanda, Reino Unido y Suiza implica una cuota mayor de empresas susceptibles a tácticas de identificación y deshonra. De este modo, las empresas dentro de esta agrupación tienen una necesidad más acusada de ser percibidas como responsables, haciendo que sea necesario ser explícitas en cuanto a sus esfuerzos sociales y medioambientales. En contraste, las empresas de la agrupación nórdica se enfrentan a la descripción de Matten and Moon de integrarse dentro de un entorno institucional, con un destacado marco normativo, creando un estilo más implícito de la RSE. En consecuencia, ya sea una necesidad explícita sobre los esfuerzos de la RSE o un entorno institucional que mejore de forma considerable las competencias de RSE implícitas, se podría traducir en un éxito de RSE a nivel agregado y nacional. A pesar de ello, las medidas del índice solo son explícitas en lo que respecta a los esfuerzos en RSE; por ejemplo, las empresas deben dar los pasos activos para incluirse en cualquiera de los nueve indicadores. Así, la elevada puntuación de los países nórdicos y la baja puntuación de Estados Unidos parece contradecir el argumento de Matten and Moon. Una explicación posible, consistente con el entorno de Matten and Moon, es que las destacadas tradiciones nórdicas para la RSE implícita constituyen una ventaja comparativa e institucional también dentro de la RSE explícita. Simplemente como función para adherirse a las regulaciones más estrictas y la integración social más destacada, las empresas de estas economías no conseguirán calificarse de forma más fácil para las iniciativas de RSE del índice. En otras palabras, los entornos institucionales de las economías más integradas fuerzan a las empresas medias a disponer de una base superior en las áreas relacionadas con la RSE, tanto de forma cualitativa como cuantitativa, un problema que no se trata en Matten and Moon (2008). Considerando que las empresas nórdicas sean capaces de convertir sus tradiciones implícitas de RSE en estrategias de RSE más explícitas ante el aumento de la demanda de RSE en todo el mundo, estarán, indudablemente, mejor posicionadas para conseguir el éxito en RSE.

²² No existe una división absoluta entre los dos grupos de países, tanto Holanda como Suiza tienen elementos de tradiciones consensuadas, y Suecia cuenta con una cuota bastante grande de empresas FDI externas y multinacionales. Así, la colocación de sus respectivos grupos se basa en sus características generales; consulte Gjørlberg (2007) si desea tener datos más detallados.

Este trabajo indica el valor de un análisis fundamentado más estructurado y contextualizado de la RSE. Señala el hecho de que, mientras que el concepto RSE tiene una naturaleza mundial, las instituciones sociales nacionales, políticas y económicas desempeñan papeles importantes en el modelado de las prácticas y su rendimiento. Pese a todo, se necesitan estudios más contextualizados para completar la macro imagen proporcionada por el índice y la identificación de los mecanismos y procesos que relacionan las prácticas de RSE con las instituciones político-económicas²³.

Conclusión

El título de este artículo señala los retos relacionados con la evaluación y cuantificación de las prácticas y rendimiento de la RSE. Por este motivo, la RSE, debido a sus desacuerdos definitorios a nivel académico y la amplia variedad de prácticas etiquetadas como "RSE" dentro del mundo empresarial, es un concepto escurridizo que en un cierto grado desafía la cuantificación.

A pesar de ello, tal y como enfatiza Blowfield (2005), existe una necesidad acusada de avanzar dentro de la disciplina de RSE conectándola a un marco de análisis documentado más estructural. El objetivo de este artículo se basa en contribuir a este fin con el desarrollo de un índice de prácticas nacionales de RSE, además de explorar la posibilidad de desarrollar un índice que refleje el rendimiento de la RSE de forma más cercana. Pese a las limitaciones metodológicas, hay una razón para pensar que ambos índices capturan aspectos importantes de las prácticas y rendimiento actuales de RSE, respectivamente, en 20 países. Mientras que las barreras del idioma, estructuras industriales nacionales y marcos legales podrían influir en los resultados, los índices no están contruidos basándose en las principales iniciativas y evaluaciones mundiales de RSE que han establecido el tono para los desarrollos de RSE presentes y futuros.

Los índices revelan sorprendentes diferencias entre los países en términos de proporción relativa que albergan empresas activas en RSE. En línea con los argumentos que avanzan en los textos de economía política comparativa y las variedades del capitalismo, este artículo argumenta que, basándose en su nacionalidad, una empresa se enfrenta a cierto tipo de barreras y oportunidades en sus entornos. Las diferencias en el marco institucional podían convertirse en diferencias dentro de las ventajas institucionales comparativas, llevando a las diferencias añadidas observadas en el rendimiento de la RSE de 20 países. De

²³ Consulte Gjølborg (2007) para conocer los datos preliminares, aunque en esta sección se hace un análisis más detallado de las explicaciones.

forma consecuente, estos índices allanan el camino para basarse en la documentación rica y establecida de la economía política comparativa, tal y como se ha ilustrado por medio del análisis exploratorio en la sección anterior.

Las diferencias nacionales en las prácticas y rendimiento de RSE se pueden interpretar con facilidad como diferencias éticas. Aun así, no se puede asumir a priori que los responsables de las decisiones empresariales de algunos países tengan estándares morales superiores frente a sus homólogos de otros lugares. Al contrario, este análisis de las principales evaluaciones sobre los índices basados en el rendimiento indican que su éxito en RSE se determina por medio de los factores no éticos, como la mala reputación, y el grado por el que los negocios se integran de forma social dentro de la sociedad. Para finalizar, las prácticas y rendimiento de la RSE aparentemente están determinadas por algo más que la ética; así, algunos de los sistemas político-económicos parecen más favorables a la RSE que otros.

Agradecimientos

Me gustaría expresar mi agradecimiento al profesor Atle Midttun, de la BI Norwegian School of Management, por invitarme a formar parte del proyecto de investigación anterior al presente análisis; a los profesores Charles Ragin y Joseph Galaskiewicz, ambos de la Universidad de Arizona, por su valioso asesoramiento en los aspectos técnicos y conceptuales de la construcción del índice, y a los miembros de la Norwegian Research Network for Business in Society, por sus contribuciones con las bases de análisis y método del artículo. Finalmente, me gustaría agradecer a mis tres críticos anónimos sus comentarios rigurosos, útiles e inspiradores.

Referencias Bibliográficas

- [1] ALBAREDA, L., A. TENCATI, J. M. LOSANO & F. PERRINI (2006). The government's role in promoting corporate responsibility: A comparative analysis of Italy and UK from the relational state perspective. *Corporate Governance* 6 (4): 386-400.
- [2] AMABLE, B. (2006). The diversity of modern capitalism. Oxford: Oxford University Press.
- [3] BENDELL, J. (2000). Civil regulation: A new form of democratic governance for the global economy? In J. Bendell (Ed.), Terms for endearment. Business, NGOs and sustainable development. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- [4] BENDELL, J. (2000). Introduction. Working with stakeholder pressure for sustainable development. In J. Bendell (Ed.), Terms for endearment. Business, NGOs and sustainable development. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- [5] BLOWFIELD, M. (2005). Corporate social responsibility - the failing discipline and why it matters to international relations. *International Relations* 19 (2): 173-191.
- [6] BRAMMER, S. & S. PAVELIN (2005). Corporate community contributions in the United Kingdom and the United States. *Journal of Business Ethics* 56: 15-26.
- [7] CARROLL, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders - balancing economic, legal, and social responsibilities. *Business Horizons* 34 (4): 39-48.
- [8] CARROLL, A. B. (1999). Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct. *Business and Society* 38 (3): 268-295.
- [9] CLARKSON, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* 20 (1): 92-117.
- [10] CROUCH, C. (2005). Capitalist diversity and change. Recombinant governance and institutional entrepreneurs. Oxford: Oxford University Press.
- [11] CZARNIAWSKA, B. & G. SEVÓN, E. (1996). Translating organisational change. Berlin: Walter de Gruyter.
- [12] DE BAKKER, G. A., P. GROENEWEGEN & F. DEN HOND (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business and Society* 44 (3).
- [13] ELKINGTON, J. (2004). Biting the bullet points. In European Business Forum (Ed.), EBF on corporate social responsibility. London: EBF.

- [14] ESI (2005). Environmental sustainability index. Benchmarking national environmental stewardship. Yale Centre for Environmental Law and Policy
- [15] ESPING-ANDERSEN, G. (1996). Welfare states in transition. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
- [16] EUROPEAN UNION (2001). Promoting a European framework for corporate social responsibility, Commission of the European Union. COM(2001) 366 final.
- [17] FERRERA, ED. (1998). The four social Europes: Between universalism and selectivity. The future of European welfare. London: MacMillan.
- [18] GJØLBERG, M. (2003). The United Nations' Global Compact. To what extent does business contribute to the UN goal of sustainable development? ProSus. Oslo, Centre for Development and the Environment, University of Oslo.
- [19] GJØLBERG, M. (2007). The origin of corporate social responsibility. Global forces or national legacies? Working Papers. Centre for development and the Environment, University of Oslo.
- [20] GRENNES, T. (2003). Scandinavian managers on Scandinavian management. *International Journal of Value-Based Management* 16: 9-21.
- [21] GULER, I., M. F. GUILLÉN & J. M. MACPHERSON (2002). Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly* 47: 207-232.
- [22] HABISCH, A. E. A. (2005). Corporate social responsibility across Europe. Berlin: Springer.
- [23] HALL, P. A. & D. SOSKICE (2001). An introduction to varieties of capitalism. In P. A. Hall & D. Soskice (Ed.), *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*. New York: Oxford University Press.
- [24] INGLEHART, R., ED. (2003). Human values and social change: Findings from the values surveys. *International studies in sociology and social anthropology* Leiden: Brill.
- [25] JARVIS, C. B., S. B. MACKENZIE & P. M. PODSAKOFF (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research* 30: 199-218.
- [26] KLEINBAUM, D. K., LAWRENCE MULLER, KEITH (1988). *Applied regression analysis and other multivariable methods*. Belmont: Duxbury Press.

- [27] MACGILVRAY, A., P. BEGLEY & S. ZADEK (2007). The state of responsible competitiveness 2007. AccountAbility. London.
- [28] MAIGNAN, I. & D. RALSTON (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentation. *Journal of International Business Studies* 33 (3): 498-514.
- [29] MANOW, P. (2001). Comparative institutional advantages of welfare state regimes and new coalitions on welfare state reforms. In P. Pierson (Ed.), *The new politics of the welfare state*. New York: Oxford University Press: 146-164.
- [30] MATTEN, D. & J. MOON (2004). "Implicit" and "Explicit" RSE. A conceptual framework for understanding RSE in Europe. ICRSE Research Paper Series. ICRSE.
- [31] MATTEN, D. & J. MOON (2008). "Implicit" And "Explicit" RSE: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 33 (2): 404-424.
- [32] MIDTTUN, A., K. GAUTESEN & M. GJØLBERG (2006). The political economy of RSE in Western Europe. *Corporate Governance - The International Journal of Business in Society* 6 (4): 369-385.
- [33] OCDE (2005). OECD in figures. Statistics on the member countries. OECD Observer.
- [34] OCDE (2006). Purchasing power parities - comparative price levels. Main Economic Indicators. OECD.
- [35] PAULY, L. W. & S. REICH (1997). National structures and multinational corporate behaviour: Enduring differences in the age of globalization. *International Organization* 51 (1): 1-30.
- [36] PORTER, M. E. & M. KRAMER, R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review* 80 (12): 56-69.
- [37] PORTER, M. E. & M. KRAMER, R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review* 84 (12): 78-92.
- [38] POWELL, W. & P. DIMAGGIO, Eds. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- [39] RAGIN, C. (2000). *Fuzzy-set social science*. Chicago: University of Chicago Press.

- [40] RODGERS, S. (2000). Making it legit: New ways of generating corporate legitimacy in a globalising world. In J. Bendell (Ed.), *Terms for endearment. Business, NGOs and sustainable development*. Sheffield: Greenleaf.
- [41] RUGGIE, J. G. (2003). Taking embedded liberalism global: The corporate connection. In D. Held & M. Koenig-Archibugi (Ed.), *Taming globalization: Frontiers of governance*. Cambridge: Polity Press.
- [42] SAHLIN-ANDERSSON, K. (2006). Corporate social responsibility: A trend and a movement, but of what and for what? *Corporate Governance* 6 (5): 595-608.
- [43] SHCHREYER, P. & F. KOEHLIN (2002). Purchasing power parities - measurement and uses. OECD Statistics Brief. OECD. Paris, Statistics Directorate of the OECD.
- [44] SIAROFF, A. (1999). Corporatism in 24 industrialised democracies: Meaning and measurement. *European Journal of Political Research* 36: 175-205.
- [45] SUSTAINABILITY & UNEP (2001). Buried treasure. Uncovering the business case for corporate sustainability. London, SustainAbility.
- [46] SZÉKELY, F. & M. KNIRSCH (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal* 23 (5): 628-647.
- [47] VORMEDAL, I. (2005). Business influence in global governance for sustainable development: Assessing the role of the WBCSD. ProSus. Oslo, University of Oslo.
- [48] WARTICK, S. L. & P. L. COCHRAN (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review* 10 (4): 758-769.
- [49] WHITLEY, R. (1998). Internationalization and varieties of capitalism: The limited effect of cross-national coordination of economic activities on the nature of business systems. *Review of International Political Economy* 5 (3): 445-481.
- [50] WHITLEY, R. (1999). Divergent capitalisms. The social structuring and change of business systems. Oxford: Oxford University Press.
- [51] WOOD, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review* 16 (4): 691-718.

Apéndice A. Números básicos para calcular el índice de RSE. Datos a fecha febrero de 2007.

País	PIB	Cuota de PIB	FTSE	DJSI	Global 100
Australia	643066	0,022	26	18	2
Austria	276409	0,009	3	0,1	1
Bélgica	337110	0,011	8	1	1
Canadá	1061236	0,035	24	11	5
Dinamarca	182717	0,006	6	5	3
Finlandia	163882	0,005	5	3	2
Francia	1829559	0,061	39	19	2
Alemania	2417537	0,081	31	20	6
Grecia	261600	0,009	7	0,1	0,1
Irlanda	169931	0,006	3	1	0,1
Italia	1667753	0,056	14	6	0,1
Japón	3943754	0,132	190	39	10
Holanda	537675	0,018	13	14	4
Noruega	185656	0,006	7	5	2
Portugal	212446	0,007	3	0,1	0,1
España	1133539	0,038	10	14	2
Suecia	280305	0,009	24	5	8
Suiza	255625	0,009	18	13	4
Reino Unido	1926809	0,064	107	66	30
Estados Unidos	12409465	0,415	177	58	17
	29896074	1,000	715	298,3	99,4

País	WBCSD	GC	GRI	KPMG	SustainAb	ISO
Australia	6	18	127	25	3,5	1778
Austria	0,1	9	32	NA	1	481
Bélgica	1	13	19	17	0,5	659
Canadá	5	27	83	42	7	1636
Dinamarca	4	31	9	29	1	837
Finlandia	5	10	64	42	1	923
Francia	9	381	93	43	8	3289
Alemania	11	82	69	37	7	4440
Grecia	1	6	10	3	0,1	254
Irlanda	1	5	8	NA	0,1	282
Italia	4	95	67	33	2	7080
Japón	27	49	256	80	10	23466
Holanda	10	18	85	38	5	1107
Noruega	8	15	16	22	3	452
Portugal	4	23	26	NA	1	504
España	3	261	210	32	1	8620
Suecia	2	35	42	26	1	3682
Suiza	9	26	30	NA	3	1561
Reino Unido	7	74	188	71	20,5	6055
Estados Unidos	38	91	201	36	12	5061
	155,1	1269	1635	540	87,7	72167

R Responsabilidad social y variables estratégicas en las grandes empresas españolas

Nuria Bajo, *Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Máster en Finanzas por CUNEF. Doctora por la Universidad Pontificia Comillas ICADE. Profesora del departamento de Financiación de la Universidad Autónoma de Madrid. Directora del Departamento de Análisis de una Sociedad Gestora independiente.*
nuria.bajo@uam.es

Juan José Durán Herrera, *Catedrático de Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Madrid. Sus áreas de investigación son: inversión directa en el exterior, empresas multinacionales y en general temas de economía empresarial y finanzas internacionales.*
juanjose.duran@uam.es

Resumen

En el presente artículo se contrasta la existencia de relación directa entre tamaño y rentabilidad en acciones de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) para el caso de las grandes empresas españolas que conforman el índice IBEX 35. Para establecer si existen o no tales relaciones se realiza un análisis empírico - basado en el análisis *cluster* - sobre las variables de tamaño y rentabilidad de las empresas y el Indicador Total del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Los resultados alcanzados muestran la existencia de cuatro grupos de empresas configuradas en base a la similitud de sus correspondientes relaciones positivas entre ambas variables y sus actividades de RSE.

Palabras clave:

Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), empresas del IBEX 35, método *cluster*.

Códigos de clasificación: M14, G10, L21.

Abstract

This article analyzes for the main Spanish companies, included in the IBEX 35 index of the Spanish capital market, the relationship between size and Corporate Social Responsibility (CSR) programs and the relation between profitability and CSR activities. In order to establish these relationships an empirical analysis based on the cluster method has been performed over the variables "corporate size" and "return". The findings cast by this analysis show four different clusters based on similarities within each group between size and return and CSR respectively.

Keywords:

Corporate Social Responsibility (CSR), IBEX 35 Spanish firms, cluster analysis.
JEL classification codes: M14, G10, L21.

Introducción

El presente estudio tiene por objeto analizar las diferencias en las actividades de responsabilidad social de la empresa (RSE) entre las grandes empresas españolas, que por capitalización bursátil conforman el IBEX 35 a partir de variables basadas en el tamaño y la rentabilidad de dichas empresas. La elección de esta muestra de empresas nos permite un análisis multisectorial, representativo y homogéneo (empresas de mayor capitalización bursátil y alto grado de multinacionalización) y con un buen acceso a la información. Aunque algunos estudios recientes señalan que las diferencias normativas inter-industrias determinan el esfuerzo que las empresas hacen en RSE, también es cierto que otros trabajos indican la necesidad de realizar análisis por países (Salzmann et al., 2005) y comprobar si existe una relación directa y determinante entre tamaño de la empresa e inversión en RSE (Hillman y Keim, 2001). Es por ello que un análisis de este tipo respaldado por las empresas de mayor dimensión, prueba en un sentido o en el contrario las hipótesis planteadas y establece una base de comparación internacional al existir evidencia sobre la gran empresa de diferentes países.

En este estudio recurrimos al análisis *cluster* para reunir, dentro de grupos de comportamiento homogéneo, a las empresas que forman el IBEX 35 en función de las variables de tamaño y rentabilidad seleccionadas. Esta agrupación de empresas, en base a un cierto grado de similitud, puede contribuir a una mejor apreciación y evaluación de las oportunidades de rentabilidad a largo plazo y estimar la intensidad de la competencia en el mercado de capitales, proporcionando información útil para la Dirección Estratégica de las empresas.

El resto del trabajo se organiza de la siguiente manera. En primer lugar, partiendo del marco conceptual de RSE se realiza una revisión de la literatura sobre la relación entre responsabilidad social de la empresa y desempeño financiero, lo que nos permite formular las correspondientes hipótesis de nuestro estudio que se quieren contrastar a través de una metodología de análisis estadístico. Concretamente la parte empírica trata de evidenciar si existe relación directa entre actividades de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) con variables de tamaño y de rentabilidad de las empresas de la muestra. Por último tras la discusión de los resultados alcanzados presentamos las principales conclusiones que de ello se pueden extraer indicando posibles líneas de investigación derivadas de lo anterior.

El ámbito de la responsabilidad social de la empresa

En la literatura académica sobre RSE se observan diferentes términos con idéntico o similar significado: responsabilidad social corporativa (*corporate social responsibility*), responsabilidad pública (*public responsibility*), desempeño social corporativo (*corporate social performance*), ciudadanía empresarial (*corporate citizenship*), compañía sostenible (*sustainable company*), dirección medioambiental (*environmental management*) o ética de los negocios (*business ethics*) entre otros. En este trabajo hemos adoptado la denominación Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) con el siguiente alcance.

La revisión de la literatura permite concluir que no existe un acuerdo o consenso sobre una definición de responsabilidad social de la empresa. Así, por ejemplo, la Comisión Europea (2001) en el Libro Verde considera que la RSE es un concepto por el cual las empresas deciden de forma voluntaria contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio, a través de sus operaciones empresariales y en su interacción con sus *stakeholders* (grupos de interés o interesados). En este contexto, entendemos que una empresa es socialmente responsable si en la consecución de sus objetivos económicos y financieros, ligados a la creación de valor para sus accionistas, tiene en cuenta el efecto que sus actividades pueden tener en los grupos interesados. La responsabilidad social se practica cuando las empresas integran los asuntos sociales y medioambientales en su economía real y financiera (en definitiva, en sus negocios) y observan sus interacciones con los ciudadanos y grupos de interés: accionistas, directivos, empleados, clientes, proveedores, prestamistas, administraciones públicas y sociedad en general. La responsabilidad social se puede manifestar en una doble dimensión: por un lado, en acciones derivadas de la "cultura de la empresa" o que conducen a su creación (buenas prácticas, comportamiento ético) y de actuaciones filantrópicas, de patrocinio y acción social y, por otro, en programas incorporados a la Dirección Estratégica de la empresa. Las primeras sirven a la sociedad y se realizan con independencia de su efecto inmediato en los resultados financieros de la empresa y suelen ser considerados como gastos con cargo a los beneficios del periodo, pudiendo tener un efecto positivo en su imagen y reputación, especialmente si se realizan con cierta continuidad. Las segundas han de responder a programas a largo plazo y han de ir encaminadas a la creación de valor a través de los resultados obtenidos como consecuencia de la mejora de la ventaja competitiva nuclear de la empresa manifestada en mayores dotaciones de su capital tecnológico, comercial y gerencial (Durán, 2009). En las herramientas de RSE utilizadas, no se encuentra la distinción entre acciones a corto y a largo plazo.

Los ámbitos en los que puede actuar la RSE son muchos y variados, la tabla 1 muestra una comparativa entre las áreas que analizan tres de las referencias internacionales más relevantes sobre este tema.

Área analizada	Libro Verde 2001	Directrices GRI 2002 ¹	Documento WBCSD 2002 ²
Derechos humanos	X	X	X
Derechos laborales	X	X	X
Prácticas laborales	X	X	X
Medio ambiente	X	X	X
Relación con proveedores	X	X	X
Relación con clientes	X	X	X
Relación con comunidad	X	X	X
Diálogo social	X	X	
Lucha contra corrupción		X	X
Transparencia		X	X
Competencia		X	
Fiscalidad	X	X	
Misión, valores y visión		X	X
Gobierno empresarial / conducta ética		X	

Fuente: Adaptado de Garrido y Escalera (2008).

Tabla 1: Ámbitos de RSE considerados por organismos internacionales.

Como vemos las empresas pueden ser abordadas de muy diversas maneras, así el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (OBRSC) (2006) identifica siete enfoques que corresponden a tendencias sobre la RSE y que son: inversiones éticas, enfoque medioambiental, "calidad social" y respeto a los derechos humanos, enfoque ciudadano, desarrollo sostenible, diálogo de la empresa con el conjunto de partes relacionadas con la misma (*multistakeholders process*).

En este estudio se va a utilizar como medida la RSE de cada empresa el Indicador Total del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Este indicador se elabora mediante tres tipos de análisis: Contenido, Sistemas de Gestión

¹ Los criterios del Global Reporting Initiative (GRI) son utilizados para los informes de RSE por la mayoría de las empresas que cotizan en Bolsa, y también lo emplea el OSRE para la elaboración de alguno de sus indicadores.

² World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2002): "Corporate Social Responsibility", The WBCSD's Journey.

y Gobierno Corporativo, cuyas herramientas e indicadores se describen en la tabla 2, obteniéndose el Indicador Total como la media aritmética de las herramientas empleadas.

Eje de análisis	Herramienta h_i	Indicadores / Requisitos	I. Total
Contenido Mide la concordancia entre la información suministrada y las recomendaciones del GRI y normas sobre DDHH de la ONU	$\text{GRI} \left(h_1 = \frac{\sum_j r_j}{\sum_j j} \right)$	Permiten transformar valoraciones cualitativas en cuantitativas, minimizando la incertidumbre a través de la aplicación de criterios comunes. El número total de criterios supera los 500 (son los r_j), y la puntuación alcanzada para cada uno se encuentra tabulado del 0 al 4.	$\frac{\sum_i h_i}{\sum_i i}$
	$\text{DwDHH ONU} \left(h_2 = \frac{\sum_j r_j}{\sum_j j} \right)$		
Sistema de gestión Analiza la información de los sistemas de gestión de RSE implantados.	$\text{AA1000 standards} \left(h_3 = \frac{\sum_j r_j}{\sum_j j} \right)$		
	$\text{NEF} \left(h_4 = \frac{\sum_j r_j}{\sum_j j} \right)$		
	$\text{GRI} \left(h_5 = \frac{\sum_j r_j}{\sum_j j} \right)$		
Gobierno corporativo Evalúa la información acerca de las prácticas de Buen Gobierno.	$\text{Gobierno corporativo} \left(h_6 = \frac{\sum_j r_j}{\sum_j j} \right)$		

GRI: Global Reporting Initiative.

DDHH ONU: Derechos Humanos de Naciones Unidas (Pacto Mundial).

NEF: New Economics Foundation.

AA1000 standards: AccountAbility Rating (<http://www.accountabilityrating.com>).

Cada herramienta (h_i) se evalúa en función de un número i de criterios (r_j) de RSE.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Explicación del Indicador Total elaborado por el OBRSC.

En consecuencia, la empresa al formar parte de un sistema social, además de producir bienes y servicios, puede ser observada desde la óptica de su desempeño social (existencia de objetivos sociales explícitos). Los empresarios deben concebir la responsabilidad social en una doble vertiente : como in-

versión y como gasto, y en ambos casos como un auténtico vínculo entre las empresas y la sociedad donde operan. Las acciones a largo plazo, identificadas con inversión han de concebirse como actividades de RSE que pueden ser fuente de ventaja competitiva (Hillman y Keim, 2001). Son más complejas y difíciles de diseñar e implementar, son costosas, de reflejo retardado en los resultados (rentabilidades) económicos y financieros y en consecuencia han de ser desarrolladas en el campo de la Estrategia de la Empresa. Estas acciones están relacionadas con los partícipes o grupos de interesados principales e incluyen desde complejas políticas medioambientales de producto y proceso, hasta requerimientos de transparencia y comunicación con sus agentes. Por el contrario, las acciones a corto consideradas como gastos, que suelen ser aquellas acciones más inmediatas y fáciles de copiar por la competencia o bien acciones de tipo filantrópico, que no son fuente de ventaja ni de vínculo con la sociedad, pero que tienen un reflejo inmediato en el índice de actividad de RSE. Como (Griffin y Mahon, 1997) señalan en su trabajo sobre la industria química, aquellas empresas adelantadas, quizás especialmente concienciadas con RSE que acometieron voluntariamente las primeras acciones sencillas y baratas, los llamados "frutos que cuelgan de la rama al alcance de la mano", tuvieron un reflejo inmediato en los índices. Por el contrario, en un momento dado del tiempo, el indicador de RSE computará simultáneamente los esfuerzos costosos a largo plazo con aquellos a corto plazo, más fácil de implementar y más baratos.

RSE y Desempeño financiero

Las actividades que podrían ser calificadas de socialmente responsables pueden ser de naturaleza meramente altruista y filantrópica o responder a programas sociales y medioambientales generadores de ventajas competitivas en los ámbitos tecnológico, comercial y gerencial (Porter y Kramer, 2006; Kolk y Pinkse, 2008; Durán, 2009). Cabe esperar que estos programas desarrollados de manera continuada y durante un horizonte temporal significativo generen tecnologías más eficientes, nuevos productos y mejoras de calidad de los existentes y mayor eficiencia en la gestión. Si esto es así se producirá una mejora de la competitividad de la empresa y en consecuencia un aumento de la rentabilidad y productividad y por ello del crecimiento económico. Consecuentemente cabe esperar que la empresa obtenga mejoras de rentabilidad económica (rentabilidad sobre activos). Asimismo la rentabilidad financiera del accionista no sólo se verá incrementada por el aumento de la rentabilidad económica sino que puede verse amplificada si además se genera capacidad de endeudamiento que lleva a la empresa a adoptar situaciones de apalanca-

miento positivo. Asimismo si las actividades de RSE conducen a una mejora en la gestión de riesgos, y es así percibido por los mercados financieros, se podría reducir el coste de capital de la empresa, lo que constituirá un incentivo para la realización de nuevos proyectos de inversión.

Los estudios empíricos sobre la relación entre responsabilidad social de la empresa y el desempeño financiero se han basado en metodología de eventos y en análisis de regresión. En el primer caso se trata de observar si en el corto plazo se producen variaciones en el valor de mercado de la empresa (precio de la acción) como consecuencia de anuncios de actividades de responsabilidad social y medioambiental. En el segundo método la variable dependiente seleccionada puede ser la rentabilidad sobre activos y la independiente variables de RSE. Las variables de control más comúnmente utilizadas suelen ser el tamaño de la empresa y el sector de actividad. Los resultados alcanzados muestran relaciones positivas, negativas o ninguna significativa. Es decir, se puede señalar que los análisis sobre el efecto de las actividades de RSE en el desempeño financiero de la empresa no se observan relaciones empíricas claras (Griffin y Mahon, 1997; Hillman y Klein, 2001; Margolis y Walsh, 2003; Salzmann et al. 2005). Estos resultados pueden venir condicionados por problemas de definición y medición de variables, por la calidad de los datos o por el diseño de la investigación. Por consiguiente, la mayoría de estos trabajos señala que la relación entre RSE y desempeño financiero es compleja, multivariante y dependiente de factores específicos de cada empresa y cada industria.

También se han realizado estudios de cartera comparando el desempeño mostrado por empresas proactivas y reactivas en temas medioambientales y sociales (Salzman et al., 2001). En este aspecto hay que citar también los análisis empíricos y estudios de casos sobre los efectos de programas de RSE en ingresos, costes, riesgos, acceso a financiación, imagen, reputación, motivación y retención de personal (Weber, 2008).

Una vez consideradas las aportaciones y restricciones de la bibliografía, y dejando establecido el objeto y ámbito de este trabajo, las hipótesis que planteamos son:

H₁: Existe relación directa entre tamaño de las empresas e inversión en Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) para las empresas del IBEX 35.

H₂: Existe relación directa entre rentabilidad de las empresas e inversión en Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) para las empresas del IBEX 35.

Metodología de investigación

Para contrastar nuestras hipótesis, hemos utilizado los datos de las Cuentas Anuales de la empresas del IBEX 35 y el Indicador Total del OBRSC a diciembre de 2006.

Como ya se ha explicado anteriormente el propósito del Informe del OBRSC es evaluar la calidad de la información sobre aspectos de RSE proporcionada en la documentación y en las memorias públicas y accesibles de las empresas que forman el IBEX 35. El Observatorio elabora un Indicador Total que valora la actuación de las empresas en cuanto a RSE a partir de tres indicadores: Contenido, Sistema de Gestión y Gobierno Corporativo. También se busca calibrar el grado en que la memorias de RSE son herramientas válidas para que la información generada sea útil para la gestión y control interno de las propias empresas.

El nombre de las empresas que a diciembre de 2006 formaban el IBEX 35 aparecen en la tabla 3, junto con su *ticker* o nombre con el que se las identifica en Bolsa. En esta tabla se indica qué empresa está incluida en los índices bursátiles internacionales de inversión socialmente responsables Dow Jones Sustainability y FTSE4Good.

Como puede observarse, el primer índice contempla 14 compañías del IBEX 35; mientras en el segundo índice aparecen 11 empresas de dicho índice. En conjunto, la intersección de los índices Dow Jones Sustainability y FTSE4Good con el IBEX35 lo forman 7 compañías, entre las que destacan BBVA, Repsol, Banco Santander y Telefónica y que precisamente son las empresas que forman los conglomerados con mejores resultados en RSE como veremos posteriormente.

El índice Dow Jones Sustainability (DJSI) incluye a las empresas que desarrollan las mejores prácticas de RSE en sus respectivas industrias. El índice se elabora a partir de una serie de cuestionarios específicos para cada sector que se envían a directivos. En él se limita el número de respuestas cualitativas a través de preguntas con respuestas múltiples predefinidas. El cuestionario completo es firmado por un alto directivo de la empresa y constituye la fuente de información principal para la confección del índice.

Asimismo se analizan los siguientes documentos: Informes de sostenibilidad, medioambientales, de seguridad y salud, de clima social, cuentas anuales, informes especiales (gestión del capital humano, gobierno corporativo, I+D, relaciones con los empleados), así como otras fuentes de información (documentos internos, manuales, página web). Además los analistas contactan con cada empresa a los efectos de aclaración de algunos extremos.

Ticker	Nombre	DJS³	FTSE4Good⁴
ABE	Abertis Infraestructuras, S.A.	X	
ANA	Acciona, S.A.		
ACX	Acerinox, S.A.		
ACS	ACS, Actividades de Construcciones y Servicios, S.A.		
ALT	Altadis, S.A.		
A3TV	Antena 3 de Televisión, S.A.		
BTO	Banco Español de Crédito, S.A.		
BKT	Bankinter, S.A.		X
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	X	X
POP	Banco Popular Español, S.A.		X
SAB	Banco de Sabadell, S.A.		
CIN	Cintra, Concesiones de Infraestructuras y Transportes, S.A.		
ENG	Enagas, S.A.		X
ELE	Endesa, S.A.	X	
FAD	Fadesa, S.A.		
FCC	Fomento de Construcciones y Contratas, S.A.		
FER	Grupo Ferrovial, S.A.	X	X
GAM	Gamesa Corporación Tecnológica, S.A.		X
GAS	Gas Natural SDG, S.A.	X	X
IBE	Iberdrola, S.A.	X	
IBLA	Iberia, Líneas Aéreas de España, S.A.	X	
ITX	Industria de Diseño Textil, S.A. "Inditex"	X	X
IDR	Indra Sistemas, S.A.	X	
MAP	Mapfre, S.A.		X
MVC	Metrovacesa, S.A.		
NHH	NH Hoteles, S.A.		
PRS	Grupo Prisa, Promotora de Informaciones, S.A.		
REE	Red Eléctrica Corporación, S.A.	X	
REP	Repsol YPF, S.A.	X	X
SYV	Sacyr Vallehermoso, S.A.		
SAN	Banco Santander, S.A.	X	X
SGC	Sogecable, S.A.		
TL5	Gestevisión Telecinco, S.A.		
TEF	Telefónica, S.A.	X	X
UNF	Unión Fenosa, S.A.	X	

Fuente: Bolsa de Madrid.

Tabla 3: Empresas IBEX 35.

³ DJS (Dow Jones Sustainability) creados en 1999 la serie de índices Dow Jones Sustainability son los primeros índices globales de seguimiento de la responsabilidad social de las empresas a nivel mundial.

⁴ La serie de índices FTSE4Good fueron lanzados en el año 2001 y han sido diseñados para medir el desempeño en responsabilidad corporativa de las compañías y facilitar la inversión socialmente responsable.

Una vez que una empresa entra en el DJSI es sometida a un proceso continuo de seguimiento por el *Corporate Sustainability Monitoring* (CSM) con objeto vigilar y comprobar su comportamiento e identificar situaciones que pudieran tener un efecto adverso en la reputación de la compañía. Especialmente el CSM revisa los siguientes temas:

- Prácticas comerciales: fraude, blanqueo de capitales, prácticas contra la competencia (*antitrust*), fraude en el balance, casos de corrupción.
- Violación de los Derechos Humanos: casos de discriminación, relocalizaciones forzadas, trabajo infantil, discriminación de personal indígena.
- Despidos o conflictos laborales: despidos masivos, huelgas.
- Situaciones catastróficas o accidentes: muertes y accidentes graves, seguridad en el lugar de trabajo, fallos técnicos, desastres ecológicos, retirada de productos.

Dimensión	Criterios	Peso (%)
Económica	Códigos de conducta / Observancia de normas / Corrupción y soborno.	5.5
	Gobierno Corporativo.	6.0
	Gestión de riesgos y crisis.	6.0
	Criterios específicos de cada industria.	Según industria
Medioambiental	Ejercicio medioambiental (Eco-Eficiencia).	7.0
	Informe medioambiental (criterio valorado en función de la información publicada exclusivamente).	3.0
	Criterios industriales específicos.	Según industria
Social	Colaboración corporativa con la ciudadanía / Actividades filantrópicas.	3.5
	Indicadores de buenas prácticas laborales.	5.0
	Desarrollo del capital humano.	5.5
	Informe social (criterio valorado en función de la información publicada exclusivamente).	3.0
	Atracción y retención del talento.	5.5
	Criterios industriales específicos.	Según industria

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 4: Criterios de valoración del índice Dow Jones Sustainability.

Una compañía puede ser excluida del DJSI si como consecuencia de este control diario se observa un deterioro de su imagen, aunque en la etapa precedente hubiese logrado un buen esquema de puntuación global. Además, el CSM comprueba la consistencia entre el resultado de la gestión de estas situaciones y lo declarado para estos asuntos por la compañía dentro de sus políticas y normativas. Y por último, para asegurar la calidad y objetividad de la valoración, se contrata a una compañía externa de auditoría para la realización de una valoración.

Todo ello da lugar a unos criterios de valoración que se agrupan en tres dimensiones: económica, medioambiental y social, resumidas en la tabla 4.

Las empresas incluidas en los índices de FTSE4Good previamente forman parte de los índices bursátiles FTSE All-Share o FTSE Developed Index (Global) y satisfacen los estándares generales de RSE. En este sentido existen una serie de empresas que debido a la naturaleza de su actividad no son incluidas en los índices FTSE4Good: tabaqueras, fabricantes (incluso solamente de componentes) de armas, operadoras de energía nuclear, mineras de uranio (extracción y transformación).

Los criterios que deben cumplir las empresas que forman parte de este índice están en función de indicadores que se recogen en la tabla 5. El proceso de inclusión y exclusión del índice se resume en la tabla 6

Criterios	Indicadores	
Sostenibilidad medioambiental y relaciones con los agentes involucrados en la actividad de la empresa.	De políticas De gestión De reporte	
Observancia de DDHH.	De políticas De gestión De reporte	
Aseguramiento de niveles de calidad a lo largo de la cadena de suministro.	De políticas De gestión De reporte	Riesgo producto / país.
Prácticas antisoborno.	De políticas De gestión De reporte	Diferenciación por exposición a sectores / países / contratos públicos.

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 5: Criterios de valoración del índice FTSE4Good.

Cuestionarios a las compañías y comunicaciones directas. Informes de cada compañía Página web de la compañía Valoración directa del FTSE acerca de nuevos criterios.	Valoración de esta información por EIRIS y su red de consultores con respecto a los criterios establecidos.	Comité de revisión del FTSE4Good.	Autorización de cambios (entradas / salidas).
Abril-Junio / Octubre-Diciembre	Julio y Agosto / Enero y Febrero	Septiembre / Marzo	

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 6: Proceso de inclusión y valoración de las compañías en el índice FTSE4Good.

Entendemos que los dos índices comentados proporcionan a los inversores una herramienta para identificar aquellas compañías que cumplen con los estándares internacionales de responsabilidad social.

Prosiguiendo con la metodología del estudio, las dimensiones estratégicas que se van a considerar de cara a la realización del análisis son tres: tamaño, rentabilidad y RSE. Dentro de cada una de dichas dimensiones se seleccionan una serie de variables. Además, y como se ha venido señalando con insistencia en muchos trabajos acerca de la dificultad en la comparación de estudios debido a la dispersión del número y tipo de variables, éstas las hemos escogido según la práctica reciente más común, al objeto de optimizar la exportación y comparación de resultados. La tabla 7 resume las dimensiones y variables utilizadas.

Dimensión	Variable
A. Tamaño	Activo total Numero de empleados Capitalización bursátil Cífra de negocios
B. Rentabilidad	ROE: Rentabilidad sobre recursos propios ROA: Rentabilidad sobre activos Ey: Rentabilidad sobre beneficios Dy: Rentabilidad sobre dividendos
B. RSE	Indicador Total OBRSC

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 7: Selección de variables.

En segundo lugar, se identifican los grupos mediante el método *cluster*⁵, aplicando el algoritmo jerárquico de la varianza mínima de Ward⁶ a los valores estandarizados⁷ de las variables. La principal crítica que se hace al análisis *cluster* apunta a que éste considera, *a priori*, la existencia de los grupos homogéneos o *clusters*. No obstante, como salvaguarda de esta limitación y como es habitual en este tipo de estudios, el presente trabajo se ha apoyado en dos condiciones para decidir el número de grupos que deberían formarse. A saber, estas dos restricciones son: que los grupos observados expliquen, al menos, el 65% de la varianza total, y que al añadir otro grupo, el ajuste total mejore, como mínimo, un 5%⁸.

Conviene señalar que ya en el pasado, distintos trabajos dentro del ámbito del presente artículo, han hecho uso del método *cluster* y el análisis ANOVA en sus estudios empíricos. Así, Henriques y Sadorsky (1999) y Buysse y Verbeke (2003) cuando estudian la relación entre compromiso medioambiental de las empresas y la importancia percibida por los diferentes agentes o grupos de interés con los que se relaciona la organización, hacen uso de esta misma metodología.

	2C	3C	4C	5C
Activo Total	80,58	63,77	92,04	91,88
Número de empleados	78,95	78,07	77,29	82,83
Capitalización bursátil	92,92	89,23	90,56	94,83
Cifra de negocios	93,24	89,91	95,79	95,63
Promedio	86,42	80,25	88,92	91,29
% variación		-7,15	10,81	2,67

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 8: Ajuste de la varianza (H1).

⁵ El análisis *cluster* consiste en una familia de algoritmos diseñados para identificar objetos similares y clasificarlos dentro de grupos homogéneos llamados conglomerados (*clusters*). Dentro de cada conglomerado, los objetos son similares entre sí, esto es, presentan alta correlación (alta homogeneidad interna), siendo diferentes a los objetos de los otros conglomerados; es decir, presentan baja correlación (alta heterogeneidad externa). En resumen, la varianza dentro del grupo se minimiza y la varianza entre grupos se maximiza.

⁶ El método Ward forma los conglomerados minimizando la suma de cuadrados. Es uno de los métodos más utilizados (Mehra, 1996; Nath y Gruca, 1997; Lewis y Thomas, 1990; Fiegenbaum y Thomas, 1990; Veliyath y Ferris, 1997; Short, Palmer y Ketchen, 2002).

⁷ La estandarización o tipificación de los datos es necesaria para que no se produzcan inconsistencias cuando cambia la escala de las variables. Este proceso convierte cada puntuación de los datos originales en un valor estandarizado con una media de 0 y desviación típica de 1, eliminando el sesgo introducido por las diferencias en las mediciones de diversas variables utilizadas en el análisis.

⁸ Estas pruebas ya se han utilizado en estudios previos (Harrigan 1985, Lewis y Thomas 1990, Fiegenbaum y Thomas 1990, Más 1998).

Las tablas 8 y 9 muestran los resultados obtenidos en cuanto al ajuste de la varianza de cada variable al grupo para cada una de las dos hipótesis. Se excluye la variable de RSE, ya que ésta es la que se va a contrastar.

	2C	3C	4C	5C
ROE	87,31	74,65	75,65	70,87
ROA	96,85	91,52	89,51	87,42
Ey	0	80,23	85,62	77,88
Dy	76,29	52,75	59,65	61,93
Promedio	65,11	74,79	77,61	74,53
% variación		14,86	3,77	-3,97

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Ajuste de la varianza (H2).

Del análisis de resultados obtenemos que:

1. Agrupando las empresas del IBEX-35 en **cuatro clusters**, se cumplen las dos restricciones de cálculo que **verifican la primera hipótesis**: "Existe relación directa entre tamaño de las empresas e inversión en Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)".
2. Agrupando las empresas del IBEX-35 en **tres clusters**, se cumplen las restricciones de cálculo que **verifican la segunda de las hipótesis**: "Existe relación directa entre rentabilidad de las empresas e inversión en Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)".

Por último, se procede a validar la estructura. Para ello hay que averiguar si existen diferencias significativas entre los conglomerados obtenidos. Esto se va a realizar a través del análisis ANOVA, que estudia de forma individual la varianza para cada una de las variables. Además, y a través del test *F* se comprueba si existe alguna diferencia significativa entre las medias. Si el *p*-valor del test *F* es inferior a 0,05 entonces indica que hay una diferencia estadísticamente significativa entre los valores medios de cada una de las variables de cada grupo, con un nivel de confianza del 95%. Las tablas 10 y 11 resumen los resultados obtenidos para el caso de cuatro *clusters* (H1) y para el caso de tres *clusters* (H2) respectivamente.

Cuatro conglomerados (H1)

Variables ⁹ estratégicas	C1 (n = 25)	C2 (n = 6)	C3 (n = 2)	C4 (n = 2)	F (ANOVA)	p- valor	Kruskal- Wallis	p- valor
Activo total	21.005 28.503	32.013 19.603	622.895 298.368	77.092 45.100	62,2	0,0000	11,34	0,0100
Número empleados	10.521 9.113	66.149 38.366	112.744 24.049	132.066 134.451	19,03	0,0000	18,97	0,0003
Valor bursátil	7.330 4.336	21.459 11.411	76.612 16.722	55.657 33.477	51,79	0,0000	16,60	0,0009
Cigra de negocios	3.506 3.043	12.459 4.080	28.026 12.467	52.996 135	121,47	0,0000	19,65	0,0002
RSE	1,0180 0,4277	1,2667 0,4173	1,6700 0,2687	1,7350 0,1061	3,36	0,0311	8,32	0,0398

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Estadísticos descriptivos de los *clusters* (medias y desviaciones típicas) y test ANOVA para cuatro conglomerados (H1).

Analizando los resultados de p -valor del test F de ANOVA, observamos que todas las variables resultan significativas al ser el contraste F menor de 0,05. Además, el test de Kruskal-Wallis que prueba la hipótesis nula de igualdad con las medianas, en lugar de las medias, también resulta significativo, al p -valor del test F es inferior a 0,05. En consecuencia, los resultados obtenidos del test ANOVA y Kruskal-Wallis apoyan la primera hipótesis (H1), señalando que existe relación directa entre el tamaño de las empresas y su inversión en Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) para las empresas del IBEX 35 que forman los distintos grupos.

En los resultados de H2 observamos que en el test F de ANOVA, aunque resulten significativas las variables de rentabilidad al ser el p -valor menor de 0,05 la variable RSE no cumple la condición al dar un valor mayor. Además el test Kruskal-Wallis tampoco resulta significativo en tres variables: ROA, Dy y RSE. Por lo tanto, no se cumple la segunda hipótesis (H2), es decir, no existe relación directa entre rentabilidad de las empresas e inversión en Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) para las empresas del IBEX 35 que forman los distintos grupos.

⁹ Los datos de Activo total, Valor bursátil y Cifra de negocios van expresados en millones de euros.

Tres conglomerados (H2)							
Variables ¹⁰ estratégicas	C1 (n = 29)	C2 (n = 4)	C3 (n = 2)	F (ANOVA)	p- valor	Kruskal- Wallis	p- valor
ROE	21,00 14,12	36,43 4,45	82,90 42,98	16,31	0,0000	11,38	0,0034
ROA	4,14 3,73	5,02 3,78	32,86 1,24	57,13	0,0000	5,95	0,0508
Ey	5,65 2,42	13,80 1,15	6,80 1,27	22,10	0,0000	10,58	0,0050
Dy	2,08 1,21	1,60 0,45	5,04 0,62	6,81	0,0034	5,76	0,0562
RSE	1,19 0,46	0,97 0,29	0,72 0,48	1,31	0,2815	2,76	0,2520

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Estadísticos descriptivos de los *clusters* (medias y desviaciones típicas) y test ANOVA para tres conglomerados (H2).

Análisis de los resultados

Las empresas que forman los cuatro grupos, quedan clasificados como se muestra en la tabla 12.

	Cluster 1		Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
ABE	CIN	MVC	ACS	BBVA	REP
ANA	ENG	NHH	ELE	SAN	TEF
ACX	FAD	PRS	FCC		
ALT	GAM	REE	FER		
A3TV	GAS	SYV	IBE		
BTO	IBLA	SGC	ITX		
BKT	IDR	TL5			
POP	MAP	UNF			
SAB					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: *Clusters*.

¹⁰ Los datos de ROE, ROA, Ey y Dy van expresados en tanto por ciento.

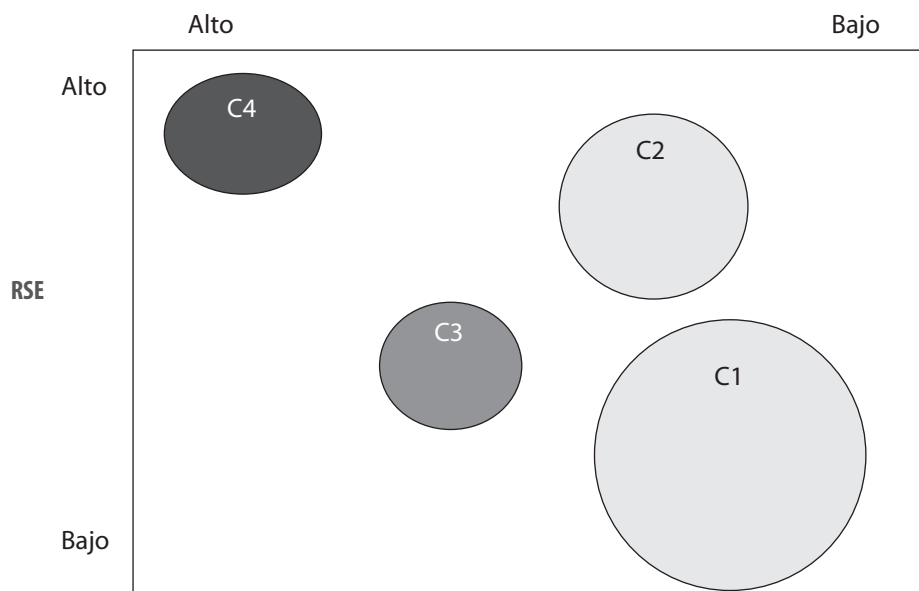
La tabla 13 presenta las medias para cada grupo de las 5 variables estratégicas seleccionadas, y la media total de la muestra de las 35 compañías en conjunto.

Grupo	Activo total	Nº empleados	Valor bursátil	Cifra de negocios	RSE
1	21.005	10.521	7.330	3.506	1,0180
2	32.013	66.149	21.459	12.459	1,2667
3	622.895	112.744	76.612	28.026	1,6700
4	77.092	132.066	55.657	52.996	1,7350
Total	60.491	32.844	16.472	9.270	1,1389

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Resumen del análisis cluster para 4 conglomerados.

Las características más relevantes de cada uno de los cuatro clusters obtenidos, en función del análisis de los datos expuestos se comentan a continuación y se ilustran en la tabla 14.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Mapa del análisis cluster.

Cluster 1. Este grupo es el más numeroso, está compuesto por 25 compañías y muestra los resultados más bajos de los cuatro grupos en todas y cada una de las distintas variables.

Empezando por la primera variable, *activo total*, es el grupo que presenta un resultado más bajo, 21.005 millones de euros es decir, 65% por debajo de la media. Atendiendo al *número de empleados*, también muestra la cifra menor de los cuatro grupos con 10.521 trabajadores, un 68% inferior a la media. Su *valor bursátil* o capitalización es igualmente la más baja, con 7.330 millones de euros, un 55% menos que la media. Y si observamos su última variable de tamaño, la *cifra de negocios*, vemos que los resultados de las compañías que forman este grupo siguen en la misma línea, facturan 3.506 millones de euros, muy inferior al dato de los otros tres grupos y un 62% inferior a la media.

Por último, la variable de *RSE*, y en la línea con lo esperado, arroja el resultado más bajo de los cuatro grupos 1,0180 e inferior al valor medio.

Estos datos son concluyentes con la hipótesis planteada y se observa que este grupo a pesar de ser el más numeroso (más del 70% del total de las 35 empresas), es el que presenta peores resultados en RSE al estar compuesto por las compañías de menor dimensión de la muestra, en base a las variables de tamaño seleccionadas, del total del IBEX 35.

Cluster 2. Este grupo lo componen 6 empresas. Lo primero que se observa es que, si bien sus cifras siguen siendo las segundas más bajas, tras el grupo 1, ya se encuentran por encima de los valores medios, excepto en la variable de *activo total*, que con 32.013 millones de euros es un 47% inferior a la media.

Así, si atendemos al *número de empleados*, 66.149, duplica la media. Su valor bursátil, 21.459 millones de euros es un 30% superior al valor medio total. De la misma manera, la cifra de negocios con 12.459 millones de euros está también algo más de un tercio por encima de la media. Y finalmente, por lo que respecta al indicador de RSE, este grupo se sitúa por delante del grupo 1, y con un valor superior a la media del 11%.

De manera que podemos observar que el grupo 2 realiza un mayor esfuerzo en RSE como resultado del mayor tamaño de las empresas que lo componen.

Cluster 3. Este grupo lo forman los dos mayores bancos españoles, BBVA y Santander. En líneas generales son los que presentan mejores resultados junto con el grupo 4, marcando estos dos grupos una clara diferencia en sus varia-

bles de tamaño y RSE con respecto a los grupos 1 y 2, con unos resultados muy inferiores.

Las variables *activo total* y *valor bursátil* son las más elevadas con diferencia, con unas cifras respectivas de 622.895 millones de euros y 76.612 millones de euros, más de 10 veces y 4,6 veces por encima de la media en cada caso.

En lo que respecta a *número de empleados* con 112.744 y *cifra de negocios* con 28.026 millones de euros, se sitúan en segunda posición, detrás del grupo 4, con unas cifras muy elevadas y más de 3 veces superiores a la media.

Finalmente, la variable de RSE muestra el segundo mejor valor de los cuatro grupos, 1,6700 que además supone más de un 47% por encima del valor medio. Por tanto, comprobamos como las mayores cifras en las variables de tamaño se traducen en una mayor inversión en actividades de RSE como lo refleja su indicador.

Cluster 4. Este grupo está formado por Repsol y Telefónica, dos de las mayores empresas españolas, como lo avala la variable de *número de empleados* con un dato de 132.066, el más elevado de todos los grupos y 4 veces superior a la media; y la variable de *cifra de negocios*, con 52.996 millones de euros, también muy por encima del valor medio en 5,7 veces, y prácticamente dobla el dato del grupo que le precede, el 3.

Atendiendo a las variables *activo total* con 77.092 millones de euros y *valor bursátil* con 55.657 millones de euros ocupan la segunda posición tras el grupo 3, se observa que son unas cifras también elevadas y por encima de la media un 27% y más de 3,3 veces respectivamente.

Por último y respecto a la variable RSE muestra el mejor resultado de los cuatro grupos con 1,7350, un 52% superior al valor medio, concluyendo al igual que el caso anterior, que existe una relación directa entre las variables de tamaño y la RSE.

Resulta interesante señalar el resultado obtenido en nuestro análisis por las siete empresas que son simultáneamente evaluadas en los índices de sostenibilidad Dow Jones Sustainability y FTSE4Good. Así, mientras cuatro de estas compañías (Telefónica, Repsol, Banco Santander y BBVA) se sitúan en los clusters 3 y 4, correspondientes a los de mayor esfuerzo realizado en RSE; sólo una lo hace en el cluster inferior (Gas Natural); y dos de ellas (Ferrovial e Inditex) en el segundo cluster.

Conclusión

En el presente trabajo se han categorizado a las distintas compañías del IBEX 35 a cierre de 2006 a través variables relacionadas con el tamaño, la rentabilidad y la RSE. Para ello nos hemos servido de una sistemática estadística, el análisis *cluster*, para examinar las características de los grupos obtenidos. La utilidad de esta metodología radica en el examen de estas 35 empresas en función de su inversión en RSE, tratando a estos grupos de empresas como una sola entidad y facilitando el estudio y definición de estrategias de convergencia.

En consecuencia, se ha demostrado que existe una relación directa entre tamaño y RSE entre las compañías que forman los distintos grupos, por lo que se valida la hipótesis 1 (H1) para el caso estudiado. Es decir, las empresas englobadas dentro de los grupos que presentan mayor tamaño en cada una de las variables analizadas conducen a que sus empresas presenten mayores niveles de actividad en RSE.

Sin embargo, los resultados obtenidos no permiten demostrar la hipótesis 2 (H2), es decir, no han puesto de manifiesto la existencia de una relación directa entre RSE y rentabilidad económica y financiera.

Entendemos que para poder contrastar la segunda hipótesis es necesario poder diferenciar entre acciones de RSE a corto plazo, las enmarcadas como gasto del ejercicio y aquellas otras ligadas al largo plazo y a la competitividad de la empresa. El Indicador Total del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa no nos permite realizar dicha diferenciación ya que al adolecer de una ponderación de los denominados requisitos, no posibilita la discriminación entre las acciones "al alcance de la mano" y aquellas más costosas y de ámbito estratégico. Como consecuencia lógica de lo comentado, se evidencia la necesidad de considerar que las inversiones en RSE, dado su carácter estratégico, han de encontrar su reflejo económico-financiero en los años siguientes a su adopción. Por ello, consideramos que es necesario tener en cuenta que la inversión en RSE en el año i -ésimo deberá encontrar su correspondencia económico-financiera en periodos posteriores ($i + t$). Asimismo entendemos que para contrastar la segunda hipótesis sería necesario hacerlo con otros indicadores o medidas de RSE más directamente relacionadas con la actividad nuclear de la empresa y menos con los procesos y acciones puntuales.

Referencias Bibliográficas

- [1] ANG, S.H.; CHENG, P.S.; LIM, E.A.C. Y TAMBYAH, S.K. (2001): "Spot the difference: consumer responses towards counterfeits", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.18, n. 3, pp. 219-235.
- [2] ARAGÓN-CORREA, J.A. (1998): "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, n. 5, pp. 558-567.
- [3] AYRES, ROBERT U. (1995): "Economic Growth: Politically Necessary but Not Environmentally Friendly". *Ecological Economics*, Vol. 15, n. 2, pp. 97-99.
- [4] BOLCH, P.H.; BUS, R.F. Y CAMPBELL, L. (1993): "Consumer accomplices in product counterfeiting", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10, n. 4, pp. 27-36.
- [5] BOWEN, H. R. (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, Nueva York.
- [6] BUYSSE, K. Y VERBEKE, A. (2003): "Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 453-470.
- [7] CARROLL, A.B. (1979): "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, 4: 497-505.
- [8] CHAN, A.; WONG, S. Y LEUNG, P. (1998): "Ethical Beliefs of Chinese Consumers in Hong Kong", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, n. 11, pp. 1163-1170.
- [9] CHIOU, J.; HUANG, C. Y LEE, H. (2005): "The antecedents of music piracy attitudes and intentions", *Journal of Business Ethics*, Vol. 57, pp. 161-174.
- [10] CHRISTMANN, P. (2004): "Multinational companies and the natural environment: determinants of global environment policy standardization". *Academy of Management Journal*, Vol. 47, n. 5, pp. 747-760.
- [11] COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): *Libro Verde sobre Responsabilidad Social de las Empresas*, Comisión Europea, Bruselas.
- [12] DASGUPTA, S., HETTIGE, H. Y WHEELER, D. (2000): "What improves Environmental Compliance? Evidence from Mexican Industry", *Journal of Environmental Economics and Management*, n. 39, pp. 39-66.
- [13] DOWELL G., HART, S. Y YEUNG, B. (2000): "Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Market Value?", *Management Science*, Vol. 46, n. 8, pp. 1059-1074.

- [14] DURÁN HERRERA, J.J. (2009): "La función económica de la empresa socialmente responsable", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, n. 1, pp. 49-70.
- [15] ELKINGTON, J. (1994): "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development", *California Management Review*, Vol. 2, n. 36, pp. 90-100.
- [16] FIEGENBAUM, A. Y THOMAS, H. (1990): "Strategic groups and performance: the U.S. insurance industry, 1970-84", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 197-215.
- [17] FINEMAN, S. Y CLARKE, K. (1996): "Green stakeholders: industry interpretations and response", *Journal of Management Studies*, Vol. 33, n. 6, pp. 715-730.
- [18] FRIEDMAN, M. (1999): "El impulso suicida de la comunidad empresarial", *Cato Policy Report*, Vol. XXI, n. 2.
- [19] FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2001): *La empresa que viene. Responsabilidad y acción social en la empresa del futuro*, Madrid.
- [20] GARRIDO, S. Y ESCALERA, G. (2008): "La importancia de la Responsabilidad Social Corporativa", en Saiz JM. (coord.), *Innovación empresarial y globalización económica*, Ediciones FIEC, Madrid.
- [21] GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2002): *Sustainability Reporting Guidelines*, Boston.
- [22] GRIFFIN, J.J. Y MAHON, J.F. (1997): "The corporate social performance and corporate financial performance debate", *Business & Society*, Vol. 36, No 1, pp. 5-31.
- [23] HARRIGAN, K.R. (1985): "An application of clustering for strategic group analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 55-73.
- [24] HENRIQUES, I. Y SADORSKY P. (1999): "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n. 1, pp. 87-99.
- [25] HILLMAN, A.J. Y KEIN, G.D. (2001): "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 125-139.
- [26] HUNT, C.B. Y AUSTER, E.R. (1990): "Proactive environmental management: Avoiding the toxic trap", *Sloan Management Review*, 31(2): 7-18.

- [27] KASSINIS, G. Y VAFEAS, N. (2002): "Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation", *Strategic Management Journal*, 23, pp. 399-415.
- [28] LEVY, D.L. (1997): "Business and international environmental treaties: Ozone depletion and climate change", *California Management Review*, Vol. 3, n. 39, pp. 54-71.
- [29] LEWIS, P. Y THOMAS, H. (1990): "The linkage between strategy, strategic groups, and performance in the U.K. retail grocery industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 385-397.
- [30] MARGOLIS, J.D., Y WALSH, J.P. (2003): "Misery loves companies: rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, pp. 268-305.
- [31] MEHRA, A. (1996): "Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 307-322.
- [32] MURPHY, D.F. Y BENDELL, J. (1999): "Partners in time? Business, Ngos, and sustainable development", *UNRISD Discussion Paper*, 109. Ginebra.
- [33] NATH, D. Y GRUCA, T.S. (1997): "Convergence across alternative methods for forming strategic groups", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 745-760.
- [34] OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS (ORSE) (2006): *La responsabilidad social corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35*.
- [35] RODRÍGUEZ CARRASCO, J.M. (2002): "La responsabilidad social de la empresa", *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, n. 4, pp. 245-262.
- [36] PORTER, M. Y KRAMER, M. (2006), "Strategy and Society. The Link Between competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Diciembre, págs.1-14.
- [37] RONDINELLI, D.A. Y LONDON, T. (2003): "How corporations and environmental groups collaborate: Assessing cross sector alliances and collaborations", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, n. 1, pp. 61-76.
- [38] SALZMANN, O., IONESCU-SOMERS, A. Y STEGER, U. (2005): "The Business case for corporate sustainability: Literature review and research options", *European Management Journal*, Vol. 23, Nº1. pp. 27-36.

- [39] SHORT, J.C., PALMER, T.B. Y KETCHEN JR., D.J. (2002): "Resource-based and strategic group influences on hospital performance", *Health Care Management Review*, Vol. 27, pp. 7-17.
- [40] TEEGAN, H., DOH, J.P. Y VACHANI, S. (2004): "The importance of nongovernmental organizations (NGOS) in global governance and value creation an international business research agenda", *Journal of International Business Studies*, 35, pp. 463-483.
- [41] VALOR, C. (2005): "Corporate social responsibility and corporate citizenship towards corporate accountability", *Business and Society Review*, Vol. 110, 2, pp. 191-212.
- [42] VELIYATH, R. Y FERRIS, S.P. (1997): "Agency influences on risk reduction and operating performance: an empirical investigation among strategic groups", *Journal of Business Research*, Vol. 39, pp. 219-230.
- [43] WADDDOCK, S.A. Y GRAVES, S.B. (1997): "The corporate social performance - financial performance link", *Strategic Management Journal*, Vol. 18:4, pp. 303-319.
- [44] WARTICK, S.L. Y COCHRAN, P.L. (1985): "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, 4: 758-769.
- [45] WEBER, M. (2008): "The business case for corporate social responsibility: a company-level measurement approach for CSR", *European Management Journal*, Vol. 26, pp. 247-261.
- [46] WESTLEY, F. Y WREDENBURG, H. (1997): "Interorganizational Collaboration and the Preservation of Global Biodiversity", *Organization Science*, Vol. 8, 4, pp. 381-404.
- [47] WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD) (2002): "Corporate Social Responsibility", *The WBCSD 's Journey*.

Páginas web de interés sobre RSE

(Último acceso diciembre de 2008)

- Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM):
<http://www.pactomundial.org>
- Business for Social Responsibility (BRS): <http://bsr.org>
- Fundación Empresa y Sociedad: <http://www.empresaysociedad.org>
- Fundación Entorno :<http://www.fundacionentorno.org>
- Global Reporting Initiative (GRI): <http://www.globalreporting.org>
- Institute for Business Ethics: <http://www.ibe.org.uk>
- Instituto Ethos: <http://www.ethos.org.br>
- International Business Leadership Forum (IBLF): <http://www.iblf.org>
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (OBRSC):
<http://www.observatoriOBRSC.org>
- SustainAbility: <http://www.sustainability.com>
- United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD):
<http://www.unrisd.org>
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD):
<http://www.wbcsd.org>

A Adaptación del *balance scorecard* para la gestión de la responsabilidad social y medioambiental de la empresa

María del Pilar Muñoz Dueñas, *Profesora Doctora del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Vigo - España. Sus áreas de investigación son la responsabilidad social corporativa, la cooperación y la gestión estratégica de la responsabilidad social. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – Universidad de Vigo. E-mail: pilar.munoz@uvigo.es*

Roberto Cabaleiro Casal, *Profesor Doctor del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Vigo (España). Sus líneas de investigación se centran en la información contable de instituciones públicas y privadas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – Universidad de Vigo. E-mail: rcab@uvigo.es*

Resumen

La preocupación e interés que viene presentando la dirección de las actividades en el marco del desarrollo sostenible, el cual integra los conceptos de economía, sociedad y medioambiente, ha dado lugar a que desde todos los órdenes se estén dando pasos para hacer suyo este quehacer por parte de las empresas, y ello debido al pleno convencimiento de que estas cumplen un papel en la sociedad que trasciende de los aspectos meramente económicos.

En este trabajo, tras una breve exposición del impacto que tienen los aspectos sociales y medioambientales en la moderna gestión empresarial, se analiza y posteriormente se desarrolla una de las más utilizadas y novedosas herramientas en el ámbito de la gestión estratégica, el *Balance Scorecard* ó Cuadro de Mando Integral (CMI), de modo que su diseño presente una equilibrada combinación de los indicadores sobre los aspectos necesarios en el campo de las actuales exigencias de responsabilidad empresarial.

Palabras clave:

Responsabilidad social de la empresa, gestión estratégica, grupos de interés - "stakeholders".

Códigos de clasificación JEL: L12, M14, M21, M41

Abstract

Management of business activities has been showing a great interest and concern on the framework of sustainable development, which includes concepts such as economy, society and environment. This has provoked that firms are taking steps in all fronts in order to make these tasks theirs because it is fully believed that firms play a role in society that goes beyond purely economic aspects.

In this paper, after describing the impact that social and environmental aspects caused on the modern business management, we analyse and develop one of the most used and original tools in strategic management, the Balanced Scorecard (BSC), so that its design shows a balanced combination of the indicators of the necessary aspects within the present requirements of Corporate Social Responsibility

Keywords:

Corporate social responsibility, strategic management, stakeholders

JEL classification codes: L12, M14, M21, M41

Introducción

La toma de conciencia por parte de las empresas de que constituyen una institución social, tanto desde el punto de vista de su composición como desde aquel que la entiende como un miembro más del sistema que compone la sociedad (AECA, 2004), junto con la constatación, por parte de las mismas, de que su supervivencia en un entorno complejo, diverso y cambiante está ligada a la consideración de otros elementos más allá de los estrictamente económicos, ha convertido la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en un tema de plena actualidad.

Esta forma de pensamiento, apoyado en un todavía un discutido concepto de RSC (Weber, 2009) y que se enmarca en el principio orientador del desarrollo sostenible, está incentivando la investigación de nuevas formas de gobierno y gestión empresarial.

El sentido social de las organizaciones se está convirtiendo en uno de los activos intangibles más importantes, en tanto en cuanto, cada vez más, se considera un factor clave en su funcionamiento, mantenimiento y supervivencia (Kaufman y Schneider, 2004) (Pierrat y Martory, 2000).

Bajo este nuevo paradigma, las firmas se encuentran avocadas a disponer de herramientas de gestión que proporcionen, además de la información requerida para alcanzar objetivos económicos, aquella otra que, complementando a la anterior, permitan también dar respuesta a la consecución de otros objetivos de índole social y medioambiental.

Al respecto, recientemente se han venido dando algunos pasos en el desarrollo de este campo del conocimiento, de considerable dimensión, dado que abarca un amplio abanico de aspectos y variables, por entenderse que debía darse respuesta a las actuaciones empresariales en este orden, si bien en numerosas ocasiones este modo de proceder ha parecido venir motivado por la necesidad que la empresa tiene de legitimarse ante la sociedad y ofrecer una imagen corporativa positiva (Llena *et al.*, 2007).

Ante este nuevo horizonte, las instituciones empresariales han debido modelar sus estructuras y modernizar su gestión, dando paso a la implementación de herramientas orientadas al esclarecimiento de la estrategia de la empresa y de sus objetivos con una visión ampliada. La utilidad de estas herramientas

quedará justificada en la medida que las mismas permitan a las firmas no solo mostrar su resultado bajo esta nueva perspectiva, sino también dar cuenta de las actuaciones que le han posibilitado obtenerlo, tanto a los componentes de la coalición empresarial como a aquellos otros que, no perteneciendo a la misma, pueden verse afectados de algún modo, directo o indirecto, por las actividades empresariales realizadas.

Entre la diversidad de herramientas susceptibles de ser utilizadas en la gestión de la información bajo estas nuevas pautas de conducta de las organizaciones destaca el Cuadro de Mando Integral (CMI) (*Balance Scorecard*), por su utilidad para posibilitar la medición del valor de la empresa a través de indicadores financieros, no financieros, cuantitativos y cualitativos, todos ellos interrelacionados (Kaplan y Norton, 1997).

Teniendo en cuenta la reciente aparición de algunos estudios relacionados con la información financiera e interna de las empresas (Epstein and Freedman, 1994; Moneva y Llena, 2000; Gelb and Strawser, 2001; López y Llena, 2006; Llena *et al.* 2007), el objetivo de este trabajo es, puesto de manifiesto como inciden, cada vez en mayor medida, los aspectos sociales y medioambientales en la gestión empresarial, avanzar en el estado de la investigación sobre la utilidad que ofrece el CMI para la medición de aspectos vinculados con la RSC, para lo cual procederemos a la adaptación de esta herramienta, de modo que contemplen las cuestiones que se demandan en la actualidad en el nuevo modelo socioeconómico de empresa.

La necesidad de integrar los aspectos sociales y medioambientales en la gestión empresarial

Durante los últimos años, como previamente se ha puesto de manifiesto, el interés por la dimensión social y medioambiental ha provocado un notable impacto tanto en las organizaciones como en la sociedad en las que se hallan presentes.

Prueba de ello son las distintas políticas públicas que han surgido para promover la formalización, la transparencia y el escrutinio de la RSC (Lafuente y Viñuales, 2003), con la pretensión de alcanzar los objetivos que la comunidad internacional se ha propuesto lograr referido al amplio abanico de factores que implica el desarrollo sostenible, cuyos referentes a nivel mundial lo constituyen el "Global Compact" (UN, 2000) y las "Líneas Directrices para Empresas Multinacionales" (OCDE, 2000). De igual manera, se han promovido algunas iniciativas

nacionales¹ y a nivel europeo ha tenido lugar la publicación del documento *"Promoting a European framework for corporate social responsibility"* (EU, 2001).

No debe dejar de mencionarse que estos documentos solamente hacen referencia al carácter voluntario de la asunción de los compromisos de RSC por parte de las organizaciones empresariales². Ello puede justificarse porque cuando las empresas actúan respetando las normas o leyes impuestas cumplen con su obligación socio-normativa, pero si además el quehacer empresarial integra prácticas añadidas responsables desde el punto de vista social y medioambiental que trascienden de la obligación normativa, cuidando las interacciones con los diferentes grupos de interés, aquellas (Durán, 2009) constituyen lo que se entiende como la asunción de una responsabilidad de la empresa ampliada, quedando las mencionadas prácticas, configuradas como elementos de complementariedad.

Por otra parte, aunque el soporte teórico que sustenta que la dimensión social y medioambiental se encuentra dotado de toda lógica (De La Cuesta, 2004), cabe señalar que el mismo se ha contrastado con estudios empíricos que al efecto no han resultado del todo esclarecedores y determinantes para el asentamiento de la filosofía de la RSC como una premisa sin restricciones (Omram *et al.*, 2002; Simpson y Koers, 2002).

También existen opiniones que justifican o defienden que la RSC se trata de una moda que, tarde o temprano, desaparecerá probablemente acentuada por la actual crisis financiera y económica mundial, que consideran al mercado como único mecanismo para asignar eficientemente los recursos y, que el buen hacer empresarial, estaría vinculado exclusivamente a la maximización del beneficio. Frente a estas manifestaciones, otras señalan que la RSC se va a convertir en un principio de gestión, que a corto y medio plazo, se aplicará en determinados sectores y, a largo plazo, se extenderá por todos los mercados y empresas sin distinción de sectores o de dimensión (Garralda, 2009).

Por consiguiente, el beneficio, como único referente del buen hacer empresarial, ya está recogiendo implícitamente en las organizaciones actuales aspectos no solo de naturaleza cuantitativa, si no también cualitativa. La realidad empresarial está tratando de establecer (Lozano, 1999) si las responsabilidades

¹ En España, mediante RD 221/2008, de 15 de febrero, se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (Modificado parcialmente por el RD 1469/2008, de 5 de septiembre, en relación con su composición, con el objetivo de representar de un modo más equilibrado a los diferentes grupos de interés).

² Manifestaciones compartidas por Manfred ShceKulin y Juan José Barrera, Presidente del Comité de Inversiones de la OCDE y Director General de Economía Social, Fondo Social Europeo y Trabajo Autónomo, en la mesa redonda "Responsabilidad Social Corporativa, una visión desde el marco internacional" celebrada en el Congreso de los Diputados, el 5 de noviembre de 2007.

económicas y legales agotan todo lo que se puede decir de la empresa y, por tanto, si esta no tiene otro criterio de actuación mas allá de la maximización de beneficios y el cumplimiento de la ley.

No debemos de olvidar que el desarrollo de lo que se ha venido identificando como la gestión bajo criterios RSC ha ido caminando en paralelo con la evolución de la teoría de los grupos de interés en el entorno empresarial o “*stakeholders*” (Freeman, 1984; Waddock y Graves, 1997a; Clarke, 1998; Berman *et. al.*, 1999; Post *et. al.*, 2002, ...). En este camino, se han ido encontrando importantes puntos de confluencia y similitudes, debido al hecho de que, en última instancia, se ha tratado de equilibrar los intereses y derechos de todos los integrantes de la coalición empresarial, haciéndolos compatibles con la viabilidad de la organización. Con esta teoría, el gobierno de las corporaciones tiene que considerar las diferentes variables para satisfacer las expectativas y fines de todos los interesados, aún pudiendo ello dar lugar a la obtención de una menor rentabilidad en sentido puramente económico. Ahora bien, esto no ha de entenderse de modo (Salas, 2004) que se excluya la posibilidad de tener mejor, o siquiera, igual rentabilidad económica de la que podría obtenerse realizando la actividad empresarial tradicional.

Prueba de que este modo de actuación parece asentarse, se refleja en que las empresas están interesadas en seguir el modelo de comportamiento de aquellas otras que actúan e invierten asumiendo sus responsabilidades económicas, sociales y medioambientales. Se ha venido observando cómo aquellas empresas cuyas inversiones pueden catalogarse como socialmente responsables, además de haber visto mejorada su imagen, en numerosos casos, llevaba aparejado el incremento del valor de las acciones en el mercado a corto, medio y largo plazo (Waddock y Graves, 1997b; Orlitzky, Frank *et al.*, 2003; Wu 2006).

El potencial del *balance scorecard* ante las variables sociales y medioambientales

En un escenario económico como el actual, caracterizado por su complejidad, globalización, volatilidad e incertidumbre, el éxito de las organizaciones o, al menos, su supervivencia a largo plazo, depende de su capacidad de adaptación a las nuevas condiciones competitivas impuestas por el entorno, así como de su capacidad de reacción para adecuar sus fortalezas y debilidades al plan de actuación estratégico.

Ello conlleva a que en las organizaciones se planteen la necesidad de ampliar la información proporcionada por los sistemas tradicionales para la toma de decisiones ya que estos (Johnson y Kaplan, 1988; Olve et al, 2000; Castelló, 1992; Castelló y Lizcano, 1994) se centraban en el logro de objetivos financieros a corto plazo, las medidas de control se realizaban sin considerar la información obtenida de indicadores de naturaleza no financiera acerca de variables claves para el éxito (innovación, gestión del conocimiento y/o de los clientes) y los informes contables elaborados eran difíciles de entender por unos empleados que difícilmente podían establecer la relación entre sus tareas y el éxito empresarial, entre otros aspectos.

Todo esto ha originado que los directivos comiencen a demandar datos relevantes para llevar a cabo una toma de decisiones, acorde a las nuevas circunstancias, para posicionar a la empresa en el mercado y determinar su trayectoria estratégica, conformando los sistemas de control, los mecanismos que, de algún modo, podrían dar una eficiente respuesta a las nuevas exigencias informativas (Gul, 1991; Chong, 1996).

Surge así la propuesta del CMI (Kaplan y Norton, 1992; 1997), como una de las herramientas innovadoras que se ha ido convirtiendo en una de las más valoradas por las empresas (Rigby y Bolodeau, 2005) y dada su utilidad, a nivel internacional, se ha producido un alto grado de implantación en importantes compañías (Kald y Nilson, 2000; Williams, 2001, Askarany y Smith, 2004). Las empresas exitosas (Norton, 1998) son aquellas que proyectan, elaboran y, sobre todo, ejecutan sus estrategias con buena aceptación, estando esta circunstancia ligada al necesario equilibrio que debe existir entre las tareas que permiten obtener resultados a corto y a largo plazo. Este aspecto centrado en la eficacia del rendimiento del uso del CMI ha sido puesto de manifiesto en numerosos estudios (Lipe y Salterio, 2002; Malina y Selto, 2001; Ittner et al., 2003b; Libby *et al.*, 2004; Davis y Albright, 2004; ...), incluso aplicado a organizaciones con un perfil jurídico no totalmente encuadrado en el mercado, caso de las instituciones públicas (Kloot y Martin, 2000; Cavalluzzo e Ittner, 2004; Chan, 2004; Aparisi, 2008).

El CMI permite tanto el esclarecimiento de la estrategia, a través de indicadores representativos de las áreas claves de la organización, como el seguimiento, evolución y verificación de la consecución de los objetivos planteados, además, de la detección y corrección de las desviaciones que se puedan ir produciendo en un proceso continuo de *feedback*, comenzando su implantación cuando los gerentes traducen la estrategia de la unidad de negocio en unos objetivos

estratégicos específicos. Kaplan y Norton (1997) son conscientes de que es en los empleados donde residen aquellas cualidades que permiten a la dirección prever y anticiparse a los cambios que deba afrontar la organización, entre los que cabría destacar la creatividad, la experiencia y la capacidad de innovación, de ahí que el primer factor clave esté directamente relacionado con el factor humano. Una mayor implicación del personal puede verse traducida en una mejora continuada de los procesos empresariales que revierten en una mayor satisfacción de los clientes que, materializada en mayores ventas, debería generar unos mayores beneficios y rentabilidad para la compañía (Véase Figura 1). No debe dejar de mencionarse que un énfasis excesivo, en la obtención de los resultados financieros a corto plazo podría dificultar acciones generadoras de capacidades organizativas futuras, como es el caso de las inversiones en intangibles (Hamel, 1998; Litinen, 2004).

Figura 1. Proceso de feedback entre áreas claves.



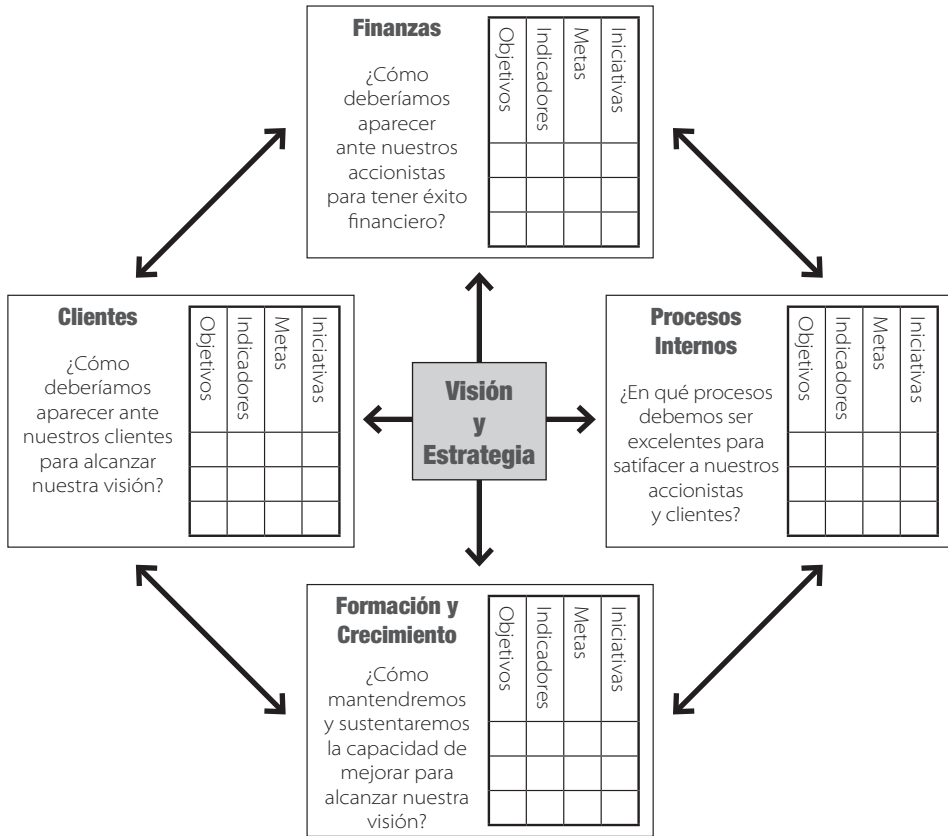
Fuente: *Elaboración propia a partir de Kaplan y Norton (1997)*

De ahí, la indispensable utilización de indicadores cuantitativos y cualitativos que informen acerca de las variables generadoras de valor futuro de la organización. Estos se constituyen como factores necesarios para lograr el mantenimiento y la excelencia empresarial. Por consiguiente, la herramienta que se pretende desarrollar, el CMI, a través de indicadores financieros, no financieros,

cuantitativos y cualitativos (Ortiz, 1999; Blanco, 2002; Lebas y Mevellec, 1993; Alvaréz y Blanco, 2001):

- Relata la misión y visión de la empresa y facilita su comprensión para su correcta aplicación, fomentando el consenso y participación de los agentes empresariales.
- Enlaza el control operativo a corto plazo con el largo plazo, al analizar, integralmente, la organización bajo las cuatro perspectivas fundamentales: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.
- Equilibra los indicadores financieros que determinan el resultado a corto plazo, necesario para mantener la solvencia y liquidez de la organización, con indicadores no financieros, que informan sobre aspectos que crean valor futuro.
- Alinea los objetivos locales establecidos para cada perspectiva con los globales de la organización.
- Permite el establecimiento de reiteradas revisiones, mejoras y correcciones de los objetivos locales y globales establecidos, al existir continuos procesos de “*feedback*”.
- Facilita la identificación de nuevas actividades o áreas claves tras la aplicación de procesos de reingeniería, mejora continua y calidad total, entre otros.
- Ofrece datos de las acciones pasadas y guía la toma de decisiones futuras, estructurándolos de forma equilibrada, coherente e integral. Esto permite la elaboración de informes sencillos, cortos y, al mismo tiempo, rigurosos que facilitan la toma de decisiones conducente a la excelencia en la actuación empresarial.

Figura 2. Estructura del CMI



Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Si bien lo hasta aquí señalado nos muestra una breve descripción de lo que representa esta moderna herramienta para el control de la gestión de las organizaciones, cuyo modelo estructural ha quedado diseñado por Kaplan y Norton (1992;1996; 1997; 2001; 2004) (Véase Figura 2), la diversidad de instituciones, su dimensión y/o su naturaleza será lo que condicione el diseño la estructura del CMI de tal manera que se adecue a sus características (Voelker, et al., 2001), pudiendo establecerse un orden distinto de prelación de las áreas claves así como establecer una diferente denominación o ampliación de sus contenidos de modo que se adapte a sus particularidades. En cualquier caso, lo que sí resulta evidente, es que el CMI, en la medida en que facilita las tareas de análisis, medición y gestión de todo un amplio abanico de variables, aparece como un importante instrumento al servicio de la gestión de las organizaciones, que sobrepasa la principal limitación de su antecedente, el “*tableau de bord*” francés

(Cuadro de Mando), que traducía la estrategia en una agrupación de indicadores sin aparente relación de causa-efecto, circunstancia que supera el CMI al utilizar mapas estratégicos, definidos como unas estructuras de indicadores que permiten describir la estrategia global de la empresa en una estrategia estructurada que señale como cada unidad de negocio o actividad añade valor para el logro de la estrategia global y cómo estas están relacionadas entre sí a través de relaciones causales (Escobar, 1999; Falguera 2002; López Viñe-gla, 2001). Asimismo, esta herramienta presenta unas particularidades que la convierten, al hilo del tema que nos ocupa, en un potente mecanismo para tratar y considerar de forma integral los aspectos claves establecidos en la organización, entre los cuales, los criterios de carácter social y medioambiental parecen evolucionar y alcanzar, como previamente se ha puesto de relieve, un importante peso en las modernas economías.

Es aquí donde entra en juego el importante papel del liderazgo directivo que debe extenderse a lo largo de toda la organización y de su cadena de valor, de tal manera que los implicados, internos y externos, participen en la consecución de una actividad calificada de social y medioambientalmente responsable (Itner y Larcker, 2003; Serra, 2005). Por ello, seguidamente, y con el objetivo de proporcionar un marco de actuación que contemple los nuevos parámetros sociales y medioambientales a tener en cuenta por las organizaciones, elevamos una propuesta del CMI que se adapte a las nuevas exigencias informativas de modo que este se convierta en una herramienta que permita comprobar en qué medida las empresas están adecuando su gestión al vigente modelo económico de responsabilidad.

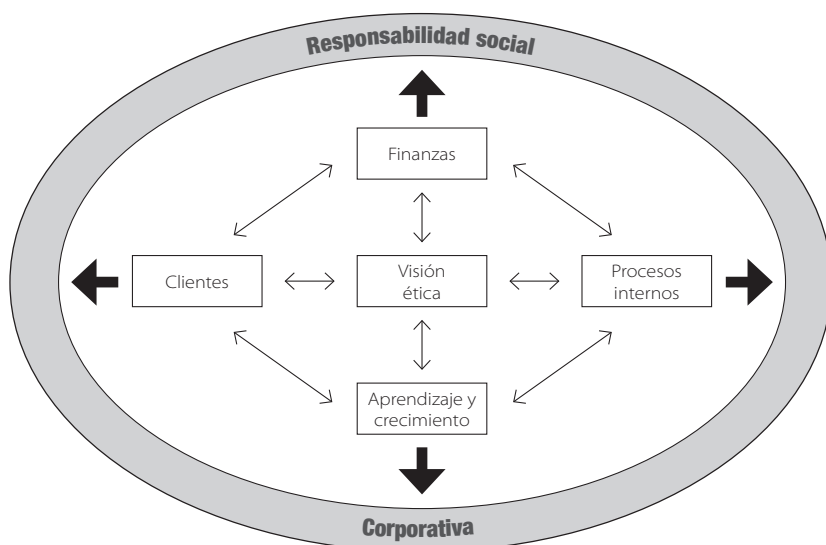
Una adaptación del *balance scorecard* a los requerimientos informativos sociales y medioambientales

Resaltado el potencial del CMI, el objetivo que nos proponemos es la adaptación de su configuración genérica para que, de modo específico y como previamente se ha señalado, sirva para atender las nuevas necesidades de gestión que ahora se entienden amplificadas.

Por consiguiente, se trata de ampliar el contenido del CMI de Kaplan y Norton (1997) para cada una de las áreas claves de la organización (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) (Véase Figura 3). Entendido bajo este enfoque, el CMI debe estar orientado a la gestión armoniosa, responsable y equilibrada de los ámbitos internos y externos, de manera que se satisfagan

los intereses, por un lado, de socios y accionistas, directivos y trabajadores, y por otro, de clientes, proveedores, competidores y la comunidad en general.

Figura 3. Adaptación del Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Muñoz Dueñas (2008)

Perspectiva financiera

Tradicionalmente, las actividades que se han venido valorando a través de los indicadores financieros que recoge el CMI se han centrado en la maximización de la satisfacción de los accionistas con una visión estrictamente económica.

Incorporando las premisas que defienden la actuación empresarial con una visión más extendida, esto es, desde la perspectiva de los "stakeholders", así como desde la necesaria responsabilidad a asumir, las medidas de valoración financiera también tendrán que ser ampliadas en paralelo con sus objetivos, incorporando e imprimiendo a estos, además de un carácter puramente económico, otros de carácter social y medioambiental. (OCDE, 1999; Ontiveros, 2003; Salas, 2004)

De este modo se podrán satisfacer los intereses de los inversores y accionistas sin por ello descuidar el resto de metas encaminadas para dar respuesta a las expectativas del resto de los interesados, tal como recoge la Comunicación de la CE (2002a), al indicar expresamente que "los empresarios están

cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con la maximización de los beneficios a corto plazo, sino con un comportamiento orientado por el mercado, pero responsable”.

Por consiguiente se espera que la empresa optimice su beneficio, contemplando, en su cuantificación, no solo un mero excedente financiero sino que además de los costes y beneficios económicos, se han de vigilar los aspectos sociales y medioambientales que de su actuación se pudieran derivar.

Esto atañe e incrementa la labor de los directivos de modo que deberán proponer, marcar y finalmente seleccionar aquellos objetivos que garanticen además una rentabilidad sostenida para la compañía, un retorno adecuado para las inversiones realizadas por los accionistas. No debemos dejar de tener presente que los accionistas han arriesgado sus recursos económicos con la intención de ver revalorizados sus depósitos en el mercado, al tiempo que valoran que en el uso de tales fondos se tengan presentes criterios de responsabilidad social de la empresa (Ontiveros, 1997; Argandoña, 2000; De la Cuesta, 2002; IESE, 2002), pues aquellos son los proveedores de financiación y la organización debe salvaguardar las bases contractuales sobre las que se asientan sus relaciones, a saber: eficacia y eficiencia en la gestión, confianza y transparencia informativa de sus actuaciones. El creciente interés de los inversores, al que acabamos de hacer referencia, por colocar su patrimonio en organizaciones de las que se espera combinen los objetivos de alcanzar una rentabilidad con aquellos otros vinculados a ámbitos de justicia social, desarrollo económico y políticas de medioambiente se recoge en el observatorio de la inversión socialmente responsable (Albareda, 2004), y este deberá ir acompañado de una política informativa asociada.

En esta línea los códigos de conducta tratan de ofrecer un marco de actuación a las empresas de modo que les permitan clarificar tanto la información relativa a todo tipo de actuaciones llevadas a cabo por la empresa como los resultados financieros que se desprenden (Doane 2004a; 2004b), paliando los efectos que la ausencia de la mencionada información pudiera ocasionar, dando cabida a los componentes informativos, necesarios de reseñar, de carácter social y medioambiental.

Centrándonos, al efecto, en los componentes a recoger en el CMI, habiéndose establecido como clave la *optimización del valor de los accionistas*, los objetivos irán encaminados al logro de una determinada rentabilidad, un crecimiento

económico y un valor concreto de las acciones, que se conjuga con el afianzamiento de un comportamiento socialmente responsable en materia financiera, favoreciendo que el crecimiento y el incremento de la competitividad sean posibles con actuaciones que no entren en conflicto con los criterios morales del inversor y para lo cual estas deben estar amparadas en un marco formal de ética empresarial.

Los indicadores propuestos para evaluar el grado de aplicación de RSC implícita en las acciones y decisiones empresariales, evitando integrar un gran número de ellos, serían la *existencia de una política formal sobre ética empresarial*, que responde a la evaluación de si las actuaciones empresariales satisfacen la demanda de los mercados financieros de mayor transparencia, seguridad y eficiencia en la gestión empresarial en relación con el colectivo de “*stakeholders*” y la *existencia de un servicio de atención al accionista*, puesto que se debe tener en cuenta que, además de dar respuesta a las necesidades y expectativas de los inversores, también será necesario reforzar los canales de comunicación con estos, ofreciendo toda aquella información demandada que cumpla con las características de ser detallada y transparente.

Perspectiva de la clientela

La perspectiva de la clientela del CMI para las empresas en este nuevo marco socioeconómico, no debe perder de vista la importancia de la identificación y elección de los segmentos de clientes y del mercado en el que se quiere competir.

Bajo esta hipótesis, el comportamiento responsable de la corporación es, cada vez más, un factor determinante en el proceso de selección y adquisición de los bienes y servicios demandados por los clientes. Una actuación responsable que ofrezca, además de productos o servicios, una mejora social y una protección medioambiental o cultural, incrementa la credibilidad de las organizaciones, favoreciendo el proceso de fidelización de los actuales y potenciales clientes (CE, 2001; Bowie y Duska, 1990; Cortina, 1998; 2002; Cowe y Willians, 2000; Ausborn, 2006; Amiruma *et. al.*, 2008).

Bajo este enfoque, la organización debe procurar ofrecer un “output” comercial que cumpla con las expectativas de la demanda, esto es, que se necesite, acepte y valore por el conjunto de la clientela y, consecuentemente, los atributos incorporados a los productos o servicios que se ofrecen deben tener esta finalidad. Los mencionados atributos abarcan:

1. Las características de los productos o servicios, tales como, buena calidad, precio justo, sin riesgo para la salud, seguridad en su uso y disfrute y salvaguarda del medioambiente, tanto en su fabricación como desecho, entre otros;
2. La relación con los clientes, no manipulando sus necesidades, cumpliendo con los plazos de entrega y garantía acordados, manteniendo la confidencialidad, etc;
3. La imagen y prestigio, la cual abarca aspectos intangibles como la honestidad en el trato y la realización de actuaciones justas y socialmente responsables, potenciándose de este modo el valor de los tangibles.

No debemos olvidar que los clientes resultan ser uno de los “*stakeholders*” de mayor trascendencia en relación con la existencia o el cese de la actividad (Weis, 1994).

Todo ello conduce a que la estrategia a seguir para posicionarse como empresa socialmente responsable y que los clientes la reconozcan como tal, obliga a configurar el CMI en el aspecto centrado en el *logro de una imagen y reputación asociables a un comportamiento de RSC*.

El objetivo que se debe marcar como referente es la satisfacción de las expectativas de los clientes referidas al “*output*” comercial con criterios de RSC, aspecto que debe llevar unido la puesta en conocimiento de los demandantes de los productos y/o servicios ofrecidos de aquella información referida al proceso productivo, con independencia de las empresas que hayan participado, y ello debido a que cuanto mayor información dispongan, mayor será su capacidad para juzgar la bondad de las actuaciones sociales y medioambientales.

La dimensión del comercio en una economía global impone que el principio que debe guiar la relación empresa-cliente es el de la transparencia, tanto en la comunicación como en la forma de presentar la información, con la clara finalidad de sensibilizar al consumidor de modo que este se convierta en el principal actor y pueda trasladar al mercado sus preocupaciones sociales y medioambientales.

Todo ello conlleva a que esta información debe derivar de un indicador que recoja de modo detallado el origen del producto, acuerdos y fórmulas adoptadas con los proveedores, trabajadores, competencia o cualquier otro grupo de interés implicado. Este indicador puede tomar como referencia alguna certifi-

cación que acredite una actuación responsable del tipo SA 8000, AA 1000, ISO 14001, ISO 19000 o ISO 26000.

Conjuntamente con ello, se establece como indicador necesario aquel que recoja el comportamiento de la empresa en materia publicitaria, que no debe obviar el análisis y la valoración de los parámetros de veracidad, ética y responsabilidad de la información referida, sus actuaciones, productos y/o servicios. La existencia de un código de *conducta en materia publicitaria*, tal como el de la Alianza para la Ética publicitaria (EASA) o "Autocontrol", puede prevenir eventuales controversias publicitarias al establecer un marco ético donde se desenvuelve una comunicación responsable y veraz.

Perspectiva de procesos internos y de negocio

El quehacer de las organizaciones, ha de verse reorientado de modo que la búsqueda de la excelencia empresarial incorpore la asimilación de la moderna cultura de RSC. Sus procesos internos que se inician en las etapas de innovación y terminan con el servicio de postventa permiten, por un lado, mantener los niveles de satisfacción del cliente y, por otro, la consecución de los objetivos financieros (Kaplan y Norton, 1992; 1997; 2001).

Esta perspectiva, englobada en el análisis y valoración de la RSC, debe identificar aquellas actuaciones que van a permitir proporcionar un beneficio económico con la actividad productiva desarrollada, debiéndose esta llevarse a cabo en armonía con el entorno vital del hombre, esto es, su espacio natural, social, cultural e histórico.

De todo ello se deduce que los itinerarios estratégicos de I+D deben quedar redefinidos fomentándose la utilización racional de tecnologías diferentes a las tradicionales de modo que, por un lado, permitan un consumo eficaz y eficiente por unidad producida de cada uno de los recursos utilizados (naturales, sociales,..) y, por otro, se encuentren apoyados en unos sistemas de vigilancia tecnológicos que permitan detectar los deseos y/o necesidades actuales o futuras de los clientes existentes y/o potenciales.

Por consiguiente, los itinerarios de I+D deben tender al diseño de bienes nuevos o al rediseño de los existentes, con la vista puesta en eliminar los residuos y desechos en los procesos de elaboración y favorecer la reutilización y reciclaje de los productos (CE, 2001; 2002a; 2005; 2006; Sournia, 2002).

Con esta orientación de responsabilidad y, bajo los principios de producción justa y sostenible, las organizaciones se ven avocadas a informar de sus actuaciones, justificando en qué medida la elaboración de los productos o servicios destinados a satisfacer las necesidades de los clientes no suponen sobreexplotación, degradación, destrucción o contaminación del entorno, tanto si este es considerado proveedor de los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad productiva de la organización o es considerado lugar de destino de los residuos o desechos generados por la mencionada actividad (Gómez Orea, 2002; Tejada, 1999).

Tradicionalmente, las externalidades, dada su consideración de costes sociales, no eran repercutidas en los márgenes ni resultados de la empresa (AECA, 1996), por lo tanto no podían ser valoradas ni gestionadas. Con una orientación de responsabilidad y sobre la base de la aplicación del principio rector de “quien contamina paga”³, que se ha venido convirtiendo en un mecanismo más o menos eficiente para la tutela jurídica del medioambiente en los países desarrollados, las organizaciones deben percibir e interiorizar el impacto que, sobre la competencia y la comunidad, provocan sus actuaciones a la hora de producir, de manera que puedan ser registrados, valorados y, por tanto, racionalizados los daños actuales o perjuicios futuros que la organización pudiera ocasionar en el proceso de generación de sus “*outputs*”.

Y puesto que el último eslabón de la cadena de valor de esa perspectiva está constituido por el servicio postventa, no se puede dejar de indicar que en el contexto del marketing social, las organizaciones (Kotler, 1999) deben identificar las necesidades, deseos e intereses de los grupos pertenecientes a la coalición empresarial, satisfacerlos de manera más efectiva que la competencia y de forma que se preserve o realce el bienestar a largo plazo de los consumidores y la sociedad. Por todo ello, las empresas (Valor, 2001) proyectarán establecer relaciones duraderas con los clientes y el resto de interesados, debiendo estar las actividades de marketing orientadas a establecer las relaciones de confianza, solidaridad, mutualidad y compromiso.

Asumida la importancia del servicio postventa, este no debe permanecer ajeno a los nuevos parámetros de responsabilidad que nos ocupa. Para ello, creemos conveniente el establecimiento de indicadores que reflejen la identificación y compromiso de la empresa con los valores y creencias de los clientes y la socie-

³ No se debe dejar de hacer mención que existe una corriente crítica que argumenta que una estricta aplicación desde la óptica fiscal podría conducir a una interpretación perversa del mismo, al considerar que aquel que tiene dinero puede tener licencia para contaminar y que con criterios sancionadores se podría, en cierta medida, resolver este conflicto.

dad en un momento dado, de manera que se construya una relación duradera entre las partes, basada en la confianza y estima mutua (Valor, 2001).

Por consiguiente, es clave que el *proceso productivo se lleve a cabo en armonía con el entorno medioambiental*, de manera que la actividad empresarial constituya un elemento potenciador de un desarrollo sostenible. Los objetivos pueden quedar identificados de modo que se tenga presente si se realiza un adecuado control de los residuos y desperdicios. Los indicadores que pueden medir el grado de consecución de tales fines podrían formularse con el interrogante de *si existen procesos que reduzcan la generación de residuos y desperdicios y si se están tomando medidas para hacer más eficiente el uso de energías y de materiales*.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento centra su cometido en la evolución de aquellas actividades que, llevadas a cabo en/o por la compañía, garantizan su capacidad de renovación a largo plazo, siendo en los empleados (Kaplan y Norton, 1997) donde residen aquellas cualidades que permiten a la dirección prever y anticiparse a los cambios que deba afrontar la organización, entre los que cabría destacar la creatividad, la experiencia y la capacidad de innovación.

En este orden, la empresa debe disponer de información de todas aquellas actuaciones que afecten, deban o puedan afectar a los empleados, referidas a: la remuneración, salud y seguridad en el trabajo, discriminación basada en atributos de nacionalidad, religión, discapacidad o género, la no utilización ni promoción del uso del trabajo forzoso e infantil (SA 8000, 2001; CE, 2002a), etc. Todas estas cuestiones dependen directamente de las compañías, de ahí que sean estas las responsables y garantes del respeto de cada una ellas.

Si a esto añadimos que en la actualidad las empresas se desenvuelven en unos entornos de una enorme complejidad y dinamismo, que afectan también a la sociedad, empleo, salud y seguridad en el trabajo, hace cada vez más necesario la promoción de políticas y estrategias encaminadas a la mejora continua del bienestar de los trabajadores en su ámbito laboral (Conill, 1997; Olabe, 2002).

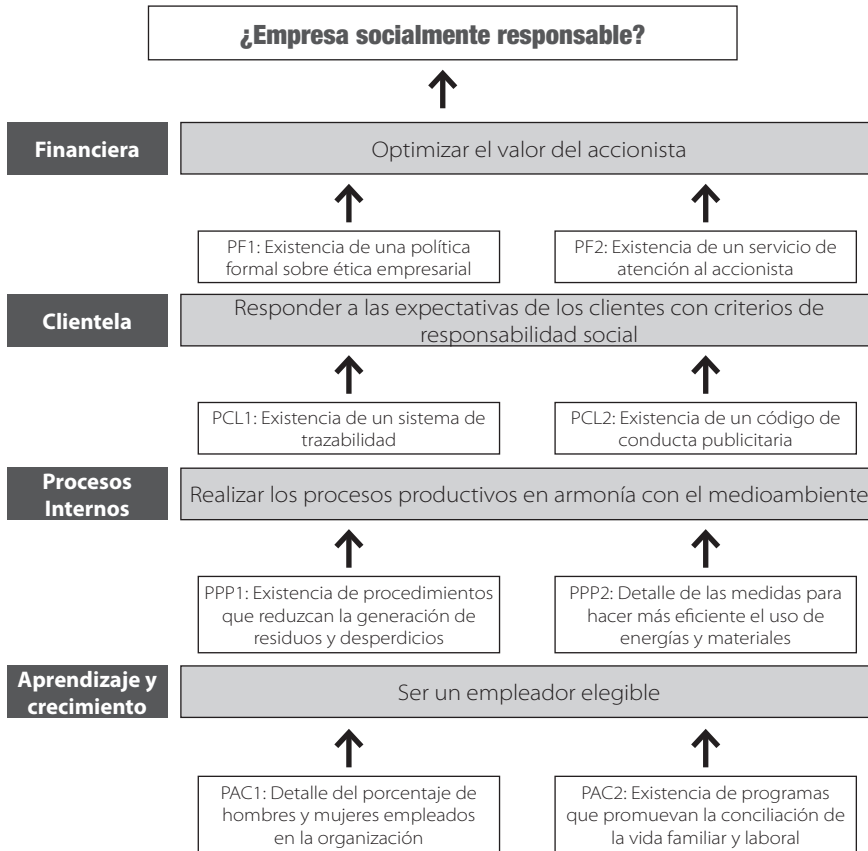
Por todo ello, la aplicación de las nuevas políticas y estrategias (CE, 2002b) habrían de tomar como orientación las siguientes direcciones:

- a) La adaptación de las empresas a los cambios en la sociedad. En este sentido se han venido observando dos claras tendencias que se están manifestando con contundencia en la sociedad, por un lado, la creciente participación de la mujer en el empleo y, por otro, el envejecimiento de la población activa. De esta manera, las estrategias deben estar encaminadas a corregir las consecuencias que ocasiona la no apreciación de los aspectos anteriores, a saber:
- Tomar en consideración los requerimientos físicos y psicológicos necesarios para el desarrollo del trabajo de los empleados en la organización.
 - Contemplar la situación específica de las distintas generaciones, esto es, el factor edad referido a los jóvenes y al envejecimiento de los trabajadores.
- b) La adaptación a los cambios en el trabajo, debido a una creciente diversificación de las formas o modos de hacer, que se manifiesta, especialmente, en la temporalidad de los contratos: trabajos a tiempo parcial, trabajos con horarios atípicos (horarios nocturnos...).
- c) La adaptación a los cambios en la naturaleza de los riesgos, que apunta a los riesgos considerados como emergentes (estrés, depresión, ansiedad, acoso...) fruto de los cambios en la organización en el trabajo, relaciones jerárquicas rígidas,

Como se observa, las orientaciones de las nuevas políticas y estrategias que han de ser seguidas por la empresa propuestas en el documento de la CE (2002b) dejan fuera de toda duda que en la motivación a la cooperación y participación de los empleados, subyace la intención de hacer converger las nociones de excelencia empresarial y personal. Esto es, se trata de lograr que los objetivos de la organización se conviertan para los empleados en objetivos personales lográndose de factores tales como la satisfacción laboral, sentimiento de permanencia en grupo, mejora del status social,

Bajo estos argumentos, el CMI adaptado debe configurar la clave de esta perspectiva en el aspecto de *ser un empleador elegible*, estando sus objetivos centrados en la aplicación de medidas dirigidas al fomento de la igualdad de los trabajadores y la conciliación entre vida personal/familiar y profesional, para lo cual los indicadores podrían quedar diseñados, por una parte, de manera que permitan la medición del porcentaje del *personal empleado por sexo* y, por otra, muestren una razonable visión de los aspectos que respondan a los argumentos previamente expuestos en referencia al grado implementación de *programas encaminados a la conciliación entre vida familiar y actividad profesional* (Véase Figura 4).

Figura 4. Mapa de relaciones causa-efecto.



Fuente: Elaboración propia a partir Muñoz Dueñas (2008)

Conclusiones

El cada vez más asentado convencimiento de que para la supervivencia de las organizaciones en un entorno complejo y cambiante es necesario la adecuada gestión de todos los elementos que inciden en el quehacer empresarial, ha dado lugar a que las actuaciones bajo criterios de responsabilidad en todos los ámbitos parezca presentarse como un principio fundamental.

Es por ello que, para la gestión integral de todos estos aspectos, entre los que se incluyen los de carácter social y medioambiental, sea necesario adaptar aquellos mecanismos y herramientas que, de algún modo, puedan medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

Debido a su gran potencial, el CMI se convierte en uno de los principales instrumentos que, adaptado, permite integrar todos los aspectos que ayudan a la consecución de los objetivos a corto y largo plazo por parte de las organizaciones. Su diseño e implantación requiere de una equilibrada combinación de todos los indicadores y el objetivo de la organización se centrará, analizando la cadena de relaciones causa-efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dichos resultados, en la búsqueda del punto óptimo para la consecución de los niveles máximos de todos ellos en su conjunto.

Desarrollando las distintas perspectivas del CMI bajo criterios de RSC, la empresa debe orientarse al logro de ser un empleador elegible. Para ello, la dirección de sus actuaciones, bajo los nuevos requerimientos, tendrá que dirigirse al fomento de la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida familiar y laboral de los empleados. La percepción, por parte de estos últimos, de que se satisfacen sus necesidades individuales, familiares y laborales, puede generar un sentimiento de reciprocidad hacia la empresa, que se traduzca en un mayor compromiso con la aplicación de esta filosofía, repercutiendo positivamente en otro de los factores clave, la ejecución de los procesos productivos, que a su vez se orientará en armonía con el entorno. De este modo, las firmas participan en la elaboración de un tejido social sólido y se legitiman en la sociedad, generando una riqueza justa y de calidad.

Por consiguiente, además de un beneficio económico, también se espera de la empresa que asuma su responsabilidad en el campo social y medioambiental. Para lograrlo, las organizaciones deberán interiorizar aquellos valores y normas de actuación que se apoyen en la aplicación del principio de prudencia respecto a los problemas ambientales, encaminados al control de las externalidades y al uso eficiente y eficaz de los recursos y energías, lo que unido a una adecuada política de calidad, información y transparencia sensibiliza a su clientela, incidiendo directa y positivamente sobre su supervivencia y desarrollo en términos de sostenibilidad y, consecuentemente, sobre sus variables financieras.

En definitiva, el CMI adaptado, incluyendo criterios sociales y medioambientales, representa un importante instrumento al servicio de la gestión empresarial que demuestra importantes virtudes para el análisis y evaluación de todos aquellos aspectos que contribuyen a la creación de valor ante el nuevo paradigma de empresa responsable.

Referencias Bibliográficas

- [1] AECA (2004): *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*, Documento nº 1, Comisión de Responsabilidad Social Corporativa, Madrid: AECA
- [2] ALBAREDA VIVÓ, L. (2004): *Observatorio de la inversión socialmente responsable en España 2003*, Barcelona: ESADE
- [3] ALLOUCHE, J. Y LAROCHE, P. (2005): "A Meta-Analytical Investigation of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, 18-41.
- [4] ÁLVAREZ LÓPEZ, J. Y BLANCO IBARRA, F. (2001): *Contabilidad de dirección estratégica para la gestión empresarial*. En Actas del VII Congreso del Instituto Internacional de Costos y II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva en España, Julio, León.
- [5] AMIRUMA, T.; HIBIKI, A.; KATAYAMA, H. (2008) "Is a voluntary approach an effective environmental policy instrument? A case for environmental management systems", *Journal of Environmental Economics and Management*, 55, 281-95.
- [6] APARISI CAUDEL, J. A. (2008): *La eficacia del cuadro de mando integral en el control estratégico de las entidades públicas*, VII Premi d'investigació Mestre Racional, Valencia: Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana.
- [7] ARGANDOÑA RAMÍZ, A. (2000): "Los fondos éticos y la promoción de la ética inversora", *Papeles de ética, economía y dirección*, 5, 1-17.
- [8] ASKARANY, D. Y SMITH, M. (2004): "Contextual factors and administrative gangs", *Journal of Issues in Informing Science and Information Technology*, 1, 179-88.
- [9] ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (1996): *Principios de contabilidad de gestión. Contabilidad de Gestión Medioambiental*, Documento nº 13, Madrid: AECA.
- [10] AUSBORN, B. (2006): *Guía para un consumo responsable: El papel de los consumidores en la Responsabilidad Social de la Empresa*, Madrid: Observatorio de RSC e Hispacoop.
- [11] BERMAN S. L.; WICKS, A. C.; KOTHE, S. Y JONES, T. M. (1999): "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, 24 (5), 488-506.

- [12] BLANCO IBARRA, F. (2002): *Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas*, Bilbao: Deusto.
- [13] BOATRRIGHT, J. R (1993): *Ethics and the condut of business*, New Jersey: Prentice Hall.
- [14] BOWIE, N. E. Y DUSKA, R. F. (1990): *Business ethics*, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- [15] CARROLL, A. B. (1979): "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance" *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- [16] CASTELLÓ TALIANI, E. Y LIZCANO ALVAREZ, J. (1994): *El sistema de gestión y costes basado en las actividades*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.
- [17] Castelló Taliani, E., (1992): "Análisis conceptual del «Activity Based Costing» (ABC)", *Partida Doble*, 27, Octubre, 22-36.
- [18] CAVALLUZO, K. S. E ITTNER, C. D. (2004): "Implementing performance measurement innovations: evidence for government", *Accounting Organizations and Society*, 29 (3), 243-67.
- [19] CHAN, Y. L. (2004): "Performance measurement and adoption of balanced scorecard: a survey of municipal governments in USA and Canada", *International Journal of Public Sector Management*, 17 (2-3), 204-21.
- [20] CHONG, V. K. (1996): "Management accounting systems, task uncertainty and managerial performance: a research note", *Accounting, Organizations and Society*, 12 (5), 415-21.
- [21] CLARKE, T. (1998): "The stakeholder corporations: A business philosophy for the information age", *Long Range Planning*, 31 (2), 182-94
- [22] COMUNIDAD EUROPEA (CE) (2001): *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas: CE.
- [23] CE (2002a): *La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*, Bruselas: CE.
- [24] CE (2002b): *Cómo adaptarse a los cambios en la sociedad y en el mundo del trabajo: una nueva estrategia comunitaria de salud y seguridad (2002-2006)*, Bruselas: CE.
- [25] CE (2005): *Libro Verde: Estrategia europea para una energía sostenible, competitiva y segura*, Bruselas: CE.
- [26] CE (2006): *Libro Verde: La eficacia energética o cómo hacer más con menos*, Bruselas: CE.

- [27] CONIL SANCHO, J. (1997): Reconfiguración ética del mundo laboral, En Cortina Orts, A. (Coord.), *Rentabilidad de la ética de la empresa*, Fundación Argentaria, Madrid: Visor.
- [28] CORTINA ORTS, A. (1997): *Ética y empresa. Un enfoque multidisciplinar*, Fundación Argentaria, Madrid: Visor.
- [29] CORTINA ORTS, A. (1998): *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid: Trotta.
- [30] COWE, R. Y WILLIAMS, S. (2000): *Who are the ethical consumers?*, London: Co-operative Bank.
- [31] DAVIS, S. Y ALBRIGHT, T. (2004): "An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance", *Management Accounting Research*, 15, 135-53.
- [32] DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. Y RODRÍGUEZ DUPLÁ L. COORD. (2004): *Responsabilidad Social Corporativa*, Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca
- [33] DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.; VALOR MARTÍNEZ, M. ET AL. (2002): *Inversiones éticas en empresas socialmente responsables*, Madrid: UNED.
- [34] DOANE, D. (2004a): Promoting the "social case" for mandatory CSR, En De la Cuesta González, M. y Rodríguez Duplá, L. (Coord.): *Responsabilidad Social Corporativa*, Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca, 145-57.
- [35] DOANE, D. (2004b): Norms, standards and verification for Corporate Social Responsibility. A review and critique. En De la Cuesta González, M. y Rodríguez Duplá, L. (Coord.): *Responsabilidad Social Corporativa*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca, 261-75.
- [36] DURÁN HERRERA, J. J. (2009): "La función económica de la empresa socialmente responsable". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*. 1, 49-70.
- [37] EPSTEIN M.J. Y FREEDMAN M. (1994): 'Social disclosure and the individual investor', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 7, 94-109.
- [38] EPSTEIN, M. Y WISNER, P. (2001): Good Neighbours: Implementing Social and Environmental Strategies with the BSC, En Harvard Business School (Ed.): *Balanced Scorecard Report*, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- [39] ESCOBAR RODRÍGUEZ, T. (1999): "El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXVIII (102), 1075-99.

- [40] FALGUERA MARTÍNEZ-ALCARCÓN, J. (2002): *La Contabilidad de Gestión en los centros sanitarios*. Tesis doctoral. Universitat Pompeu Fabra, Junio.
- [41] FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- [42] GARRALDA, J. (2009). "La crisis pone a prueba la responsabilidad social corporativa". Mis finanzas en Línea.com. <http://www.misfinanzasenlinea.com>.
- [43] GELB, D. S Y STRAWSER J. A.(2001): "Corporate Social Responsibility and Financial Disclosures: An Alternative Explanation for Increased Disclosure", *Journal of Business Ethics*, 33 (1), 1-13.
- [44] GÓMEZ OREA, D. (2002): *Evaluación de impacto ambiental*, Madrid: Mundi – Prensa.
- [45] GUL, F. A (1991): "The effects of management accounting systems and environmental uncertainty on small business managers' performance", *Accounting and Business Research*, 22 (85), 57-61.
- [46] HAMEL, G. (1998): "Strategy innovation and the quest for value", *Sloan Management Review*, 39 (2), 7-14.
- [47] IESE BUSINESS SCHOOL ET AL.(2002): *Código de gobierno para la empresa sostenible*. Madrid: IESE.
- [48] ITNER, C. D Y LARCKER, D. F (2003a): "Coming up short on nonfinancial performance measurement", *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.
- [49] ITNER, C. D Y LARCKER, D. F Y RANDALL, T. (2003b): "Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms", *Accounting, Organizations and Society*, 28, (7-8), 715-41.
- [50] JOHNSON H.T. Y KAPLAN R.S (1988): *la contabilidad de costes. Auge y caída de la contabilidad de gestión*. Barcelona: Plaza & Janes.
- [51] JOHNSON, S. D. (1998): "Identification and Selection of Environmental Performance Indicators: Application of the Balanced Scorecard Approach", *Corporate Environmental Strategy*, 5 (4), 35-41.
- [52] KALD, M Y NILSSON, F. (2000): "Performance measurement at Nordic companies", *European Management Journal*, 18 (1), 113-27.
- [53] KAPLAN, R. S. Y NORTON, D. P. (1992): "The Balanced Scoreboard- Measure. That drive performance", *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-9.

- [54] KAPLAN, R. S. Y NORTON, D. P. (1996): "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, 76, Enero-Febrero, 99-109.
- [55] KAPLAN R. S. Y NORTON, D. P.(1997): *Cuadro de mando integral (The balanced Scorecard)*, Barcelona: Gestión 2000.
- [56] KAPLAN R. S. Y NORTON D. P. (2001): *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*, Barcelona: Gestión 2000.
- [57] KAUFMAN, L. Y SCHNEIDER, Y. (2004): "Intangibles. A síntesis of current research", *Journal of Intellectual Capital*, 5 (3), 366-88.
- [58] KLOOT, L. Y MARTIN, J. (2000): "Strategic performance management: a balanced approach to performance management issues in local government", *Management Accounting Research*, 11 (2), 231-52.
- [59] KOTLER, PH. (1999): *Dirección de Marketing*, Madrid: Prentice Hall.
- [60] LAFUENTE FÉLEZ, A., VIÑUALES, V. ET AL. (2003): Responsabilidad social corporativa y políticas públicas, Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES) (Eds.): *Documento de trabajo 3/2003*. Zaragoza: ECODES.
- [61] LEBAS, M. Y MEVELLEC, P. (1993): "La comptabilité de gestion reflète la représentation que l'on se fait de l'entreprise", *Revue française de comptabilité*, 242, 48-9.
- [62] LIBBY, T; SALTERIO, S. Y WEBB, A. (2004): "The Balanced Scorecard: the effects of assurance and process accountability on managerial judgment", *The Accounting Review*, 79 (4) 1075-94.
- [63] LIPE, M. G. Y SALTERIO, S. E. (2000): "The Balanced Scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures", *The Accounting Review*, 75 (3), 283-98.
- [64] LLENA, F.; MONEVA, J. M. Y HERNÁNDEZ, B. (2007): "Environmental disclosures and compulsory accounting standards: the case of Spanish annual reports", *Business Strategy and the Environment*, 16 (1), 16-53.
- [65] LÓPEZ VIÑEGLA, A. (2001): "El "balanced scorecard" y el cuadro de mando como herramientas complementarias. Un análisis diferenciado." *Revista Gestión*, 22, 10.
- [66] LÓPEZ, A. Y LLENA, F. (2006): "La incorporación de la responsabilidad social corporativa en la gestión estratégica través del Balance Scorecard", *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 74, 46-51.

- [67] LOZANO, J. M. (1999): *Ética y empresa*, Valladolid: Trota.
- [68] MALINA, M. A. Y SELTO, F. H. (2001): "Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard", *Journal of Management Accounting Research*, 13 (1), 47-90.
- [69] MCGUIRE, J. (1963): *Business and Society*, New York: McGraw-Hill.
- [70] MONEVA, J. M. AND LLENA, F. (2000). "Environmental reporting in annual reports of large compnies in Spain", *European Accounting Review*, 9 (1), 7-29.
- [71] MUÑOZ DUEÑAS, M. P. (2008): *Evolución del modelo de empresa economía al modelo de empresa social*. Una propuesta de adaptación del Cuadro de Mando Integral, Tesis Doctoral, Universidad de Vigo.
- [72] NACIONES UNIDAS (2000): *Global Compact*, Disponible en <http://www.globalcompact.org>.
- [73] NORTON, D. P. (1998): "El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)", *Dirección y Progreso*, 160, Julio-Agosto, 45-8.
- [74] OLABE EGAÑA, A. (2002): Indicadores de Sostenibilidad en el Ámbito RSC, En Jornadas: Responsabilidad Social. Balance Social: instrumento de gestión para la Empresa Social, 19-20 junio, Madrid.
- [75] OLVE NILS-G.(2000): *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral (performance drivers)*. Barcelona: Gestión 2000.
- [76] OMRAM, M.; ATRILL, P. Y POINTON, J., (2002). "Shareholder vs. Stakeholders: corporate misión statement and investor returns", *Bussiness Ethics*, 11 (4), 318-26.
- [77] ONTIVEROS BAEZA, E. (1997): Ética y mercados financieros, En Cortina Orts, A. (Coord.): *Ética y empresa. Un enfoque multidisciplinar*, Fundación Argenteria, Madrid: Visor.
- [78] ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE) (1999): *Principio de la OCDE para el Gobierno de las sociedades*. Disponible en <http://www.oecd.org>.
- [79] ORLITZKY, M., SCHMIDT, F. L. Y RYNES, S. L. (2003): "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", *Organization Studies*, 24 (3), 403-41.
- [80] ORTIZ, J. M. (1999): "David Norton y los maestros del cuadro de mando integral", *Dirección y Progreso*, 167, Septiembre-Octubre, 68-73.
- [81] PIERRAT, C. Y MARTORY, B (2000): "Les spécificités du pilotage de l'imatétiel". *Revue Française de Gestion*, 130, Septembre-Octobre, 94-100.

- [82] POST, J. E.; PRESTON L. E. Y SACHS, S. (2002): "Managing the extended enterprise: A new stakeholder view", *California Management Review*, 45 (1), 6- 28
- [83] RIGBY, D. Y BILODAU, B. (2005); "The Bain 2005 management tools survey", *Strategy and Leadership*, 33 (4), 4-12.
- [84] SALAS FUMÁS, V. (2004): ¿Buen Gobierno o Responsabilidad Social Corporativa?, En De la Cuesta González, M. y Rodríguez Duplá, L. (Coord.): *Responsabilidad Social Corporativa*, Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca, 201-15.
- [85] SERRA SALVADOR, V. M. (2005): "La problemática del "cambio" en los sistemas de contabilidad de gestión de empresas", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 3 (5), 111-30.
- [86] SIMPSON, W. G. AND KOHERS, T. (2002): "The link between corporate social and financial performance: evidence from the banking industry", *Journal of Business Ethics*, 35, 97-109.
- [87] SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (SAI) (2001): *Responsabilidad Social 8000*, New York: SAI.
- [88] SOURNIA, G. (2002): Cómo preservar los recursos forestales, *Le Monde Diplomatique*, Año VI (82), Agosto, 22.
- [89] TEJADA PONCE, A. (1999): *La gestión y el control socio-económico de las interacciones empresa – medioambiente. Contribuciones de la contabilidad a la gestión sostenible de la empresa*, Madrid: ICAC.
- [90] VALOR, M. (2001): Responsabilidad social de la empresa, marketing de relaciones y política de recursos humanos: El gasto social de la empresa", En IX Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección: *Liderazgo, ética y dirección de personas en el siglo XXI*, 7 -8 de junio, Bilbao: Asociación Española de Ética de la Economía y de las Organizaciones.
- [91] WADDOCK, S. A. Y GRAVES, S. B. (1997a): "Quality of management and quality of stakeholders relations: Are synonymous?", *Business & Society*, 36 (3), 250-79.
- [92] WADDOCK, S. A. Y GRAVES, S. B. (1997b): "The Corporate Social Performance-Financial Performance link", *Strategic Management Journal*, 18 (4), 303-19.
- [93] WEBER, M. (2009): "Revelar el potencial empresarial del la RSC: Cómo pueden las empresas evaluar los beneficios específicos de la RSC para la Empresa", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 1, Enero – Abril, 91-116
- [94] WEISS, J. W. (1994): *Business ethics. A managerial stakeholders approach*, Belmont California: Wadsworth Publishing Company.

- [95] WILLIAMS, S. (2001): "Drive your business forward with the balanced scorecard", *Management Services*, 45 (6), 28-30.
- [96] WU, M. L. (2006): "Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance and Firm Size: A Meta-Analysis", *Journal of American Academy of Business*, 8 (1), 163-71.

R Responsabilidad social de la empresa y estrategia de innovación: El caso de Indra

Fátima Guadamillas Gómez, *Universidad de Castilla-La Mancha.*
Facultad de CC. Jurídicas y Sociales. Dpto. de Administración de Empresas.
fatima.guadamillas@uclm.es

Mario J. Donate Manzanares, *Universidad de Castilla-La Mancha.*
Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Dpto. de Administración de Empresas.
mariojavier.donate@uclm.es.

Resumen

Este trabajo analiza la forma de integrar una serie de principios éticos y acciones de responsabilidad social empresarial (RSE) en la estrategia de innovación de la empresa. Para ello, se estudia el caso de la empresa Indra. Esta compañía, intensiva en tecnología e innovación, y cuyo activo estratégico fundamental es el conocimiento, ha desarrollado un proceso específico de integración de principios y acciones de RSE en su estrategia corporativa y de innovación. Algunos de los factores implicados en este proceso son la promoción de los valores éticos a través de su cultura corporativa, las prácticas éticas de recursos humanos que fomentan el acceso al conocimiento y su transferencia, y las relaciones de la empresa con sus grupos de interés, que impulsan, no solamente la generación de conocimientos y la innovación, sino también los valores éticos que van intrínsecamente unidos a las mismas.

Palabras clave:

Ética, Responsabilidad Social Empresarial, Estrategia, Gestión del Conocimiento, Innovación.

Código JEL: M1.

Abstract

This work analyses the way a firm can integrate ethical principles and corporate social responsibility (CSR) initiatives into its innovation strategy. With this aim, the case of the Indra Company is studied. This enterprise, which is technology and innovation intensive and whose main resource is its knowledge base, has developed a explicit process for the integration of these values and actions into its corporate and innovation strategies. Some of the factors which have been implicated in this process are: the promotion of ethical principles through its corporate culture, the human resources practices which promote the access to and the transfer of knowledge, and its relationships with its stakeholders which encourage the creation of knowledge and innovation, jointly with the ethical values which intrinsically go linked to these as well.

Keywords:

Ethics, Corporate Social Responsibility, Strategy, Knowledge Management, Innovation.

JEL classification codes: M1.

Introducción

En la actualidad, la discusión sobre los temas relacionados con la ética en los negocios y la Responsabilidad Social empresarial (RSE) está alcanzando un creciente interés tanto en la comunidad académica como en la práctica directiva¹ (Nieto y Fernández, 2004). Una de las razones que explican este hecho es la aparición de recientes escándalos empresariales provocados por ciertos comportamientos deshonestos o una falta de aplicación de principios éticos por parte de algunas empresas, que se han manifestado en comportamientos competitivos abusivos, daños medioambientales, perjuicios financieros o una falta de respeto por la dignidad de las personas o de los derechos humanos (Margolis y Walsh, 2003).

Además de estas razones, la propia presión que ejercen ciertos entornos ultra-competitivos provoca que algunas empresas en sectores en los que los valores éticos no están generalizados consideren que el desarrollo y aplicación de prácticas basadas en principios éticos y de RSE, que vaya más allá de los requerimientos legales, podría llegar a disminuir su capacidad competitiva (Jones, 1999; Margolis y Walsh, 2003). Por el contrario, un número creciente de académicos afirma que los principios éticos y de responsabilidad social deberían integrarse en las estrategias de las empresas independientemente (o más allá) de la existencia de normativa al respecto, ya que estos aspectos generan recursos y capacidades que inciden positivamente en la ventaja competitiva de la empresa (e.g., Porter y Kramer, 2002; Anderson y Bieniaszewska, 2005; Koehn, 2005). Por ejemplo, la reputación de la empresa, su legitimidad ante los grupos de interés (*stakeholders*) o la mejora del contexto competitivo provocado por acciones que mejoran las relaciones de la empresa con determinados grupos (Porter y Kramer, 2002) se pueden citar entre los efectos generados por la RSE que contribuyen a mejorar la posición competitiva de la empresa en el largo plazo (Johnson, Scholes y Whittington, 2005: 190).

Desde esta perspectiva, las empresas intensivas en tecnología son particularmente sensibles a ciertos aspectos éticos y de responsabilidad social relacionados con la forma de gestionar su base de conocimiento organizativo (Groff y Jones, 2003). Efectivamente, el conocimiento, al residir en las mentes de los individuos, conlleva ineludiblemente elementos éticos y morales con respec-

¹ Ello no significa que se trate de un nuevo campo de estudio en Dirección de Empresas. Simplemente, que el interés por estos temas ha crecido de manera significativa en los últimos años, debido, entre otras causas, a escándalos financieros de gran magnitud tales como los provocados por empresas como Enron, WorldCom o Parmalat.

to a su posesión, transferencia, compartimiento, protección o acaparamiento (Lin, 2007). Además, la relación con determinados grupos de interés es clave, en la medida en que proporcionan a la empresa un flujo constante de información y conocimientos que permite detectar necesidades no satisfechas, preferencias y nuevas oportunidades de negocio (Hart y Sharma, 2004). Por otra parte, y desde un punto de vista estratégico, las acciones de RSE implican una mejora en ciertos intangibles como la reputación y la imagen de la compañía como empresa responsable (Margolis y Walsh, 2003; EIU, 2005; Porter y Kramer, 2006). En este sentido, y en relación con la gestión de la base de conocimientos de la empresa, así como en la adquisición y generación de nuevos conocimientos, surgen cuestiones interesantes relativas a los vínculos entre la gestión del conocimiento (GC) y la gestión de los aspectos éticos y de RSE en la organización. En concreto: ¿Pueden contribuir las acciones de RSE a mejorar el desarrollo de los diferentes procesos de GC? ¿Se pueden integrar los principios éticos y determinadas acciones de RSE en la estrategia de innovación de la empresa? ¿La GC se puede desarrollar desde un punto de vista ético y de RSE? ¿Puede la GC contribuir a difundir los principios éticos como parte de la cultura de la empresa? ¿Cómo se pueden implantar iniciativas concretas en el terreno práctico que vinculen la GC con la RSE?

Este trabajo trata de analizar todos estos aspectos a través del estudio de un caso, concretamente el de la empresa Indra. Esta compañía española, intensiva en tecnología e innovación, está tratando en los últimos años de integrar sus actividades de RSE en la gestión de su conocimiento, y por tanto, en sus actividades innovadoras. Ya que la tecnología y la innovación son sus principales armas competitivas, la repercusión de dicha integración en su estrategia corporativa y de innovación tiene una importancia primordial para la consecución de sus diferentes metas y objetivos. Por tanto, el ánimo de este trabajo es el de mostrar cómo una empresa innovadora está vinculando la RSE con la gestión de su base de conocimiento con el objetivo de mejorar en innovación, satisfacer mejor las necesidades de sus grupos de interés y generar una imagen de empresa responsable, todo ello mediante el desarrollo de un plan concreto, orientado al largo plazo, y por tanto, de carácter estratégico.

Para cubrir este objetivo, en primer lugar, se muestran los aspectos relacionados con la aplicación de principios éticos y de RSE a la gestión del conocimiento organizativo y su integración en el proceso de innovación de la empresa. Posteriormente, se analizará la manera concreta en que Indra está intentando llevar a cabo este proceso. Para finalizar, se establecerán una serie de conclusiones al estudio de este caso que ilustrarán el camino a emprender por los

directivos para integrar los aspectos éticos y de RSE en la dirección estratégica de la empresa.

Relaciones entre ética, RSE e innovación

Incorporar criterios éticos a las decisiones de la empresa plantea dificultades importantes (Jones, 1999). La elección de una alternativa concreta está condicionada por la forma de percibir el problema o la necesidad del grupo de interés que se trata de resolver y de un proceso de decisión que depende de una red compleja de relaciones entre grupos internos y externos afectados (Mitchell, Agle y Wood, 1997; Werhane, 2008). Además, cada empresa, en función de los requerimientos legales, sus objetivos estratégicos, y su sistema de valores incorporado en elementos tales como su misión o la cultura organizativa, establece una determinada postura ética² que le condiciona a la hora de tomar decisiones (Johnson *et al.*, 2005). Por tanto, ésta puede no limitarse únicamente a cumplir con la normativa vigente o a cuestiones informativas relativas a la elaboración de documentos como el balance social, una memoria, un código ético u otros indicadores, sino que puede implicar actuaciones positivas en las decisiones de gobierno de empresa, el respeto al medio ambiente, el modo de actuar en el mercado, su relación con los clientes, y en general, todas las acciones desarrolladas por la empresa (Marcus, 1993; Johnson *et al.*, 2005: 189-191).

En cuanto a la innovación y la creación de conocimientos, se puede considerar que éstas constituyen una forma de contribución de las empresas a los objetivos de sus grupos de interés y de la sociedad en general, y por tanto, son un motor de cambio y de desarrollo económico (Hart y Sharma, 2004). En este sentido, ciertas decisiones relativas a la GC en la organización plantean cuestiones éticas y de RSE importantes. Por ejemplo, el desarrollo de la ciencia y la tecnología implica un esfuerzo por parte de las empresas para conseguir que sus actividades innovadoras sean compatibles con las políticas y los planes científicos de su entorno, lo que beneficia a la sociedad en general (Bell y Pavitt, 1993). Por otra parte, el desarrollo de activos intangibles, tales como la reputación o la imagen corporativa, está basado en la acumulación de conocimiento idiosincrásico y, obviamente, la aplicación de principios éticos que

² Mientras que los *principios o valores éticos* podrían ser entendidos como postulados que guían la actuación de la empresa según la percepción de las consecuencias morales de sus acciones (p.ej., veracidad, la seriedad, la solidaridad o la vinculación con una zona geográfica), la *RSC* incluiría acciones que la empresa desarrolla para satisfacer metas u objetivos de sus grupos de interés que van más allá de sus obligaciones legales, tales como ofrecer un buen trato a sus empleados, respetar el medioambiente, mantener un sistema de gobierno corporativo honesto, desarrollar iniciativas filantrópicas, promocionar el comercio justo y respetar los derechos humanos y las diferencias culturales (Economist Intelligence Unit, 2005: 6). Como se observa, los conceptos RSC y ética no son sinónimos. Sin embargo, se encuentran estrechamente relacionados y cualquier iniciativa de responsabilidad social está basada en una concepción ética subyacente.

afectan a las decisiones de la empresa en el mercado de factores y de productos tienen una notable influencia en su desarrollo (Salas, 2005: 18; Margolis y Walsh, 2003: 297).

En cualquier caso, los directivos deciden cuales son los valores éticos que la empresa está dispuesta a asumir en el ámbito de la GC en función de los mismos factores que son considerados para el resto de decisiones estratégicas, tales como adelantarse a legislación, mejorar las condiciones de trabajo a través de innovaciones organizativas, crear productos que mejoren la calidad de vida de los consumidores, aportar conocimientos a grupos o asociaciones que defienden intereses legítimos y morales, o incluso mejorar su reputación de empresa innovadora y socialmente responsable (McWilliams y Siegel, 2001; Guerras y López-Hermoso, 2002). Todo ello basado en la creencia de que un comportamiento responsable con respeto a la GC puede asegurar que la empresa a largo plazo mejorará o mantendrá sus resultados innovadores, su reputación e imagen como empresa responsable y su legitimidad ante los grupos de interés, los cuales se implicarán de manera más activa en el desarrollo de innovaciones. Si esto no fuera así, la introducción de estos valores en el ámbito de la estrategia de innovación podría suponer un uso indebido de esfuerzos y recursos, y a largo plazo, un perjuicio para la posición competitiva de la empresa (Steiner y Steiner, 2000).

En concreto, algunos ejemplos de la aplicación e integración de principios éticos y de RSE a los diferentes procesos de GC en la empresa se muestran en la figura 1 y se explican a continuación. Hay que señalar también que cada uno de los aspectos éticos y de RSE está vinculado a uno o varios procesos de GC de la empresa, y a la vez, estos están referidos a uno o varios grupos de interés en la organización³.

La gestión ética de la cooperación. Una de las principales formas de adquirir externamente conocimientos es a través de las alianzas estratégicas o acuerdos cooperativos. En este sentido, se plantea la gestión ética de la cooperación con clientes, proveedores, competidores u otras instituciones. El éxito de estos acuerdos requiere reacciones rápidas para aprovechar las oportunidades y para ello, es necesario establecer formas de coordinación, con escasos controles pero elevados incentivos, basadas en la confianza, puesto que

³ Por ejemplo, la gestión ética de los acuerdos de cooperación está vinculado tanto al proceso de adquisición como de transferencia de conocimiento. A la vez, las acciones éticas y de RSE estarán orientadas a grupos de interés como los proveedores, otras empresas e instituciones e incluso instituciones de conocimiento tales como Universidades u otros centros de investigación. Adicionalmente, los resultados de los acuerdos pueden beneficiar a los clientes en forma de la aparición de nuevas tecnologías, mejoras en los productos o tecnologías con precios más reducidos, o beneficiar a la comunidad en general (p.ej., acuerdos para la reducción de residuos contaminantes).

los resultados de un socio dependen en gran medida del comportamiento de los demás (Hitt, Ireland y Santoro, 2004). Ello sólo se puede alcanzar si la empresa mantiene un comportamiento honesto con respecto a sus socios –evitando comportamientos oportunistas– e impidiendo los abusos por posiciones dominantes. Mención especial merece la colaboración con universidades u otras entidades públicas de investigación, así como con los propios clientes, para el desarrollo de proyectos que permitan generar nuevos conocimientos que aporten valor al propio cliente, a la empresa y a la sociedad en general.

Figura 1. Aspectos éticos y de RSE relativos a los procesos de Gc



La gestión ética de la innovación y el liderazgo ético. En este punto hay que considerar varios aspectos. En primer lugar, todo aquello relativo a las tecnologías a desarrollar (como *output*). Así, ciertas acciones socialmente responsables pueden ir orientadas a cubrir necesidades de grupos con dificultades de acceso a la tecnología, a la mejora de las condiciones de vida de ciertos colectivos, a innovar tecnológicamente en procesos que disminuyen el impacto medioambiental negativo, o a mejorar las condiciones de trabajo de los empleados. De la misma manera, el mantenimiento de relaciones adecuadas con los grupos de interés de la empresa genera un flujo de información y de conocimientos que la empresa debe aprovechar para mejorar e innovar en diferentes eslabo-

nes de su cadena de valor⁴ (Porter, 1985). Y tercero, la propia postura ética de la empresa se debe inculcar a técnicos y trabajadores con el objetivo de marcar límites “tecnológicos”, integrarla en la cultura organizativa y orientar los esfuerzos innovadores en la dirección que marcan los principios que la configuran (Groff y Jones, 2003). El papel de los líderes, en este sentido, resulta fundamental para impulsar todo este proceso en la organización.

Facilitar la difusión de nuevos conocimientos y tecnologías a los grupos de interés, evitando que se sometan a condiciones abusivas⁵. Aunque no se trata de hacerlo sin tener en cuenta riesgos de apropiación indebida, sino de transferir conocimientos que aseguren la sostenibilidad de la empresa en el futuro (Blum-Kusterer y Hussain, 2001). Por otra parte, la difusión de conocimientos a determinados grupos de interés hace que aumente la transparencia de la organización, lo que refuerza su imagen de empresa responsable y comprometida (Gallardo y Castilla, 2007).

El uso ético de las tecnologías de la información. Entre otros aspectos las TIC facilitan el control, la coordinación de tareas, la difusión de valores y códigos éticos, la transparencia informativa dentro de la empresa y con sus grupos de interés, la flexibilidad organizativa y el trabajo a distancia. Ello mejora las condiciones de trabajo, la coordinación de equipos y contribuye al equilibrio entre la vida personal y profesional de directivos y trabajadores. Asimismo, potencian la cooperación para el desarrollo de innovaciones, mejoran la flexibilidad organizativa y facilitan la interacción entre personas, lo que en general permite reducir costes y mejorar en las aportaciones de las personas a la GC (Andreu y Ciborra, 2001; Alavi y Tiwana, 2003). Por otra parte, las TIC son un instrumento muy importante para difundir y facilitar el acceso a los códigos y principios éticos que rigen la actividad de la empresa. Por ejemplo, los portales corporativos pueden incluir noticias y secciones en los que se recojan las políticas, resultados e hitos sobre responsabilidad social que la empresa está llevando a cabo; o el correo electrónico puede servir de herramienta de difusión de las normas éticas de la empresa (Groff y Jones, 2003). Por otra parte, el acceso al conocimiento que reside en bases o depósitos electrónicos no resulta en la actualidad complejo gracias a los avances tecnológicos, lo que beneficia su difusión a la vez que se logra una mayor transparencia informativa. Adicionalmente, surge otra cues-

⁴ Por ejemplo, con respecto a proveedores, se logra mejorar en la cadena de suministro o la gestión de los pedidos; con clientes, permite desarrollar productos que se ajusten mejor a sus preferencias; con trabajadores, se logra mejorar en motivación al innovar en la gestión de puestos de trabajo, desarrollar políticas innovadoras de conciliación, retribuciones, etc.; o con la comunidad, innovando en temas medioambientales o en la integración de las personas discapacitadas.

⁵ Un ejemplo de las condiciones abusivas sobre la tecnología la encontramos en empresas dentro del sector de las TIC que, intentando protegerse de apropiaciones indebidas *via* patentes, demoran o impiden la evolución de un campo de conocimiento que depende de una línea de progreso única, como por ejemplo, ciertos desarrollos de software.

tión ética para la empresa, referida a las restricciones en el acceso a los empleados a determinados conocimientos (“acaparamiento”) (Groff y Jones, 2003). Si se pretende fomentar una política de cooperación con el objeto de compartir conocimientos, se debe encontrar un equilibrio entre la libertad al acceso y el control del conocimiento estrictamente estratégico para la empresa.

Prácticas de recursos humanos. La formación de los empleados en términos de adquisición de nuevos conocimientos y habilidades es una parte esencial de la integración de la RSE en la GC. La formación mejora el desarrollo profesional de los trabajadores, es un factor de motivación en sí misma, y además, les prepara para asumir un mayor grado de autonomía y participación en el trabajo (que a su vez, son importantes factores de motivación). Por otra parte, los valores éticos y los comportamientos responsables también pueden ser aprendidos y forman parte del conocimiento de la organización (Groff y Jones, 2003: 143). Así, facilitar e incentivar la cooperación y la confianza entre los trabajadores para que participen activamente, de manera individual y en equipos de trabajo, es fundamental para lograr los diferentes objetivos de la empresa. Adicionalmente, la forma en que la empresa aplica principios éticos e iniciativas de responsabilidad social tiene una labor educativa para los empleados (Debeljuh, 2006). A largo plazo, las normas, los ejemplos y valores que forman la cultura de la organización son asumidos por éstos como propios, y los aplicarán a lo largo de su trayectoria profesional, como por ejemplo, el respeto al medioambiente, las relaciones éticas con los clientes, la cooperación en el trabajo o la participación activa en la empresa. Por otra parte, los *líderes* deben transmitir con su ejemplo los principios éticos que conforman la cultura de la organización. Todo ello contribuye a mejorar la formación de los trabajadores en los aspectos referentes al proceso productivo y también en valores éticos y de RSE.

El desarrollo de planes y programas de responsabilidad social. Tal como se ha expuesto anteriormente, y en síntesis, en el ámbito de la innovación y la GC el desarrollo de iniciativas de RSE tiene como objetivos principales mejorar en la difusión y aplicación ética de nuevas tecnologías (a la población en general y grupos de interés, aunque también, por ejemplo, a grupos desfavorecidos), el respeto al medio ambiente a través de políticas de prevención y de acción medioambiental, la formación de los trabajadores en TIC, la participación en redes de conocimiento con otras empresas e instituciones, o el desarrollo de capacidades para la detección de problemas a resolver en relación con sus grupos de interés (Hart y Christensen, 2002; Hart y Sharma 2004). De esta manera, las acciones de RSE contribuyen a la mejora de los resultados de las actividades o prácticas concretas de GC.

Adicionalmente, y al asumir un funcionamiento dinámico y continuo del ciclo de GC (Probst *et al.*, 2001), los conocimientos sobre RSE y los aspectos éticos quedan almacenados, se distribuyen y difunden continuamente, se incorporan a la cultura de la empresa y en definitiva, contribuyen a formar y modelar la postura ética de la organización y su base de conocimiento. Ya que gran parte de este conocimiento es básicamente tácito y de tipo colectivo –acumulado, por ejemplo, como parte de la cultura organizativa o en rutinas– cuenta con los requerimientos para ser un recurso de elevado valor estratégico, ya que es altamente específico y difícil de imitar (Amit y Schoemaker, 1993; Spender, 1996). El contenido de este conocimiento incluye aspectos externos, tales como las necesidades y las expectativas de los grupos de interés y su evolución a lo largo del tiempo, y otros internos, como los factores a considerar (ventajas y problemas) para implantar prácticas de RSE y cómo han influido estas políticas en la consecución de los objetivos de la empresa y de sus grupos de interés.

Por otra parte, el diseño de planes para la implantación de estas iniciativas, con objetivos concretos y mecanismos de control de resultados, puede contribuir a mejorar el funcionamiento e impacto de la RSE principalmente de tres formas:

1. Al establecer una visión a largo plazo y describir objetivos concretos disminuye el riesgo de “desenfoque”, lo que supondría un desperdicio de recursos y un perjuicio para la transparencia de la empresa.
2. Al proponer medidas de resultados concretos, se puede evaluar la eficacia y eficiencia de las medidas llevadas a cabo.
3. La gestión de los responsables queda también mas clara, lo que supone una contribución a la transparencia de la empresa.

A continuación, se expone el caso de la empresa Indra, la cual está realizando esfuerzos importantes en los últimos años para integrar acciones éticas y de RSE en la gestión de su conocimiento organizativo y su estrategia de innovación. Además, esta empresa no se limita a llevar a cabo acciones aisladas con respecto a dicha integración, sino que ha diseñado un verdadero plan de implantación de estas iniciativas, el cual se explica en detalle posteriormente.

Estudio de un caso: Indra

Indra es una multinacional de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) líder en España, y una de las principales de Europa y Latinoamérica. Se

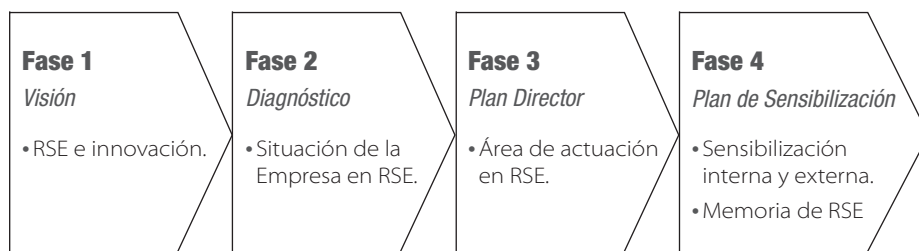
sitúa entre las primeras compañías europeas por capitalización bursátil de su sector y es una de las empresas españolas que más invierte en I+D. En 2008, sus ventas superaron los 2.380 M €, de los que un tercio procedieron del mercado internacional. Cuenta en su plantilla con 24.806 profesionales y con clientes en más de 100 países.

Indra está organizada en seis mercados verticales: Seguridad y Defensa, Transporte y Tráfico, Energía e Industria, Telecomunicaciones y Media, Finanzas y Seguros, y Administraciones Públicas y Sanidad. El sector de las TIC en el que Indra actúa presenta avances en temas organizativos importantes, como el predominio de las estructuras planas y los grupos de trabajo autogestionados (Galán, 2006). Asimismo, la GC en que está basado el desarrollo continuo de innovaciones es un requisito fundamental para conseguir ventajas competitivas. A partir de su modelo de negocio, en el que destaca la innovación como objetivo principal, Indra ha llevado a cabo de manera progresiva la implantación de un plan de RSE, tal y como se explica a continuación.

La implantación de la RSE en Indra

La implantación de un modelo de responsabilidad social supone un cambio en la estrategia de la organización, lo que implica tener en cuenta qué factores van a intervenir en este cambio, cómo van a afectar a las distintas actividades de la empresa y cómo se va a actuar con respecto a su aplicación práctica. En este sentido, en Indra se planteó un modelo o plan de implantación de la RSE que evoluciona a través de distintas fases (figura 2): establecimiento de la visión de la RSE, diagnóstico en RSE, plan director y plan de sensibilización.

Figura 2. Fases de Implantación de la RSE en Indra



Fuente: Indra (2006,2007,2008).

Fase 1: Visión

A partir de la concepción de RSE para la empresa, Indra ha establecido su propia visión de lo que implica su aplicación en la compañía (Indra, 2006): “*Ser una empresa innovadora y del conocimiento en las relaciones con nuestros públicos internos y externos (accionistas, empleados, clientes, etc.), así como con las instituciones y las comunidades en las que actuamos*”. Por otra parte, Indra define la RSE como “...*el ‘buen comportamiento’ de la empresa en relación con todos los públicos con los que opera en línea con una idea de beneficio sostenible y entendido este en su triple sentido (económico, social y medioambiental)*” (Indra, 2006).

En esta definición, destacan claramente los elementos que la empresa considera esenciales en su idea de RSE: la innovación, el conocimiento, y su relación con los grupos de interés de la empresa. De esta manera, Indra define que su objetivo fundamental de RSE es consolidarse como una empresa innovadora y de conocimiento que aporte valor a todos sus grupos de interés: accionistas, inversores, empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. En consonancia con esta visión, se definen los valores de Indra, que incluirían la satisfacción del cliente, la excelencia, el desarrollo de capital humano, la integridad, la innovación continua y la rentabilidad.

Fase 2: Diagnóstico

A partir de la definición de la visión de la empresa y del establecimiento de sus valores, se tratan de establecer iniciativas de RSE, y para ello, es necesario un diagnóstico sobre la situación de la empresa con respecto a ciertos aspectos éticos y sus relaciones con los distintos grupos de interés.

En Indra, básicamente la metodología utilizada fue la realización de *entrevistas* a la alta dirección, directivos medios y representantes sindicales. También se crearon grupos de discusión con empleados⁶ y se utilizaron datos recopilados de distintos documentos de la empresa sobre clientes, proveedores, socios y mercados financieros. Con todo ello, se obtuvo una gran cantidad de información y se estableció el diagnóstico sobre la situación de Indra en materia de RSE, que se plasmó en el *Informe de Responsabilidad Corporativa*, compuesta de dos ejes:

1. Públicos de interés de Indra: accionistas, empleados, clientes, proveedores, instituciones de conocimiento, tercer sector, comunidades locales y medioambiente.

⁶ La empresa los denomina “focus group” y participan alrededor de 40 empleados.

2. Objetivos básicos de actuación responsable de Indra respecto a esos grupos:

- Marco de relaciones deseable.
- Implantación de la RSE en la GC y la estrategia de innovación tomando como referencia los objetivos de los grupos de interés. El objetivo es ser percibida como una empresa intensiva en conocimiento e innovación por cada uno de ellos.

Mediante esta metodología, la empresa intenta conseguir conocimiento de elevado valor estratégico con el ánimo de innovar, ya que determina cuáles son sus grupos de interés, sus necesidades, preferencias y aspiraciones. A partir de todo ello, selecciona áreas prioritarias para aplicar nuevas acciones de RSE, aquéllas en las que es posible mejorar y en las que considera que tiene una posición de liderazgo o puede aspirar a conseguirla.

Fase 3: El Plan Director

El conocimiento obtenido con el diagnóstico realizado permite establecer un *Plan Director de Responsabilidad Corporativa*, que sirve de eje para desarrollar todas estas actuaciones. Este es un documento en el que se tratan de analizar los avances de la empresa en temas de RSE, y a partir del cual se analizan tres ámbitos: las relaciones con los grupos de interés, la relación entre RSE y la GC –especialmente en relación a transferencia e intercambio de conocimientos con respecto a agentes externos– y la innovación desarrollada a partir de estas relaciones.

El Plan cuenta con varios objetivos, que básicamente tratan de asegurar que la responsabilidad corporativa se convierta en una fortaleza estratégica para la compañía (Indra, 2006; 2007; 2008):

1. Promover una cultura responsable entre todos los grupos y especialmente los empleados, para que se impliquen en las iniciativas de RSE y GC.
2. Crear un marco adecuado para que la RSE se convierta en un motor de crecimiento de la innovación y el conocimiento y alinearla con los objetivos estratégicos de la empresa.
3. Elaborar la memoria de RSE según las directrices del GRI (Global Reporting Initiative), tratar que evolucione hasta convertirse en una memoria de sostenibilidad y solicitar su evaluación externa por una entidad independiente.

La creación de este plan permite evaluar las acciones puestas en marcha con los grupos de interés, establecer pautas para fortalecer estas relaciones, mejorar los indicadores respecto a los objetivos conseguidos, el cumplimiento de plazos, la actuación de los responsables y los riesgos económicos y sociales asumidos.

Fase 4: Plan de Sensibilización

Con este plan se tratan de difundir las acciones de responsabilidad social que la empresa ha llevado a cabo y los logros que han aportado. El conocimiento por parte de todos los grupos de estos aspectos contribuye a su implicación activa, difunde la cultura responsable de la compañía y fortalece su imagen de empresa comprometida con los intereses de todos los grupos. Entre las iniciativas llevadas a cabo con este fin destacan las siguientes (Indra, 2006, 2007, 2008, 2009):

1. Informes de Responsabilidad Corporativa 2005, 2006, 2007, 2008.
2. Información detallada en la página web de la empresa.
3. Artículos en diferentes publicaciones de carácter general y especializado, así como conferencias en distintos foros y congresos.
4. Entrevistas, conferencias, presentaciones y toma de contactos con instituciones destacadas en el ámbito de la ética y la responsabilidad social.

Los factores de implantación de la RSE en Indra

Partiendo del planteamiento recogido en el Plan Director de Responsabilidad Corporativa que marca como objetivo prioritario "(...) establecer el marco adecuado para que la RSE adquiera en la compañía el rango distintivo de motor del conocimiento y la innovación alineada con los objetivos del negocio", se analizan algunos de los aspectos clave relacionados con la GC y la innovación que han influido en la eficiencia con que se desarrollan estos procesos, y que como consecuencia de ello, han generado un conocimiento de un alto valor estratégico para la compañía: la difusión de una cultura corporativa que fomenta la RSE y la innovación, la implantación de iniciativas de RSE basadas en la GC, y la consideración de las necesidades de los grupos de interés.

Difusión de una cultura corporativa que fomenta la innovación y la RSE

Uno de los aspectos que justifican la posición competitiva actual de esta corporación es su cultura corporativa. Esta se basa en distintos aspectos que tratan de beneficiar a los diferentes grupos de interés, tales como generar valor para los accionistas, la orientación al producto y al cliente, la concepción global de los problemas, la innovación continua y la aplicación de principios éticos y el desarrollo de políticas de RSE a los aspectos referentes al desarrollo de nuevos conocimientos.

Todo ello se refleja en diversos documentos de la empresa. Ya en el año 2004 publicó el *Plan de Gestión de la Responsabilidad Corporativa* y su *Informe de Responsabilidad Corporativa* con el título "transformar el conocimiento en valor", que se ha convertido en su principio cultural fundamental. Explica cómo su objetivo prioritario es generar conocimientos para innovar y crear valor, a partir de la gestión de relaciones internas y externas como un principio ético imprescindible, el cual redundará en beneficios económicos, sociales y medioambientales, tanto para la empresa como para su entorno.

Impulso de la GC como aspecto básico de la RSE

Como se ha señalado previamente, una parte importante de la RSE en Indra está basada en el principio de difundir a nivel cultural la participación en la GC y establecer un soporte a través de una infraestructura tecnológica adecuada. Además, se llevan a cabo acciones específicas en cada área de la GC en relación con los distintos grupos de interés.

RSE, conocimiento e innovación para los grupos de interés

Indra aplica los principios éticos recogidos y difundidos a través de dos documentos principales que son su Plan de Gestión de la Responsabilidad Corporativa y su Informe de Responsabilidad Corporativa, a las actividades de GC y a sus distintos grupos de interés: clientes, proveedores, empleados, accionistas, y la comunidad en la que opera.

Los clientes

Los clientes valoran la rentabilidad de la tecnología y requieren soluciones probadas con éxito en el sector. En este sentido, es fundamental el intercambio de

conocimiento con ellos para desarrollar soluciones a medida. Por eso, en muchas ocasiones, Indra establece alianzas con clientes para compartir conocimientos necesarios para la elaboración de productos y soluciones adaptados a sus necesidades y desarrollados a partir de tecnologías y soluciones propias.

Adicionalmente, la empresa también está llevando a cabo iniciativas de GC, tales como el *observatorio comercial* o la creación de *extranets*, en las que se pretende intercambiar información y conocimiento con los clientes. De esta forma, cumple un doble objetivo: mejora sus conocimientos sobre las necesidades y expectativas de este grupo a la vez que genera confianza mediante la intensificación de sus relaciones y una comunicación fluida con los mismos.

Los proveedores

Respecto a los proveedores, Indra mantiene acuerdos estables con el objetivo de desarrollar tecnología. Para evaluar el éxito de los resultados de la cooperación se han desarrollado iniciativas tales como la *encuesta a proveedores*, por medio de la cual obtiene un valioso *feedback* que le permite mejorar las tecnologías desarrolladas así como obtener ideas para desarrollar nuevas iniciativas. Entre los objetivos inmediatos de RSE está la mejora de esa encuesta (tabla 1), para intensificar la comunicación con este grupo.

Los empleados

En cuanto a los empleados, ha implantado un *Código de Conducta Profesional*, para tratar de transmitir los valores principales de su cultura, relativos a la ética y a la creación y compartimiento de conocimiento. De esta manera, difunde y fomenta la formación, el desarrollo de confianza y el talento. El objetivo principal es que los empleados sean incentivados por participar activamente en los equipos de trabajo y por aportar sugerencias y compartir conocimientos en los mismos. Junto con el anterior, cuenta con un programa de *Evaluación del Desempeño y de Búsqueda Interna del Talento* que aplica dos veces al año y contiene tres actividades fundamentales: el Plan General de Desarrollo, para gestionar el talento de los empleados; la inversión en acciones para identificar el potencial de los empleados; y los planes para identificar a los sucesores en puestos críticos. Ello le permite a Indra establecer sistemas de remuneración por resultados y recompensar a los trabajadores de mayor potencial, en función de las aportaciones realizadas a las distintas actividades de gestión del conocimiento.

Por otra parte, su política de selección de personal es muy rigurosa, así como los sistemas de evaluación individual, con el fin de asegurar un elevado nivel de cualificación, tratar de no sobredimensionar la plantilla y mantener una elevada flexibilidad. Con este mismo objetivo, subcontrata con frecuencia productos y servicios a pequeñas empresas, y en ocasiones, los trabajadores de éstas son contratados por Indra, en función de su talento y su potencial. En conjunto, estas medidas contribuyen directamente a obtener conocimientos valiosos para la empresa a la vez que mejora en el resto de procesos de GC al mantener a los empleados altamente motivados.

En los próximos años se plantean objetivos más ambiciosos en temas de RSE con respecto a este grupo, como por ejemplo, aplicar medidas para la inserción laboral de discapacitados, el programa *Equilibra* para tratar de conciliar la vida personal y la laboral, el fomento de medidas que favorecen la flexibilidad, como por ejemplo, el teletrabajo, y un plan de igualdad de género (Indra, 2006; 2007; 2008). Todas estas iniciativas le han permitido obtener diversos reconocimientos como empresa *familiarmente* responsable. Así mismo, se están implantando medidas para fomentar la participación activa en la GC tales como los foros de discusión, o el uso de la intranet y el acceso a la documentación corporativa (tabla 1).

Los accionistas

En relación con los *accionistas*, Indra trata de proteger sus intereses en cuanto a las decisiones de gobierno corporativo. Así, ha fomentado la transparencia informativa y la implantación de las mejores prácticas de gobierno corporativo recogidas en el Código Olivencia y el Informe Aldama⁷. En la actualidad, la empresa está desarrollando esfuerzos para tratar de mejorar la información que los accionistas reciben. Además, Indra ha renovado su permanencia en los índices Dow Jones Sustainable World Index (DJSWI) y el Dow Jones STOXX Sustainable Index (DJSI STOXX). La cotización en estos índices ha reforzado su imagen de empresa responsable y le puede facilitar la obtención de fondos. También le ha permitido obtener la mejor puntuación, por criterios económicos, sociales y medioambientales, en el área de Servicios de TI. Esta nota en el ranking supone un reconocimiento a la política en materia de responsabilidad social, gobierno corporativo y desarrollo sostenible de la empresa y sus acciones se refuerzan como un valor de la llamada inversión socialmente responsable (Indra, 2007).

⁷ Ha recibido el premio a la empresa del IBEX 35 con mejores prácticas de Gobierno Corporativo y transparencia informativa (FEF y Recoletos).

Responsabilidad con las comunidades: el Plan de Acción Social

En el plan de acción social se recogen las iniciativas de Indra para mejorar sus relaciones con las comunidades locales e instituciones. Una de las acciones más destacadas fue la creación en 2004 de una *Red de Centros de Desarrollo* situados en distintos lugares, en ocasiones alejados de los grandes distritos industriales, pero cercanos a universidades o centros de formación, donde forma y da empleo a personal muy cualificado. En los próximos años, Indra se plantea incrementar el número de estos centros (tabla 1).

También lleva a cabo determinadas acciones con algunas instituciones *de conocimiento*, con el objetivo de generar y difundir conjuntamente conocimiento. Así, destacan sus programas de colaboración con unas 40 universidades y centros de investigación con el fin de cumplir este objetivo. Todas estas instituciones (a las que se suman fundaciones, asociaciones sectoriales y otras entidades especialmente ligadas al conocimiento) tienen especial importancia para Indra, quien las considera como un grupo de interés prioritario en su Plan de Gestión de Responsabilidad Corporativa.

También incluye dentro de la acción social la colaboración estable con entidades no lucrativas para crear valor compartido entre la empresa y la sociedad. Indra considera a algunas de estas entidades como *socios de conocimiento*⁸, ya que son expertos que le aportan conocimiento externo sobre aspectos muy diversos, muy relevantes para su estrategia como pueden ser las tendencias del mercado, los temas medioambientales, el marco legislativo o las necesidades de los discapacitados⁹. De esta forma, se crean relaciones que benefician a la empresa porque le permiten acceder a conocimiento clave sobre el entorno y también a los grupos de interés que pueden contar con el conocimiento y los recursos de la empresa para la mejora de las condiciones de vida de determinados grupos y para su integración plena en la sociedad.

En conjunto, todas las iniciativas actuales y futuras en materia de RSE se recogen en el Plan Director (tabla 1):

⁸ Algunos de estos socios son CEFAES, Integra o la Fundación Realiza. Uno de los convenios más recientes lo ha firmado con la Fundación Once para desarrollar proyectos tecnológicos conjuntos que ayuden a la integración plena de los discapacitados en la sociedad (Indra, 2006; 2007).

⁹ Por ejemplo, ha desarrollado mecanismos que facilitan su acceso a Internet.

GRUPO	OBJETIVOS 2005-2007	ACCIONES 2005-2007	INICIATIVAS FUTURAS
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora del marco de relaciones - Mejora de la GC - Innovar en gestión de personas 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta de clima laboral - Iniciativas de GC: Foros - Política de diversidad - Equilibra: programa de conciliación laboral - Teletrabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidad: inserción laboral - Plan de igualdad - Conciliación - Iniciativas de GC - Nuevas formas de trabajo
Tercer Sector	<ul style="list-style-type: none"> - Marco de relaciones (acción social) 	<ul style="list-style-type: none"> - Firma del convenio Inserta - Política de Acción social 	<ul style="list-style-type: none"> - Fundación Indra - Tecnologías para discapacitados - Voluntariado corporativo
Medio-ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Política integral medioambiental 	<ul style="list-style-type: none"> - Política integral medioambiental - Certificación de 2 centros de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Certificación medioambiental en todos los centros
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión socialmente responsable 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de comunicación con accionistas - Cotización en índices de sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar su calificación como empresa sostenible y socialmente responsable
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora del marco de relaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas de GC: observatorio comercial - Alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas de GC: extranets
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora del marco de relaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Principios del marco de relaciones con proveedores - Encuesta a proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la encuesta a proveedores
Instituciones de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Marco formal de relaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de relaciones con la Universidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensificación de las relaciones con las Universidades
Comunidades locales	<ul style="list-style-type: none"> - Impulso a la colaboración en el Plan de Acción Social 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulso a los Centros de Desarrollo Tecnológico (CDT) 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión de los CDT
Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar el papel de Indra como ciudadana corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Firma del Global Compact - Comité de Responsabilidad Corporativa - Sistema de rendición de cuentas - Documentos de comunicación - Verificación de la Memoria de RSE 	<ul style="list-style-type: none"> - Consejero asignado al seguimiento de la RSE - Actualizar Código de conducta - Revisión y corrección del mapa de riesgos - Normalizar el sistemas de RSE con el acuerdo SG21 - Mejora de la comunicación con los públicos objetivo

Fuente: Indra, 2006; 2007; 2008.

Tabla 1: Objetivos, acciones e iniciativa futuras del Plan Director de Indra.

Como se observa, la mayoría de estas acciones se centra en aspectos estratégicos y de gestión, que siempre inciden de manera directa o indirecta en el beneficio de alguno de los grupos de interés de la empresa y basados, en la mayoría de los casos, en la mejora de los procesos de GC. Pero para que estas acciones tengan el efecto pretendido es necesario también un control y escrutinio del resultado de las mismas (Gallardo y Castilla, 2007). En este sentido, se han realizado algunos intentos por desarrollar indicadores de medida de la repercusión de las acciones de RSE en relación con los beneficios aportados a los grupos y a la propia empresa, que se incluyen en las memorias de responsabilidad social o los informes de sostenibilidad de la empresa. Aunque también hay que señalar que en este aspecto se ha avanzado relativamente poco, ya que las mediciones son casi siempre complejas –por ejemplo, valorar el impacto medioambiental y social de la aplicación de acciones de RSE en este ámbito es difícil, ya que los resultados de estas iniciativas no dependen únicamente de la acción de la empresa– y en su mayor parte su verdadero impacto se mostrará en el largo plazo.

Indra desarrolla acciones proactivas en todo aquello que se refiere a integrar la RSE en los diversos procesos de GC: gestiona éticamente la innovación, lo que le permite generar conocimiento relevante; coopera éticamente (con agentes como proveedores o instituciones de conocimiento), lo que le permite adquirir y compartir más conocimiento; difunde el conocimiento a los distintos grupos de interés con el ánimo de ganar en transparencia; aplica la RSE a la utilización de las TIC en la empresa, lo que permite a ella misma y a otros grupos mejorar en transferencia y aplicación de conocimientos; implanta códigos éticos y los difunde y amplifica a través de los instrumentos y procesos de GC; y aplica prácticas éticas de recursos humanos con el ánimo de que mejoren todas las actividades relativas a la GC en la corporación.

Todos los aspectos anteriores y la forma de actuar de la empresa parten de la propia visión corporativa de Indra, que lo recoge de manera clara: *“La gestión del conocimiento y la innovación que con cada público somos capaces de crear constituyen los ámbitos prioritarios de responsabilidad de la compañía. Por otra parte, nuestra visión de la sostenibilidad se apoya fundamentalmente en las personas, que son las protagonistas de la innovación, pues son ellas las que investigan, aprenden, enseñan y, en definitiva, innovan en soluciones, servicios, en modos de hacer y, también, de pensar”* (Indra, 2008).

Conclusiones

Este trabajo muestra la forma en que una empresa intensiva en innovación aplica una serie de principios de RSE a sus actividades de generación y difusión de conocimiento como parte esencial de su estrategia. Su objetivo principal es la obtención de conocimientos valiosos que pretende aprovechar para generar nuevas tecnologías, productos y procesos, a la vez que intenta satisfacer las expectativas de sus grupos de interés. También se ha hecho referencia a que el desarrollo de estas acciones responde a un compromiso claro y en el largo plazo por parte de la empresa. Es decir, no se trata de un conjunto de acciones puntuales, del seguimiento de la pauta de otras empresas de envergadura con el ánimo de no “quedar atrás” en la implantación de estas iniciativas o simplemente el intento por *reflejar* una imagen de empresa responsable ante la opinión de inversores, trabajadores, accionistas u otros grupos de interés (Porter y Kramer, 2006). Se trata, sobre todo, de desarrollar acciones coherentes con respecto a la forma en que los conocimientos son gestionados en la empresa para alcanzar objetivos concretos y en la medida de lo posible, cuantificables y medibles. El objetivo final no es otro que actuar de manera que la ética y la RSE estén integrados en el núcleo vital de los negocios de la empresa –en este caso, referido al ámbito tecnológico– basándose en el reconocimiento de que sólo así se conseguirá dotar a la corporación de una *cultura ética* que servirá en el largo plazo para contribuir a alcanzar el éxito en los mercados en los que desarrolla sus distintas actividades¹⁰.

La aplicación de la RSE en Indra se refleja fundamentalmente en dos ámbitos: en el desarrollo de la GC y los resultados que ésta ofrece, y en las relaciones con sus grupos de interés. Por ejemplo, la generación de un conocimiento estratégicamente valioso derivado de las relaciones con los distintos *stakeholders* depende de que éstas se gestionen de una manera ética y socialmente responsable. Además, los procesos de GC se pueden desarrollar de una forma más eficaz y eficiente si se vinculan a las acciones de RSE, debido a que los distintos procesos de conocimiento incorporan aspectos éticos y de responsabilidad social que no es posible obviar (Groff y Jones, 2003; Lin, 2007). A la vez, los valores éticos son difundidos y amplificadas por la propia acción de los procesos de GC. Indra se encuentra trabajando en esta dirección, y sus directi-

¹⁰ Johnson et al. (2005) señalan que esta es la perspectiva que propugnan numerosos autores en el ámbito de la dirección estratégica y que, más allá del cumplimiento de los requisitos legales, es la única válida para sobrevivir en mercados en los que la propia competencia, los clientes, empleados, accionistas y otros agentes exigen y empujan hacia el desarrollo de un comportamiento ético y responsable por parte de la empresa.

vos están plenamente convencidos de que ello es fundamental para el futuro de la empresa, por lo que han marcado un claro camino a seguir que se refleja en distintos planes y programas de actuación con respecto a la RSE, la GC y sus relaciones con los grupos de interés.

Tal como muestra el caso, la formalización de las actividades de RSE en un plan concreto es un intento de articular y establecer un marco coherente a través del cual proceder a su implantación e integración con el resto de procesos y actividades de la organización. Ello es de suma importancia en una empresa, Indra, en la que su ventaja competitiva está directamente relacionada con la tecnología y la innovación, y en la que los aspectos relativos a la gestión de conocimientos valiosos están vinculados directamente a la generación de rentas por parte de la organización.

También hay que destacar ciertos aspectos en los que se apoyan la integración de la RSE en los procesos de GC, y que son capaces de mejorar la propia eficiencia con la que se desarrolla ésta en la empresa y con el que se genera un conocimiento relativo a los grupos de interés de alto valor estratégico: los valores culturales compartidos a través de los cuales se impulsan la ética de la cooperación; las prácticas de recursos humanos (especialmente el trabajo en equipos autogestionados, los incentivos, o la formación en valores éticos), la cooperación con otras instituciones (por ej., Universidades), el liderazgo ético y el fomento de la innovación responsable.

La implantación de los principios éticos y las iniciativas de RSE se establece en el conjunto de la organización a través de los diferentes procesos de GC. El seguimiento de los avances conseguidos a través de determinados indicadores que se incluyen en las memorias de responsabilidad social o los informes de sostenibilidad pasa a ser un aspecto clave. Por tanto, el desarrollo de un plan de implantación permite articular y difundir las acciones y resultados de la RSE a los grupos de interés de la empresa, lo que en opinión de los directivos de Indra redonda tanto en una mayor eficacia de las acciones como en una mayor transparencia en la empresa.

En definitiva, la creciente complejidad del entorno hace imprescindible gestionar la creación de valor a partir de los conocimientos estratégicos y el establecimiento gradual y voluntario de guías de comportamiento ético para todos los integrantes de las organizaciones. Ello se plasma en una amplia difusión de estos principios entre los grupos a través de planes formales, el respeto a la transparencia informativa, el fomento de la participación de todos los grupos

integrantes de las organizaciones y en el establecimiento de relaciones estables con distintas entidades para difundir el conocimiento y aportar valor a la sociedad. Además, se genera un *feedback* que hace que la empresa tenga la oportunidad de convertir las exigencias de los diferentes grupos de interés en iniciativas innovadoras, y por tanto, captar oportunidades de negocio que le permiten mejorar su competitividad global.

Referencias Bibliográficas

- [1] ALAVI, M. Y TIWANA, A. (2003): "Knowledge Management: The Information Technology Dimension", en Easterby-Smith, M. y Lyles, M.A. (Eds.): *Organizational Learning and Knowledge Management*, Londres: Blackwell Publishing, págs. 104-121.
- [2] AMIT, R. Y SCHOEMAKER, P. (1993): "Strategic Assets and Organisational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, págs. 33-46.
- [3] ANDERSON, C. Y BIENIASZEWSKA, R. (2005): "The Role of Corporate Social Responsibility in an Oil Company's Expansion into New Territories", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 12, págs. 1-9.
- [4] ANDREU, R. Y CIBORRA, C. (1996): "Organizational Learning and Core Capabilities Development: The Role of Information Technology", *Journal of Strategic Information Systems*, junio, págs. 17-127.
- [5] BELL, M. Y PAVITT, K. (1993): "Technological Accumulation and Industrial Growth: Contrast between Developed and Developing Countries", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 2, 2, págs.157-209.
- [6] BLUM-KUSTERER, M. Y HUSSAIN, S.S. (2001): "Innovation and Corporate Sustainability: An Investigation into the Process of Change in the Pharmaceuticals Industry", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 10, págs. 300-316.
- [7] DEBELJHU, P. (2006): "The Education Role of a Corporation", Actas del 14 *International Symposium on Ethics, Business and Society: Towards a Comprehensive Integration of Ethics into Management: Problem and Prospects*, Barcelona.
- [8] ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (2005): The Importance of Corporate Responsibility. <http://www.oracle.com/>.
- [9] GALÁN, J. I. (2006): *Diseño Organizativo*, Madrid: Thomson.
- [10] GALLARDO, D. Y CASTILLA, F. (2007): "Desarrollo Sostenible y RSC: Demandas Sociales y Recomendaciones Políticas", *Revista de Empresa*, Nº 19, Enero-Marzo, págs. 66-80.
- [11] GROFF, T.D. Y JONES, T.P. (2003): *Introduction to Knowledge Management*. Nueva York: Butterworth-Heinemann.
- [12] GUERRAS, L.A. Y LÓPEZ-HERMOSO, J. J. (2002): "La Responsabilidad Social de la Empresa. Perspectivas desde la Dirección Estratégica de la Empresa", *Revista del Instituto de Estudios Económico*, 4, págs. 263-275.

- [13] HART, S.L. Y SHARMA, S. (2004): "Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, 1, págs. 7-18.
- [14] HART, S.L. Y CHRISTENSEN, C. (2002): "The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid", *Sloan Management Review*, Vol. 44, 1, págs. 51-56.
- [15] HITT, M.A., IRELAND, R.D. Y SANTORO, M.D. (2004): "Developing and Managing Strategic Alliances, Building Social Capital and Creating Value", en Ghobadian, A. et al. (Eds.): *Strategy and Performance: Achieving Competitive Advantage in the Global Marketplace*, Nueva York: Palgrave, págs. 13-34.
- <http://www.indra.es/>
- Indra (2006): Informe de Actividades 2005.
- Indra (2007): Informe de Actividades 2006.
- Indra (2008): Informe de Actividades 2007.
- Indra (2009): Informe de Actividades 2008 (Disponible en <http://www.informeanual2008.indra.es>).
- [16] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Y WHITTINGTON, R. (2005): *Dirección Estratégica*, Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- [17] JONES, M. T. (1999): "The Institutional Determinants of Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 20, 2, págs. 163-179.
- [18] KOEHN, D. (2005): "Integrity as a Business Asset", *Journal of Business Ethics*, Vol. 58, págs. 125-136.
- [19] LIN, C-P. (2007): "To Share or not to Share: Modelling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents", *Journal of Business Ethics*, Vol. 70, 4, págs. 411-428.
- [20] MARCUS, A. (1993): *Business and Society*, Homewood, IL: Irwin.
- [21] MARGOLIS, J. Y WALSH, J. P. (2003): "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, págs. 268-305.
- [22] MCWILLIAMS, A. Y SIEGEL, D. (2001): "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 26, 1, págs. 117-127.
- [23] MITCHELL, R.K., AGLE, B.R. Y WOOD, D.J. (1997): "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22, 4, págs. 853-886.

- [24] NIETO, M. Y FERNÁNDEZ, R. (2004): "Responsabilidad Social Corporativa, la Última Innovación en Management", *Universia Business Review*, Vol. 1, págs. 28-39.
- [25] PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage*, Nueva York: Free Press.
- [26] PORTER, M. Y KRAMER, M. R. (2002): "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Vol. 80, 12, págs. 57-68.
- [27] PORTER, M. Y KRAMER, M.R. (2006): "Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Dic., págs. 78-92.
- [28] PROBST, G., RAUB, S. Y ROMBARDT, K. (2002): *Managing Knowledge. Building Blocks for Success*, West Sussex: Wiley.
- [29] SALAS, V. (2005): "¿Sustituye la Responsabilidad Social al Buen Gobierno de la Empresa?", *Economistas*, Vol. 106, noviembre, págs. 4-13.
- [30] STEINER, G. A. Y STEINER, J.F. (2000): *Business, Government and Society. A Managerial Perspective*, Ninth Edition, New York: McGraw-Hill.
- [31] WERHANE, P. H. (2008): "Mental Models, Moral Imagination and Systems Thinking in the Age of Globalization", *Journal of Business Ethics*, Vol. 78, 3, págs. 463-474.

L La conciliación y la responsabilidad social de la empresa. Un enfoque organizativo

M^a Ángeles Luque de la Torre, *Profesora Contratada Doctora del Departamento de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Madrid¹ y Directora del Título Propio en Gestión Aeronáutica de la UAM. Su actividad profesional se ha desarrollado en el campo de la formación y consultoría en diversos programas Máster en Escuelas de Negocio y en el mundo empresarial.*
mangeles.luque@uam.es

Resumen

La realidad conciliadora de las personas está influida por dos ámbitos: el interno, que se nutre de factores familiares, de pertenencia a grupos sociales y de la propia personalidad individual; y el externo, que engloba el entorno general de la empresa (mediante normativas reguladoras) y las relaciones laborales basadas en el acuerdo entre las partes afectadas (empresario y empleado). El objeto de este estudio se centra en el análisis de la responsabilidad en materia de conciliación asumida por la empresa, concretamente, se aborda la posible influencia que pueden tener los factores de tipo organizativo sobre la capacidad conciliadora. Los factores analizados son: los elementos de la estructura organizativa (puesto de trabajo, nivel jerárquico, área organizativa y aspectos macro y micro de la estructura organizativa), los elementos culturales (responsabilidad y flexibilidad de la organización) y los elementos de dirección.

Palabras clave:

Conciliación, estructura organizativa, diseño organizativo, cultura.

Códigos de clasificación: M12-M14-M54.

¹ El presente trabajo está basado en el desarrollo del siguiente proyecto de investigación: MEIL, G.; AYUSO, L.; GARCÍA, C. y LUQUE, M.A. y (2007): *El Desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas*. FGUAM. Universidad Autónoma de Madrid.

Abstract

The work life balance is influenced by two areas: the internal aspects, nourished from familiar, social groups factors and individual personality; and the external, that includes the general environment of the company (regulatory regulations) and the labour relations based on the agreement between the affected parts (businessman and employee). The object of this study centres on the analysis of the responsibility assumed by the company on the work life balance, specifically, it focus on the possible organizational factors influence on the work life balance. The analyzed factors are: the elements of the organizational structure (working place, hierarchic level, organizational area and micro and macro aspects of the organizational structure), the cultural elements (responsibility and organization flexibility) and the elements of management.

Keywords:

Work life balance, organizational structure, organizational design, culture.
JEL classification codes: M12-M14-M54.

Introducción

Se dice de una empresa que ejerce la responsabilidad social cuando intenta equilibrar sus compromisos, no sólo con sus inversores, sino también con sus empleados, sus consumidores, las restantes empresas y la comunidad o comunidades en las que opera. En el primer Foro de la Empresa Socialmente Responsable² (2007), se abordó la calidad de empleo, las condiciones de trabajo y la gestión responsable de recursos humanos, como uno de los diez ejes fundamentales e intersectoriales a la hora de analizar la responsabilidad social de las empresas. Dentro de este eje, las políticas de conciliación aparecían, junto a otras, como factores clave de análisis.

Estas iniciativas no hacen sino confirmar el hecho de que, desde hace relativamente poco tiempo, se ha intensificado la sensibilización social hacia un compromiso en el que deben participar no sólo las organizaciones sino también la sociedad en su conjunto, y este deber no es otro que la mejora de la conciliación de la vida profesional y la personal. Para minorar esta deuda histórica se vienen desarrollando e implantando diversas medidas que favorezcan un equilibrio entre el ámbito laboral y todo lo que es posible situar fuera de ese espacio de desarrollo profesional, y que denominamos vida privada.

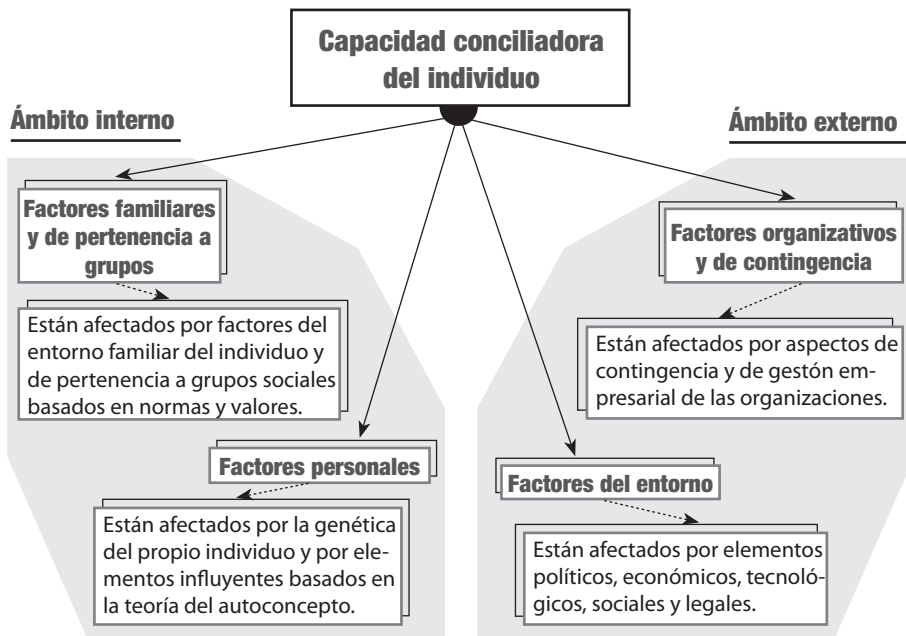
Para comenzar, no obstante, conviene reflexionar sobre el concepto de conciliación, y más concretamente sobre el de capacidad conciliadora, pues esta noción es sí misma no tiene mayor impacto si no se acompaña de ciertas capacidades para su desarrollo. Según la etimología, conciliar implica *componer y ajustar los ánimos de los que estaban opuestos entre sí; conformar dos o más proposiciones o doctrinas al parecer contrarias; o granjear o ganar los ánimos y la benevolencia* [Diccionario RAE]. Podemos resumir que la conciliación implica la superación de un conflicto para llegar a un equilibrio. Ahora bien, ¿qué factores se hallan implícitos en dicho equilibrio?.

Aunque tradicionalmente se habla de las facultades de conciliación que presentan las organizaciones, cuestión sobre la que se profundizará a continuación, no se debe reducir la responsabilidad de esta capacidad estrictamente al ámbito organizativo, pues los factores de presión sobre la conciliación son diversos.

² I Foro de la empresa Socialmente Responsable, 16 de febrero 2007. Fundación Sagardoy - CRWORKS.

En este sentido, es posible identificar dos grandes ámbitos de influencia sobre la realidad conciliadora de las personas: el interno y el externo (figura 1). El primero es independiente de la realidad laboral de las personas, y se nutre tanto de factores de tipo familiar y de pertenencia a grupos sociales como de factores personales. El segundo se genera en un medio externo al individuo, y está integrado por la realidad organizativa de la actividad profesional y por el propio entorno como factor de contingencia de la anterior. La diferencia entre el ámbito interno y el externo reside en la capacidad de control que presenta el individuo frente a ambos, y que, lógicamente, debería ser superior en el primero [Luque et al, 2007].

Figura 1.



Fuente: Luque et al (2007): *El Desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas*. FGUAM.

Dado que el ámbito interno requiere una orientación diferente de análisis, y que no es el objetivo de este trabajo, no abordaremos su estudio; si bien, esto no es óbice para que aflore a la conciencia la existencia de una parcela complementaria de influencia sobre la capacidad conciliadora del individuo, hasta ahora muy parca o escasamente tratada, cual es el ámbito interno de la propia persona.

Respecto al medio externo, objeto de este estudio, las disposiciones en este sentido provienen tanto del entorno general de la empresa (mediante normativas reguladoras) como del acuerdo entre las partes afectadas (empresario y empleado). Paralelamente, las líneas de trabajo que tratan de estudiar las cuestiones que afectan a la conciliación no son inherentes a un país concreto, siendo posible encontrar una variedad de aportaciones donde el nivel de desarrollo social, político y económico lo permite.

No obstante, analizando estas prácticas conciliadoras estrictamente a nivel país, no resulta difícil encontrar diferencias tanto en el grado de aceptación como en la posible aplicación de las mismas. Profundizando aún más, incluso es posible descubrir cierto grado de diversidad en la "ortodoxia conciliadora" entre las organizaciones que operan en sectores distintos e, incluso, entre empresas que forman parte del mismo sector.

Las razones que sirven de sustrato a esta amplitud de percepciones y aplicaciones son, asimismo, heterogéneas. Una primera clasificación de las mismas podría establecerse atendiendo al sector en el que operan, lo cual permite inferir cierto tipo de estructura y cultura organizativas. Paralelamente, el entorno que acompaña la aplicación y desarrollo de las medidas de conciliación, y que se resume en la incorporación de cambios tanto de índole social y legal como económica y política, también ejerce una influencia considerable.

Por su parte, aunque las organizaciones, ya sean éstas empresariales o no, puedan influir en la orientación social y legal de un cambio hacia una mayor conciliación, la realidad demuestra que es más bien la presión social y el entorno económico y político los que determinan un viraje de las empresas hacia una mejora de las prácticas conciliadoras que ofertan. Sin embargo, una vez asumido este reto, la responsabilidad de la capacidad conciliadora de una organización recae sobre sí misma, y queda circunscrita a su saber hacer.

El ámbito externo y los factores organizativos como base para la conciliación

Aceptada la influencia que el medio externo puede presentar sobre la capacidad conciliadora de las personas, así como el escaso control de éstas sobre aquél, es necesario profundizar en los dos grandes factores que lo integran, y más específicamente, sobre la posible relación entre ambos.

Así como en el ámbito interno los factores familiares y personales tienen puntos de interdependencia que permiten una influencia mutua, también los factores organizativos y del entorno van a presentar cierto grado de relación. En

este sentido, existirá cierta correlación entre lo que ocurre dentro de las organizaciones y las medidas adoptadas en el entorno en el que éstas desarrollan sus actividades, y viceversa. De esta forma, la presión que ejercerán las aspiraciones sociales sobre las organizaciones va a ser elevada, afectando a los métodos de gestión y a las relaciones entre la empresa y el trabajador, fundamentalmente mediante la creación de nuevos marcos reguladores. Paralelamente, las políticas de dirección de personas que aplican determinadas organizaciones innovadoras pueden generar cierta inquietud en el entorno que las rodea, que tratará de articular respuestas válidas y eficaces que regulen al resto del empresariado, tomando como ejemplo estas empresas revolucionarias.

En relación con la última afirmación es necesario explicar que, si bien las empresas innovadoras difícilmente pueden propiciar cambios explícitos en el marco regulador a corto plazo, de facto, son consideradas como empresas socialmente mucho más responsables, que facilitan tanto la conciliación laboral como un mejor clima laboral. Además, estas organizaciones son altamente valoradas por la fuerza de trabajo, lo que permite que otros competidores, haciendo uso del *benchmarking*, pongan en uso las mejores prácticas detectadas entre las empresas de su grupo estratégico; todo ello sin que sea necesario alterar el marco regulador, dado que estas empresas, simplemente, se sitúan por encima de él.

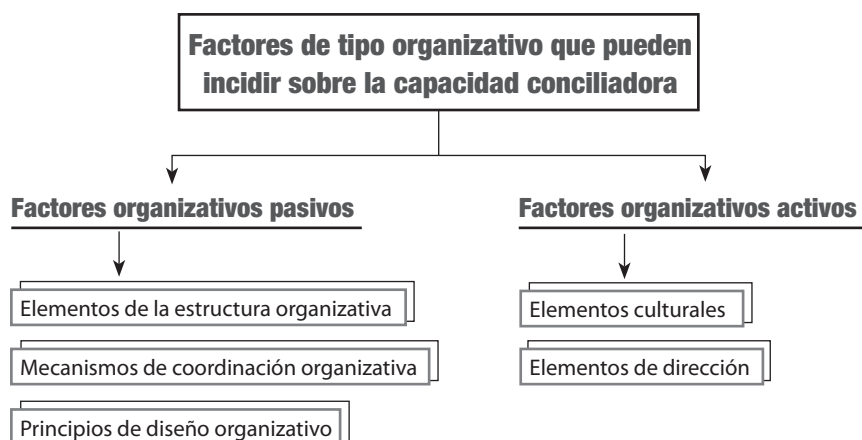
Por consiguiente, se puede inferir que, si bien los factores del entorno genérico externo soportan la normativa reguladora a través de las leyes, son las organizaciones las que verdaderamente tienen la responsabilidad de generar e implementar una forma de trabajo que permita la conciliación. Se llegaría así a la conclusión de que el entorno genérico, y concretamente el legal, sólo garantiza una "conciliación de mínimos", entendiendo ésta como la conciliación imprescindible para asegurar el respeto a unos derechos elementales en las relaciones laborales entre la sociedad, la empresa y el trabajador.

Asumiendo que la mayor parte de la responsabilidad en materia de conciliación recae sobre las propias organizaciones, puede afirmarse que el principal instrumento que pueden utilizar aquéllas para enfrentarse con éxito al reto de la conciliación reside en los aspectos organizativos. Una adecuada y cuidada aplicación de determinados principios y estructuras organizativas debería permitir una mayor eficacia y eficiencia en el diseño, implantación y control de medidas de conciliación. Pese a esta realidad, no existen apenas aportaciones en relación con las cuestiones inherentes a los aspectos organizativos de la empresa y su impacto sobre la capacidad conciliadora.

A continuación trata de exponerse lo que pretende ser, únicamente, un punto de partida estructurado que permita identificar las líneas de investigación que deberían abordarse en el estudio de la conciliación desde la perspectiva organizativa de la empresa. Para ello se aborda el análisis de la posible influencia que pueden tener los factores de tipo organizativo sobre la capacidad conciliadora en una entidad.

Desde una perspectiva organizativa, y esquemáticamente, se han resumido en dos grandes categorías los factores que pueden tener impacto sobre la capacidad conciliadora de una empresa (figura 2).

Figura 2.



Fuente: Luque et al (2007): *El Desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas*. FGUAM.

Los factores pasivos estarían integrados por aquellos elementos, mecanismos y principios organizativos de carácter estático, cuya modificación no depende de sí mismos, sino de la segunda categoría, los factores organizativos de tipo activo. Éstos últimos dependen de las personas que integran la empresa que, a su vez, suelen obedecer a los dictados de una cultura y de un entorno político y de poder. Todos estos factores, por separado o de forma conjunta, pueden originar otras tantas hipótesis que, una vez contrastadas por la organización, pueden permitir la identificación de aquellos aspectos neurálgicos sobre los que se debe incidir a la hora de establecer medidas conciliadoras. La eficacia y eficiencia de

dichas medidas va a depender tanto de la tipificación de dichos aspectos como del adecuado tratamiento de los mismos con las disposiciones oportunas.

No obstante, la generalización de un determinado tipo de medidas, aplicadas a todos los sectores y empresas por igual, no siempre genera los resultados esperados. La técnica del "café para todos" no es aplicable en el ámbito de la conciliación. Por ello, es necesario que cada organización identifique aquellos factores específicos sobre los que habrá de actuar si quiere mejorar su capacidad conciliadora. A continuación se expone lo que podría ser un buen hilo conductor para dicha tipificación.

Elementos de la estructura organizativa

Una vez entendido y asumido el reto anterior, como primer factor clave a analizar aparecen los elementos de la estructura organizativa. Éstos, según Mintzberg (1984), están básicamente representados por la alta dirección, la dirección intermedia, la base operativa, la tecnoestructura y el *staff* de apoyo³ (figura 3). Por tanto, la primera hipótesis a plantear en una organización concreta es si la conciliación puede verse afectada por el elemento organizativo de la misma donde el individuo realiza su trabajo.

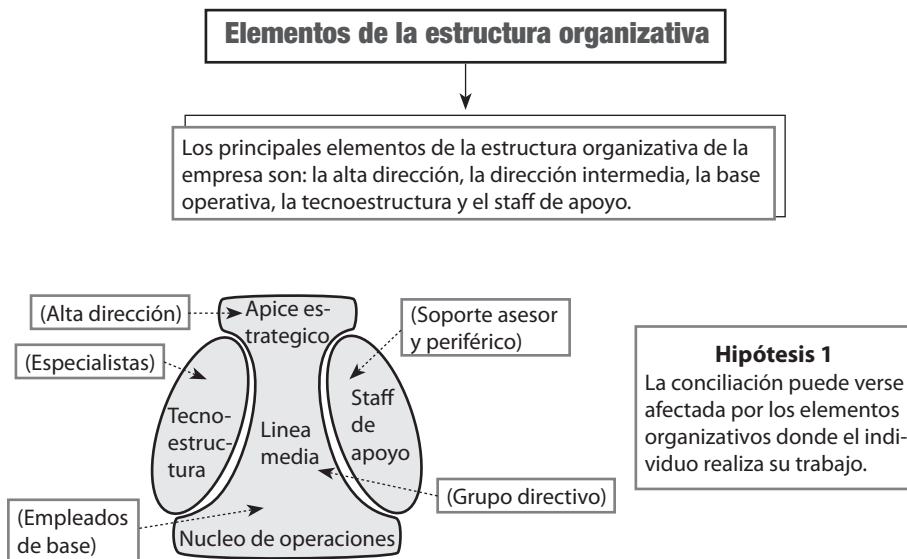
En la mayoría de las organizaciones esta hipótesis puede contrastarse con relativa facilidad, pues es evidente que, por ejemplo, la capacidad para conciliar en los altos directivos presenta diferencias con respecto a la de los trabajadores de base; fundamentalmente debido a la dificultad en la sustitución de los aquéllos. Aun así, no se deben menospreciar los inconvenientes que pueden tener los empleados de inferior nivel en algunos sectores donde tratan directamente con el cliente (véase el caso de los vendedores).

Adicionalmente, aunque se hable de conciliación desde una perspectiva globalizada por elementos, desde el punto de vista organizativo éstos pueden, a su vez, desagregarse en función del puesto de trabajo y/o del nivel jerárquico que ocupan dentro de la organización, adicionarse por áreas organizativas de la empresa o, incluso, por unidades de negocio en el caso de organizaciones de cierto tamaño.

³ Según Mintzberg, la alta dirección incorpora a los altos directivos o, en su caso, al propio empresario; la dirección intermedia engloba a los directivos de nivel medio; la base operativa reúne al conjunto de trabajadores que están en contacto directo con la producción y venta de los bienes y servicios de la empresa; la tecnoestructura concentra a aquellos expertos o analistas relacionados con funciones directivas o de explotación, centrándose en el proceso de trabajo, la planificación y control, y aspectos de personal; y, por último, el *staff* de apoyo integra a expertos que apoyan logísticamente en áreas no relacionadas con la actividad principal de la empresa en cualquier nivel jerárquico.

Una forma relativamente sencilla de poder plantear el estudio de la conciliación, dentro de la complejidad de los elementos organizativos, podría orientarse hacia tres enfoques: el relacionado con el puesto de trabajo, el inherente al nivel jerárquico y el que se corresponde con el área organizativa donde el individuo realiza su trabajo. Estos enfoques pueden complementarse, de forma paralela, con dos perspectivas diferentes de análisis: la perspectiva macro y la micro. Todos ellos serán tratados a continuación.

Figura 3.



Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg (1984).

Los puestos de trabajo

En relación con el puesto de trabajo, la opinión generalizada de los responsables de recursos humanos es que no en todos ellos se puede aplicar la conciliación en las mismas condiciones. Evitar la desigualdad, según en qué puestos, se convierte en un reto muy difícil para algunas organizaciones. Uno de los casos más paradigmáticos se presenta en los puestos de trabajo en régimen de turnos; en estas situaciones, para la mayoría de las empresas, la conciliación es imposible de aplicar. En cambio, otras organizaciones se esfuerzan para que estos trabajadores no se vean perjudicados por el tipo de puesto de trabajo al

que pertenecen: *La planta ha sido galardonada el año pasado porque tiene una serie de procedimientos (muchos de los cuales no están escritos) que favorecen que las madres que tienen hijos puedan elegir turnos o bien horarios flexibles si no están en turnos, y no tenemos restricciones a la hora de solicitar excedencias o vacaciones* [empresa nº 6, Luque et al, 2007⁴].

Sin embargo, no se debe olvidar que la aplicación de la conciliación en determinados puestos, facilitando las circunstancias personales de algunos trabajadores, puede lesionar el equilibrio organizativo, pues los compañeros pueden sentir, en un momento dado, cierta sensación discriminatoria. Aunque la mayoría de los compañeros aceptan de forma positiva que los empleados con necesidades conciliadoras utilicen medidas de equilibrio personal, la comprensión sobre esta demanda no siempre es homogénea; en algunos casos aparece una inclinación a pensar que, en realidad, la conciliación se traduce en una mejores condiciones laborales que las del resto de los compañeros, lo que se interpreta como una ventaja de la que dispone este trabajador y de la que carecen los demás.

En los casos de empresas pequeñas esta reacción va a depender en gran medida de la cultura que previamente haya fomentado la organización, pues si bien es cierto que las oportunidades de flexibilidad pueden incrementarse en la *pyme*, el riesgo de alterar negativamente el clima laboral ante determinadas solicitudes es mucho mayor, dado que las repercusiones sobre el resto de los compañeros es superior. Un clima laboral poco controlado en una *pyme* puede suponer que las consecuencias de la conciliación sean negativas para el normal funcionamiento de la organización.

Particularizando para la gran empresa, debe entenderse que en muchas existe una política de no contratación de nuevos empleados, pues se supone que la plantilla está sobredimensionada. Esta circunstancia hace inviable que los "huecos organizativos" derivados de la conciliación sean sustituidos. En estos casos, se debe evitar que el coste de la conciliación recaiga sobre un conjunto de trabajadores, endureciendo sus condiciones de trabajo para absorber necesidades que tendrían que cubrirse desde la organización. Los trabajadores no acogidos a medidas conciliadoras también tienen necesidades de conciliación: hay que cuidar también su equilibrio entre vida laboral y personal.

⁴ Algunas de las aportaciones y datos que aparecen en el presente capítulo han sido extraídos de un estudio realizado sobre una muestra de 45 grandes empresas de la Comunidad de Madrid en sectores diversos, publicado en 2007 y titulado: *El Desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas*. Ed. FGUAM. Respetando la confidencialidad de las empresas se las ha numerado y se obvia su nombre.

En plantillas como las actuales, donde existe una tendencia al adelgazamiento organizativo [Luque *et al*, 1996], que origina estructuras cada vez más ajustadas en lo referente al número de empleados, la presión sobre el trabajador que permanece más tiempo en la organización puede ser enorme: *Una mujer da a luz y la tienes que sustituir porque, si no, sus compañeros se quedan trabajando doce horas durante dieciséis semanas, eso es impensable. Para evitarlo aplicamos contratos de interinidad. Normalmente disponemos de candidatos externos para poder sustituir. No lo hacemos con candidatos internos porque tenemos muy ajustadas nuestras plantillas, o sea, estamos en un proceso de optimización...yo te diría que casi continuo, entonces, personas que sobren... no hay* [empresa nº 26, Luque *et al*, 2007].

El nivel jerárquico

Otro de los enfoques de estudio parte del nivel jerárquico en el que las personas desarrollan su trabajo. Como se abordaba en líneas previas, los niveles directivos presentan una realidad conciliadora muy diferente de la que es posible apreciar en otras categorías inferiores de la organización. Así, con excepción de algunas situaciones, como por ejemplo las bajas maternales (obligatorias por ley durante un periodo mínimo) o por enfermedad, los directivos y/o mandos intermedios no suelen solicitar medidas de conciliación. La razón reside en que la cultura “generalmente aceptada” en el entorno empresarial impide dicha práctica, pues se sobreentiende que el directivo debe tener cierta disponibilidad y permanencia. Los mandos no pueden distanciarse de su puesto de trabajo; no pueden, por tanto, conciliar al cien por cien. A medida que se asciende en el nivel jerárquico del directivo, la capacidad para la conciliación se ve más perjudicada: *Cuando el puesto de trabajo requiere un alto nivel de calificación, evidentemente no se sustituye al directivo, porque si está involucrado en un proyecto de descubrimiento de una molécula para oncología, lo que no podemos es traer una persona para cuatro meses y medio o cinco meses. Este directivo suele distribuir el trabajo o los aspectos más importantes... Aunque en este tipo de niveles, muchos se tomen sus permisos, no suelen perder totalmente el vínculo con el proyecto que están haciendo, tienen cierta relación, aunque sea telefónica o bien por correo electrónico, con su propio proyecto* [empresa nº 5, Luque *et al*, 2007].

A pesar de todas estas dificultades, la organización no puede evadir la responsabilidad sobre las oportunidades de conciliación de la capa directiva. Por ello, se deben realizar esfuerzos en lo referente al diseño horizontal y vertical de las mismas, así como de los puestos de trabajo. Una alternativa

de mejora para la problemática de los directivos reside en la posibilidad de realizar las actividades profesionales en equipo. Los profesionales que hayan sido previamente formados mediante este sistema podrían asumir la labor de otros compañeros cuando ello sea necesario: *Una persona contratada temporalmente no podría sustituir puestos de cierto nivel. Lógicamente, lo que se aplica es que las personas que están por encima o por debajo vayan asumiendo tareas de forma coordinada. Para ello, a medida que vamos viendo cómo se desenvuelven las personas, las vamos encaminando hacia unas áreas u otras, y a partir de ahí van creciendo, de forma que vamos teniendo siempre un sustituto con respecto a los puestos de responsabilidad* [empresa nº 13, Luque et al, 2007].

Ahora bien, no se deben concluir estas reflexiones sin exponer que la flexibilidad propia de los directivos también les permite en la práctica ausencias no justificadas que en el caso de los trabajadores de base son impensables.

El área organizativa

Como elemento determinante de la conciliación, por encima del puesto de trabajo y del nivel jerárquico, se encontraría el área organizativa a la que está asignado el trabajador.

Observando determinadas áreas de la empresa es posible encontrar diferencias importantes de conciliación en el colectivo de trabajadores que la integran. En las empresas industriales, la diferencia se genera entre el área de producción y la dirección/administración de aquella, pues las áreas de producción, como ya se analizó, suelen trabajar a turnos. En las empresas de servicios, estas diferencias se producen entre el *front office* (atención al cliente), donde los horarios de apertura y cierre están supeditados a las necesidades del servicio o del cliente, y el *back office* (gestión interna), ámbito normalmente mucho más flexible y con horarios que facilitan la conciliación.

Esto origina que trabajadores de la misma empresa, en puestos de trabajo similares en responsabilidad y nivel jerárquico, pero pertenecientes a áreas organizativas diferentes, puedan encontrarse situaciones muy diversas en lo tocante a la conciliación: *En relación con la conciliación, en el sector financiero tendríamos dificultades para organizar el trabajo, según estemos en servicios centrales o en oficinas bancarias de una determinada división; y es posible que no pudiésemos adoptar las mismas medidas, porque es una problemática muy diferente* [empresa nº 17, Luque et al, 2007] .../... *En el sector servicios, nuestras prestaciones se establecen sobre la base de una oferta y, normalmente, quedan*

predeterminadas a esa oferta. Intentamos adaptarlo lo más posible a las necesidades tanto del cliente como del trabajador, pero no siempre es posible; donde más directamente podemos actuar en relación con la conciliación es en el personal que esta trabajando en las oficinas [empresa nº 31, Luque et al, 2007].

Por consiguiente, es posible encontrarse con empresas donde existe una organización que podríamos definir como “multicapa” en lo referente a la conciliación; mientras que algunos trabajadores no tienen problemas en este sentido, pues pertenecen a la “capa conciliadora”, otros, en cambio, pueden ubicarse en capas no conciliadoras, donde residen las actividades en las que la conciliación es muy dificultosa o inexistente. Esto lleva a la conclusión de que, con los paradigmas actuales, para que algunas organizaciones puedan seguir prestando servicio a los clientes en las condiciones habituales, y de forma competitiva, es necesario que los trabajadores de algunas áreas no puedan conciliar. Un cambio cultural del sector empresarial y del cliente, ya sea éste institucional o final, así como la aplicación de las herramientas tecnológicas, podría ser de gran ayuda, tal y como lo están demostrando ya algunas organizaciones.

Teniendo en cuenta los tres elementos anteriores, puesto de trabajo, nivel jerárquico y área organizativa, es posible deducir que la conciliación no sólo no se aplica de manera universal por el colectivo empresarial y social, sino que tampoco lo hace de forma global, incluso, dentro de la misma organización, y ni siquiera sobre aspectos básicos de aquélla. Llegados a este punto, cabe preguntarse si las medidas que se implementan desde la Administración Pública no deberían incluir un análisis más riguroso donde se perfilen soluciones legales en función de las diversas capas conciliadoras en las que se encuentre la realidad del colectivo de trabajadores, muchas veces alejado de lo que sería deseable en cuestiones de conciliación, simplemente por su pertenencia a diferentes áreas organizativas [Luque et al, 2007].

Perspectiva macro de la estructura organizativa

Por último, el impacto de la estructura organizativa de la empresa sobre la conciliación puede analizarse desde una perspectiva macro, es decir, visualizándola como grupo empresarial, o bien desde una perspectiva micro, esto es, estudiando la estructura de la empresa como filial, con independencia del grupo.

La primera de las perspectivas se refiere a organizaciones que pertenecen a grandes grupos empresariales. En estos casos el proceso conciliador se ve influenciado por un marco normativo local y, también, por las políticas reguladoras de la matriz a la que pertenecen; habitualmente, ambas presentan diferen-

cias. Se da la paradoja de que, en algunos casos, la legislación local ha dejado de tener sentido, pues las regulaciones internas de la empresa van mucho más allá de la normativa que surge por iniciativa de la Administración. La conciliación en estas circunstancias se aplica desde la matriz, sin que ello sea menoscabo en la implantación de otras mejoras que provienen de los convenios colectivos o, como se ha mencionado, desde la propia legislación local.

En este contexto, mientras que algunas matrices dejan cierto margen de maniobra, de forma que las direcciones de cada país puedan adaptar a su entorno concreto las pautas marcadas; en otras ocasiones, implantan las directrices de su país de origen en todos los entornos por igual, con independencia de las realidades locales. Cuando se establecen las directrices de forma idéntica en todos los países, se obvian los contextos políticos y sociales de cada entorno, pudiendo dejar olvidadas ciertas problemáticas importantes innatas a cada escenario, al mismo tiempo que se extrapolan determinadas medidas que quizá no proceden en algunos países.

No obstante, la descentralización en el proceso de adaptación de las medidas, incluso en el caso de multinacionales, puede estar en función de los criterios subjetivos de los directivos: *Los compañeros de Suecia tienen unas bajas de paternidad de nueve meses independientes de las de maternidad, ¡y se lo cogen! Mi jefe directo en Suecia ha tenido dos hijas y con las dos ha hecho exactamente lo mismo: se ha acogido a su baja paternal de nueve meses. Eso sí, sigue de alguna forma involucrado con el trabajo; tiene un acceso en casa, participa en todas las conferencias...Entonces, poderse, se puede hacer, pero claro, te tienen que apoyar* [empresa nº 16, Luque et al, 2007]. ...*Hay determinadas políticas que nos han llegado, pero es complicado convencer a las direcciones generales para que algunas veces se apliquen, aunque seamos una empresa sueca* [empresa nº 16, Luque et al, 2007]. Se pone así de manifiesto cómo la interpretación que hagan los directivos de la cultura representa un techo para la conciliación que puede fomentar o ralentizar su desarrollo, cuestión ésta sobre la que se volverá en párrafos posteriores.

Adicionalmente, la propia gestión derivada del grupo empresarial multinacional, que obliga a establecer contactos frecuentes, también va a determinar la capacidad de conciliación, pues determinados aspectos, tales como la diferencia horaria, no permiten acogerse a algunas prácticas como, por ejemplo, las reducciones de jornada: *Nosotros somos una empresa americana; nuestros mayores contactos externos se producen a partir de las tres de la tarde que es cuando en EE.UU. son las ocho de la mañana, entonces, hay una franja de tres horas: de*

tres a seis, bastante intensiva de trabajo. Si una persona nos pide reducción de jornada y decide irse a las dos, la verdad es que nos plantea un problema [empresa nº 5, Luque et al, 2007]. Incluso para los directivos, profesionales que trabajan sin reducción de jornada y, por lo tanto, a tiempo completo, dentro de un grupo empresarial aparecen problemáticas de diversa índole, ... Nosotros somos una multinacional, y muchas veces tenemos que acogernos a los horarios de nuestro grupo, por ejemplo, nos suelen poner videoconferencias a medio día, cuando en España es la hora de comer y esto suele afectar a directivos y responsables. Es decir, estamos sujetos a horarios que no son los locales [empresa nº 27, Luque et al, 2007].

Se puede resumir que, si bien la pertenencia a un grupo empresarial multinacional aporta elementos innovadores y positivos en la gestión de la conciliación de algunas empresas, sobre todo porque la matriz puede estar ubicada en países más evolucionados es este aspecto, al mismo tiempo puede plantear nuevas problemáticas y límites en lo referente al desarrollo de la misma.

Perspectiva micro de la estructura organizativa

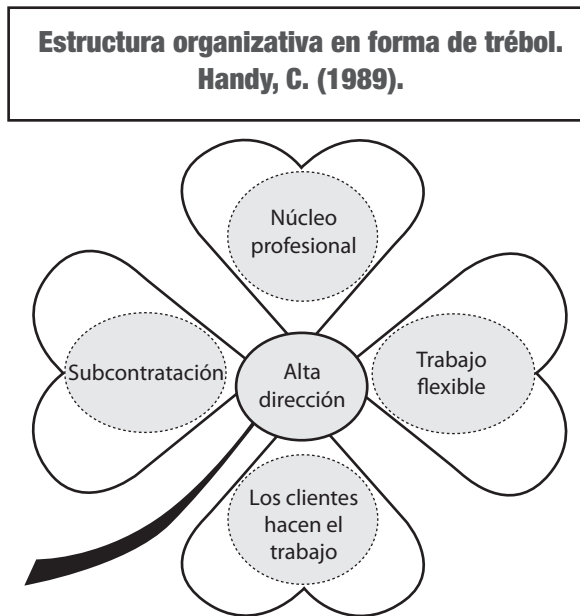
Pasando al análisis desde una perspectiva micro, es posible anticipar que la estructura organizativa genérica de la empresa en su conjunto, así como su diseño, también va a incidir sobre la capacidad conciliadora de la misma. La situación competitiva actual ha generado una evolución de las estructuras organizativas hacia un adelgazamiento; todo ello en un intento de reducir su dimensión hasta el límite de lo que podríamos considerar, estrictamente, como competencias básicas de la empresa. Estas estrategias convergen, en lo relativo a los efectos que producen sobre el sistema humano de las organizaciones, hacia una desestabilización del ámbito interno de las mismas [Luque, 1996].

El resultado es la aplicación, cada vez con mayor influencia, de un modelo de estructura organizativa propuesto a finales de la década de los ochenta por Handy (1989), donde prima la idea de flexibilizar las organizaciones a partir de la fragmentación de la cadena de valor. Se establece así una estructura organizativa más acorde con los tiempos, o estructura de trébol, que se representa bajo la forma de un trébol de cuatro hojas (figura 4).

En esta estructura, alrededor de un núcleo, que se correspondería con la alta dirección de la empresa y será entendido como el poder central, se alinean otras cuatro partes organizativas: el núcleo profesional, que aglutinaría a los directivos medios y trabajadores que componen propiamente la organización;

la subcontratación, integrada por todas aquellas funciones ya exteriorizadas en la organización⁵; el trabajo flexible, que se correspondería con trabajadores que, por circunstancias específicas, cubren situaciones de trabajo crecientes y que, a diferencia de la mera subcontratación, trabajan bajo la normativa interna de la organización; y por último, la cuarta hoja que se refiere a las fases de creación de valor en las que participa directamente el cliente.

Figura 4.



Fuente: Handy, C. (1989).

En empresas donde intervienen las áreas del trébol de Handy, la conciliación se posiciona de manera muy diferente en función de la relación que se tiene con el empleado. El problema habitual es que el vínculo con los trabajadores que pertenecen a áreas de trabajo flexible acaba siendo, a veces, muy largo y duradero en el tiempo, por lo que el empleado puede sentirse desplazado en relación con los aspectos conciliadores; mientras que él se siente parte de la empresa, la organización no lo percibe como parte de su propio personal.

⁵ Mediante esta función, las empresas pueden solicitar el servicio o el desarrollo de una actividad a otra empresa a cambio de un precio. Para actividades cercanas al *core business*, que antes se realizaban dentro de la propia empresa, esta flexibilización de estructuras se denomina *outsourcing*.

En el caso de la subcontratación el escenario se muestra un poco más claro, pues el trabajador que está siendo subcontratado entiende que su relación laboral se da con la empresa que lo contrata, y no en la que presta el servicio. No obstante, aun así, tanto la empresa proveedora del servicio como la receptora del mismo deben ser conscientes de que la realidad laboral del trabajador se ubica en esta última por un tiempo que, a veces, puede durar incluso años (este sería el caso de las empresas del sector de la consultoría). Como se observa, la situación laboral del trabajador en materia de conciliación puede verse perjudicada, en estos casos, en aspectos que podrían llegar a ser muy importantes: *Imaginemos una empresa a la que prestamos servicio y que tiene un autobús que sale desde la Plaza de Castilla para llevar a los empleados al centro de trabajo; no va a permitir que nuestros trabajadores lo utilicen, nuestros trabajadores para ellos son los externos, y no lo pueden coger. La explicación: evitar presiones legales de trabajadores, confusión de plantillas... ¿por unos temas legales, jurídicos? Lo que quieras... con todas las salvaguardas que se consideren necesarias, pero la realidad es que "éste es el autobús de la empresa A y, por tanto, los empleados de la empresa A son los que van... Entonces, a las empresas proveedoras de servicios, nos resulta muy difícil utilizar un criterio homogéneo para todos los empleados... muchas veces nos movemos en ese punto de difícil equilibrio [empresa nº 38, Luque et al, 2007].*

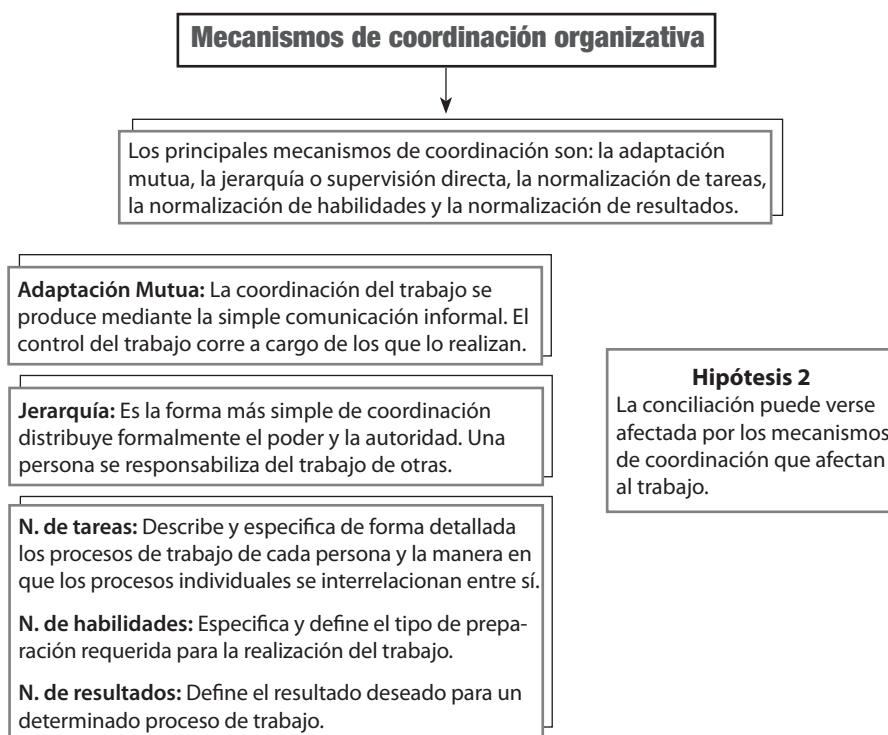
Otro problema que viene marcado por la estructura de la organización es el que aparece en el caso de las franquicias. En estos casos, la empresa es homogénea en prácticamente todos los aspectos de *front office*, pero en el *back office*, las políticas de personal y, lógicamente, las de conciliación, escapan al control de la franquicia: *No hay relación laboral con los franquiciados, por lo tanto, no hay potestad jerárquica para imponerles estas cuestiones. Sí, difundimos el mensaje desde hace muchos años, y el mensaje cala, y ellos ven a la central como un modelo de éxito a seguir; pero si radiografiáramos la realidad de las franquicias, veríamos que hay franquicias que aplican mejores prácticas que nosotros, otras igual que nosotros y otras que están a "años luz" de nosotros. No obstante, si detectáramos que alguna franquicia está haciendo las cosas tan mal, que no cumple el mínimo legal, puede ser susceptible de que le impongamos ciertas medidas correctoras [empresa nº 33, Luque et al, 2007].*

Como conclusión, podemos afirmar que la estructura organizativa de las empresas, cada vez más compleja, proporciona nuevos retos relacionados con el análisis de la conciliación. Si las diferencias conciliadoras dentro de una organización se acrecientan, pueden aparecer problemas que afecten a la aplicación armónica y universal de una cultura conciliadora, lo que proporciona un marco interesante para el estudio a futuro de la conciliación en la gran empresa.

Mecanismos de coordinación organizativa

El segundo factor de influencia sobre la capacidad conciliadora se deriva de los mecanismos de coordinación a los que está sujeto cada trabajador. Estos mecanismos se resumen en tres tipos: la adaptación mutua, la jerarquía o supervisión directa y, por último, la normalización de tareas, habilidades o resultados [figura 5].

Figura 5.



Fuente: *Elaboración propia a partir de Mintzberg (1984).*

Los individuos que coordinan su trabajo mediante un proceso de adaptación mutua suelen presentar más facilidades de conciliación, dado que su tarea está sujeta a un proceso de autocontrol. Aunque en las *pymes* éste suele ser el mecanismo de coordinación habitual, en las grandes empresas también pueden implantarse modelos de dirección orientados al *empowerment* (o delegación de poder). Estos modelos, que ofrecen a los trabajadores

la cualificación y la autoridad para tomar decisiones, y normalmente son utilizados para generar cierta creatividad y mejorar la capacidad competitiva, pueden ser utilizados también para optimizar el potencial conciliador de la organización en determinados casos, permitiendo que el empleado pueda tomar sus propias decisiones en relación al modo y tiempo de realización de una tarea.

Para aquellos que informan de sus tareas mediante la supervisión directa, la capacidad conciliadora, incluso dentro de una misma organización, presenta rasgos diferenciadores. La explicación reside en el gran poder que pueden llegar a ejercer tanto los supervisores como la dirección intermedia dentro del ámbito conciliador. Este hecho no sólo constituye un problema para los trabajadores, sino que, además, puede llegar a concretarse en prácticas que, indirectamente, generen discriminación en relación con los individuos pertenecientes a la misma organización. En este sentido, todos los esfuerzos conciliadores, que emanan tanto de la normativa vigente como de las buenas prácticas establecidas por la propia organización, pueden verse disipados tanto por la inoperante y, a veces, intransigente labor de supervisión de determinados mandos como por sus propias prácticas de trabajo. Afortunadamente, el proceso de supervisión puede, igualmente, generar una conciliación entendida en términos de sentido común, aplicando éste donde la normativa no llega o, simplemente, donde determinadas casuísticas no hayan sido objeto de estudio.

Por último, la normalización de tareas, habilidades y resultados, puede potenciar o reducir el caudal conciliador de la empresa. Así, una normalización de tareas inflexible, en la que éstas queden definidas atendiendo a aspectos que obliguen al trabajador a una actividad, tanto individual como de interrelación con terceros, obligatoriamente presencial, puede dificultar gravemente la aplicación de la conciliación, impidiéndola de facto, y haciendo que muchas veces el trabajador deba, incluso, abandonar su puesto de trabajo. De la misma manera, una normalización de los resultados cuyo control se oriente a la actividad presencial frente a la consecución de objetivos, puede, no sólo impedir un mayor grado conciliador, sino, además, reducir los niveles de motivación y productividad de la actividad presencial. Por último, una preparación insuficiente en relación con las habilidades del trabajador, tanto en términos de actitudes como aptitudes, puede reducir la capacidad conciliadora de aquél, impidiendo, por ejemplo, alternativas como el teletrabajo.

Principios de diseño organizativo

Como tercer factor de estudio en relación con la conciliación aparecen los principios de diseño de la estructura organizativa [figura 6]. Como su nombre sugiere, tienen como finalidad básica delinear la organización. Según Mintzberg (1984), el diseño clásico de una organización se perfila básicamente a lo largo de tres dimensiones: la vertical, la horizontal y la que fija el equilibrio.

Como es conocido, la dimensión vertical permite que se relacionen a las personas que se encuentran en diferentes niveles de la organización, la horizontal hace lo propio con los trabajadores que se encuadran en las mismas categorías organizativas y, por último, el equilibrio permite que exista una relación armónica entre todas las personas y niveles de la organización; actualmente este equilibrio se puede asimilar, aunque con diferencias, al concepto de clima laboral.

Figura 6.



Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg (1984).

Parece claro que los principios que diseñan la verticalidad de la organización, relacionando, por lo tanto, a personas que pertenecen a diferentes niveles jerárquicos, constituyen una de las piedras angulares de la capacidad conciliadora que pueda llegar a aplicarse en la empresa. En este sentido, mientras que la jerarquía es diseñada y legitimada por la organización, la autoridad, a veces, sólo se obtiene cuando los subordinados la otorgan. Es esta última reflexión la que ha hecho que la autoridad se asimile actualmente al concepto de liderazgo.

Como resultado, la capacidad conciliadora de la organización, supuesto un comportamiento objetivo por parte de supervisores y mandos, será menor cuanto mayor sea el enfoque autoritario y jerárquico que ostenta una organización. Este enfoque autocrático generará una mayor centralización en la toma de decisiones, una menor delegación de la administración de la tarea y de la responsabilidad (menor *empowerment*) y, por tanto, una mayor supervisión directa.

En este tipo de organizaciones, la capacidad conciliadora quedará limitada a la aplicación de la normativa existente, siendo anecdóticos los casos en los que los mandos decidan apostar por una relación laboral flexible, que permita la introducción de alternativas que no queden bajo un férreo control.

Sin embargo, el liderazgo puede perfilarse como un factor que propicie una mayor capacidad conciliadora. El directivo medio, ejerciendo dicha capacidad, puede llegar a destronar las barreras que impidan la conciliación e, incluso, generar nuevas interpretaciones a partir de experiencias concretas mostradas al resto de la organización.

Otro análisis parte de la relación de las personas que se encuentran en el mismo nivel organizativo. Los vínculos entre aquéllas dependerán del arquetipo utilizado para dividir el trabajo y del grado de especialización de cada una de ellas. Una persona altamente especializada tiene una capacidad menor para poder conciliar, esta consecuencia se torna especialmente grave si la empresa no ha previsto un sistema de aprendizaje que posibilite que otros profesionales puedan realizar dicha tarea. En estos casos, no es necesario llegar a la conciliación, puesto que una simple baja por enfermedad puede generar un caos organizativo.

Por último, la motivación y la participación de los individuos, como elemento básico de mantenimiento del equilibrio organizativo, se manifiestan en general, más que como causa, como consecuencia de la capacidad conciliado-

ra de la organización. Muchas empresas, pertenecientes a sectores donde la conciliación tradicionalmente ha sido un reto sin resolver, manifiestan un alto grado de preocupación respecto de indicadores como la rotación laboral de sus empleados. Por ello, en este contexto, algunos responsables relacionan los beneficios derivados de la orientación conciliadora de la empresa con los elementos que forman parte del equilibrio organizativo, entre los cuales destacarían la satisfacción de las personas, un sentimiento de pertenencia y de orgullo hacia una organización y un índice de rotación de la plantilla prácticamente inexistente.

Elementos culturales

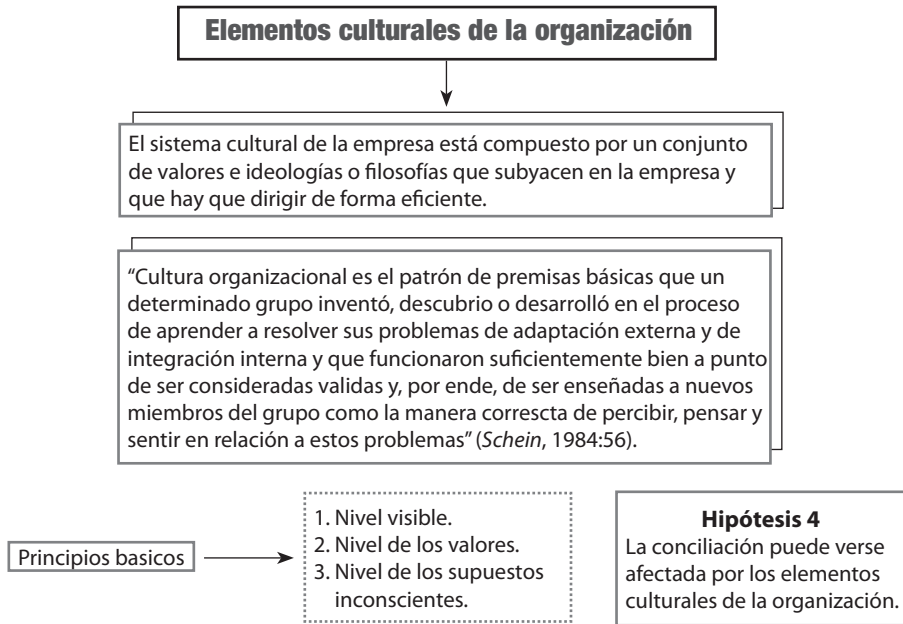
Dentro de los factores organizativos activos, el estudio de la conciliación debería iniciarse con los elementos culturales de la empresa. La mayoría de los responsables de los departamentos de recursos humanos establecen que *la cultura organizativa puede ser un claro determinante de la aplicación y desarrollo de elementos de conciliación* [Luque *et al*, 2007]. Dado que el sistema cultural de la empresa estará compuesto por un legado de valores, doctrinas, credos o ideologías que subyacen en la empresa, será necesario conocerlos y dirigirlos para que cualquier medida conciliadora pueda prosperar de forma eficiente.

Según Schein (1985), la estructura del sistema cultural de una empresa puede definirse sobre la base de tres niveles: el primer nivel se corresponde con el patrón de comportamiento visible de la organización, el segundo nivel es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la misma y, por último, el tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que explican el porqué del comportamiento de aquélla y revelan la forma en que un grupo percibe, piensa, siente y actúa [figura 7]. Lógicamente, cada uno de estos niveles presenta un grado de influencia sobre la capacidad conciliadora de la empresa, pero, al mismo tiempo, la posibilidad de realizar modificaciones parciales sobre los mismos, por parte de la organización, se va desvaneciendo a medida que se hacen más profundos. La práctica imposibilidad de realizar un análisis desagregado de dichos niveles obliga a acometer un estudio generalista, que estará basado en las percepciones más visuales de la manifestación cultural de las organizaciones.

Pueden detectarse fundamentalmente tres aspectos relacionados con la conciliación que dependerán del tipo de cultura organizativa: (1) el nivel de respon-

sabilidad que debe asumir la empresa respecto de la conciliación, (2) el grado de concienciación que manifiesta la organización en relación con la necesidad de aplicación de medidas conciliadoras y (3) la disposición y/o flexibilidad que manifiesta aquélla a la hora de apoyar la conciliación.

Figura 7.



Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg (1984).

Por otra parte, no es coherente pensar que la cultura organizativa es un hecho independiente de las personas que conforman una empresa, muy al contrario, a lo largo de un proceso que ha podido extenderse en varias décadas, los propietarios, empresarios o los miembros del equipo directivo, habrán ido moldeando lo que es y representa la cultura organizativa de una empresa. Por ello, el empresario, si se trata de una pequeña empresa, o el directivo, si hablamos de una organización de mayor tamaño, habrán ido definiendo tanto el nivel de responsabilidad que debe asumir la empresa en relación con la conciliación, como el grado de concienciación que manifiesta respecto de la aplicación de medidas, así como la posible flexibilidad de las mismas.

Nivel de responsabilidad que debe asumir la organización

En relación con el grado de responsabilidad que asume la organización, cuando ésta es muy elevada, se puede llegar incluso al concepto de paternalismo⁶, sobre cuyos efectos no hay un consenso. Un paternalismo mal entendido podría implicar, en cierta medida, una intromisión de la empresa en el ámbito privado del trabajador, pues le obliga a adoptar ciertas medidas orientadas a su bienestar. Una consecuencia negativa de este sistema de dirección es que puede haber individuos que no deseen adaptarse a él y lo rechacen, quizá porque su situación personal no sigue unos patrones estandarizados. Por otra parte, el paternalismo y la aplicación de medidas conciliadoras pueden estar muy relacionados, lo que permite pensar que en empresas con una cultura más paternalista la conciliación se desarrolla de una manera más natural, y un alto porcentaje de los trabajadores se beneficia de la misma.

No obstante, no tiene por qué existir un alto grado de relación entre la responsabilidad conciliadora y el nivel de paternalismo. Muchas organizaciones con una cultura altamente conciliadora se definen como empresas muy poco paternalistas y más orientadas hacia la medición del desempeño; así lo manifiestan algunos responsables de grandes empresas con una cultura altamente conciliadora, donde lo que prima es el rendimiento.

Para concluir, es importante saber que la inmensa mayoría de los responsables de las áreas de recursos humanos piensa que es una responsabilidad de las organizaciones facilitar la conciliación; aunque, para algunos, esto no debe implicar una obligación, sino que se debe dejar libertad al trabajador para elegir. Además, la mitad de estos responsables entienden que se debe desarrollar, paralelamente, un trabajo importante de concienciación de los directivos para que el ejercicio de la responsabilidad sea aplicable. Por último, una pequeña parte de los responsables anteriormente mencionados opina que la labor conciliadora de las empresas tiene un margen de maniobra muy escaso si no se les ayuda con medidas legislativas desde la Administración.

Nivel de concienciación de la organización.

Respecto al nivel de concienciación que manifiesta la organización en relación con las medidas conciliadoras, se debe insistir en la importancia que puede

⁶ El paternalismo siempre procede de elementos culturales y de dirección y, básicamente, consiste en dirigir el capital humano de las organizaciones con una orientación hacia el "cuidado" del trabajador, a imagen y semejanza del modelo familiar. Algunas interpretaciones entienden que el paternalismo consiste en un exceso de tutela del trabajador por parte de las organizaciones, que no debería recaer sobre éstas y que, incluso, puede llegar a ser en exceso autoritario; otras, en cambio, consideran que esta tutela es necesaria para el bienestar del trabajador y su desarrollo profesional.

tener para la empresa una adecuada política de conciliación para sus trabajadores. Algunos responsables hacen una constante referencia al impacto de dicha política sobre la capacidad competitiva de la organización, medida, incluso, en términos económicos, pues la ausencia de concienciación no resulta gratuita: *La gestión del trabajo y de la vida personal, ha sido un problema siempre, no es un problema reciente... la concienciación familiar de la organización aparece cuando la conciliación empieza a ser un problema en la agenda estratégica de las empresas... hasta ese momento no les repercutía o, al menos, las empresas pensaban que no le repercutía* [empresa nº 5, Luque et al, 2007]. Complementando estos argumentos economicistas, también hay directivos que apoyan la concienciación desde otras perspectivas: *La concienciación de las empresas es una herramienta de civilización dentro de las organizaciones, y de diferencia competitiva con respecto de otras empresas* [empresa nº 9, Luque et al, 2007].

No obstante, muchas organizaciones concienciadas no son capaces de adoptar medidas por diversas razones, entre las que destacan la desinformación o el miedo organizativo. El miedo aparece ante cambios que puedan parecer irreversibles si las circunstancias del entorno se ven alteradas [Alonso, M., 2004]. Una de las formas de evitar este miedo es llegar a un equilibrio conciliador que permita un nivel de ajuste en la conciliación que, no siendo óptimo, presenta niveles satisfactorios para empresa y trabajador en una rama de actividad y entorno determinados⁷.

Nivel de flexibilidad de la organización

Por último, la capacidad de la empresa para flexibilizar las medidas conciliadoras vendrá también marcada por la orientación cultural de la empresa. De hecho, en determinadas circunstancias y entornos, resulta muy difícil aplicar medidas conciliadoras, por lo que prácticamente la totalidad de los responsables de las grandes empresas admiten la flexibilidad como un hecho habitual en sus organizaciones. Esto lleva a un análisis personalizado de cada situación que permita cierta flexibilidad a la carta, incluso ampliando lo establecido en el marco legal. Por lo tanto, *lo importante es tener voluntad de solucionar y escuchar, no poniendo trabas y además favoreciendo los procesos; en términos generales, la norma se percibe como marco de referencia, pero se entiende que siempre hay situaciones que permanecen fuera del contexto regulado. La flexibilidad se*

⁷ Algunas empresas han tenido que ir más allá de la normativa, porque los convenios que rigen su conciliación son muy amplios y poco concretos; mientras tanto, en otras empresas se está haciendo un esfuerzo para intentar adaptarse a nuevas normativas que superan los convenios vigentes. El equilibrio conciliador implicaría, asimismo, que las políticas no fueran excluyentes para casos concretos; las medidas no pueden contemplar toda la casuística que pueda darse en una empresa, por ello, en muchas organizaciones se realiza un análisis personalizado de cada situación.

convierte, por lo tanto, en la verdadera herramienta que hace que los procesos conciliadores funcionen [Luque et al, 2007]. Además, la flexibilidad presenta otras repercusiones positivas: Tiene un impacto directo sobre la motivación del trabajador, ese es el gran beneficio de la empresa [empresa nº 10, Luque et al, 2007] ... y permite que las empresas se comporten como verdaderas organizaciones, funcionando en materia de conciliación como en otros ámbitos de la empresa: como un equipo [empresa nº 11, Luque et al, 2007]. Además, los abusos en materia de flexibilidad no parecen ser habituales: Es curioso que teniendo esa flexibilidad y esa libertad, casi nadie la utilice,... quiero decir que su uso es escaso, nadie abusa de esa flexibilidad [empresa nº 27, Luque et al, 2007].

Pese a lo anterior, algunas empresas tienden a confundir entre flexibilidad organizativa y flexibilidad del trabajador. La primera se produce cuando es la empresa la que adapta sus procedimientos de cara a una mejora de la conciliación; obviamente esta flexibilidad lleva implícito el hecho de que el empleado también se adapte a la nueva situación. En cambio, la flexibilidad del trabajador se produce cuando es éste el que renuncia a parte de sus aspiraciones profesionales para poder llegar a una conciliación (por ejemplo, teniendo que cambiar a un puesto de trabajo de menor rango profesional), en este caso la conciliación se basa en una renuncia del trabajador a un estatus y, por tanto, la flexibilidad parte del trabajador y no de la empresa, aunque la mayoría de los directivos no lo reconozcan así: *Cuando una secretaria de dirección tiene un horario incompatible con el cuidado de los niños, no hay problema, deja de ser secretaria, renuncia voluntariamente y pasa a ser administrativo como era antes [empresa nº 24, Luque et al, 2007].*

Pero no sólo los empleados precisan medidas conciliadoras susceptibles de flexibilización, en muchos casos, son las empresas las que presentan dicha necesidad. Aunque no se habla explícitamente de esta cuestión en los discursos sobre la conciliación, es evidente que las empresas también presentan "apuros conciliadores" a diario, y que, en su caso, se podrían definir como "conciliación de la actividad empresarial y del entorno". En estas circunstancias, las empresas también necesitan flexibilizar la relación laboral habitual, y es el trabajador el que debe responder a dichas necesidades de conciliación facilitando a la empresa su conciliación con un entorno cambiante. Por ello, y nuevamente insistimos, no es extraño que en el discurso de muchas organizaciones se confunda el objetivo de la actitud flexibilizadora, que no responde realmente a unas necesidades de conciliación del individuo, sino de la propia empresa: *Entonces nos dimos cuenta que durante el mes de julio, donde nuestro área fiscal tiene cierre, la gente acumulaba muchísimas horas y luego había que buscar*

algún sistema para que pudieran descansar,...como el resto del tiempo estaban más ociosos, pensamos que podíamos cambiarlo por tiempo de descanso: días libres....Yo creo que es un sistema bastante acertado, esa es la verdad, y estamos bastante contentos con su aplicación, siempre que no se abuse por parte de los empleados, es decir, siempre que no se prolongue la jornada artificialmente para luego obtener días libres [empresa nº 21, Luque et al, 2007].

La influencia de la cultura organizativa sobre el buen desempeño de los tres indicadores anteriormente analizados es innegable, por ello, las empresas deben prestar una atención especial a los indicadores culturales que puedan interferir con las buenas prácticas diseñadas; prácticas que no podrán llevarse a efecto sin una adecuada tutela cultural desde la organización.

Elementos de dirección

Por último, el quinto factor organizativo que guarda una estrecha relación con la capacidad conciliadora de la empresa es el factor directivo. Sin embargo, no todos los mandos tienen la misma responsabilidad sobre su aplicación y desarrollo. Puede decirse que son niveles intermedios y puestos de supervisión los que asumen un papel fundamental por su situación en el organigrama de la empresa [figura 3], pues es en estos puestos de la organización donde la dirección de personas y equipos se desarrolla de una manera mucho más intensa, y con un ángulo de autoridad suficientemente grande⁸.

Es importante destacar que el papel de los directivos y mandos intermedios en relación con la conciliación quizá no haya sido suficientemente desarrollado y analizado, éstos tienen, en realidad, más control sobre la capacidad conciliadora de la empresa que la propia organización, al establecerse una descentralización de estas responsabilidades hacia ellos. Así puede entenderse cómo, aun habiendo desarrollado una cultura concienciada, muchas organizaciones no consiguen aplicar con éxito una política conciliadora, pues: *El éxito de la política de conciliación radica en que se predique con el ejemplo, porque si no, al final, las medidas en política de conciliación se quedan en el papel; si resulta que tu jefe te exige estar, porque él trabaja muchas horas y quiere que tú estés también, la flexibilidad de horarios no llega a ninguna parte. Si, cuando un trabajador pide jornadas reducidas, se "pone una cara hasta los pies" y se aplica justo lo que dice el Estatuto de los Trabajadores, por mucho que se haya escrito, la verdadera conciliación no llega [empresa nº 29, Luque et al, 2007].*

⁸ El ángulo de autoridad determina el número de subordinados de los que puede responsabilizarse un mando. Dicho ángulo vendrá determinado por el nivel jerárquico y la complejidad de tareas que desarrollan dichos subordinados. Cuanto mayores sean ambos, menor será el número de subordinados que un directivo puede controlar.

La actuación de los mandos y supervisores es la que realmente permite que la conciliación pueda plantearse, no tanto en sus límites legales, sino en términos de sentido común, de forma que se llegue a una situación satisfactoria para ambas partes. Esta situación se agudiza en las empresas de gran tamaño, puesto que la descentralización se convierte en una necesidad. Así lo corroboran algunos responsables de los departamentos de recursos humanos: *El supervisor es el responsable del absentismo de su equipo, Recursos Humanos no puede estar ahí, ni debe. Recursos Humanos está aquí para ayudar a la gente a desarrollar, a identificar talento y formar a nuevas generaciones de directivos. No para ver si una persona entra y sale tarde. El control debe realizarse a través del jefe de sección* [empresa nº 5, Luque et al, 2007].

La realidad anterior nos lleva a una reflexión bastante preocupante, y ésta reside en el hecho de que, en algunas organizaciones, la capacidad conciliadora puede verse seriamente amenazada en ciertos casos extremos muy concretos, donde el superior impida de facto los procesos conciliadores: *Yo creo que, sinceramente, puede haber discriminación. Si yo asegurase que el cien por cien de los mandos intermedios, jefes, supervisores y gerentes son gente tolerante, abierta y comprometida estaría mintiendo, porque no es verdad; ni en los estamentos más progresistas, los hay* [empresa nº 5, Luque et al, 2007].

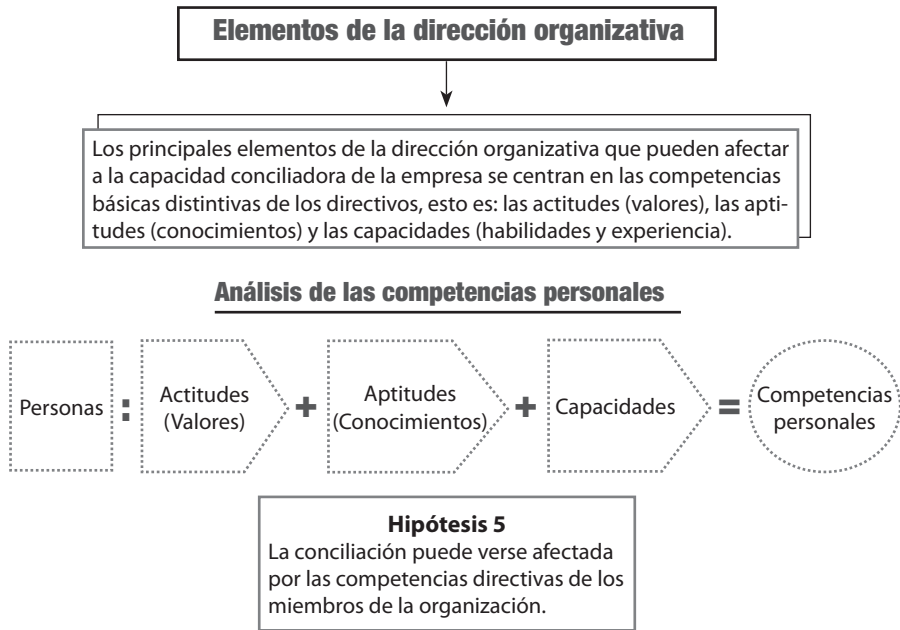
Una manera de evitar prácticas indeseables por parte de los mandos o supervisores puede residir en un correcto estudio de las competencias personales de aquéllos [figura 8].

Dicho estudio debería comenzar desde el momento en el que se inicia el proceso de selección de los directivos de una organización, pues el ajuste entre el individuo y la organización es una de las estrategias de recursos humanos más importantes, debiéndose atraer y mantener al tipo de empleado que más se ajusta a la cultura de la empresa y a los objetivos generales empresariales [Gómez Mejía, 2001]. Sin embargo, dado que en muchas empresas esta posibilidad no es de aplicación para los que ya forman parte de la misma, otra alternativa puede orientarse hacia la reeducación o, simplemente, anulación del poder de algunos "directivos peligrosos" desde la perspectiva conciliadora.

En cualquier caso, es necesario ser consciente de que la actitud directiva no es un atributo independiente de otras variables; determinadas circunstancias pueden hacer que la actitud directiva se vea alterada o que, simplemente, no sea la misma con todos los trabajadores. Por lo tanto, al mismo tiempo que el directivo tiene una gran influencia sobre sus subordinados, o sobre la capa-

cidad de conciliación de la empresa, estos factores, a su vez, también podrán modificar determinados planteamientos de su actitud.

Figura 8.



Fuente: Elaboración propia a partir de Bueno y Morcillo (1997).

Conviene saber, por tanto, que la dirección influye y puede verse afectada por tres aspectos fundamentales relacionados con la conciliación: la confianza en el empleado, la motivación del trabajador y el tipo de control ejercido sobre éste.

La confianza depositada en el trabajador es un factor fundamental para que el directivo pueda plantear, como ya se expuso previamente, medidas conciliadoras en términos de sentido común y, por tanto, en no pocas ocasiones, muy por encima de los términos estrictamente legales. La mayoría de los responsables de recursos humanos expresan que el establecimiento de una relación basada en la confianza se fundamenta sobre dos variables: por una parte, la responsabilidad y compromiso de los trabajadores y, por otra, una relación laboral basada en el trabajo por objetivos [Luque *et al*, 2007].

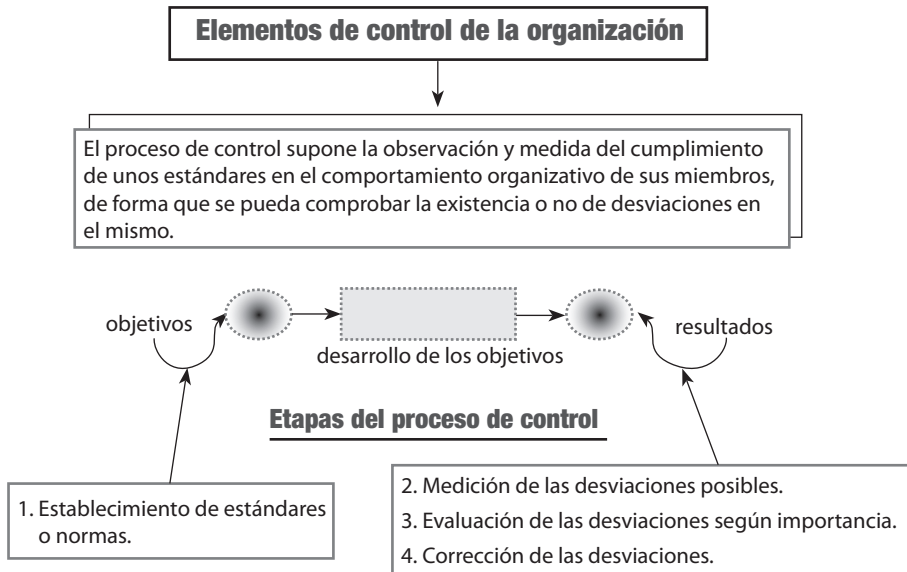
Por su parte, la motivación puede entenderse desde dos perspectivas: inicialmente, sería un elemento que puede verse influido por la propia actitud orga-

nizativa, por lo tanto, dependería de ésta; sin embargo, no se debe relegar el hecho de que una parte de la motivación es innata al individuo y no depende del talante cultural de la empresa, así como tampoco de los comportamientos directivos. Puede afirmarse que el trabajador llegará con un nivel de motivación dado a la organización, que puede modificarse, positiva o negativamente, dependiendo tanto de la actitud organizativa como de sus propias convicciones. Pese a todo, uno de los beneficios asociados a la conciliación es la motivación del empleado, permitiendo que su rendimiento en la organización mejore, lo que nos lleva a una espiral beneficiosa para ambos: *Una persona motivada y satisfecha termina siendo rentable para la organización* [empresa nº 25, Luque et al, 2007]. Para las empresas, lo importante es el efecto general que se consigue con estas medidas: *Valoramos mucho la motivación que la conciliación puede generar en la plantilla total, tenemos encuestas que demuestran la incidencia de la conciliación. Ultimamente la gente tiende más hacia la conciliación que hacia el salario; es uno de los factores más importantes para retener el talento, la juventud está valorando más ese tipo de mejoras sociales que el propio salario. Entendemos que esos beneficios son muy importantes; no los tenemos valorados en coste, pero sí en percepción* [empresa nº 27, Luque et al, 2007].

Por último, el proceso de control que se ejerce por parte de la empresa viene determinado por las tareas encaminadas hacia la observación del cumplimiento de determinados estándares y/o resultados [figura 9].

Para ello se hace preciso que, previamente, se hayan definido correctamente los patrones a seguir, o bien, los logros a los que se pretende llegar, y que en la empresa se han venido a definir desde hace tiempo como objetivos. La delegación del control suele recaer sobre el directivo, que asume una tarea relativamente sencilla cuando los resultados esperados se pueden medir en unidades físicas o monetarias; sin embargo, en los casos en los que la medición debe realizarse sobre aspectos intangibles, el trabajador quedará expuesto a la interpretación subjetiva de sus responsables y éstos a una labor compleja en la que entrarán en juego percepciones personales. El resultado de esta situación puede llevar a que el directivo aplique con ciertas dosis de arbitrariedad las pautas encaminadas hacia la conciliación, inhibiendo o facilitando el equilibrio conciliador tanto de la organización como de los trabajadores.

Figura 9.



Fuente: Elaboración propia a partir de Bueno (1993).

Por lo tanto, los dos factores que van a definir y delinear estos sistemas de control serán, básicamente, la cultura de la organización y la interpretación e implementación directiva que se haga de los mismos.

Referencias Bibliográficas

- [1] ALONSO, MARIO (2004): *Madera de líder. Empresa activa*. Barcelona.
- [2] BUENO, EDUARDO (1993): *Curso básico de Economía de la Empresa: un enfoque de organización*, Pirámide, Madrid.
- [3] BUENO, EDUARDO Y MORCILLO, PATRICIO (1997): "Dirección por competencias básicas distintivas: propuesta de un modelo de "competitividad integral" y evidencia empírica". Documento IADE, nº 51, Madrid.
- [4] CASANI, FERNANDO; LUQUE, M^a ÁNGELES; RODRÍGUEZ, JESÚS; SORIA, PILAR (1996): "La problemática del Outsourcing". *Revista Economistas*, nº 72, pgs. 86-98.
- [5] GÓMEZ MEJÍA, LUIS R.; BALKIN, DAVID. B. Y CARDY, ROBERT. L. (2001): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3^a edición. Prentice Hall. Madrid.
- [6] HANDY, CHARLES (1989): *The Age of Unreason*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [7] AYUSO, LUIS; GARCÍA, CRISTINA; LUQUE, M^a ÁNGELES; MEIL, GERARDO (2007): *El Desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas*. FGUAM. Universidad Autónoma de Madrid.
- [8] MINTZBERG, HENRY (1984): *La estructura de las organizaciones*. Ariel, Barcelona (primera versión en inglés de 1979).
- [9] SCHEIN, EDGAR. H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés, Barcelona.

P Plan General Contable ajeno a la Responsabilidad social de la Empresa (La Responsabilidad Social de la Empresa y el PGC)

M^a Isabel de Lara Bueno, *Profesora de Economía Financiera y Contabilidad Universidad Rey Juan Carlos .
mariaisabel.delara@urjc.es*

Álvaro Salas Suárez, *Profesor de Hacienda Pública Universidad Autónoma de Madrid .
alvaro.salas@uam.es*

Resumen

Actualmente nos encontramos inmersos en un proceso de normalización contable a nivel internacional tratando de establecer unos criterios contables universales que rijan los nuevos mercados globalizados.

La reforma contable desarrollada en España para la implantación de esta normativa abría la posibilidad de incorporar información de contenido social, y por tanto dar entrada a la RSC.

Este artículo nos plantea el potencial que ofrece la disciplina contable para contribuir a divulgar la RSC de las empresas, y analiza la opción adoptada por el legislador en el actual Plan General Contable.

Palabras clave:

NIC, Responsabilidad Social Corporativa, información social, reforma contable.

Códigos de clasificación: M21 Economía de la Empresa.

Abstract

Nowadays we are immersed in a process of international accounting normalization trying to establish a global accounting criteria that govern the new global markets.

The accounting reform developed in Spain for the implementation of this normative was opening the possibility to incorporate information of social content, and therefore to give entry to the CSR.

This article raises to us the potential that offers the accounting discipline helping to spread the CSR of the companies, and analyzes the adopted option by the legislator in the current general accounting plan.

Keywords:

IAS, Corporate Social Responsibility, social information, accounting reform.
JEL classification codes: M21 Economía de la Empresa.

Introducción

En noviembre del 2007 se aprobó un nuevo Plan General de Contabilidad de aplicación obligatoria para todas aquellas entidades que presentaran sus cuentas anuales a partir del día 1 de enero de 2008. Esta última reforma contable se enmarca en el proceso de adaptación de la Unión Europea a las Normas Internacionales de Contabilidad.

En el proceso de reflexión, previo a la formulación de la nueva regulación contable, se establecieron las bases para analizar la idoneidad de incorporar información de base social a los informes anuales. La Contabilidad, como instrumento comunicador de información, puede también abarcar aspectos de contenido social del ámbito empresarial.

Las actuaciones empresariales efectuadas dentro del marco, que ha dado en denominarse, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) participan, sin duda, en la imagen que la sociedad tiene de la empresa. La Contabilidad, constituida como disciplina capaz de ofrecer documentos contables representativos de la imagen fiel de la empresa, podría intentar aportar datos sobre los aspectos más significativos de la RSC.

No obstante, hemos de puntualizar que no está generalmente aceptada la utilización de los criterios contables como vehículo para difundir la información de contenido social. Nuestro objetivo, en este sentido es plantear la viabilidad de esta opción, así como exponer la posición adoptada en la nueva regulación contable española.

El Proceso de Armonización Contable y su Desarrollo en España

El proceso de armonización contable tiene su origen en el contexto internacional y surge, fundamentalmente, por la necesidad de comparar la información financiera de empresas de distintos países que pretenden operar en un mismo mercado. Los modelos contables aplicados en los diversos países emanan de regulaciones propias, que si bien pueden tener notas en común en algunos casos, en otros pueden no coincidir, o incluso, presentar enfoques contrapuestos. Es por ello, que nace la necesidad de buscar un acercamiento entre las normativas contables aplicadas en los diversos países, con objeto de impulsar la comparabilidad de la información contable, requisito este que se convierte

en uno de los más trascendentes para poder dinamizar el funcionamiento de los mercados de capitales a nivel internacional.

A nivel europeo, este proceso se plasma en los acuerdos adoptados por los países miembros de la Unión Europea para potenciar el proceso de armonización contable europeo, inicialmente, con la promulgación en el año 1978 de la Cuarta Directiva, y en 1983 de la Séptima Directiva. En ellas se promovía, principalmente, el acercamiento a la utilización de unos modelos de presentación de cuentas anuales similares por parte de todos los países miembros.

Ante este hecho, España desarrolla una profunda reforma contable, que lidera con una Ley de reforma parcial y de adaptación de la legislación mercantil a las Directivas de la Comunidad Económica Europea en materia de sociedades, en el año 1989, tras la cual, se sucedieron otras regulaciones, tales como, la modificación del Código de Comercio, de la Ley de Sociedades Anónimas, y el desarrollo de un nuevo Plan General de Contabilidad, al que le siguieron diversas adaptaciones sectoriales y Resoluciones del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC). Toda esta normativa fue constituyendo el marco legal mercantil y contable vigente durante los últimos años en nuestro país.

Por tanto, estamos inmersos en un proceso de reforma contable circunscrito en el ámbito normativo de las Normas Internacionales de Contabilidad. La causa tiene su origen en la decisión adoptada por la Unión Europea de abordar un nuevo impulso que incremente la comparabilidad de la información contable entre las empresas europeas, y dinamizar, de este modo, el mercado de capitales. Además, y dado que el proceso de globalización se extiende más allá de las fronteras europeas, se opta por un modelo que acerque el mercado europeo al mercado mundial. Para ello, la Unión Europea apuesta por instalar un proceso normalizador en materia contable, instando a los países miembros a adaptarse a una misma normativa contable. Hasta ese momento, los países miembros de la Unión Europea regulaban su normativa contable con criterios propios, aunque adaptados a los formatos formulados por la Cuarta y la Séptima Directiva anteriormente mencionadas. Pero en julio de 2002, desde el Parlamento Europeo, se toma la decisión de adaptar obligatoriamente las Normas Internacionales de Contabilidad como guías de los modelos contables de todos los países miembros (Reglamento 1606/2002 del Parlamento Europeo y del Congreso).

Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) son normas emitidas por el International Accounting Standards Board (IASB), organismo privado, de carácter internacional, cuya función principal es la emisión e interpretación de normativa

contable, con el objeto de promover un estándar contable único en el mundo. Esta entidad se constituyó en 1973 por un conjunto de organismos profesionales de varios países, y desde entonces ha emitido un total de 41 Normas.

Así pues, desde la Unión, se eligió como organismo encargado de emitir la normativa contable a aplicar por los países miembros al IASB, buscando con ello una mayor aproximación a los mercados internacionales, dado el incesante proceso de globalización que rige el mundo actual. Con esta medida, se pasa de un proceso armonizador, en el que se buscaba un acercamiento en materia contable, a un proceso normalizador, ejercicio mucho más severo, en el que se determina la normativa a aplicar por los diversos estados miembros.

Tras la decisión adoptada por la Unión Europea, nuestro país inicia de nuevo otra fase de reforma contable, y para ello se constituye una Comisión de Expertos cuyo objetivo será estudiar cómo proceder al desarrollo de la misma en España. Fruto de su trabajo nace el Libro Blanco, informe que analiza la situación de la Contabilidad en España y establece las líneas básicas para abordar su reforma.

En julio de 2007 se promulga la Ley de reforma y adaptación de la legislación mercantil en materia contable, que introduce las principales modificaciones que la Normativa Contable Internacional implica en nuestro ordenamiento jurídico. Y en noviembre de ese mismo año, nace un nuevo Plan General de Contabilidad que entra en vigor a partir del día 1 de enero de 2008.

Líneas básicas para abordar la Reforma Contable: Información de tipo social

El Libro Blanco en el que se establecen las líneas básicas para abordar la implantación de las NIC en la regulación contable española dedica un apartado a la información de tipo social que, si bien es cierto, es una mención muy breve dentro del capítulo destinado a "otros problemas relacionados con la información contable", supone un importante paso adelante al reconocer la vinculación de los aspectos sociales de la empresa con su información contable. En este sentido, se afirma que la actuación de la empresa se proyecta a la sociedad, frente a la cual la entidad tiene una responsabilidad muy concreta de mejora de la calidad de vida y del medio ambiente (LIBRO BLANCO, 2002: 159), por ello el Grupo de Expertos destina un espacio de su análisis y reflexiones a la información que tiene por objeto revelar la actuación de la empresa en el ámbito social y medioambiental.

El Libro comenta la cantidad de información de contenido social que libremente vienen facilitando las empresas al margen de las Cuentas Anuales, ya que existe una preocupación creciente por conocer cómo se ha comportado la empresa con la sociedad. Reconocen los Expertos, que esa demanda informativa “debiera ser satisfecha por la empresa”, y se abre la posibilidad a que la información contable se convierta en vehículo para ello, lo que contribuye sin duda a “lanzar un mensaje inequívoco a las empresas sobre la conveniencia de publicar cifras relacionadas con su actuación a favor de los trabajadores y de la sociedad circundante a las mismas” (Libro Blanco, 2002: 159-160).

No obstante, la posición del Libro Blanco no es nada inflexible en este tema, y aboga, tan solo, por instar al legislador a valorar la conveniencia o no de exigir información social, es decir, que recomienda el planteamiento y la reflexión sobre el tema, pero sin llegar a determinar su incorporación a la información contable, aún a pesar de haber afirmado su necesidad.

El Plan General de Contabilidad y la información de contenido social

El estudio del Nuevo Plan General de Contabilidad con la intención de buscar referencias de contenido social nos lleva a la siguiente conclusión: se mantienen las exigencias informativas de naturaleza social que ya existían en el Plan anterior, sin incrementarse las mismas, ni añadir nuevas alusiones a otros aspectos de envergadura social. Los factores sociales contenidos en la regulación anterior podrían concretarse en dos aspectos fundamentales¹:

1. Información respecto a los recursos humanos, tales como número de trabajadores, costes salariales de distinta naturaleza, etc.
2. Información medioambiental, introducida en nuestra legislación por la adaptación del Plan General de Contabilidad a las empresas del sector eléctrico, pero de aplicabilidad general al resto de los sectores de actividad, y que consiste esencialmente en incluir determinada información en la memoria, y en provisionar algunos de impacto medioambiental (Real Decreto 437, 1998).

A pesar del reconocimiento hecho por el Libro Blanco y de su recomendación de estudiar la conveniencia de incluir más información social tras la reforma,

¹ Un detalle de toda la información relacionada con los recursos humanos y el medio ambiente que contenía el Plan anterior puede encontrarse en DE LARA, M. I. (2003): *La Responsabilidad Social de la Empresa: Implicaciones Contables*. Edisofer. Madrid. Págs. 120-124 y 192-199.

no solamente se ha resuelto no incluirla, sino que tampoco se hace comentario alguno en su exposición de motivos a razones que argumenten su ausencia.

Así, la nueva regulación contable, que podría haber resuelto dotar de contenido contable a la Responsabilidad Social de la Empresa, ha optado por su defecto, no habiéndose incrementado en absoluto las referencias que ya existían en el anterior Plan Contable, hecho que deja sin aliento las iniciativas que algunos teníamos y que habían comenzado a ser alentadas por el Libro Blanco.

Pero ¿qué implica esto? ¿Por qué consideramos tan trascendente que la información contable contenga información social?.

Contabilidad y Responsabilidad Social Empresarial

La información contable de naturaleza externa es ofrecida como imagen de la empresa, y por tanto la sociedad espera encontrar en ella la garantía de actuaciones empresariales responsables. No obstante, la Contabilidad no garantiza el desarrollo de comportamientos empresariales socialmente responsables, confundiendo los criterios de legalidad, de naturaleza objetiva, con otros, ligados a la subjetividad, como son los criterios de responsabilidad. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede expresarse de múltiples maneras en función de los valores éticos, sociales y políticos de quienes los definan, pero en todo caso, no se limita a un comportamiento legalmente contable. Probablemente, cualquiera esperaría que una empresa socialmente responsable elabore su proceso contable cumpliendo con la legalidad vigente, pero no limitaría a este mero ejercicio su valoración sobre el ente empresarial, pues se entiende que "ser socialmente responsable no significa solamente cumplir las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento" (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001: 7).

El estricto acatamiento de la normativa contable podría encuadrarse dentro de lo que Hargreaves y Dauman (1975: 15-23) denominan Responsabilidades Básicas. Para estos autores la RSE se divide en tres niveles:

1. Responsabilidades Básicas: Derivadas de su condición de empresa y relativas a sus obligaciones legales, fiscales, etc.
2. Responsabilidades Organizativas: Derivadas de las implicaciones concretas de la actividad empresarial, y por tanto relativas a la contaminación, secreto profesional, calidad de productos, etc.

3. Responsabilidades Sociales: Derivadas de la relación de la empresa con otras fuerzas sociales, y relativas a su participación e implicación con ellas tratando de mejorar la convivencia.

El concepto de RSE actual se perfila entre las Responsabilidades Organizativas y las Sociales, pero aunque parezca paradójico, el desarrollo de actuaciones en el ámbito de esta última, no implica el cumplimiento de las anteriores², es decir, que ejecutar actividades que fomenten el desarrollo de Responsabilidades Sociales no conlleva en sí mismo que se cumplan las posibles Responsabilidades Organizativas o Básicas que afecten a la empresa.

Existen, no obstante, detractores de la RSE, ligados, normalmente, a la línea de pensamiento de Friedman (1966: 133), para quien la responsabilidad empresarial se cumple en el mismo hecho de desarrollar una actividad económica tratando de conseguir el máximo beneficio. Pero este enfoque clásico no figura actualmente entre las posturas defendidas, al menos, públicamente. Por el contrario, "hoy día prácticamente no se discute la responsabilidad social de la empresa que se admite como consecuencia lógica del propio papel que juega en la colectividad. Se considera de forma casi unánime que la empresa tiene responsabilidad social" (Larriba Díaz Zorita y Gonzalo Angulo, 1996: 6).

Entre los factores que han contribuido a configurar el actual concepto de RSE podemos señalar fundamentalmente:

- Una mayor preocupación por la calidad de vida, y por tanto de los factores negativos que la actividad empresarial produce sobre su entorno.
- Los cambios internos en la empresa, al producirse la separación entre propiedad y control.
- El interés de los accionistas no solo por aspectos financieros.
- La inquietud por identificar diferentes factores de riesgo y de éxito.
- La preocupación de los Estados por incrementar el valor añadido.
- La presión de grupos sociales, como organizaciones no gubernamentales (ONG), asociaciones de consumidores, y otras asociaciones de la sociedad civil sobre las organizaciones empresariales.
- La importancia adquirida por los recursos humanos en las empresas.

² Es el caso de empresas que no cumpliendo con algunos aspectos de la legalidad vigente, o efectuando acciones socialmente reprobables, desarrollan, por otra parte, acciones socialmente visibles, que exceden de su actuación meramente empresarial, con objeto de "lavar su imagen".

- La consideración de la empresa como una coalición de intereses que deben ser satisfechos por igual y que, en ocasiones, lleva a priorizar objetivos sociales para llegar a un equilibrio entre las partes.
- La importancia adquirida por la imagen y el prestigio en la competitividad empresarial, etc.

Estos y otros aspectos, conllevan al abandono de la maximización del beneficio como objetivo principal de la empresa, y a la aparición de objetivos múltiples, muchos de ellos de carácter social.

Esta reformulación por parte de la empresa de los aspectos sociales, entendemos, junto con Hernández García (1999: 375), que debería suponer también una reformulación del sistema informativo contable para dar respuesta a las nuevas demandas que se plantean en relación al suministro de información social.

La realidad nos muestra que este proceso de desarrollo creciente y potencial de la RSE conlleva al suministro de información sobre la misma, y en este punto la Contabilidad podría aportar muy buenos instrumentos para su difusión.

El hecho de que algunos aspectos sociales no tengan traducción en términos monetarios, no debe dejar al margen a la Contabilidad, permitiendo que otro tipo de informes asuman este protagonismo. La información contable debe abrir sus puertas al camino de los intangibles, activos capaces de reflejar el verdadero valor de la empresa, conceptualmente traducidos como "recursos y actividades" (Proyecto Meritum, 2002). Son muchas ya las aportaciones en este terreno, tratando de que la Contabilidad exprese el Capital Intelectual de las empresas³, habiéndose desarrollado directrices a adoptar al respecto (Del Bello, 2002), y por tanto, a pesar de su intangibilidad, hemos de dar cabida al comportamiento *social* de la empresa dentro de la información contable.

En la medida en que la Contabilidad asuma ofrecer información de contenido social, se estará convirtiendo en un reflejo de la actuación socialmente responsable de una empresa, pero hasta que esto no se produzca, los documentos contables no pueden ser imagen de la responsabilidad social de una empresa, solo mostrarán, como vienen haciendo, la situación económico-patrimonial del ente empresarial, dejando al margen otros factores que comienzan a ser determinantes en la toma de decisiones de los agentes económicos y sociales.

³ Un estudio de las mismas puede encontrarse en CAÑIBANO, L. y SANCHEZ, P. (2004): "Measurement, Management and Reportig on Intangibles: State of the Art". En *Readings on Intangibles and Intellectual Capital*. AECA. Madrid.

De hecho, la sociedad comienza a demandar comportamientos empresariales socialmente responsables, como ejemplo, el nacimiento de una conciencia social en las decisiones de inversión ha dado lugar a los denominados inversores "sociales" provocando el surgimiento de nuevos productos financieros, así como el desarrollo de los denominados *Índices Sociales*.

Conocer hasta qué punto la actuación empresarial es ejercida con criterios de Responsabilidad Social se está convirtiendo en un factor clave para la sociedad, a la par que las empresas vislumbran en esta forma de comportamiento su viabilidad futura, pero "solo cuando la comunidad tenga un conocimiento veraz de la realidad empresarial, podrá empezar a exigir responsabilidades a las empresas" (Del Brío González, 1995: 816). Para ello, habrá que buscar los instrumentos que permitan facilitar la información necesaria para que este hecho se produzca, lo cual significa que tendremos que plantearnos qué documentos informativos pondrán de manifiesto la RSE, su grado de exigibilidad, y el canal de comunicación de los mismos.

Pero antes de abordar la problemática que esta cuestión suscita nos parece imprescindible hacer una breve reflexión en torno al término RSE y al significado que se le atribuye. En ese sentido, resulta difícil escoger una definición del término, dada la subjetividad implícita en el mismo. Son tres los vocablos que lo componen: "responsabilidad", "social" y "empresa"; Y de ellos, quizás el único objetivo, aunque definible desde múltiples puntos de vista, sea el concepto de *empresa*, pues lo que se entiende por *social* en el ámbito empresarial puede ser cuestionado, y desde luego el concepto de *responsabilidad* entra en el marco de lo moral, y por tanto, en un terreno filosófico, ampliamente discutible y, sin duda, carente de una conceptualización unánime.

Nos encontramos, así pues, ante un elemento entendible, defendible y cuestionado según la intención, el objetivo o el juicio de quien lo analice o exponga, y que por tanto, puede estar significando cosas distintas para diferentes agentes económicos y sociales, factor que, en sí mismo, conlleva una importante limitación a la hora de establecer qué información es necesaria para transmitir los factores de responsabilidad corporativa en materia social.

Hecha esta primera matización, es lógico entender que existan múltiples definiciones y conceptualizaciones sobre el término, y como consecuencia, según Jamaly (2008: 213), este hecho ha provocado en gran parte la intensa controversia que ha despertado la responsabilidad social corporativa durante las pasadas tres décadas.

Pero, y a pesar de la amplia gama de enfoques relativos a la RSE, sí parece existir un consenso generalizado sobre sus principales características, a saber (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002: 6):

- **Voluntariedad:** La responsabilidad social consiste en un comportamiento que voluntariamente adoptan las empresas, más allá de sus obligaciones jurídicas.
- **Vinculación al desarrollo sostenible:** La responsabilidad social está intrínsecamente vinculada al concepto de desarrollo sostenible, ya que a través de ella las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales de su gestión.
- **Actuación integrada:** La RSE no es algo que pueda “añadirse” optativamente a las actividades principales de la empresa, no es un aspecto que pueda desarrollarse de manera puntual o al margen de la organización global de la empresa, sino que debe entenderse como una *actuación integrada*.

La información sobre la RSE: Información voluntaria versus obligatoria

La información social que actualmente suministran las empresas es de carácter totalmente voluntario, salvo los datos aislados que aparecen incluidos en las Cuentas Anuales con interés social, de naturaleza laboral o medioambiental, ya comentados anteriormente.

Desde diversos ámbitos, tanto institucionales como privados, se pretende favorecer y potenciar la RSE pero, al menos por el momento, la legislación española no condiciona estos desarrollos. Si bien es cierto que se ha hecho un esfuerzo en materia de información medioambiental, habría que determinar qué parte de esta es de naturaleza social, puesto que no toda la información medio ambiental puede interpretarse con contenido social.

Sin embargo, entendemos que si existe intención de informar, es importante que se establezca de manera legal el cauce y la extensión de la emisión de la información, así como que exista un organismo que se responsabilice de que las empresas realicen su emisión y de asegurar la veracidad de la misma. (Del Brío González, 1995: 808).

Pero en este sentido se plantean divergencias importantes, no existiendo un consenso entre las partes interesadas. En una Comunicación elaborada por la

Comisión de las Comunidades Europeas (2002: 4), donde se recoge un resumen de las respuestas a las consultas efectuadas por la Comisión en materia de RSE que fueron planteadas en el Libro Verde, se exponen las opiniones de las empresas, quienes subrayan la naturaleza voluntaria de la responsabilidad social, destacando que no deben buscarse soluciones únicas y universales, y que cualquier tentativa de regular la responsabilidad social de las empresas sería contraproducente, en la medida en que anularía la creatividad y el carácter innovador de las empresas. Mientras, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil advierten que las iniciativas voluntarias no son suficientes para salvaguardar los derechos de los trabajadores y los ciudadanos, y propugnan el desarrollo de un marco reglamentario que establezca normas mínimas y garantice unas reglas de juego equitativas. Insisten además en que para ser creíbles, las prácticas de responsabilidad social no pueden ser definidas, aplicadas y evaluadas de manera unilateral por las propias empresas y que es necesaria la participación de todas las partes interesadas. Exigen además, la introducción de mecanismos eficaces que obliguen a las empresas a responsabilizarse de las consecuencias sociales y medioambientales de sus actividades. Por su parte, los inversores señalan la necesidad de mejorar la divulgación de la información y la transparencia de las prácticas empresariales, así como la metodología utilizada por las agencias de calificación y gestión de fondos de inversión y fondos de pensiones.

Reynolds y Yuthas (2007: 47-64) en un estudio elaborado sobre los distintos modelos informativos aportados por los informes más significativos que actualmente existen en el ámbito de la RSE, tales como el EMAS; el GRI; ISO 14.000, SA 8.000, AA 1.000 y la Carta de Copenhague, concluyen que están aún muy lejos de satisfacer las verdaderas demandas informativas de los interesados.

En medio de esta dualidad de posiciones, la Comisión Europea se decanta por la voluntariedad, en un claro intento, creemos, de no entrar en conflicto con las empresas, que son en definitiva quienes tienen que ejercer una actuación empresarial socialmente responsable.

Aunque efectivamente, en un principio, la imposición pudiera resultar contraproducente, se deberían ir sentando las bases para desarrollar un proceso de normalización de la información social. Para ello, resulta imprescindible, tal como se recomienda desde el Libro Blanco (2002: 358), establecer un modelo para la información de tipo social, y por tanto será necesario determinar el formato y contenido del mismo.

Entre tanto, se debe procurar asegurar la fiabilidad de la información voluntaria, y para lograrlo se precisaría establecer unas normas o reglas mínimas de presentación y elaboración de esta información. El Libro Blanco la denomina información "no oficial", y propone respecto a la misma, entre otros, los siguientes puntos (Libro Blanco, 2002: 211):

- Restringir el uso del término "pro-forma" a las informaciones que específicamente se regulan en la normativa contable.
- Definir los términos y ratios que se utilicen y que no estén normalizados y si es necesario detallar su método de cálculo.
- Presentar esta información "no oficial" de forma comparativa y con criterios uniformes a lo largo del tiempo, y en caso contrario explicar y justificar los criterios alternativos adoptados.

Estados contables de contenido social

El formato a adoptar por un documento informativo de naturaleza social podría ser asumiendo un formato narrativo, en forma de ratios, cuadros, índices, gráficos, etc., que aportaran información tanto de naturaleza cuantitativa como cualitativa.

Pero más complejo que el formato, sería definir qué información es la que permite medir el ejercicio de una actuación socialmente responsable, y por tanto establecer cuál es la información social a suministrar.

Existen ya algunas propuestas tanto teóricas como prácticas de documentos sociales, y en definitiva, podemos decir que la información social gira en torno a tres factores fundamentalmente: los recursos humanos, el medio ambiente y la acción social empresarial.

En el Libro Blanco (2002: 358) se citan, como datos que pueden comunicar aspectos vinculados al factor social empresarial, la actuación a favor de los trabajadores, de los consumidores y de la colectividad local, datos sobre el empleo, los salarios, la formación y promoción profesional, datos sobre la seguridad y salud en el trabajo, etc.

Por su parte, el Parlamento Europeo aboga por que las empresas incluyan en sus informes un Triple Balance, que mida sus resultados en materia social y medioambiental, incluida la dimensión de los derechos humanos (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002: 5).

Establecer el formato y contenido dado al informe social implica también cuestionarse si se considera procedente su inclusión o no dentro de las Cuentas Anuales, ya sea formando parte de su estructura, como punto adicional en la memoria, o como estado complementario independiente o no a las Cuentas Anuales.

A este respecto el Libro Blanco (2002: 350) consideraba conveniente mantener los estados financieros tradicionales, introduciendo mejoras y ciertas informaciones en la memoria, aunque sin exigir mayor información a la requerida por las NIC, y estas no proponen informes sociales. Por tanto, parece estar decantándose por la elaboración de informes independientes. Ahora bien, cabe plantearse si estos podrían incluirse como un punto adicional en la memoria o como un documento independiente a las Cuentas Anuales.

De hecho, en el Libro Blanco se aboga por incluir en la memoria indicadores concretos sobre los distintos riesgos que pueden afectar a la actividad empresarial, entre los que señala los laborales y medioambientales, no dando una lista cerrada de los mismos, de modo que, podrían considerarse también los riesgos de seguir una política de gestión con ausencia de RSE. También, establece la posibilidad de crear un Estado de Riesgos Empresariales.

Así mismo, pueden proponerse otros canales de comunicación, como por ejemplo el Informe de Gestión. El Libro Blanco (2002: 153) especifica alguna información de carácter social dentro del Informe de Gestión tal como la política de recursos humanos, la política medioambiental, y la política de gestión de los recursos intangibles con los que cuenta la empresa, entre los que podría encontrarse obviamente su RSE.

Visión en el contexto internacional

Si bien es cierto que ya se han introducido ciertos aspectos de carácter medioambiental en la metodología contable a nivel internacional, no podemos afirmar que este hecho se haya producido en los informes de RSC.

No obstante sí existe un planteamiento al respecto, es decir, se cuestiona la posibilidad de utilizar los criterios contables como un mecanismo adecuado para incorporar la información social. En este sentido, el Grupo de Trabajo Intergubernamental de Expertos en Normas Internacionales de Contabilidad y de Presentación de Informes (ISAR) creado por Naciones Unidas discutió sobre la idoneidad de los criterios contables para definir el contenido de los informes sociales. Mientras que algunos miembros abogaban por la adaptación y

aplicación de los criterios contables a los usuarios sociales, otros en cambio, destacaban la intangibilidad de estos elementos como la principal causa de inoperatividad de los principios contables para representar los aspectos sociales de la empresa. (UNTAD 2004: 7). Ciertamente es que existen dificultades ligadas a los intangibles, y tanto más a estos de naturaleza social, pero precisamente es en la aplicación de los principios contables donde podemos encontrar el rigor que necesitan incorporar las memorias de sostenibilidad para alcanzar el grado de credibilidad así como el reconocimiento que merecen ante la sociedad. De hecho, aunque algunos Principios contables pueden parecer a priori solo aplicables en el ámbito mercantil, tal y como aportan los profesores Vallverdú Calafell y Somoza López (2005) en su estudio, pueden extenderse a la información social.

Pero los organismos reguladores contables son aún cautos en esta materia y desde el IASB no existen pronunciamientos al respecto. El problema no es baladí, pues a la dificultad intrínseca que ya supone establecer normativas aplicables a los diversos países, hay que añadirle la inherente a los temas sociales, mucho más inmersos en la idiosincrasia de cada región.

No obstante, la Unión Europea admite la necesidad de reconocer la información de naturaleza social en el campo de la información contable al afirmar que para reflejar una verdadera visión de la empresa, y poder presentar un examen imparcial de su desarrollo en toda su complejidad, la información que presente no debe limitarse a los aspectos financieros, sino que debería incluir también los aspectos medioambientales y sociales (Directiva 2003/51/CE).

Entre tanto, las empresas disponen de libertad para perfilar el contenido de los informes sociales, con las consecuencias inevitables que ello implica como la falta de uniformidad, la imposibilidad de comparabilidad de la información, parcialidad, ausencia de significatividad, etc.

Precisamente, el ISAR establece como criterios que facilitarían la elaboración de indicadores sociales fiables y relevantes criterios tales como la importancia relativa, la universalidad, o la verificabilidad, todos ellos principios contables de gran utilidad y aplicabilidad en el campo de la RSC. (UNTAD, 2004: 14-19).

En nuestro entorno, algunos Estados han comenzado a introducir algunas regulaciones relacionadas con la RSC. Pero hasta ahora las aportaciones son de carácter parcial, examinándose tan solo alguno de los resultados sociales, e incluso, dentro de estos, la información puede estar segmentada.

Como pionero en la iniciativa de introducir informes sociales destaca sin duda Francia, con su famoso Balance Social, introducido por Ley desde 1977 para todas aquellas empresas que posean más de 300 trabajadores. Su contenido está centrado en los recursos humanos de la empresa⁴. Sin embargo, el país galo, se ha preocupado en profundizar más en la información de contenido social con diversas regulaciones posteriores que incorporan información de carácter medioambiental o social, así se establece en su código de comercio a partir de 2002 o en otras disposiciones normativas.

También Bélgica establece en su regulación la obligatoriedad de presentar un balance social con información relacionada con el ámbito laboral. Deben presentarlo empresas con más de 20 trabajadores, dándose la situación de que empresas que no presentan cuentas anuales, deben en cambio presentar su balance social.

Otros países como Dinamarca o los Países Bajos se decantan por establecer recomendaciones sobre el contenido de los informes de sostenibilidad, como por ejemplo el *Richtlijn 400 jaarverslag* (directriz 400 sobre informes anuales) elaborada por la Junta Asesora de elaboración de Informes de los Países Bajos.

Conclusión

Es un hecho que un número creciente de empresas acompañan sus estados informativos con referencias o alusiones a factores sociales⁵, y así diversas memorias anuales aparecen completadas con datos y referencias relativas al comportamiento social de la empresa. En cambio, la normativa contable vigente no hace alusión alguna a este tipo de información.

La Contabilidad puede mantenerse al margen, obviando esta tendencia, pero, si no quiere perder protagonismo, ni desvirtuar el criterio de "relevancia", como uno de los rasgos básicos que debe cumplir toda información contable, tendrá que preocuparse por dar cabida a los nuevos retos que se le avecinan.

⁴ Una aplicación práctica del mismo puede verse en JACQUET, J.L. (1982): "El Balance Social en Francia y la Ley de 12 de Julio de 1977. Radiografía de 120 Balances Sociales: de la Ley a la Realidad". *I Jornada de Estudio sobre Economía y Sociedad. El Balance Social y las Instituciones Financiera*. Banco Bilbao.

⁵ Como uno de los estudios empíricos más recientes, podemos citar, el que acaba de publicar el OBSERVATORIO DE RSC (2008): *La RSC en las Memorias de las Empresas del IBEX 35. Análisis del ejercicio 2006*. No obstante, existen otros pioneros en esta tendencia, como ejemplo: CARMONA, S. y CARRASCO, F. (1988): "Información de Contenido Social y Estados Contables: una Aproximación Empírica y Algunas Consideraciones Teóricas". *Actualidad Financiera*, p. 2175-2192; CAÑIBANO, L. (1988): "Cambios en la Información Financiera de la Empresa Española" *XXV Años de Contabilidad Universitaria en España*, p. 85-130; GARCIA BENAOU, M. A. y MONTERREY MAYORAL, J. (1993): "La Revelación Voluntaria en las Compañías Españolas Cotizadas en Bolsa". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, p. 53-70; MONEVA, J. M. y LLENA, F. (1996): "Análisis de la Información sobre Responsabilidad Social en las Empresas Industriales que Cotizan en Bolsa". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, p. 361-401.

No obstante, no solo es cuestión de hegemonía, sino que realmente la actitud social de la empresa se convierte en un instrumento decisor para los usuarios.

La información contable de naturaleza externa está vinculada directamente a los usuarios externos, agentes económicos con intereses diversos en la empresa y que esperan obtener en los estados contables los datos que les permitan tomar sus propias decisiones. Los usuarios esperan por tanto que la información contable les permita establecer una imagen de la empresa que determine su decisión en cuanto a inversión, consumo, etc. En la medida en que el usuario introduzca como variable de decisión el factor social de la empresa este tipo de información, la social, se convertirá en una información clave para la toma de decisiones, y por tanto empezará a ser tan imprescindible como otros aspectos, tales como lo puedan ser el grado de endeudamiento o los recursos propios.

Pero el enfoque de los informes sociales adoptado por las empresas es tan variado como su comportamiento en el ámbito de la responsabilidad social, y para que dichos informes sean útiles, es preciso un acuerdo general sobre el tipo de información que debe facilitarse, el formato de presentación y la fiabilidad del procedimiento de evaluación y auditoría (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001: 18).

El Libro Blanco, en su capítulo 7 explica como la actuación de la empresa se proyecta a la sociedad frente a la cual la entidad tiene una responsabilidad, y entendemos que al admitir la existencia de la RSE, está intentando poner de manifiesto la necesidad de comenzar a suministrar información social.

Este tipo de información mostrará un aspecto de la empresa que debería ser capaz de ofrecer los datos suficientes como para que los usuarios puedan conocer la forma, modo y grado en que las empresas adoptan la actuaciones socialmente responsables.

Resulta por tanto fundamental conocer el concepto de RSE, su grado de desarrollo y los factores empresariales que se ven afectados por esta, que entendemos se refiere a los recursos humanos, el medio ambiente y la acción social empresarial.

El Libro Blanco alienta a presentar modelos informativos que propongan fórmulas capaces de comunicar las implicaciones de la empresa con la sociedad. En principio parece decantarse por informes independientes, aunque entendemos que no descarta la posibilidad de que estos pudieran incluirse como

punto adicional en la Memoria. No aclara, en cambio, si este informe debería exigirse con carácter obligatorio o voluntario, instando al órgano regulador a estudiar lo que resultaría más conveniente a este respecto.

El Grupo de Expertos que establecieron las recomendaciones para abordar la reforma contable en España abrió una puerta a la reflexión, que si bien ya había sido iniciada por algunos autores, supuso poner de manifiesto la cabida de la RSE en el ámbito contable.

No obstante, el nuevo PGC aprobado no hace alusión a la información social, manifestando una marcada influencia de la filosofía de las NIC, ajenas al contenido social de la información contable.

La reciente reforma habría sido una oportunidad extraordinaria para dimensionar la información contable en el contexto social, y darle, de este modo, a la contabilidad, la trascendencia, que pensamos posee, para divulgar información de contenido social. No obstante, aún podrían encontrarse vías alternativas para incorporar a la información contable elementos sobre la RSE, o cuanto menos, capaces de introducir rigor a la información voluntaria que sobre la misma se manifiesta. Todo ello dependerá de la importancia efectiva que el regulador otorgue a la RSE.

Bibliografía

- [1] Boletín oficial de las Cortes Generales de 12 de mayo de 2006 sobre reforma y adaptación de la Legislación Mercantil en materia contable para su armonización internacional con base en la Normativa de la Unión Europea.
- [2] CAÑIBANO, L. (1988): "Cambios en la Información Financiera de la Empresa Española" *XXV Años de Contabilidad Universitaria en España*, p. 85-130.
- [3] CAÑIBANO, L. Y SANCHEZ, P. (2004): "Measurement, Management and Reporting on Intangibles: State of the Art". En *Readings on Intangibles and Intellectual Capital*. AECA. Madrid.
- [4] CARMONA, S. Y CARRASCO, F. (1988): "Información de Contenido Social y Estados Contables: una Aproximación Empírica y Algunas Consideraciones Teóricas". *Actualidad Financiera*, p. 2175-2192.
- [5] COMISION DE EXPERTOS PARA ABORDAR LA REFORMA DE LA CONTABILIDAD EN ESPAÑA (2002): *Informe sobre la Situación de Actual de la Contabilidad en España y Líneas Básicas para Abordar su Reforma. Libro Blanco para la Reforma de la Contabilidad en España*. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. Madrid.
- [6] COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): *Libro Verde. Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. COM (2001) 366.
- [7] COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2002): Comunicación de la Comisión Relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas: Una Contribución Empresarial al Desarrollo Sostenible. COM (2002) 347.
- [8] COMISION DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2006): *Informe de la Subcomisión para Potenciar y Promover la Responsabilidad Social de las Empresas*. Boletín Oficial de las Cortes de 4 de agosto de 2006.
- [9] COOPER, S. M. Y OWEN, D. L. (2007): "Corporate Social Reporting and Stakeholder Accountability: The Missing Link". *Accounting, Organizations and Society*, nº 32. Págs 649-667.
- [10] DE LARA, M. I. (2003): *La Responsabilidad Social de la Empresa: Implicaciones Contables*. Edisofer. Madrid.
- [11] DEL BELLO, A. (2002): "A Regulatory Competition?. A Critical Comparison of the Existant Guidelines and Recommendations on IC Statements and Intangibles Reports". *Conferencia Internacional The Value Enterprise: the Value of Intangibles*. Madrid.
- [12] DEL BRIO GONZALEZ, E. (1995): "La Responsabilidad Social de la Contabilidad". *Técnica Contable*, nº 564.

- [13] DIRECTIVA 2003/51/CE del Parlamento Europeo y del Consejo del 18 de junio de 2003 sobre las Cuentas Anuales Consolidadas de determinadas formas de sociedades, bancos y otras entidades financieras y empresas de seguros.
- [14] FRIEDMAN, M. (1966): *Capitalismo y Libertad*. Rialp. Madrid.
- [15] GARCIA BENAOU, M. A. Y MONTERREY MAYORAL, J. (1993): "La Revelación Voluntaria en las Compañías Españolas Cotizadas en Bolsa". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, p. 53-70.
- [16] GARRIDO BUJ, S. (1980): "La Responsabilidad Social de la Empresa y su Medición". *Economía Industrial*, nº 196.
- [17] HARGREAVES, J. Y DAUMAN, J. (1975): *Business Survival and Social Change*. ABP. Londres.
- [18] HERNANDEZ GARCIA, M. C. (1999): "Respuesta del Sistema Informativo Contable a la Responsabilidad Social de la Empresa: Especial Referencia a España". *Técnica Contable*, nº 605.
- [19] JACQUET, J.L (1982): "El Balance Social en Francia y la Ley de 12 de Julio de 1977. Radiografía de 120 Balances Sociales: de la Ley a la Realidad". *Jornada de Estudio sobre Economía y Sociedad. El Balance Social y las Instituciones Financiera*. Banco Bilbao.
- [20] JAMALY, D. (2008): "A Stakeholder Approach To Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective Into Theory and Practice". *Journal of Business Ethics*, nº 82. Págs. 213-231.
- [21] LARRIBA DIAZ-ZORITA, A. Y GONZALO ANGULO, J. A. (1996): "La Responsabilidad Social del Auditor". *Revista Técnica*, nº 9.
- [22] MERITUM PROYECT (2002): *Guidelines for Managing and Reportig on Intangibles (Intangibles Capital Report)*. Airtel-Vodafone Foundation. Madrid.
- [23] MONEVA, J. M. Y LLENA, F. (1996): "Análisis de la Información sobre Responsabilidad Social en las Empresas Industriales que Cotizan en Bolsa". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, p. 361-401.
- [24] OBSERVATORIO DE RSC (2008): *La RSC en las Memorias de las Empresas del IBEX 35. Análisis del ejercicio 2006*.
- [25] REAL DECRETO 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.

- [26] REAL DECRETO 692/1998, de 20 de marzo, por el que se aprueban las Normas de Adaptación del Plan General de Contabilidad a las Empresas del Sector Eléctrico.
- [27] REGLAMENTO 1606 del PARLAMENTO EUROPEO y del CONSEJO de 19 de julio de 2002.
- [28] REYNOLDS, M. Y YUTHAS, K. (2007): "Moral Discourse and Corporate Social Responsibility Reporting". *Journal of Business Ethics*, nº 78. Págs. 47-64.
- [29] SOMOZA LOPEZ, Y VALLDERBU CALEFELL, (2005): "Los Principios Contables y Sociales. La Aportación Contable a la Información Social Empresarial". XIII Congreso de AECA. Oviedo.
- [30] UNTAD (2004): *Examen de la Comparabilidad y la Pertinencia de los Indicadores Existentes sobre la Responsabilidad Social de las Empresas*. Naciones Unidas.



**Colaboraciones,
documentos,
herramientas
y casos**



Fomentando el Desarrollo Local Sostenible con la creación/ apoyo de microempresas. Endesa en Colombia.¹

Carmen Valor Martínez, *Profesora de la Universidad Pontificia Comillas - ICADE.*

Se han recogido en este caso dos proyectos llevados a cabo por CODENSA, en colaboración con Fundación Endesa Colombia. Ambos proyectos tratan de crear valor a la comunidad según la triple fórmula: valor social, económico y medio ambiental. Los dos proyectos se enmarcan en una de las líneas de actuación de la Fundación Endesa Colombia: los llamados Proyectos Autosostenibles. Tal como lo explica la Fundación, “se busca impulsar y/o fortalecer microempresas o grupos asociativos en los municipios del área de influencia de la Fundación, en el sector productivo, de comercio o servicios, para consolidar la autogestión comunitaria y ayudar a crear nuevas fuentes de empleo que incrementen los ingresos familiares en dichas comunidades.” En definitiva, son proyectos dirigidos de forma tácita a la consecución del Objetivo 1, e indirectamente a la consecución de otros Objetivos.

- Proyecto de Tecnificación de Trapiches de la Zona de Gualivá.
- Proyecto piscícola en Mambita

Proyecto de tecnificación de Trapiches (Paneleras)

Origen y objetivos

El proyecto se desarrolla en la provincia de Gualivá (Cundinamarca). Esta es una zona rural, en la que el sector productivo está desapareciendo. La empresa quería unir su misión empresarial (proveedor de energía) a la comunidad, aportando energía para mejorar la calidad de vida de la comunidad.

¹ Caso preparado con la consulta de fuentes secundarias (Memoria Endesa Latinoamérica 2005, consultas a la web www.codensa.com.co) y conversaciones con la empresa.

Mediante reuniones con la gobernación local y con los potenciales beneficiarios (campesinos y dueños de trapiches) se identificaron tres grandes necesidades de la industria local del trapiche.

- **Social:** mejorar los procesos productivos, aumentando la eficiencia, de forma que micro empresarios vieran incrementados sus ingresos.
- **Medio ambiental:** reducir la contaminación, disminuyendo los gases y el ruido.
- **Económica:** encontrar nuevos clientes para su producto, para evitar el desmantelamiento de la industria y asegurar la auto-sostenibilidad de la zona.

Se trataba de crear triple valor para los propietarios de los trapiches, sus familias y la comunidad en la que viven.

Para ello, se puso en marcha en 2004 el proyecto de Tecnificación de Trapiches de Caña de Azúcar, antecedente del programa regional de "Agroindustrialización del Procesamiento de la Caña para la Producción de Panela y Miel". Su objeto es apoyar la tecnificación del proceso de producción de panela y mieles. En esta comunidad, la empresa ha actuado como iniciador o *champion* del desarrollo rural, uniéndose la gobernación local cuando el proyecto empezaba a dar resultados.

Este es un proceso clave dentro del sector agrícola de Colombia. Como recoge el DOCUMENTO DE TRABAJO No. 103 sobre LA CADENA AGROINDUSTRIAL DE LA PANELA EN COLOMBIA, elaborado por el Observatorio de Agrocadenas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia " (...) La panela es la base del sustento de miles de familias campesinas, quienes producen en unidades de pequeña escala, con mano de obra familiar y afrontan muchas dificultades para modernizar su producción y expandir sus mercados. Solo un pequeño segmento de la producción se desarrolla de forma industrial y el resto se realiza en establecimientos pequeños con capacidades de producción inferiores a los 300 kilogramos de panela por hora. (...) Se estima que existen cerca de 70.000 unidades agrícolas que cultivan la caña panelera y 15.000 trapiches en los que se elabora panela y miel de caña. Además, genera anualmente más de 25 millones de jornales y se vinculan a esta actividad alrededor de 350.000 personas, es decir el 12% de la población rural económicamente activa, siendo así el segundo renglón generador de empleo después del café".

Ficha resumen

Ámbito de aplicación	Contribución directa a	Contribución indirecta a
Colombia	ODM1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre ODM7. Sostenibilidad medio ambiente	ODM2. Educación universal ODM4 y 5. Seguridad y salud infantil y materna ODM8. Alianza mundial por el desarrollo

Sustitución tecnológica

El proyecto de Tecnificación de Trapiches ha consistido en la realización del tendido de redes de energía trifásica para los trapiches, la financiación del medidor social, la financiación de motores eléctricos. Más recientemente, con la participación de la Fundación ENDESA Colombia, se han cofinanciado los anclajes para los motores eléctricos.

Con esta primera fase del proyecto se ha conseguido el objetivo medio ambiental: se ha reducido sustancialmente la contaminación atmosférica y auditiva ocasionada por los motores diesel de los trapiches².

Pero el programa ha ido más allá de la mera sustitución tecnológica. Actualmente se han abierto dos grandes líneas para los paneleros:

- Perspectivas de comercialización de la miel en mercados exteriores.
- Adaptación a la nueva legislación.

Comercialización de la miel en mercados exteriores

Aprovechando las fortalezas de la región, originadas en el bajo uso de agroquímicos para la producción de la caña, la tradición panelera y la cercanía con Bogotá, el tercer mercado más grande de América Latina, se ha iniciado un proceso de diagnóstico participativo que ha permitido desarrollar un plan de trabajo para identificar las limitaciones y potencialidades de los pequeños productores, ligando la identificación y evaluación de oportunidades de mercado al entorno social, productivo, organizativo y empresarial. El fin último de esta fase es identificar oportunidades de comercializar la miel con sello orgánico en el mercado estadounidense y europeo. La miel obtenida con las paneleras es muy apreciada en el mercado local. Sin embargo, sus propiedades nutricio-

² La evaluación de este proyecto se realiza a finales de año, por lo que la Fundación Endesa Colombia no ha podido suministrar datos concretos.

nales saludables (bajo en calorías) y su forma de producción en condiciones muy similares a las de la agricultura ecológica, lo convierte en un producto potencialmente atractivo para otros mercados.

Estos dos mercados presentan varias ventajas frente al mercado nacional en el que actualmente se comercializa la miel. En primer lugar, están sometidos a menor volatilidad. En segundo lugar, los consumidores están dispuestos a pagar un precio premium por el sello ecológico que redundará en mayores ingresos para los fabricantes.

Además de identificar las prioridades para el fortalecimiento de la producción y comercialización de panela orgánica en la provincia de Gualivá y caracterizar los productores que han avanzado en la producción orgánica, se ha reforzado el proceso, a través de asesorías y capacitaciones en aspectos socio-organizativos.

Adaptación a la nueva legislación

Dada la enorme importancia económica y social que representa la panela para Colombia, no solo desde el punto de vista de la generación de ocupaciones productivas, para mano de obra familiar y no calificada, sino como sustento para miles de familias, entre otras consideraciones, el Gobierno Nacional ha expedido una Resolución por medio de la cual "se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para consumo humano y se dictan otras disposiciones". Esta nueva ley deja de considerar la panela como edulcorante y la convierte en alimento humano. Se endurecen las condiciones de producción y comercialización. En el fondo, explica la Fundación Endesa Colombia, el gobierno quiere convertir este producto en uno susceptible de ser exportado, de forma que se convierta en un producto estratégico del país, junto con el café.

Esta nueva ley ha marcado una ruta de trabajo con los paneleros de la región que participan en el programa, ya que de no cumplir con la reglamentación vigente, corren el riesgo del cierre de sus trapiches.

Por esta razón, para el 2007, la Fundación, en coordinación con el grupo social de CODENSA, consideran prioritario que el grupo de productores de panela de Gualivá avancen de manera significativa en el cumplimiento de los parámetros que la Resolución 779 de Marzo 17 de 2006. Para ello se ha creado una hoja de ruta, analizando los 45 requisitos fijados en el Reglamento y dándoles

distinto grado de prioridad según la facilidad de adaptación de los paneleros a los mismos.

Uno de los grandes objetivos del proyecto es garantizar la calidad, cantidad y continuidad en la producción de panela orgánica. En esta línea, a comienzos del año 2007, la Fundación desarrolló un **título de experto** con los paneleros de la región vinculados al programa, en el cual se destacaron los siguientes temas:

1. Principios para fundamentar la asociatividad
2. Desarrollo humano y consolidación del perfil de gestión
3. Liderazgo y trabajo en equipo
4. Manejo de conflictos

Además del programa de experto, se han llevado a cabo **talleres de apoyo** para la construcción colectiva de estrategias, que permitan encontrar alternativas de solución a problemas relacionados con la producción y comercialización de panela de calidad para el consumo humano. Los talleres facilitan a los productores la identificación, categorización y elaboración de planes de trabajo para la solución de los diferentes aspectos que en materia de infraestructura, manipulación del producto, control de plagas, niveles de limpieza y de almacenamiento, deben cumplir antes del 17 de Marzo del 2009 para dar cumplimiento a la Resolución.

Se celebran reuniones cada 15 días con los productores de panela, con el fin de dar acompañamiento continuo en las tareas de mejora de la eficiencia y adaptación a la regulación, así como para fortalecer la cohesión dentro de los productores.

Y es que otro objetivo prioritario es el fortalecimiento de los procesos de asociatividad y generación de alianzas, tanto públicas como privadas. Se está tratando de crear un gremio que agrupe a los Trapiches. En el pasado, los intentos de conseguir un mayor grado de cohesión entre los productores, mediante la creación de asociaciones, fracasaron. Por esta razón, se están dando pasos con cautela, para evitar ahogar el proceso asociativo.

En paralelo, se están realizando contactos con el Banco Agrícola para realizar un estado de situación de los trapiches en relación a los requisitos fijados por la nueva ley y una valoración económica del coste de adaptación. Terminada esta fase inicial, Fundación Endesa Colombia decidirá qué parte puede

asumir del proyecto y buscará otros socios financieros para los productores de panela.

Compromiso de la empresa con el proyecto

En el programa, Codensa participa en el suministro de materiales, equipos y mano de obra contratada para atender el proyecto. La inversión estimada de la Fundación ENDESA Colombia en el proyecto es de unos 150 millones de pesos para los años 2006 y 2007. Esta cifra no considera la inversión que deben hacer los pequeños productores en sus propios trapiches ni los aportes o contrapartidas, ya sea en especie o dinero que instituciones públicas o privadas han hecho o pueden hacer al programa.

Además, la empresa participa aportando *know-how*, haciendo labor de asesoría y acompañamiento a los trapiches, y facilitando los contactos con socios potenciales como el citado Banco Agrícola o la Gobernación Local.

El tiempo estimado de acompañamiento directo de la Fundación en el proyecto es de 4 años.

Logros del proyecto

De esta acción se benefician 76 trapiches. El proyecto se va a concentrar en un pequeño número de productores, con el objetivo de ir aumentando el número de participantes, cuando se hayan consolidado los procesos en vías de implantación y a medida que entren nuevos socios en el mismo. Se han sustituido ya 54 motores. Aunque la evaluación económica, social y medio ambiental del proyecto no estará disponible hasta finales de año, la Fundación Endesa Colombia ofrece evidencia anecdótica de mejoras en la dimensión social: los productores afirman disfrutar de un aumento de los ingresos gracias a las mejoras en la eficacia productiva.

Además de los 76 trapiches y sus familias, se genera empleo indirecto en la región, se genera empleo (operadores de la molienda), se favorece la empleabilidad de este grupo de población. Sin embargo, los beneficios van más allá, ya que el fomento del desarrollo rural evita la inmigración a zonas urbanas, lo que disminuye la probabilidad de tugurios, favorece el arraigo y la cohesión social.

Proyecto piscícola en mambita³

Mambita es una población situada cerca de EMGESA; en concreto, cerca de la central de El Guavio. Esta es una zona rural muy aislada, pero rica en recursos hídricos.

También en esta región EMGESA y Fundación Endesa Colombia querían adoptar un enfoque sostenible, cambiando la entrega de alimentos por la búsqueda de soluciones que permitieran un desarrollo sostenible para la región.

En la zona, existían instalaciones productivas para el desarrollo de psicifactorías que no estaban siendo utilizadas, debido al progresivo deterioro de la industria en la región. Cinco alumnos del SNA, que habían adquirido formación técnica en la gestión piscícola propusieron un negocio: reutilizar los estanques para la cría de alevinos que pudieran ser vendidos en el mercado.

Los objetivos de este proyecto eran sobre todo, de tipo social: se mejoraba el ingreso de la comunidad; se daba una oportunidad de trabajo a los jóvenes, que así no abandonarían la región; se mejoraba la dieta de la región; se utilizaban instalaciones productivas pre-existentes en estado de abandono.

De forma similar al proyecto de las panelas, se trabajó sobre tres áreas, y por este orden: comercialización, capacitación, capital. En primer lugar, se analizaron las posibilidades de comercialización de los alevinos. Aceptada la viabilidad comercial del proyecto, la Fundación Endesa Colombia crea un proyecto piloto con 24 estanques. Se hizo acompañamiento a los jóvenes en el desarrollo productivo y comercial del proceso.

El aporte de la Fundación consistió en la entrega de capital y *know how* para el fortalecimiento institucional, además de labores de *coaching*. El proyecto avanza de forma exitosa, pasando de los 24 estanques a 32 en 2006 y se espera que se creen otros 28 más antes de final de año.

El proyecto da trabajo a 170 personas. Además de los beneficios potenciales expuestos antes, el proyecto ha permitido reforzar a los jóvenes de la zona su condición de ciudadanos. Los microempresarios han creado una asociación, que les da voz en la zona y les permite influir en la gestión municipal. El proyecto ha permitido vencer el escepticismo y ganar en cohesión social en el mu-

³ Caso preparado con la consulta de fuentes secundarias (Memoria Endesa Latinoamérica 2005, consultas a la web www.codensa.com.co) y conversaciones con la empresa).

nicipio, ya que experimentan el éxito de proyectos empresariales que pueden sostener su futuro.

Ficha resumen

Ámbito de aplicación	Contribución directa a	Contribución indirecta a
Colombia	ODM1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre ODM2. Educación universal	ODM7. Sostenibilidad medio ambiental ODM8. Alianza mundial por el desarrollo

En la región del Sur Río Bogotá, la Fundación ENDESA Colombia ha venido interrelacionando sus proyectos sociales participando en tres procesos fundamentales: Capacitación, Producción y Comercialización de productos orgánicos (tomate y hortalizas). Este proyecto se enmarca también dentro de los proyectos auto-sostenibles, orientados a conseguir valor económico, social y medio ambiental.

Origen y objetivos

EMGESA disponía de unos terrenos de 700 hectáreas en el Municipio de Soacha, al sur de Bogotá. Estos terrenos no estaban siendo utilizados para la producción agrícola y corrían el riesgo de ser “okupados”. Además, la parte cultivable del terreno (100 Ha) era óptima para la producción de agricultura orgánica, porque no había sido utilizada en los últimos 30 años y, por lo tanto, la tierra estaba “limpia” de pesticidas y fungicidas.

Se pensó en la posibilidad de producir hortalizas y verduras de forma orgánica, ya que así se conseguiría crear triple valor para la comunidad:

- **Social:** mediante una mejora de la dieta y un incremento de los ingresos (por el crecimiento del mercado orgánico, para el que Colombia tiene una posición estratégica mejor).
- **Medio ambiental:** dando un uso productivo a los terrenos y fomentando la agricultura orgánica.
- **Económico:** creando una solución empresarial sostenible para los habitantes de la zona.

Desarrollo del programa

El programa se ha desarrollado en varias fases.

- En primer lugar, comenzó la gran integral CANOAS en 2002, produciendo tomates y hortalizas, tanto en invernadero como a cielo abierto, con tecnología agroecológica. El proyecto se desarrolla a través de un convenio con la cooperativa regional COOMUTSOA (Cooperativa de Trabajo Asociado para el Desarrollo Integral del Tequendama), formada por personas residentes en el municipio. La Granja cuentan con el “Sello de Calidad Ecológica” y el “Sello de Alimento Ecológico Nacional” otorgados por la Corporación Colombia Internacional y por el Ministerio de Agricultura, respectivamente. La producción promedio anual es de 120 toneladas y a la fecha se ha iniciado la adecuación de nuevas áreas de cultivo para incrementar de manera importante las cosechas.
- En segundo lugar, se iniciaron las actividades del Centro de Procesamiento de Productos Agroecológicos El Charquito, aprovechando una vieja instalación productiva en desuso. En este centro se añade valor al producto, procesándolo para su venta en supermercados nacionales y para la exportación.
- En tercer lugar, se pretende extender el proyecto, para aumentar la capacidad productiva y de comercialización, al tiempo que se buscan sinergias productivas por razón del clima y los tipos de suelo. La primera extensión ha sido al municipio de El Charquito.

La metodología de trabajo, como en el caso del proyecto psíquico, sigue las tres C: comercialización, capacitación y capital.

Aprovechando la estratégica ubicación geográfica de la región, que se encuentra muy cerca de Bogotá, principal mercado del país, la Granja ha comercializado sus productos a través de importantes cadenas de supermercados de grandes superficies de la capital. En la actualidad, el producto está disponible en 30 supermercados. El envase contiene una leyenda “proyecto apoyado por la Fundación Endesa”.

Teniendo garantizada la comercialización de los productos se procede a capacitar a los productores de la región bajo la metodología “Aprender – Haciendo” y paralelamente, se les apoya tanto con un capital semilla como en la búsqueda de recursos técnicos y económicos adicionales para que puedan desarrollar los proyectos productivos en sus parcelas. La formación se imparte un día a la semana, para que los campesinos no desatiendan el trabajo, para reducir los

costes, y, sobre todo, para que el campesino reciba acompañamiento durante todo el proceso productivo.

Dados los buenos resultados alcanzados y la alta vocación agrícola de la zona, la Fundación ENDESA Colombia ha iniciado las obras para convertir la Granja adicionalmente en un Centro de Capacitación en tecnologías agroecológicas, donde los agricultores de la región puedan adquirir conocimientos y técnicas en este tipo de producción y lograr su comercialización en condiciones competitivas que mejoren su calidad de vida.

El proyecto cuenta con el apoyo de la administración local y regional. En concreto, la administración local paga el transporte de los beneficiarios a los talleres de capacitación. Actualmente, se buscan otros socios financieros para el proyecto para que pongan el capital semilla necesario para las réplicas.

Logros y resultados

La Granja ha beneficiado, dando una opción laboral y de aprendizaje, a una población de más de 100 personas en condición económica vulnerable y de desplazamiento ubicadas en la región. Los campesinos beneficiados son preseleccionados teniendo en cuenta: su capacitación y la disponibilidad de tierras para la producción ecológica, con vistas a la extensión del proyecto.

El proyecto cuenta con una hectárea de invernadero y aproximadamente 7 Has. de cultivo a cielo abierto. Se espera ampliar a 12 Has en el próximo ciclo.

Participación de la fundación

La empresa cede los terrenos por un precio simbólico, para evitar cualquier pretensión de titularidad sobre el terreno por parte de los socios. Además, aporta financiación a bajo interés para la creación de las instalaciones (taller, cuarto frío, etc.). La aportación fundamental está en el conocimiento, know-how y acompañamiento, así como en las gestiones para la obtención de socios financieros.

La gestión de la responsabilidad social. El sistema de gestión ética y socialmente responsable propuesto por la SGE 21

Ana Herrero Hernandez, responsable del Área Técnica de Forética

Las organizaciones demandan mecanismos y herramientas de gestión de la RSE

El desarrollo experimentado en los últimos años en materia de Responsabilidad Social se traduce en una creciente demanda de mecanismos y herramientas que permitan asegurar un alineamiento entre la gestión y los valores de la organización. La inclusión de la Responsabilidad Social en la estrategia de las organizaciones no es ya una actuación exclusiva de grandes corporaciones o reservada para los mejores, sino que ha ido consolidándose como un elemento indispensable desde cualquiera de sus perspectivas: social, ambiental y por supuesto, económica.

Ahora más que nunca las organizaciones necesitan un referencial en base al cual desarrollar y coordinar los distintos aspectos incluidos en su Responsabilidad Social y así ser capaces de una correcta gestión de toda la organización. En este contexto la norma de empresa SGE 21, primer estándar europeo para la certificación de la gestión ética y socialmente responsable, se presenta como documento marco que permite, no sólo gestionar de manera eficiente la Responsabilidad Social, sino también evaluar y certificar el grado de aplicación y compromiso de las organizaciones.

La norma SGE 21 primer estándar europeo para la certificación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable

Dicho de otro modo, la SGE 21 es la primera norma europea que establece los requisitos que deben cumplirse para garantizar la integración de la gestión de la Responsabilidad Social en la estrategia corporativa. De esta manera pone a

disposición de las organizaciones una sistemática enfocada a la integración voluntaria de sus preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones con sus grupos de interés.

El hecho de que la SGE 21 sea la única norma que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Responsabilidad Social, es una muestra del valor añadido que aporta en transparencia y credibilidad. Además, al incorporar los criterios e iniciativas más relevantes existentes en la actualidad tanto en materia de RSE como en lo que a sistemas de gestión se refiere, permite a las organizaciones optimizar los recursos, al maximizar la compatibilidad con otras herramientas de gestión.

La norma de SGE 21 surge como resultado del trabajo de un grupo de expertos y líderes de opinión que, durante el X Congreso de Calidad y Medioambiente celebrado en 1999 en Barcelona, se cuestionaban de qué manera se podía poner en valor una cultura de empresa basada en la responsabilidad de todos sus miembros frente al conjunto de la sociedad.

Las nueve áreas de gestión de la SGE 21

La SGE 21 está estructurada en seis capítulos. Los cinco primeros explican los antecedentes y los aspectos generales del documento, siendo el capítulo seis el que desarrolla los requisitos certificables de la norma clasificándolos en nueve áreas de gestión:

- 1. Alta Dirección.** Pretende, fundamentalmente, impulsar el cambio organizativo mediante la elaboración de un plan de Responsabilidad. El establecimiento de una Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social, un Código de Conducta, una Política Anticorrupción y la creación de un Comité de Ética/Responsabilidad Social, que garantice el cumplimiento de los compromisos adoptados.
- 2. Clientes.** El objetivo es velar por la honestidad de la relación comercial y garantizar las características del producto para conseguir la satisfacción del cliente. La protección de públicos vulnerables, la accesibilidad de los productos o servicios ofrecidos y la incorporación de criterios de Responsabilidad Social en la fase de I+D, son algunos de los requisitos.
- 3. Proveedores.** Las organizaciones definirán sus propios criterios de compras responsables en base a los cuales evaluarán y seleccionarán a sus proveedo-

res. En la medida de lo posible se pretende que las organizaciones responsables fomenten buenas prácticas entre sus proveedores.

- 4. Personas que integran la organización.** Partiendo del cumplimiento de los Derechos Humanos y pasando por aspectos como la igualdad, conciliación, salud y seguridad laboral y formación, este apartado tiene como objetivo la creación de un entorno de trabajo de calidad que favorezca la motivación, la retención de talento y el bienestar de las personas.
- 5. Entorno social.** Destaca la importancia de conocer y evaluar los impactos, tanto positivos como negativos, que la organización genera en su entorno social así como la transparencia en las relaciones con el mismo.
- 6. Entorno ambiental.** El compromiso de prevención de la contaminación, la gestión de los impactos ambientales asociados a la actividad y la comunicación de los indicadores ambientales de la organización son algunos de los ejemplos.
- 7. Inversores.** En este punto, la norma se centra en el buen gobierno y la transparencia financiera de la organización.
- 8. Competencia.** Trata de fomentar la competencia leal y la resolución de conflictos por medio de arbitraje. Impulsa la cooperación y establecimiento de alianzas entre organizaciones competidoras.
- 9. Administraciones Públicas.** La norma va más allá de las exigencias legales tratando de crear vías de colaboración entre la organización y la administración.

Una norma consolidada: ventajas de su implantación

La norma de empresa SGE 21, con más de ocho años de experiencia, es un estándar consolidado. Cada vez es mayor el número de organizaciones que están apostando por su metodología como forma de gestión de la responsabilidad social. Esto se debe fundamentalmente a que, desde su diseño y desarrollo, la SGE 21 fue concebida como un instrumento flexible y adaptable a las diferentes necesidades, de manera que es percibida como una herramienta útil para las organizaciones. A continuación se recogen algunas de las ventajas de la SGE 21 como documento marco para el desarrollo de un Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable:

- **Válida para todo tipo de organizaciones.** La SGE 21 está preparada para amoldarse a todo tipo de entidades, desde micro-pymes hasta grandes multinacionales. Prueba de ello son las diferentes dimensiones que se encuentran entre las ya certificadas: compañías de más de 3.000 trabajadores, frente a otras con menos de 20 (ver gráfica 3). Otra muestra de flexibilidad es la diversidad de los sectores de actividad representados, incluyendo desde la producción industrial manufacturera hasta la prestación de servicios (ver gráfica 2).
- **Resulta fácilmente integrable con otros sistemas de gestión.** La norma SGE 21 participa del enfoque de los sistemas de gestión de la calidad, ya que han demostrado una gran eficacia a la hora de incorporar elementos difíciles de definir y de medir. Así, el sistema es totalmente compatible con sistemas de gestión de la calidad, del medio ambiente y de la prevención de riesgos laborales permitiendo auditorías conjuntas.
- **Permite la obtención de indicadores.** Los sistemas de gestión no sólo suponen una herramienta eficaz para fijar directrices y verificar su cumplimiento, sino que también generan un gran volumen de información. Esta información alimenta al cuadro de mando integral cuando una organización asume la Responsabilidad Social como una verdadera línea estratégica. Del mismo modo, genera los registros y sistematiza la información necesaria, resultando especialmente útil para la elaboración de memorias de sostenibilidad según los criterios de GRI, dar cumplimiento a los requisitos de Dow Jones Sustainability Indexes o FOOTSE4Good para las empresas cotizadas en fondos de inversión socialmente responsable y para responder a los 10 Principios del Pacto Mundial
- **Impulsa la concienciación y el cambio organizacional.** Facilita, tanto en organizaciones grandes como en pymes, la incorporación de una cultura responsable en sus equipos. Además, contribuye a la mejora de la reputación a nivel interno y externo como compañías responsables, innovadoras y sostenibles.
- **Contribuye a la credibilidad.** Permite una auditoría por tercera parte independiente (certificación), lo que supone una garantía máxima ante todas las partes interesadas.
- **Aporta rigor a la gestión de la organización.** La SGE 21 incorpora los principios de la Responsabilidad Social de los actuales marcos de referencia: Comisión Europea, Pacto Mundial, Organización Internacional del Trabajo y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, entre otros. Su reconocimiento es creciente por parte de las organizaciones que la utilizan y las instituciones que apoyan su difusión.

Mejora continua: publicación de la SGE 21:2008

Como todas las normas técnicas, la SGE 21 está en constante proceso de revisión y mejora continua según el estado del arte y de la experiencia acumulada en su utilización. Desde su presentación en 1999, la norma SGE 21 ha sido revisada en tres ocasiones (2002, 2005 y 2008) asegurando así que se mantiene actualizada y alineada con las principales iniciativas existentes en temas de Responsabilidad Social y Sistemas de Gestión tanto nacionales como internacionales.

Por esta razón, a finales de 2007 Forética anunciaba el inicio del proceso de revisión, mediante la creación de un grupo de trabajo constituido por profesionales con experiencia en la materia representantes de los diferentes grupos de interés. El 1 de octubre de 2008 se presentaba en Barcelona la nueva versión de la norma, la SGE 21:2008, resultado del exhaustivo trabajo de este grupo multidisciplinar.

La obtención de una norma actualizada que incorpore los criterios e iniciativas más relevantes existentes en la actualidad, la maximización de su compatibilidad con otros índices, guías y herramientas de gestión y el perfeccionamiento de la formulación de los requisitos fueron los principales objetivos establecidos para esta revisión.

En este proceso de actualización se parte del mantenimiento del carácter multistakeholder de la norma, puesto de manifiesto a través de la sistematización de las relaciones de la organización con nueve grupos de gestión para los que establece una serie de criterios que son desarrollados por un Código de Conducta y supervisados por un Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social.

Respondiendo a los objetivos establecidos para la revisión, en la SGE 21:2008 se pueden encontrar dos tipos de modificaciones. Por un lado, aquellas encaminadas a garantizar la *adecuación y actualización de los requisitos del estándar* de acuerdo con la evolución de la Responsabilidad Social en estos últimos años; por otro, las propias de la *mejora continua de toda herramienta de gestión* que suponen el perfeccionamiento en la redacción y la reestructuración de los contenidos, optimizando la comprensión de los mismos en el proceso de implantación y auditoría.

La *promoción de la accesibilidad* en los productos, servicios e instalaciones mediante la identificación, puesta en marcha y seguimiento de acciones concretas; la *gestión de la diversidad* presente en la organización, priorizando sus expectativas y necesidades y estableciendo planes de acción; el control del cumplimiento de los *Derechos Humanos*; la elaboración de un *informe de responsabilidad social*

que recoja las estrategias y principales indicadores de su desempeño económico, social y ambiental; la inclusión de *estrategias contra el Cambio Climático* dentro de la política ambiental; y la *transparencia en la información financiera* mediante la publicación de las cuentas anuales son los aspectos novedosos que presenta la SGE 21:2008 y no estaban contemplados en la anterior versión.

Las medidas tomadas para la mejora de la herramienta desde el punto de vista de rigurosidad de los textos que facilitarán la implantación y auditoría se resumen en las siguientes: *incorporación de requisitos no explicitados en la versión anterior* y que sin embargo son propios de todo sistema de gestión (creación de la figura del Responsable de Gestión Ética/Responsabilidad Social y establecimiento de objetivos e indicadores) y *reformulación de algunos requisitos* de manera que se han unificado varios puntos contemplados en la SGE 21:2005 (asunción de principios de calidad, desarrollo de una política anticorrupción, establecimiento de un modelo de relación y diálogo con los Grupos de Interés).

Por último cabe destacar la adaptación de los requisitos del *área de proveedores* manteniendo, no obstante, la misma idea de fondo que en la anterior versión. En la SGE 21:2008 se plantea el proceso de relación con los proveedores de manera más clara y sistematizada (definición de criterios de selección de proveedores –compras responsables-, establecimiento de metodología de evaluación y fomento de buenas prácticas, medidas de apoyo y mejora, en la medida de lo posible).

Estas son algunas de las novedades de la nueva versión de la SGE 21 que habrán de ser aplicadas en las organizaciones certificadas y en aquellas que deseen optar a la certificación según el siguiente esquema:

- Auditorías iniciales o de recertificación que se hagan a partir del 1 de enero de 2009 se harán con la SGE 21:2008.
- Auditorías de seguimiento de aquellas empresas ya certificadas correspondientes a los años 2009 y 2010 se podrán hacer con la versión SGE 21:2005.

Estas medidas garantizan que el 31 de diciembre de 2011 TODAS las entidades certificadas con la SGE 21 cumplan todos los requisitos de la SGE 21:2008.

Para ampliar conocimientos en la SGE 21, Forética pone a disposición de los interesados el *Curso de Gestión de la Responsabilidad Social. SGE 21:2008: Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable* en el que se analiza en profundidad el estándar así como un portal web específico sobre la norma SGE 21: www.sge21.foretica.es.

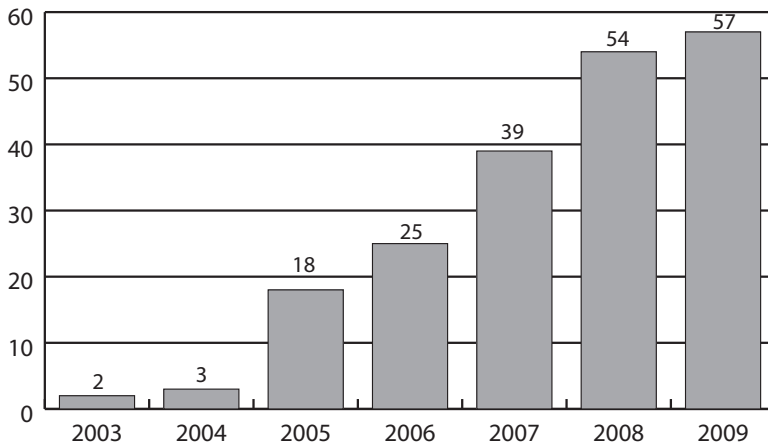
Anexo

Organizaciones certificadas (Actualización datos 26 de junio de 2009)

Son ya 57 las entidades que se acogen al Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, propuesto por Forética, a través de la SGE 21, para probar y verificar su compromiso voluntario de integrar la RSE en su estrategia y operaciones. De este modo, la SGE 21 sigue siendo el estándar más utilizado en lo que se refiere a certificación de sistemas de gestión de la Responsabilidad Social en España.

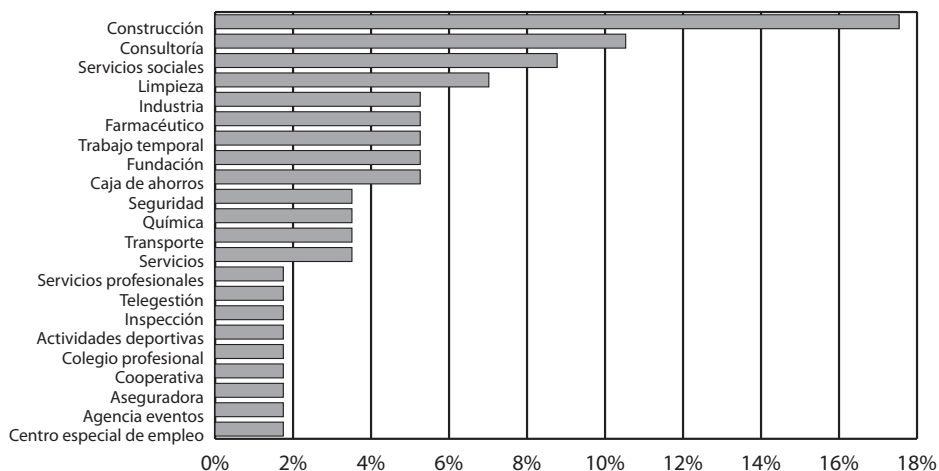
La evolución del número de certificados anual revela el creciente interés de las organizaciones por implantar y certificar Sistemas de Gestión Ética y Socialmente Responsable.

Gráfica 1. Evolución número de certificados

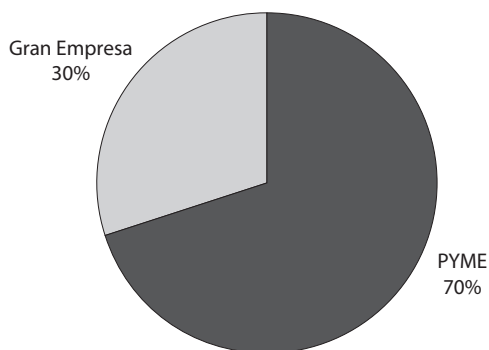


Como se comentaba anteriormente, la SGE 21 es una herramienta flexible fácilmente adaptable a todo tipo de organizaciones, independientemente del sector o del tamaño. En los siguientes gráficos se recoge la distribución de certificaciones por sectores de actividad así como por tamaño de organización.

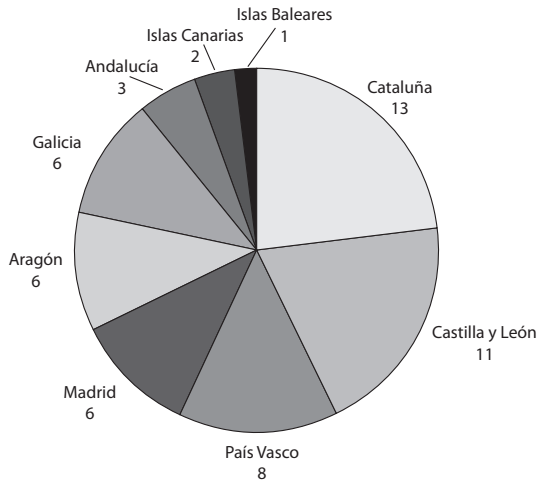
Gráfica 2. Distribución certificaciones por sectores de actividad



Gráfica 3. Distribución certificaciones según el tamaño de la organización



Todos los certificados corresponden a organizaciones ubicadas en España, teniendo representación en nueve Comunidades Autónomas con la siguiente distribución:

Gráfica 4. Distribución certificaciones por Comunidades Autónomas

Toda la información relativa a la norma SGE 21, su implantación, desarrollo y certificación esta disponible en la web: www.sge21.foretica.es.

P Puntos de vista



Mariano Nieto Antolín

Catedrático de Organización de Empresas, Universidad de León.

“Teniendo en cuenta la situación o contexto actual de crisis en España, ¿cómo se van a ver afectados los programas a corto plazo y la estrategia a largo plazo de RSE de las empresas?”

La extraordinaria difusión que ha experimentado la RSE en los últimos años ha sido una consecuencia de los cambios producidos en los sistemas de valores de la mayoría de las sociedades desarrolladas. La creciente preocupación por la dimensión social y el impacto medioambiental de las actividades económicas, al modificar las preferencias de los ciudadanos, ha reestructurado los incentivos que gobiernan el comportamiento de las empresas. El ascenso de los valores sociales y medioambientales, como otros cambios que experimenta el entorno institucional, se producen incrementalmente, de forma continua y suelen ser de carácter irreversible. Consecuentemente, es previsible que la actual crisis financiera no modifique la tendencia general hacia la adopción de prácticas de RSE por parte de las empresas, aunque sí puede afectar a la velocidad de difusión. A largo plazo, la presión del entorno institucional incentivará los comportamientos socialmente responsables y favorecerá la incorporación de los criterios de RSE en todos los ámbitos de la dirección y la gestión de las empresas. Sin embargo, a corto plazo, aquellos programas de RSE que supongan costes elevados pueden sufrir recortes debido a las restricciones presupuestarias derivadas de la crisis.

La crisis no tiene por qué afectar a todos los programas de RSE con la misma intensidad. Por lo general, las empresas mantendrán aquellas iniciativas socialmente responsables que no repercutan negativamente sobre la cuenta de resultados y/o contribuyan a mejorar su competitividad. Numerosos informes han puesto de manifiesto que ciertas prácticas de RSE no requieren el empleo de muchos recursos y tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de la empresa. En tiempos de crisis las empresas centrarán su esfuerzo en programas dirigidos a prevenir riesgos y aumentar su reputación. Se pondrán en marcha

iniciativas para reforzar el compromiso con los grupos de interés (adopción de códigos y estándares de RSE), mejorar la transparencia (elaboración de memorias de RSE) y controlar posibles comportamientos socialmente irresponsables en la cadena de suministro, entre otras.

Las iniciativas de RSE en el ámbito de los RRHH, como las que fomentan la diversidad y la no discriminación en el empleo o extiendan los beneficios sociales, con toda probabilidad, tampoco se verán afectadas. Se ha comprobado que estos programas, con independencia del ciclo económico, aumentan la productividad, motivan y retienen a los empleados. Hay evidencias de que las acciones dirigidas a mejorar la comunicación entre los empleados y/o el resto de grupos de interés producen importantes efectos positivos: facilitan la transmisión de conocimientos, estimulan la creatividad, permiten identificar oportunidades, aceleran la innovación, etc. Es previsible que las empresas que perciban estos beneficios impulsen prácticas de RSE encaminadas a potenciar estos efectos.

Por el contrario, los programas de RSE que exijan un mayor esfuerzo financiero y no tengan un claro impacto positivo sobre el rendimiento se verán, probablemente, afectados por la crisis. Por ejemplo, los grandes programas orientados a reducir el impacto medioambiental de las actividades de la empresa (eficiencia energética, reciclado y eliminación de residuos) que implican grandes inversiones y tienen una repercusión negativa sobre los costes de la empresa, previsiblemente, sufrirán recortes. No obstante, las pequeñas iniciativas encaminadas a mejorar el rendimiento medioambiental de la empresa (programas de ahorro energético, reducción de viajes, etc.) inciden positivamente sobre los costes y no tienen por qué verse afectadas.

La intensidad del impacto de la crisis sobre la RSE a largo plazo depende de la estrategia y la posición competitiva de la empresa. Las empresas que sigan estrategias de diferenciación buscarán aprovechar las fuentes de ventaja competitiva que ofrece la RSE. Estas empresas probablemente incrementarán la oferta de productos y servicios con atributos socialmente responsables y reforzaran su reputación con diferentes programas de RSE. Por el contrario, las empresas que sigan estrategias orientadas a la reducción de costes serán menos propensas a poner en marcha programas de RSE. Hay que tener en cuenta que, a pesar de que los consumidores tienden a responder positivamente cuando se les pregunta sobre su disposición a pagar un sobreprecio por bienes que acrediten haber sido producidos bajo criterios de RSE, diversos estudios han comprobado que esta actitud no se materializa en el acto de compra. Por ello,

es previsible que la crisis reduzca la demanda de productos y servicios socialmente responsables.

El impacto de la crisis variará en función del grado de compromiso que previamente hayan asumido las empresas con los principios de la RSE. A pesar de que las motivaciones para llevar a cabo prácticas de RSE pueden ser muy diversas, se han identificado dos tipos de comportamientos extremos y claramente antagónicos. Distintas investigaciones han sugerido que ciertas empresas instrumentalizan las prácticas de RSE para manipular a los grupos de interés y modificar sus expectativas. Los directivos asignan los recursos a estas actividades discrecionalmente atendiendo exclusivamente a sus intereses. En estos casos los programas de RSE están vacíos de contenido, se conciben con fines promocionales y, frecuentemente, "maquillan" y ocultan comportamientos socialmente irresponsables. Estas empresas, al estar escasamente comprometidas con los principios de RSE, con toda probabilidad restringirán sus programas de RSE como consecuencia de la crisis.

Por el contrario, las empresas que diseñen la estrategia de RSE a partir de sólidos planteamientos éticos con el propósito de mejorar las relaciones de la empresa con la sociedad, continuarán, previsiblemente, desarrollando iniciativas socialmente responsables. Estas empresas, que practican la auténtica RSE, pese a que podrían disminuir la intensidad de sus acciones a causa de la crisis, intentarán mantener los compromisos adquiridos previamente con los grupos de interés.

En la práctica es prácticamente imposible distinguir la RSE de motivación ética de la RSE instrumental que se lleva a cabo por motivos oportunistas. En este sentido la presente crisis puede contribuir a clarificar la situación y ayudar a discriminar los comportamientos que son realmente socialmente responsables de los que no lo son.

Por último, no hay que olvidar que la crisis actual se caracteriza por una pérdida de confianza generalizada entre los agentes que operan el sistema financiero. La mayoría de los analistas señalan que la salida de la crisis pasa, ineludiblemente, por incorporar criterios de RSE en el gobierno y la gestión de las empresas para recuperar la confianza. En este sentido previsiblemente las instituciones financieras y las empresas cotizadas intensificarán su esfuerzo en RSE para perfeccionar los códigos de buen gobierno, aumentar la transparencia, reforzar el cumplimiento de códigos éticos por parte de los directivos, mejorar el diálogo con los grupos de interés. En cierta medida la crisis representa una oportunidad para la difusión de las prácticas de RSE.

Vicente Salas Fumás

Catedrático de Organización de Empresas, Universidad de Zaragoza y consejero del Banco de España.

“Teniendo en cuenta la situación o contexto actual de crisis en España, ¿cómo se van a ver afectados los programas a corto plazo y la estrategia a largo plazo de RSE de las empresas?”

La respuesta a la pregunta planteada requiere tener en cuenta las condiciones de oferta y demanda bajo las cuales las empresas toman sus decisiones en materia de Responsabilidad Social y por supuesto también el horizonte temporal. Dentro de las condiciones de oferta creemos importante distinguir según las motivaciones que están detrás de las decisiones empresariales: la RSE que busca la mejora de los resultados económicos o la RSE como obligación moral.

Responsabilidad social estratégica

Para las empresas donde la RSE es una variable que forma parte de la estrategia del negocio (Responsabilidad Social Estratégica), las decisiones sobre programas y presupuestos en este ámbito de actividad responden al objetivo de maximización del valor económico de la empresa que, año a año, equivalen en general a decisiones que maximizan el beneficio del ejercicio. Podemos pensar a modo de ejemplo en campañas de acción social o filantrópica dirigidas a reforzar la imagen corporativa y la reputación. La predicción, siempre complicada, sobre cómo puede afectar la crisis económica a este tipo de acciones y programas de RSE, se puede aproximar a partir de lo que sabemos sobre la relación entre ingresos de la empresa y gasto publicitario, pues en cierto modo el gasto publicitario es también una inversión que realiza la empresa para influir en la percepción que tienen de ella y de sus productos los grupos de interés, especialmente los clientes. Pues bien, los modelos teóricos y las evidencias empíricas indican que las empresas fijan un presupuesto publicitario en forma de porcentaje sobre los ingresos del ejercicio de manera que cuando

la economía y el mercado se encuentran en expansión las ventas de la empresa también aumentan y con ello el gasto publicitario.

Si este modelo de fijación del esfuerzo publicitario funciona también para la inversión en actividades de RSE que forman parte de la estrategia del negocio, la previsión sería de que la recesión y la correspondiente contracción de ingresos lleva a una contracción del gasto en actividades de RSE. Además el valor económico de la reputación disminuye en periodos donde la supervivencia de la empresa está amenazada o en periodos de costes del capital más elevados que hacen menor el valor presente de rentas futuras. Cuando los márgenes unitarios de beneficios sobre ingresos son relativamente estables el gasto en RSE representará, bajo este marco conceptual, una parte proporcional de los beneficios de la empresa y por el mismo efecto, la contracción en los beneficios que acompaña a la crisis llevará a una contracción del gasto absoluto en RSE. Como ejemplo más concreto de lo que decimos puede servir la dotación a Obra Social de las Cajas de Ahorros que acostumbra a fijarse como un porcentaje de los beneficios; los menores beneficios como consecuencia de la crisis llevan consigo una menor dotación a la obra social.

Desde el punto de vista de la demanda, la crisis ofrece a las empresas nuevas oportunidades de negocio cuya respuesta a las mismas puede presentarse estratégicamente como una iniciativa de RSE. Por ejemplo estamos viendo cómo hay empresas de servicios que ofrecen precios y condiciones de pago favorables a colectivos más perjudicados por la crisis, por ejemplo parados, jóvenes, emigrantes. Desde la responsabilidad social estratégica, estas condiciones más favorables de acceso a bienes y servicios pueden ser rentables para la empresa si encuentra con ello una forma de ocupar capacidad sobrante y, a pesar del descuento en el precio y en las condiciones de pago, obtiene un ingreso marginal superior al coste marginal (que en condiciones de exceso de capacidad puede ser muy bajo). En los últimos tiempos la RSE se ha relacionado con una propuesta desde el ámbito de la dirección estratégica bajo la rúbrica de "oportunidades de negocio en la base de la pirámide social", es decir entre colectivos de renta baja, especialmente numerosos en países en vías de desarrollo. Es de esperar que la crisis amplíe el número de personas y colectivos que sufren fuertes contracciones en su nivel de renta en países desarrollados con lo cual se abrirán oportunidades de negocio para las empresas que sepan ajustar ofertas competitivas acordes con la capacidad de gasto de estos colectivos. Aunque se trata de operaciones que forman parte de la actividad ordinaria del negocio, las empresas tratarán de "venderlas" como acciones de RSE para rentabilizarlas como refuerzo a la reputación.

La responsabilidad social estratégica obliga a las empresas a estar pendientes de las “demandas de virtud” que les dirigen los colectivos que ordinariamente se relacionan con ellas. La respuesta de las empresas en cuanto a recursos y programas dedicados a RSE serán sensibles a cambios en la demanda de virtud por parte de los grupos de interés. Por ejemplo, cómo esperamos que les afecte la crisis a las preferencias de los compradores que son sensibles a la calidad medioambiental de los productos que ofrecen las empresas. En principio, la crisis reduce el nivel de renta del comprador medio y es de esperar que con la menor renta la disposición a pagar por los bienes y servicios disminuya afectando también a la disposición a pagar por los bienes más amistosos con el medio ambiente (el descenso en la disposición a pagar será proporcionalmente mayor que la contracción de renta si la calidad medioambiental es un bien de lujo para el consumidor). En respuesta a la menor disposición a pagar las empresas tendrán que reducir precios y costes y posiblemente también la oferta de bienes amistosos con el medio ambiente lo cual significa un retroceso en materia de RSE.

Especial mención merece, en este momento de crisis, la relación entre la empresa y los trabajadores. La presión a ajustar capacidad ante la contracción de la demanda hará más difícil a las empresas mantener beneficios sociales, en sentido amplio, para los trabajadores, por encima de lo que exige la ley y el mercado. Los trabajadores, por su parte, tendrán en cuenta que las condiciones del mercado son poco favorables y estarán dispuestos a sacrificar beneficios y salarios a cambio de mantener el empleo. Es de esperar por tanto que las contrapartidas que las empresas ofrecen a sus trabajadores, bien en términos de condiciones de trabajo o en salarios, se ajusten a la baja y se acerquen a las que estrictamente marca el mercado y la ley. Además, es de esperar que muchas empresas destruirán empleo y perjudicarán a los trabajadores al mismo tiempo que benefician a los accionistas porque si la responsabilidad social es estrictamente estratégica, dadas las condiciones del entorno, esta es la decisión racional a tomar. Por último la crisis obligará a ponderar beneficios y costes de actuaciones de RSE en ámbitos con objetivos contrapuestos. Por ejemplo no será infrecuente que las empresas se encuentren ante la disyuntiva de mantener estándares medioambientales altos con el consiguiente aumento en costes y contracción de actividad y por tanto perjudicando al empleo, o la alternativa de relajar estándares medioambientales y con ello mejorar costes, actividad y empleo.

Responsabilidad social como obligación moral

Si las empresas practican la responsabilidad social porque consideran que la empresa debe gestionarse atendiendo a las normas que marca la Ética y la Filosofía Moral en que dicha Ética se inspira, entonces las predicciones sobre lo que puede esperarse en cuanto a acciones socialmente responsables de las empresas en épocas de crisis son muy diferentes. Como ya hemos dicho en las épocas de crisis los conflictos entre objetivos que representan intereses de grupos distintos se hacen más frecuentes y más agudos que en épocas de bonanza. En la crisis para atender a un colectivo, por ejemplo mantener el empleo, hay que perjudicar a otro, por ejemplo pagar menos dividendos o relajar algunos estándares de calidad para contener los costes, mientras que en épocas de bonanza todos pueden ganar, aunque unos lo hagan en mayor medida que otros. Se dirá que el objetivo final es la supervivencia de la empresa y que es necesario despedir a algunos trabajadores para que el resto que se queda pueda mantener el empleo. Pero, ¿se podría evitar algún despido a cambio de sacrificar beneficios? Esta es la pregunta pertinente en estos casos.

La Ética Utilitarista dicta a las empresas actuar y decidir según el criterio de hacer máxima la utilidad conjunta de todos los colectivos cuyo bienestar resulta afectado por la acción o decisión (habitualmente esta Ética se traduce como gestión orientada a todos los grupos de interés y no solo al de los accionistas). Si las empresas siguen realmente la Ética Utilitarista deberíamos observar decisiones que reducen los beneficios porque a cambio se mantiene el empleo sabiendo además que en el plazo inmediato, y también en el largo, los accionistas pierden en la decisión pero a cambio los beneficios de los trabajadores son mayores que la pérdida para los accionistas. ¿Explicarán las empresas este tipo de decisiones en sus memorias de RSC?

La conducta se puede observar pero la motivación que está detrás de la conducta es inobservable y no existen incentivos creíbles a desvelarla por parte de los protagonistas. La información disponible sobre actividades y recursos comprometidos por actividades de RSE es confusa e imprecisa porque ni siquiera la conducta socialmente responsable está bien acotada. Cualquier inferencia sobre lo que puede pasar con la crisis es indirecta y difícil de verificar con los datos. La crisis creemos que agudiza los conflictos de interés alrededor de la empresa y por ello es más necesario que la resolución de los mismos se realice desde una perspectiva global como la que promueve la Ética Utilitarista. Pero no podemos asegurar que sea así porque no estamos en condiciones de saber cuál es la motivación detrás de lo que las empresas entienden por RSC. Sin olvidar que las crisis aumentan la heterogeneidad en las situaciones de las em-

Josep María Lozano

Profesor titular de ESADE.

“Teniendo en cuenta la situación o contexto actual de crisis en España, ¿cómo se van a ver afectados los programas a corto plazo y la estrategia a largo plazo de RSE de las empresas?”

De la tabla de surf al kayak (de los yates, ni hablamos)

Quizá sea porque uno a estas alturas del año ya está para el arrastre y sus fantasías solo apuntan a las vacaciones, pero al enfrentarme a la pregunta que me propone la revista me ha surgido la imagen que encabeza estas líneas. En los últimos años, cuando uno se acerca a cualquier rincón de la Costa Brava, puede estar seguro que en su campo visual aparecerá un horizonte lamentablemente ocupado por yates, que enmarcan la presencia de unos cuantos voluntariosos esforzados intentando mantener el equilibrio sobre una tabla de surf, y de grupitos de enérgicos remeros bordeando la costa. Pues bien mi balance actual de la RSE es que hemos pasado del surf al kayak. Es decir, hemos pasado de una situación en la que los avances eran el resultado de encaramarse al impulso de una ola pro-RSE que se antojaba imparabile, y que parecía llevar en volandas a quién decidía subirse a ella; a una situación en la que la RSE perfilará más sus contornos y profundizará más en los detalles, pero en la que la voluntad y el esfuerzo de querer hacerlo será el elemento capital.

No cabe duda que lo habitual será referirse a la crisis económica como causante de este cambio. Esto es a la vez cierto, y un espejismo. Es cierto, porque la crisis conllevará recortes, y la confusión entre RSE y acción social o filantropía se desvanecerá de golpe, porque habrá que reducir gastos como sea y donde sea. Pero es verdad también que para quienes durante estos años la RSE ha sido un proceso de aprendizaje en el que han avanzado sustancialmente en la integración en su modelo organizativo, se tratará simplemente de una adecuación a la nueva realidad (no siempre fácil, como en tantas otras áreas de la empresa), pero en absoluto de cuestionar a la RSE. Sin embargo, creo que

atribuir los cambios a la crisis es fundamentalmente un espejismo. Porque estoy convencido de que, con crisis o sin ella, la RSE estaba entrando en una fase que semejava una meseta, frente a la fantasía de un crecimiento exponencial imparable. Como prácticamente partíamos de cero, estos últimos años han sido años exuberantes para la RSE (especialmente –no lo olvidemos- desde el punto de vista mediático). Pero no era razonable esperar una adscripción masiva, progresiva y sin matices por parte del mundo empresarial, al contrario. Con crisis o sin ella, llegaba el momento de la consolidación de la RSE y, por tanto, también de la delimitación, porque no todas las empresas –legítimamente- querrán asumirla. Y ahora toca remar, porque las olas han perdido fuerza y vigor.

Ahora bien, la pregunta ¿cómo afecta la crisis a la RSE? solo se contesta si se transforma en otra pregunta: ¿qué relación existe entre RSE y modelo de competitividad? Que esta cuestión es clave nos lo muestra el último informe de la Comisión Europea sobre competitividad. En este informe encontramos un capítulo dedicado a analizar los vínculos entre RSE y competitividad. No es, pues, un informe sobre RSE con un capítulo que justifica cómo la RSE ayuda a la competitividad (que era lo habitual hasta ahora); sino un informe sobre competitividad, donde la RSE se integra como un factor de competitividad. Al fin y al cabo, es lo mismo que ya están haciendo algunas empresas: hablan de RSE cuando hablan de su modelo de gestión empresarial, que no es lo mismo que las empresas que hablan solo de su modelo de gestión de la RSE.

En ambos casos, tanto en los discursos de la Comisión como en el de las empresas, la diferencia entre los dos enfoques es crucial, decisiva. Es tal vez la encrucijada que en la que se decide no tan solo la integración práctica de la RSE en las empresas, sino la misma manera de entender la RSE como tal.

Esto significa que el debate a medio plazo sobre la RSE no lo debemos centrar en los programas, sino en la estrategia y en el gobierno corporativo, auténtica asignatura pendiente en el desarrollo de la RSE, con la ventaja que es una asignatura que no se puede aprobar mediante el esfuerzo de los departamentos de RSE (los auténticos paladines del desarrollo de la RSE en España) que con su esfuerzo y determinación han cubierto muchos vacíos en sus propias empresas y han catalizado iniciativas que se han llevado a cabo simplemente porque no pensaron que era imposible. Pero lo del gobierno corporativo (y su compromiso con la RSE) va a retratar a muchas empresas en los próximos años, y esto no van poder resolverlo los departamentos de RSE por su cuenta, como es obvio.

La cuestión del gobierno corporativo se vinculará cada vez más a la respuesta a una pregunta recurrente en los últimos años: ¿hasta qué punto lo que dicen las empresas sobre RSE se corresponde con la realidad? En términos tradicionales, se trataría de la correspondencia entre palabras y hechos. Pero hay otra cuestión, implícita en la anterior, y que considero que cada vez ganará más en importancia, hasta el punto de desplazarla del foco de prioridades. Esta no se refiere a la confusión entre discurso y realidad, sino a la confusión entre discurso y asimilación. Es decir: como algunas empresas han generado y formalizado un cierto discurso sobre la RSE, reaccionamos ante él como si fuera un discurso asimilado, que ya forma parte de la cultura empresarial y que la expresa. Y planteamos exigencias, demandas y expectativas como si esto ya fuera así, como si el discurso sobre la RSE tuviera una correspondencia con su asimilación organizativa. Y lo mismo cabe decir de los sindicatos, las ONGs, las administraciones públicas, las fundaciones especializadas, las escuelas de negocios, etc.: no estoy hablando de un problema que sea solo de las empresas, aunque todos actuamos como si solo fuera con ellas.

Es –y será– un problema del *club de la RSE*. El *club de la RSE* es un grupo de personas, proveniente de diversas organizaciones, que se pasa el día trabajando y hablando sobre los mismos temas, internamente o públicamente. Normalmente con un grado de sinceridad y compromiso bastante elevado. Pero con un componente añadido: no hablan únicamente a título personal, sino que su discurso es también vicario, puesto que hablan en nombre de sus organizaciones. Pero lo que dicen sobre la RSE –tenga el contenido que tenga– es discurso organizativo, pero todavía no cultura organizativa. Y esto vale para empresas... y para ONGs, sindicatos, medios de comunicación, fundaciones y escuelas de negocio. Práctica organizativa y cultura organizativa están estrechamente ligadas, pero los debates sobre la RSE han atendido mucho más a la primera que a la segunda. Y, seamos sinceros, el reto de la asimilación no es un problema específico de la RSE: ¿cuántas empresas, por ejemplo, tienen la orientación al cliente entre sus valores proclamados como referencia, y después pasa lo que pasa? Porque convertir los valores en cultura (con RSE o sin ella) es hoy por hoy uno de los grandes retos –simultáneamente– de liderazgo y de gestión. En las empresas, y en todas las organizaciones, especialmente las que hablan de si mismas en términos de valores.

Y esto me lleva a una consideración, que considero relevante para el futuro de la RSE en términos de gestión. ¿Dónde se concentran todas estas tensiones, a veces con un alto grado de intensidad? Pues en los departamentos de RSE (y en sus responsables). A veces pienso que por un período de tiempo, debería-

mos declararlos especie protegida. Porque deben manejar simultáneamente el reto de de la asimilación (de puertas a dentro) y el reto de la realización (de puertas a fuera). Dos retos por los que son exigidos al máximo nivel y de manera simultánea (internamente y externamente), pero cuya resolución no está totalmente en sus manos. Cada uno de ellos tiene su propio ritmo y sus propios procesos. Hasta ahora, como partíamos casi de cero, y se trataba de hacer, hacer y hacer, el reto de la realización ha generado resultados significativos. Pero estamos entrando en una etapa en la que ya no será posible avanzar tan rápido en la realización, a menos que también se produzcan avances en respuesta al reto de la asimilación. El error que puede cometer el club de la RSE es el de concentrar todas las demandas y exigencias en los departamentos de RSE, y lo que conseguiremos es convertirlos en el eslabón débil de la cadena, por saturación o por exceso de presión. Y la fortaleza de la RSE depende, hoy por hoy, todavía muy directamente de la fortaleza de estos departamentos.

Por eso, sin afán de jugar a pitoniso, me atrevo augurar que el contexto actual de la RSE nos llevará a corto plazo a consolidar dos discursos muy distintos bajo la misma etiqueta de RSE: por una parte, una RSE que trate de los acuerdos mínimos –y de las prácticas y regulaciones correspondientes- orientados a lo que se pretende incorporar, de hecho, a la actividad empresarial, tenga conciencia de RSE o sin ella, por parte de los diversos *stakeholders* y, muy especialmente, por parte de los diversos gobiernos. Y, por otra, una RSE como discurso que expresa una voluntad de excelencia e innovación empresarial, válido solo para empresas comprometidas activamente con ella, un discurso con sentido solo para un porcentaje relativamente reducido de empresas, y cuya RSE debe diferenciarse claramente de la que solo responde al cumplimiento de los nuevos requerimientos que se puedan crear.

Son dos tipos de RSE. Y hemos de ser muy conscientes de que la hipertrofia de la primera puede ahogar a la segunda. Pero al menos no las confundamos, porque lo peor que nos puede pasar es convertir al *club de la RSE* en un aquelarre de la confusión. Y ya que ahora toca remar, al menos aclaremos hacia dónde.

Antoni Ballabriga

Director de Responsabilidad y
Reputación Corporativas de BBVA

“Teniendo en cuenta la situación o contexto actual de crisis en España, ¿cómo se van a ver afectados los programas a corto plazo y la estrategia a largo plazo de RSE de las empresas?”

En el contexto actual de crisis la RSE va a salir claramente reforzada.

En el caso de entidades del sector financiero, la actual crisis financiera, económica y de valores reafirma como más vigente que nunca el modelo de negocio basado en la Rentabilidad ajustada a Principios. Un modelo de gestión que no solo se sirve de la Rentabilidad ajustada al Riesgo (RaR) como la herramienta tradicional de la industria financiera para medir el valor que crea la entidad financiera, sino que va más allá, observando además rigurosos criterios éticos: la integridad, la transparencia, la gestión prudente del riesgo y las buenas prácticas.

Un modelo que debe permitir a las entidades financieras que lo practiquen fortalecer la construcción de sus dos activos más importantes, la confianza y la credibilidad. Activos claves para asegurar la creación de valor de forma sostenida en el tiempo para todos los grupos de interés.

El desarrollo de modelos de negocio basados en los principios, junto con la definición de una regulación adecuada y el establecimiento de una supervisión efectiva deben ser las bases para la salida de la crisis y la construcción de un sistema financiero sostenible.

En este modelo de negocio de las entidades financieras basado en la Rentabilidad ajustada a Principios la RSE ocupa un lugar central.

Tanto en las entidades financieras que practiquen este modelo como en aquellas compañías de cualquier sector que tengan integrada la RSE en sus estrate-

gias de negocio, podemos afirmar que la RSE saldrá claramente beneficiada y reforzada por cuanto será palanca de diferenciación y de generación de valor para la sociedad y para las propias empresas.

¿Y de qué depende que la RSE esté integrada en la estrategia de negocio?
¿Cuáles son las señales que evidencia esta integración?

Según nuestra experiencia podemos resumirlas en cinco.

1. Se observa un claro apoyo real y visible del líder de la organización.

Este hecho es posiblemente el que pone más de manifiesto la integración de la RSE en el negocio. Cuando el Presidente Ejecutivo y/o el Consejero Delegado considera la RSE no solo importante sino como parte integrante del ADN de la compañía.

Y esta visión de la RSE depende en gran medida de lo que podemos llamar permeabilidad del líder a la concepción de los nuevos desafíos de la humanidad y a la evolución del papel de las grandes empresas en nuestras sociedades. Los aspectos sociales, medioambientales y éticos siempre han sido importantes en los negocios. La cuestión estriba en la voluntad por parte del máximo responsable de la organización de integrarlos en los procesos de decisión al comprender los riesgos y oportunidades que ellos generan para la empresa y para todos los grupos de interés con los que esta se relaciona. Una voluntad que debe ser real y visible para toda la organización.

2. Existe un anclaje de la RSE en la visión, la cultura corporativa y el posicionamiento de marca.

Una segunda señal del impulso de la integración de la RSE es su alineación con la visión, formando parte de los valores corporativos y siendo expresada y vivida a través del posicionamiento de la marca.

3. La empresa se focaliza en cómo la RSE puede ser palanca de diferenciación competitiva.

La responsabilidad social corporativa puede ser, para las grandes empresas, una palanca de diferenciación y generación de valor para sus grupos de interés.

En primer lugar para los accionistas e inversores, porque la política de RSE refuerza la acción de la compañía como valor elegible en las carteras de inverso-

res institucionales. La inversión socialmente responsable (ISR) es un segmento de mercado significativo y en crecimiento. Hoy, en EE.UU, 1 de cada 9 dólares que se invierten se hace en ISR. Disponer de una sólida política de responsabilidad social corporativa y de gobierno corporativo permite por tanto diferenciar a la acción de la empresa frente a otros valores alternativos.

En segundo lugar, la RSE es palanca de diferenciación para nuestros empleados, porque una adecuada política de RSE supone un argumento diferencial cada vez más importante para captar y retener el talento.

En tercer lugar, diferenciación para nuestros clientes, ya que la RSE impulsa el desarrollo de Oportunidades Sociales de Negocio, es decir, productos, servicios y actividades con beneficio social o medioambiental relevante y de alto valor para muchos de sus clientes.

4. Se impulsa la dotación de la estructura necesaria para vertebrar la RSE.

El cuarto elemento esencial para la integración de la RSE en el negocio es la dotación de la estructura necesaria para su adecuada gestión.

Aunque cada empresa es un mundo, las empresas que más han avanzado en esta línea coinciden en que es necesario actuar a dos niveles.

En primer lugar es necesario dotarse de los órganos e instrumentos necesarios para integrar las cuestiones sociales, medioambientales y éticas a nivel de Consejo de Administración. En este sentido hay diversas fórmulas posibles: la creación de una Comisión Delegada del Consejo, la designación de consejeros dedicados...

En segundo lugar, es preciso crear los instrumentos a nivel de gestión ejecutiva. La RSE requiere de una gestión transversal donde el departamento de RSE debe jugar un papel de impulsor, facilitador y de seguimiento.

5. Se desarrolla un sistema de gestión con objetivos e indicadores consensuados sobre su desempeño.

Y finalmente, las empresas que integran la RSE en el negocio disponen de un sistema de gestión con objetivos e indicadores consensuados y medibles.

Un sistema de gestión que alinee a la organización hacia la consecución de los objetivos de RSE, motive a los implicados en los proyectos, a avanzar en el

desarrollo de los mismos, ponga de manifiesto los temas que requieren más esfuerzo, demuestre y comparta los logros y permita comunicarlos mejor a todos los grupos de interés.

Estos cinco factores son las que nos muestran el grado de integración de RSE en el negocio. En las empresas en las que este proceso está más avanzado, estos tiempos de crisis permitirán reafirmar sus estrategias de RSE. Por otro lado, es evidente que las restricciones presupuestarias obligarán a modular los ritmos de implementación en el desarrollo de programa concretos. Para superarlo hay quien opina que la clave ahora es mostrar más que nunca el valor directo que genera el impulso de política de RSE para la empresa en términos de ingresos, ahorros de costes o fidelización de clientes. Muy probablemente es cierto. Sin embargo, la crisis ha traído consigo una crisis de confianza en las empresas lo que nos obliga a fortalecer la integridad de las empresas en todos sus ámbitos. El buen gobierno corporativo, los códigos de conducta y la RSE son clave para ello y van a marcar más que nunca las diferencias para reconstruir la reputación y la confianza de las grandes organizaciones. En tiempos de recursos escasos debemos compensarlo con las más altas dosis posibles de integridad.

Por el contrario, en las empresas en las que la RSE no ha podido o no ha sabido evolucionar en este proceso de integración en el negocio, la crisis les obligará a reflexionar y a definir una estrategia de RSE con un foco claro o inevitablemente verá recortados drásticamente sus proyectos.

En definitiva, la crisis marcará claras diferencias y permitirá a muchas empresas utilizar la RSE como competencia distintiva sobre la que construir sus modelos de negocio ganadores.

Alberto Andreu Pinillos

Director de Reputación Corporativa, Identidad y Medio Ambiente, de Telefónica S.A. y Profesor Asociado de Instituto de Empresa Business School.

“Teniendo en cuenta la situación actual de crisis económica en España, ¿cómo se van a ver afectados los programas a corto plazo y la estrategia a largo plazo de RSE de las empresas?”

Desde que en España se declarase oficialmente la crisis, los que nos ocupamos de esta cosa que es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), o Responsabilidad Social Empresarial (RSE), o Responsabilidad Corporativa (RC) -o llámese como se llame- nos venimos enfrentando a una misma “muletilla”: En época de crisis, las políticas de RSC pasarán a un segundo plano porque las empresas se centrarán en su *core business* y abandonarán proyectos sociales”.

Pensar que la crisis no afecta a las políticas de RSC es tontería. Si el PIB cae, si el consumo se resiente, si el desempleo crece, si la tasa de morosidad se multiplica, si el crédito se estanca... no es razonable pensar que haya áreas o funciones dentro de las empresas, por ejemplo la RSC, que no se verán afectadas por el nuevo contexto.

Bien. Este es el contexto. Y en él me gustaría enmarcar la siguiente anécdota. Hace unos días tuve ocasión de participar en un debate académico/empresarial sobre el impacto de la RSE en la crisis. Me sorprendió volver a escuchar argumentos de hace 7 años: “La empresa -decía un contertulio- no es responsable sino del cumplimiento de la Ley, y, además, esa responsabilidad es exclusivamente para con sus accionistas”. Otra vez, pensé, aparecen los abogados para pasear el artículo 1.902 de código civil¹, en lugar de entender el sentido de la palabra “responsable” según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua².

¹ “El que por acción y omisión causa daño a otro, interviniendo culpa o negligencia, está obligado a reparar el daño causado”.

² “El que pone cuidado o atención en lo que hace o decide”.

En este “barullo”, aproveché para lanzar una afirmación premeditadamente provocadora: “¿Y si la RSC fuese parte de la solución? - pregunté-. Los comentarios no se hicieron esperar. ¿No sería mejor que las empresas se apretasen el cinturón, se preocuparan más de dar un buen servicio, y se dejaran de “otras historias” como hacer donaciones y patrocinios? ¿Cómo cargar ahora a las empresas con más costes? ¿Si hay dificultades para mantener la cuenta de resultados, como se pueden exigir más gastos en proyectos sociales? ¿Acaso no editaban gruesas memorias de RSC esos bancos de inversión que se han visto arrastrados por los “tóxicos” y la falta de transparencia? ¿Qué puede aportarme a mí como cliente? ¿Y como empleado o accionista?.

Estas cuestiones me llevaron a pensar que la RSC está en una encrucijada. Parece evidente que quienes nos dedicamos a esto no hemos asentado la RSC sobre bases suficientemente sólidas como para convertirla en algo estratégico, ligado al negocio. O si lo hemos hecho, no hemos sido capaces de comunicarlo a los interesados. En una situación de recesión, cuando las empresas reducen costes, personal... sitúa a la RSC en una posición delicada, sobre todo cuando la propia crisis remite a la falta de ética y transparencia.

Por eso creo que ahora tenemos LA GRAN OPORTUNIDAD, con mayúsculas. Ni en sus mejores sueños, los impulsores de la RSC soñaron que la crisis levantase una corriente de opinión a favor de un modelo de sociedad capaz de buscar límites a los excesos cometidos. Y es que si esta crisis se caracteriza por algo, es por los excesos... excesos en todos los sentidos.

Por eso es una buena noticia que el nuevo Presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, dedicase su discurso de investidura a “La Nueva era de la Responsabilidad”³. Además, no hay más que ver los temas prioritarios de su agenda pública para ver que muchos de ellos son temas que, en estos últimos años, han constituido la hoja de ruta de la RSC: Derechos civiles; ética; discapacidad; pobreza; cambio climático y eficiencia energética; familia; mujer; educación; mayores; sanidad⁴...

Esta “Nueva era de la responsabilidad” la ha resumido Robert Zoellick⁵ en 5 grandes pilares: la globalización responsable, donde la inclusión y la sostenibilidad prevalezcan sobre el enriquecimiento de unos pocos; la gestión responsable del medio ambiente mundial; la responsabilidad financiera, a nivel

³ http://www.whitehouse.gov/the_press_office/President_Barack_Obamas_Inaugural_Address/

⁴ <http://www.whitehouse.gov/agenda/>

⁵ Ver Robert Zoellick, Presidente del Banco Mundial. “La era de la responsabilidad”. Diario El País, 8 de febrero de 2009.

tanto personal como sistémico; la era de multilateralismo responsable en que los países e instituciones busquen soluciones prácticas a problemas interdependientes; y, por último, la era de actores responsables, en la que la participación en la economía internacional conlleve tanto responsabilidades como beneficios.

Es también una buena noticia que la agenda pública europea para el 2010⁶ establezca que la política para salir de la crisis pasa por construir un acuerdo a nivel europeo y global sobre el modelo de crecimiento económico y social basado en temas como el sistema financiero; el comercio; el cambio climático y la energía; el empleo y la cohesión social; y, por último, la lucha contra la pobreza. Tanto es así que se ha planteado que 2010 sea el año de la lucha contra la pobreza.

Y lo es también que, a nivel global, el Secretario General de Naciones Unidas, Ban Ki-Moon⁷, pida a las empresas a poner en práctica políticas de RSC durante su intervención en el Foro Económico Mundial, reunido en la ciudad suiza de Davos.

Por tanto, creo que, como en toda crisis, hay también oportunidades. Y la gran oportunidad de la RSC está impulsar nuevos motores de crecimiento de negocio de la compañía. Más allá de las grandes palabras (valores, ética, integridad...) que, aunque vitales, no siempre son conceptos universales y unívocos, creo que ha llegado la hora de cambiar el discurso y ser capaces de establecer una relación causa-efecto entre la RSC y la cuenta de resultados. **Y esta es la tesis: ¿En qué medida puede la RSC generar más ingresos? ¿Y reducir los costes o minimizar riesgos? ¿E impactar en los márgenes y en la satisfacción del cliente? ¿Y mejorar el clima laboral?**

Si somos capaces de establecer esa relación causa (RSC) efecto (más ingresos, menos costes, mayor satisfacción del cliente, mejor clima laboral), el debate sobre la RSC estará ganado. Pero este planteamiento exige dos premisas básicas.

- En primer lugar, un cambio de lenguaje de los profesionales de la RSC. Para empezar hay que abandonar eso que algunos llaman el *"buenismo"*, y que se traduce en esa frase de *"hay que devolver a la sociedad lo que la sociedad nos ha dado"*. Este concepto, basado especialmente en la filantropía, es di-

⁶ Version 21 Draft Spanish contribution to the programme of the three presidencies (Spain, Belgium and Hungary). November 2008.

⁷ www.un.org/sg

fácil de mantener en una época de crisis. E incluso, si se me permite, parece que la empresa tenga que justificarse por ganar dinero... ¿o es que acaso tiene que pedir perdón?.

- En segundo lugar, y más allá del concepto, hay que cambiar el marco de gestión de la RSC. La inversión en proyectos sociales debe hacerse de la misma manera en que se invierte en I+D. Es decir, se investigan nuevas aplicaciones para abrir nuevos nichos de negocio que, en el medio plazo, deberían convertirse en nuevos motores de crecimiento para las empresas. Y, además, el gran reto de hoy es hacer este proceso de forma dialogada, es decir, junto con otros, empresas, sociedad civil, administraciones públicas... No nos engañemos: allí donde hay demandas, hay servicios; allí donde hay clientes (cualquiera que sea su tipología) hay empresas; allí donde hay empresas, hay tejido social productivo; y allí donde hay tejido social productivo, hay riqueza.

A este nuevo foco, algunos lo estamos denominando ya como la RSC 2.0⁸.

⁸ Extracto del artículo "RSC 2.0. Una herramienta de competitividad para el futuro" de Alberto Andreu Pinillos en la revista Telos nº 79.

Juan José Almagro García

Director General de Comunicación y Responsabilidad de Mapfre

“Teniendo en cuenta la situación actual de crisis económica en España, ¿cómo se van a ver afectados los programas a corto plazo y la estrategia a largo plazo de RSE de las empresas?”

A cualquier institución, como lo es la propia empresa, que tenga como finalidad integrar a las empresas en un proyecto común, se le debe exigir, sobre todo, que genere confianza, y que actúe con dimensión ética; es decir, con transparencia sobre sus comportamientos, para transmitir esa confianza y generar garantía de credibilidad en todos los grupos de interés a los que esa institución dirige su actividad. Las empresas son motores de innovación y agentes del cambio que hoy se está produciendo, y seguirán siéndolo después de la crisis; son protagonistas principales del mundo en que vivimos y, en un escenario que debe ser más humano y habitable, se les demanda que cumplan sus deberes (dar resultados, crear empleo, ser innovadoras y competitivas) y que velen porque la desigualdad no se instale en su seno.

MAPFRE diseñó y desarrolla un Modelo integral y propio de Responsabilidad Social partiendo del convencimiento de que, en el mundo de los llamados intangibles, no hay prácticas universales, pero sí principios de tal naturaleza.

El Código de Buen Gobierno de MAPFRE, vigente desde hace una década, define como uno de sus principios institucionales la “actuación ética y socialmente responsable del Grupo, como reconocimiento de la función y responsabilidad que corresponde a las entidades privadas en el adecuado desarrollo y progreso de la Sociedad, y que debe traducirse en el respeto a los legítimos derechos de todas las personas físicas o jurídicas con las que se relacionan, y con las de la Sociedad en general”.

En desarrollo de ese principio, firmemente arraigado en la cultura del Grupo, el Modelo de Responsabilidad Social de MAPFRE goza de ese carácter integral que se basa en tres pilares. El primero de ellos, Buen Gobierno, entendido como el cumplimiento estricto de las obligaciones legales, un comportamiento ético sin fisuras y una firme vocación por la transparencia en la gestión y en la información.

Junto a esa exigencia de Buen Gobierno, la política de RS se identifica con el establecimiento de relaciones de equidad con los grupos de interés, una actuación respetuosa con el medio ambiente, la adhesión al Pacto Mundial y al Protocolo UNED, y la adopción de una Memoria de Responsabilidad Social elaborada conforme a criterios GRI y verificada por auditores eternos.

Finalmente, el modelo de Responsabilidad Social incluye la acción social y el compromiso contributivo con la Sociedad a través de actividades no lucrativas, de interés general, que desarrolla la FUNDACIÓN MAPFRE en todas sus áreas: Acción Social, Ciencias del Seguro, Cultura, Prevención, Salud y Medio Ambiente y Seguridad Vial.

Definido el modelo, establecimos y fijamos el Mapa de los grupos de interés, distinguiendo dos niveles de actuación:

- **Nivel 1:** Incluye a todos los grupos de interés que están vinculados con la organización a través de una relación contractual, y que son los primeros afectados por las decisiones estratégicas de la organización:
 - Empleados
 - Mediadores / colaboradores
 - Asegurados / clientes
 - Socios / accionistas e inversores
 - Proveedores

- **Nivel 2:** Engloba a aquéllos no vinculados directamente a la organización a través de una relación contractual, a los que no les afectan directamente las decisiones estratégicas de MAPFRE o en su caso les afectan de forma limitada:
 - Sociedad / opinión pública
 - La competencia
 - Tercer sector (asociaciones sin ánimo de lucro, fundaciones, ONG)
 - Representantes de los trabajadores / sindicatos
 - Instituciones / administraciones públicas / reguladores
 - Medios de comunicación
 - Organizaciones de consumidores

Y, finalmente, el desarrollo y fomento de una Política de Responsabilidad Social, que incluye diez principios de actuación, a los que deben ajustarse todos los planes de actuación que las grandes Unidades y Divisiones del Grupo, en cualquier país, ponen en marcha:

1. Cumplimiento de las leyes y normas nacionales e internacionales vigentes en todos los países en los que opera el Grupo, adoptando normas y directrices internacionales donde no exista un desarrollo legal adecuado, y asumiendo el respeto a los derechos reconocidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en los diez principios del Pacto Mundial.
2. Mantenimiento de prácticas de gobierno corporativo basadas en la transparencia universal y la confianza mutua con accionistas e inversores, respetando las reglas de libre mercado y de libre competencia, y rechazando cualquier práctica irregular para obtener ventajas empresariales.
3. Respeto a la igualdad de oportunidades entre los empleados, su privacidad y su libertad de opinión; equidad en las relaciones laborales; retribución justa y estabilidad en el empleo, evitando cualquier forma de persecución, de abuso o de discriminación; impulso a la conciliación de la vida personal y laboral; y rechazo expreso de la explotación infantil y del trabajo forzoso.
4. Innovación permanente en productos aseguradores y en servicios de prevención y asistenciales que agreguen valor a los asegurados y clientes; y prestación a los mismos de un servicio accesible y de calidad en el plazo acordado, asesorándoles honestamente, asegurando la confidencialidad de sus datos, y resolviendo sus reclamaciones en el plazo más breve posible.
5. Desarrollo de prácticas responsables en la cadena de valor, impulsándolas principalmente a través de los procesos de selección y contratación de los suministradores, proveedores y colaboradores, y haciendo copartícipes a éstos en la aplicación de la política de Responsabilidad Social del Grupo.
6. Mantenimiento de una actuación respetuosa con el Medio Ambiente, limitando en lo posible el impacto ecológico y medioambiental de los riesgos derivados de su actuación empresarial; y promoción de los valores de desarrollo sostenible y buenas prácticas de gestión ambiental de MAPFRE entre proveedores y contratistas de bienes y servicios.
7. Comunicación y diálogo con todos los grupos de interés, basados en la transparencia, la veracidad y el compromiso.
8. Participación activa en organismos y foros nacionales e internacionales en los que se promueva la responsabilidad social.

9. Elaboración e y difusión de un informe Anual de Responsabilidad Social de MAPFRE con información relevante y veraz sobre las actividades realizadas en este ámbito, sometiéndolo a los procesos de verificación internos y externos oportunos que garanticen su fiabilidad y su mejora continua.
10. Contribución al desarrollo de las actividades no lucrativas de interés general que lleva a cabo la FUNDACIÓN MAPFRE, dentro de los límites previstos en los estatutos sociales.

La empresa del siglo XXI, merced a la implantación de políticas de RS, debería entenderse y desarrollarse como una institución de servicio público, con un firme compromiso social, ineludible y creciente. Para MAPFRE, la RS no es marketing social; es una herramienta estratégica de nueva gestión empresarial que, con el ineludible patrocinio de la Alta Dirección, debe ser capaz de involucrar a todos los niveles de la empresa, a partir de una profunda concepción ética de los negocios.

R

Reseñas



Recensión de:
Miguel-Ángel Galindo Martín

Catedrático de Economía Aplicada, Universidad de Castilla La Mancha

G. COCKFIELD, A. FIRTH Y J. LAURENT;
Edward Elgar, Aldershot. 2008

**“New Perspectives on Adam Smith’s
The Theory of Moral Sentiments”**

Adam Smith es considerado como el padre de la economía moderna, tomando como base su libro más conocido, *The Wealth of Nations*. Como es sabido, en esta obra nos muestra las ideas más representativas de su época en este campo, que han servido de fundamento para planteamientos y análisis posteriores, tanto por sus seguidores como por sus detractores.

Sin embargo, en términos generales, el autor escocés estaba interesado en tres aspectos: la justicia, la moral y la economía. Todos ellos afectan a la sociedad y están interrelacionados, ya que el desarrollo de la actividad económica realizada por los individuos necesita apoyo de la moral y de la justicia. En efecto, en una sociedad caracterizada por individuos que actúan como comerciantes para aumentar la riqueza, resulta necesaria la existencia de unos valores morales y de una justicia que eviten tensiones sociales indeseables.

Estos aspectos son analizados en las tres obras más relevantes de Adam Smith: *Lectures on Jurisprudence*, *The Theory of Moral Sentiments* y en *The Wealth of Nations*, respectivamente. La segunda de ellas es la que es objeto de análisis en el libro que reseñamos.

Publicado en 1759, Adam Smith recoge, como ya hemos indicado, los planteamientos sobre la filosofía, la ética y la psicología, basados en las aportaciones de los pensadores griegos, en especial en Aristóteles, así como en las de su maestro Francis Hutcheson, aunque trató de desarrollarlas y mejorarlas. Este dividía la filosofía moral en cuatro partes: la ética y virtud, los derechos privados y la libertad natural, los derechos familiares, que incluía los aspectos económicos y el estado y los derechos privados, que se incluía dentro del ámbito de la política. Por su parte, A. Smith, consideraba dos sistemas morales. En primer lugar, las categorías que se incluyen en la naturaleza de la moral (la propiedad, la prudencia y la benevolencia) y, en segundo lugar, las que se contienen en el motivo de la moral (amor propio, razón y sentimiento).

Sin embargo, paulatinamente Hutcheson fue abandonando la perspectiva psicológica de la filosofía moral, afirmando que los motivos eran demasiado cambiantes para ser utilizados como base de un sistema filosófico y adoptó la postura de Hume, según la cual el hombre busca la utilidad.

A. Smith criticó este cambio de idea de su maestro. Consideraba que el estudio de la moral debía contener un conjunto amplio de motivos psicológicos, utilizando para ello el método de análisis propuesto por Hume. De esta forma, Smith partió del "sentido moral" defendido por Hutcheson.

Respecto a los autores que influyeron en A. Smith, junto a Hutcheson y a Hume habría que incluir también a Shaftesbury, para quien "la simpatía" desempeña un papel esencial en el proceso. Por lo que se refiere a este término, Smith lo empleaba para referirse a la percepción que tienen los individuos respecto a los sentimientos morales. Actúa como un espejo, ya que los individuos reconstruyen la experiencia que observan de otros, ya que es un deseo de identificarse con las emociones que tienen otros individuos. En este sentido, introduce también la idea de "la mano invisible" para describir los supuestos beneficios que obtendrá la sociedad si los individuos se comportan según su propio interés, y que será utilizado también en su obra posterior, *The Wealth of Nations*.

A pesar de la importancia de las ideas expuestas en este libro y de que se considerase por algunos como un complemento de *The Wealth of Nations*, no ha tenido tanta aceptación por parte de los economistas. Como se señala en el libro de Cockfield, Firth y Laurent, solo despertó interés en las disciplinas relacionadas con la "naturaleza humana", como la sociología y la psicología. En cambio, en las últimas décadas, los economistas también se han ido interesando paulatinamente en esta obra y ejemplo de ello es el libro objeto de esta reseña.

En concreto, en él se incluyen ocho artículos escritos por diversos investigadores que analizan diferentes aspectos de *The Theory of Moral Sentiments*. Así, el primero de ellos, escrito por Lisa Hill, se centra en el papel que desempeña la ambición en el sistema planteado por A. Smith. Desde su punto de vista, se trata de uno de los elementos esenciales para el progreso económico dentro del ámbito de su obra.

Por su parte, Temple-Smith analiza las fuentes clásicas en las que se basó A. Smith para desarrollar su sistema, señalando a Aristóteles como el autor en el que más se apoyó.

El aspecto teológico en el libro que es objeto de este comentario es analizado en dos artículos. El primero de ellos, de Pete Clarke, se centra en las ideas sobre religión, señalando que hay que situar las expresiones en contra de esta expuestas por el autor escocés en el lugar y en el contexto en los que se escribió el libro. Además indica que el sistema smithiano implica la existencia de una deidad benevolente que establece una serie de designios.

En el segundo artículo, escrito por James E. Alvey, se analiza el carácter de la teología defendida por Smith en esta obra, así como el desarrollo de los planteamientos en este campo realizados por él.

Por su parte, Jack Barbalet se centra en los aspectos sociológicos del libro de Smith, señalando que no es sorprendente que este se interesase por el estudio de las pasiones, ya que era un tema objeto de atención tanto en su época como en el siglo XVII.

En este sentido, Ann Firth nos muestra en su capítulo que las ideas que expone A. Smith en el libro muestran la realidad de cómo los seres humanos ajustan su comportamiento entre ellos en una sociedad moderna.

Por otro lado, David Thorpe señala que en *The Theory of Moral Sentiments*, Smith no solo se refiere a sociólogos, economistas y filósofos, sino a los científicos que realizan investigaciones aplicadas.

Finalmente, John Laurent y Geoff Cockfield relacionan en su artículo la aportación de Adam Smith con la de Charles Darwin, considerando que la del escocés puede considerarse como un anticipo de la de Darwin, mostrando las interrelaciones intelectuales entre ambos.

En definitiva, se trata de un libro de gran interés para conocer los distintos aspectos defendidos por Adam Smith en su libro y que han servido de base para planteamientos y desarrollos posteriores en diversos ámbitos de la investigación de la naturaleza humana, pero que por desgracia, ha sido ignorado por una gran mayoría de los economistas.

Recensión de:
Isabel María García Sánchez
Universidad de Salamanca

“Documentos de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)”

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), constituida en 1979, tiene como objetivo básico el desarrollo científico de la Contabilidad y de la Administración de Empresas mediante el fomento de estudios científicos caracterizados por el intercambio de conocimientos entre especialistas nacionales e internacionales de estas disciplinas. Realizando, además, una importante labor respecto a la promoción de los cauces más adecuados para la difusión de estos estudios.

En su seno se han formado diversas Comisiones de Estudio entre las que cabe destacar, por sus novedosas aportaciones, a la Comisión de Principios y Normas de Contabilidad que viene publicando documentos en los que se hace una reflexión sobre determinados problemas contables y se proponen soluciones a los problemas de valoración y divulgación de información financiera, especialmente útiles para abordar aquellos no cubiertos por la regulación pública; y a la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa cuyo fin se centra en la promoción del comportamiento socialmente responsable de las organizaciones desde el estudio y la investigación científica.

Las actividades asumidas por esta última Comisión tiene como cometido principal, la elaboración de documentos que sirvan de orientación a las organizaciones en materia de responsabilidad social, así como a los profesionales interesados en conocerla e implementarla. Los Documentos emitidos hasta la fecha son los siguientes:

- Documento 1. Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Documento 2. Límites de la Información de Sostenibilidad: Entidad, Deven-go y Materialidad
- Documento 3. La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa
- Documento 4. Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa

Documento 1.

Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa

Supone el primer documento emitido por AECA en aras a establecer una base teórica consistente para la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Concre-tamente, ese documento establece los conceptos básicos y objetivos sobre los que construir un sólido edificio para el desarrollo conceptual y práctico de la RSC, que permitirá elaborar otros documentos y guías de actuación para las empresas y los distintos grupos sociales afectados por estas.

Estructurado en siete apartados, el documento presenta un itinerario lógico-deductivo donde, previa especificación del concepto de RSC, se definen los componentes básicos de cualquier marco conceptual: entorno, grupos de in-terés, objetivos, principios básicos y elementos.

En el primer apartado se describen las características del marco conceptual relativas a su naturaleza y contenido, funciones, ámbito de aplicación y valor normativo.

La conceptualización de la RSC se realiza en el segundo apartado. Para ello, de forma previa a su definición, se expone un conjunto de ideas conexas entre sí, desgranando e identificando los términos que las forman: responsa-bilidad, social, corporación, compromiso voluntario, organización, sociedad, medioambiente, personas y grupos de interés.

Además, con el fin de evitar confusiones entre aquellos recién interesados en esta materia, el documento define diversos términos relacionados con la RSC, tales como código de conducta, acción social, etc.

El tercer epígrafe está destinado a delimitar el entorno social, económico, jurí-dico e institucional que condiciona la actividad de la organización, observando diversos rasgos como, entre otros, la globalización, la innovación tecnológica, el modelo de crecimiento de valor. A la vez que se delimitan los sujetos respon-sables del desarrollo de la RSC y el alcance de tales prácticas.

Los grupos de interés o partes interesadas y afectadas por la existencia y las acciones de las empresas son analizados en el cuarto apartado. Al respecto, se establecen dos tipologías: stakeholders internos (empleados y accionistas/propietarios) y externos (clientes, proveedores, competidores, agentes sociales, administraciones públicas, comunidad local, sociedad y público en general, medioambiente y generaciones futuras). Clasificación basada en el criterio de ubicación de dichos agentes, dentro o fuera, de la estructura de la organización. El análisis realizado de estos grupos de interés está orientado a determinar las necesidades y expectativas, genéricas o específicas, de los mismos.

En el epígrafe siguiente se enuncian los objetivos básicos de la RSC, orientados todos ellos a la utilidad de tal comportamiento para atender a las necesidades de los grupos de interés desde un comportamiento eficiente y adecuado en la triple dimensión económica, social y medioambiental de la organización.

En el apartado sexto se definen los principios básicos o reglas fundamentales que rigen el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones. Concretamente, los principios básicos propuestos son: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización.

En el último epígrafe se detallan los elementos de la RSC respecto a las implicaciones que está suponiendo en todas las áreas funcionales y en otras facetas relacionadas: gobierno corporativo; dirección estratégica; gestión y control; elaboración, comunicación y validación de la información; inversión; certificación de los procesos administrativos y productivos; y comunicación.

Documento 2.

Límites de la Información de Sostenibilidad: Entidad, Devengo y Materialidad

Este documento conlleva la adaptación del marco conceptual de la RSC propuesto en el documento previo a un elemento concreto de dicho marco: el tratamiento, agregación y comunicación de la información sobre RSC. Realizando un especial hincapié en el análisis de las hipótesis básicas o características cualitativas que deben considerarse en el mencionado proceso de elaboración y emisión de las memorias de sostenibilidad.

El documento está estructurado en cuatro epígrafes. En el primero de ellos se sintetiza el marco conceptual de la información sobre RSC. El resto de aparta-

dos se destinan a conceptualizar las características cualitativas que debe cumplir la misma: entidad, devengo, mejora continua y materialidad.

Estas hipótesis básicas se definen como axiomas evidentes, que sin necesidad de justificación, son generalmente aceptados en virtud de su conformidad con los objetivos de la información en materia de sostenibilidad.

La hipótesis de entidad se orienta al establecimiento de unos límites claros que faciliten, por un lado, a los gestores a administrar estratégicamente los riesgos y oportunidades derivados de su posición en materia de RSC y, por otro, a los partícipes a interpretar la información suministrada.

Para ello, se define la entidad informante en función de los intereses económicos de las partes interesadas. Lo que permitirá definir la frontera de la entidad y de la información a revelar, así se habla de *límites operativos*, aquellos que definen el alcance de impactos directos e indirectos, para un *límite organizativo* previamente definido.

Los *límites organizativos* o *enfoque orientado a la organización* implica elaborar la información sobre RSC para grupos de empresas adoptando, bien, un enfoque basado en el control lo que implicará recoger la totalidad de los impactos que se producen dentro de los límites de las empresas controladas; o por el contrario, un enfoque de la participación, donde la medida de los impactos a registrar se hará en función del porcentaje de participación.

Los *límites operativos* o *enfoque orientado a los partícipes*, con el fin de lograr una mayor efectividad de la información, exigen el cumplimiento de dos requisitos: (i) estar representados todos los partícipes relevantes, y (ii) ser deliberativo para situar los intereses dinámicos y cambiantes de los partícipes dentro del contexto en el que se elabora la memoria de sostenibilidad.

La definición de los límites operativos reposa sobre la distinción entre impactos directos (aquellos generados en empresas sobre las que la entidad informante ejerce el control o posee una influencia significativa) e indirectos (aquellos que se generan como consecuencia de las actividades realizadas por empresas sobre las que la entidad informante ejerce el control o posee una influencia significativa, pero tiene su origen en empresas no controladas por la entidad informante).

Por tanto, es lícito afirmar que la hipótesis de entidad establece límites espaciales o fronteras informativas.

Con el fin de considerar la dimensión temporal de los hechos a revelar en la información sobre RSC, es necesario introducir las hipótesis de devengo y mejora continua.

De acuerdo con el epígrafe tercero del documento, el fundamento del devengo viene determinado por el reconocimiento del acontecimiento crítico. La elaboración de la información sobre RSC exige prestar atención a todo el ciclo de vida de los productos y actividades, y no solo a las fases de transformación. En otras palabras, es necesario informar sobre los impactos que productos o servicios generarán en años posteriores a aquellos en los que se fabrican o se prestan.

La hipótesis de mejora continua pretende asegurar la viabilidad del proyecto empresarial en el largo plazo, promoviendo su simbiosis con el entorno social y con el medio ambiente como protección del conjunto de las partes interesadas. El cumplimiento de esta característica obliga a la entidad informante a ponderar sus objetivos económicos a corto plazo, incorporando como elemento estratégico la consecución de otro tipo de objetivos, sociales y medioambientales, a medio y largo plazo.

El último epígrafe identifica el umbral de materialidad o de importancia relativa de la RSC, concepto que debe aplicarse conjuntamente con el de relevancia. Así, la Comisión de RSC de AECA entiende que la información de sostenibilidad es relevante si los partícipes pueden formarse opinión y juzgar la contribución de la organización al desarrollo sostenible. Mientras que una información es material si tiene la importancia relativa suficiente, es decir, sobrepasa un umbral mínimo cuantitativo.

Documento 3.

La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa

El tercer documento AECA se destina al estudio semántico de un grupo de términos frecuentemente utilizados para referirse a distintos aspectos de la RSC. Sin pretensión de profundizar en los conceptos o ideas conceptuales de cada uno de ellos, su objetivo se centra en clarificar y precisar mediante un proceso deductivo el significado de los siguientes signos lingüísticos: Responsabilidad Social Corporativa; Responsabilidad Social de la Empresa; Responsabilidad Corporativa; Responsabilidad Social; Desarrollo Sostenible; Sostenibilidad y Sustentabilidad; Informe y Memoria; Grupos de Interés y Partes Interesadas; Inversión Socialmente Responsable y Fondos Éticos; y Buen gobierno y Responsabilidad Social.

De forma sistemática se estudian los términos citados aportando las definiciones de los Diccionarios de la Real Academia de la Lengua Española y de la Lengua Inglesa - Webster y Oxford -. Finalmente, La Comisión realiza una propuesta propia en relación con cada uno de los vocablos indicados.

Documento 4.

Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa

El objetivo principal del último Documento de RSC de AECA es el de perfilar un marco de responsabilidad social integral basado en (i) un modelo de empresa plural; (ii) un gobierno corporativo no excluyente, articulado en torno a la participación institucionalizada en la dirección y gestión de la organización; (iii) una generación de riqueza sostenible neta a largo plazo y (iv) una mayor transparencia ante el conjunto de la sociedad mediante la divulgación de memorias de sostenibilidad verificadas.

De los tres apartados en los que se estructura el documento, el primero de ellos realiza una revisión de las bases y el enfoque convencional del gobierno corporativo. Realizando un especial énfasis en los principios básicos y mecanismos institucionales u operacionales, en el papel de los Códigos de Buen Gobierno y en los indicadores para medir la calidad del gobierno corporativo en las organizaciones.

Respecto a los principios básicos, el documento analiza tanto los mecanismos de control interno (Consejo de Administración, Junta General de Accionistas y contratos de incentivos) como los de naturaleza externa (Mercado de acciones, mercado de deuda, mercado de empresas, mercado de directivos, regulación, competencia de mercado).

En relación con el papel de los Códigos de Buen Gobierno, previa introducción a la esfera internacional, el Documento expone las principales recomendaciones del actual Código de Buen Gobierno en el ámbito español: el Código Unificado de Buen Gobierno para sociedades cotizadas.

Finalmente, se exponen los indicadores básicos de la calidad del gobierno corporativo utilizados en los ratings por diferentes firmas de consultoría como son: los derechos y obligaciones de los accionistas; los mecanismos de defensa contra tomas de control; la transparencia sobre el gobierno corporativo; y la supervisión y control del Consejo de Administración.

El segundo epígrafe refleja una profunda inclusión en el modelo pluralista empresarial, presentando sus fundamentos económicos y su articulación. Para ello, inicialmente, se realiza una exposición sobre la dinamicidad del entorno empresarial actual, así como una argumentación de la consideración de la RSC como "un deber ser" frente a aquella visión que contempla tales prácticas como un instrumento orientado a la búsqueda de ventajas competitivas y, por ende, una mayor rentabilidad económica.

A partir de tal asunción, se realiza una aproximación al gobierno corporativo pluralista mediante la perspectiva contractual (contratos implícitos, inversiones específicas y activos coespecializados); el enfoque cognitivo; el enfoque de la firma como sub-economía; y el enfoque de la empresa como espacio de cooperación y legitimación social.

Finaliza el presente epígrafe con una serie de reflexiones en relación con el proceso de toma de decisiones en la empresa pluralista.

El último de los apartados del documento recoge las recomendaciones que la Comisión realiza en torno al gobierno corporativo global. Para ello, y partiendo que las características básicas de cualquier buen gobierno empresarial son disciplina, transparencia, independencia, rendición de cuentas, sentido del deber e imparcialidad, establece un conjunto de principios generales asociados a los fines de la empresa, la visión contingente, etc.

Asimismo, y en línea con la esfera internacional, el documento recoge una clasificación de los *stakeholders* en función del nivel de vinculación con la organización: partícipes primarios, contractuales o directos y partícipes complementarios, contextuales o indirectos. Tal clasificación conlleva que cada tipología de grupo de interés tendrá un rol distinto dentro de la empresa pluralista, lo que a su vez supondrá una intervención institucional diferente, con diversos grados de implicación y exigencia.

Seguidamente, se plantean las responsabilidad, estructura y funcionamiento del Consejo de Administración con referencia específica al comportamiento socialmente responsable que debe adoptar la entidad.

Igualmente, se trata el contenido de la información que debe suministrarse a las partes interesadas, especialmente, en relación con la estimación de la creación de riqueza neta total para todos los partícipes y computando los efectos externos positivos y negativos.

Finalmente, se realiza una revisión sobre el papel actual que los poderes públicos desempeñan en el fomento de la RSC, realizando una serie de recomendaciones sobre las posibles actuaciones de la administración pública española, caracterizada por una importante descentralización de funciones.



Normas de Publicación



Normas de Publicación

Procedimiento de publicación de trabajos

El Consejo de Redacción/Científico decide la admisión de originales recibidos por la Revista, en cuyo caso estos serán enviados a dos evaluadores anónimos de reconocida solvencia científica en el campo de estudio sobre el que versen los originales. Con los informes de los evaluadores el Consejo de Redacción decide finalmente aceptar o no el trabajo para su publicación en la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa.

Normas para la presentación de originales

1. Los trabajos para su publicación deben enviarse electrónicamente en formato Microsoft Word, en Times New Roman, a 12 puntos, a la siguiente dirección de correo electrónico: revistarse@fundacionluisvives.org.
2. Dado que el proceso de evaluación es ciego, los autores deberán enviar **dos versiones**. Una de ellas **incluyendo el nombre, afiliación, dirección postal, teléfono, número de fax e e-mail y un breve curriculum vitae, y otra sin datos identificativos. Asimismo, se aportará un resumen, en español e inglés, de 150 palabras aproximadamente, así como al menos un código JEL y un máximo de cinco palabras clave.**
3. La Revista acusará recibo de los originales y el Consejo Editorial resolverá a la vista de los informes de los evaluadores. Las pruebas serán remitidas a los autores antes de su publicación.
4. Los artículos enviados a la Revista deberán ser inéditos y no estar sometidos a procesos de aceptación o publicación en otro medio.

5. La **extensión del texto** no deberá superar las 30 páginas (aproximadamente 300 palabras por página), mecanografiadas a doble espacio, incluyendo gráficos, tablas, notas y bibliografía.
6. Las **distintas secciones** han de numerarse de forma correlativa siguiendo la numeración arábica (incluyendo, en su caso, como 1 la sección de introducción), y la rúbrica correspondiente se consignará en letras mayúsculas. Consecutivamente, los apartados de cada sección se numerarán con dos dígitos (1.1., 1.2.,...) y tipo negrita, y tres dígitos (1.1.1., 1.1.2.,...) y tipo subrayado. Los cuadros, tablas y figuras, en su caso, se numerarán de forma consecutiva y siempre con números arábigos. Cada una dispondrá de título y fuente.
7. **Las notas** se numerarán correlativamente con números arábigos, a espacio sencillo, y serán ubicadas a pie de página, cuidando que se correspondan con un número volado indicado sobre el texto. Sólo incluirán la referencia bibliográfica concreta (por ejemplo, direcciones de Internet) o/y una brevísima anotación, nunca grandes textos. Si estos fueran necesarios, se llevarán al final del trabajo.
8. Todas las **tablas, cuadros, diagramas, gráficos y otras ilustraciones** irán numeradas correlativamente e incluidas en páginas separadas al final del artículo indicando el título y la fuente. Se indicará, en cada caso, el lugar aproximado en que deberán situarse dentro del texto.
9. En caso de entregar un texto destinado a las secciones de **“Notas y Colaboraciones”, “Herramientas”, “Recensiones”, “Experiencias” y/o “Documentos”**, estos deberán tener un máximo de 3 páginas (1.000 palabras aproximadamente). En la sección de **documentos de interés** se especificarán en la cabecera del texto el autor, título del libro, editorial, lugar y fecha de publicación del documento. En el caso de las **recensiones de artículos**, se indicará el autor, título del artículo, nombre de la revista, número y año, y páginas. El reseñador podrá firmar la reseña al final del texto. En **notas y colaboraciones** aparecerá en la cabecera del texto el autor, cargo e institución o entidad a la que representa.
10. En el caso de resultar el **original aceptado** para su publicación, el autor o autores se comprometen a revisar las pruebas de imprenta pertinentes en un plazo máximo de cuatro días desde su recepción. Serán igualmente bien recibidas sugerencias de temas y otras colaboraciones para cualquiera de las secciones previstas en la revista.

11. Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Dichas letras deberán guardar el orden correlativo desde la más antigua a la más reciente obra publicada. Al final del trabajo se incluirá una sección de referencias bibliográficas que contendrá las obras citadas en el texto. Las referencias deben corresponderse con las recogidas en el texto, y deberán ser ordenadas alfabéticamente por el primer apellido de los autores y después por el año, siguiendo las siguientes pautas:

Apellido (en mayúsculas) y nombre (en minúsculas) del autor, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, etc. en caso de existir varias citas de un mismo año), título del libro (en cursiva) o título del artículo (entre comillas), nombre de la revista (en cursiva) y número, editorial (en libros), lugar de publicación y, finalmente, páginas (págs. xxx). En el caso de trabajos no publicados, se incluirá el enlace de Internet "http://" completo, y la fecha de acceso.

Normas para citar

Las citas aparecerán en el texto según el formato "autor-fecha" (por ejemplo, Martínez, 2005) y, en su caso, página (Martínez, 2005: 26). Las referencias en el texto que incluyan más de dos autores usarán la fórmula et al (Martínez et al, 2005).

Articles Publication Guidelines

Corporate Social Responsibility Journal

All articles sent to the *Corporate Social Responsibility Journal* will have to be on any subject related with the CSR (management of organisation, areas of work, policies...). Our intention is to receive high quality articles from a wide variety of subjects or scientific specialities such as Law, Economy, Sociology, Management or Policy.

All articles should be unpublished and cannot be waiting to be published in another publication. The original copy of the article will have to be submitted to the evaluation of an independent expert who will not belong to the editorial team.

Three printed version of the articles will need to be sent by post to: *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, Fundación Luis Vives, Plaza de Oriente 7, bajo izda., 28013 Madrid*. The electronic version can be sent by post together with the printed version or by e-mail to revistarse@fundacionluisvives.org.

The article's format will have to comply with the following instructions:

1. On the front page, the author will have to include the name of author or authors together with a short *curriculum vitae*, with their postal and electronic address and telephone number.
2. The text will need to be typed with font "Times New Roman" size 12, double spacing (without spaces between paragraphs) and margins of 2,5cms on all sides.
3. The author will have to indicate what programme was used as word processor.

4. The extension (diagrams, index and images included) will not exceed 40 pages.
5. From the 3 printed copies, 2 will need to be anonymous but all need to have on a separate document a short summary of the article (no more than 120 words) in Spanish and English as well as a list of the key words, at least 2 but no more than 5 (in both languages) and, ideally, the references to the international scientific classification applicable to the subject of the article.
6. The title of the different sections will need to be in capital letters and numbered correlatively using the Arabic numbering (the introduction will count as "1"). The title of subsections will be in bold and numbered according to the section (1.1., 1.2., etc.). If there are any subsections within the subsection, these will be underlined and numbered according to the subsection (1.1.1., 1.1.2., etc.).
7. Diagrams, tables and images will need to be numbered consecutively with Arabic numbering and sent on a separate electronic document.
8. Footnotes will also need to be numbered consecutively with Arabic numbering and single space. They will be located at the bottom of each page taking care that the number corresponds to the one assigned on the text.
9. Quotes will be part of the text with the following format: "author+date" (i.e. Martínez, 2005) and, when applicable, its page (i.e. Martínez, 2005:26). Quotes that include more than 2 authors will use the following format "et al" (i.e. Martínez et al, 2005).
10. References to literature included in the text will need to be sent on a separate document under "Bibliographic References" by alphabetical order of authors using the following format:

Surname Name, (year of publication, indicating with a, b, c etc. in case there would different publications within the same year), *title of the book* or "title of the article", *name of the journal* and number, publishing house, city of publication and finally pages (págs xxx).
i.e.: If the text of reference was not published, the author will have to include the internet link.

Normes abrégées de publication

Revue de Responsabilité Sociale de l'entreprise

Les articles envoyés à la *Revue de Responsabilité Sociale de l'entreprise* doivent être inédits et ne peuvent avoir été publiés ou être en attente de publication dans d'autres revues. Tous les articles originaux doivent être évalués experts externes anonymes et externe à la rédaction de la revue.

L'auteur doit envoyer trois copies imprimées de son article (dont deux doivent anonymes) par courrier postal à l'adresse suivante:

Revista de Responsabilidad Social de la Empresa
Fundación Luis Vives
Plaza de Oriente 7, bajo izqda.
28013 MADRID - Espagne

La version électronique peut être envoyée à l'adresse revistarse@fundacionluisvives.org.

Quand au format, l'article doit être présenté suivant les indications ci-dessous:

1. La police utilisée est Times New Roman, taille 12, double ligne, sans espaces entre les paragraphes. Le document doit comprendre des marges de 2,5cm de chaque côté.
2. La longueur de l'article ne peut pas dépasser les 40 pages (images incluses).
3. Les versions imprimées envoyées par courrier postal doivent être de bonne qualité.
4. La mise en page du texte doit être standard et dans un programme informatique communément employé.

5. La première page doit inclure le nom de l'auteur ou des auteurs ainsi qu'un court résumé de leur Curriculum Vitae suivi de leur adresse (postale et électronique) et téléphones respectifs.
6. Pour chaque article, l'auteur doit envoyer un résumé (de maximum 120 mots) en espagnol et en anglais ainsi qu'une liste de mots clefs (entre deux et cinq mots) et les références bibliographiques citées/utilisées suivant la bonne classification scientifique internationale correspondante.
7. Les différents chapitres doivent être numéroté en utilisant le numéro «1» pour l'introduction). Les titres doivent s'écrire en caractères majuscules. Les sous-titres doivent énumérés consécutivement en utilisant deux ou trois nombres simples (1.1., 1.2.; 1.1.1, 1.1.2., etc.). Les sous-titres de deux nombres doivent s'écrire en caractère gras et ceux de trois nombres doivent être soulignés (Ex : 1.1 Sous-titre ou 1.1.1 Sous-titre).
8. Toutes les images (tableaux, figures, etc.) utilisées pour illustrer l'article doivent être numéroté. Par voie électronique, ces images doivent être envoyées séparément.
9. Les notes de bas de page doivent aussi être numérotées, espacement simple, et placées au bas de la page.
10. Les citations doivent apparaître dans le texte suivant le format "auteur - date" (par exemple, "Martínez, 2005"). Si nécessaire, il est possible d'également inclure la page (Martínez, 2005 : 26). Les références à plus de deux auteurs doivent suivre la formule *et al* (Martínez *et al*, 2005).
11. Les références bibliographiques doivent s'inclure en fin d'article sous la rubrique « Références bibliographiques » (sans énumération) par ordre alphabétique des auteurs et en suivant le modèle suivant : Nom de famille (en majuscule) et prénom (en minuscule) de l'auteur, année de publication (entre parenthèse et en distinguant avec les lettres a, b, c, etc. si les références correspondent à des années différentes), titre du livre (en italique) ou de l'article (entre guillemets), nom de la revue (en italique) et maison d'édition, ville de publication et, finalement, les pages (pages xxx). Si la référence est électronique, il faut inclure l'adresse complète Internet "http://www." suivie de la date d'accès.

Les auteurs recevront cinq exemplaires du numéro de la revue où l'article sera publié.



Revista Española del

Tercer Sector

Nº12 MAYO-AGOSTO 2009

• *Artículos*

Marta Rey García

Gorka Moreno Márquez

Esther Gómez Campelo

Germán Jaraíz Arroyo



• *Panorama*

Renáta Nagy e István Sebestény

Adriana Rofman



Fundación Luis Vives



Precio del número suelto: 12 €; Precio de la suscripción anual: 25 €
Página web: www.fundacionluisvives.org/rets
Edita: Fundación Luis Vives; Plaza de Oriente 7, Bajo izq. Tel 91 540 08 78

Próximos números

Número monográfico sobre responsabilidad social y gobierno corporativo

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa tiene previsto publicar en el año 2010 un número monográfico sobre **responsabilidad social y gobierno corporativo**. Se invita a investigadores y expertos que deseen presentar artículos académicos o realizar otras aportaciones en las distintas secciones de la revista, a que lo hagan antes del 30 de diciembre de 2009 a la secretaria de la revista en el correo revistarse@fundacionluisvives.org. Los artículos que se presenten deberán de seguir las normas de publicación.

Si está interesado en suscribirse a la versión impresa de la *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, por favor complete e imprima la siguiente tarjeta, entregando la parte inferior a su oficina bancaria y haciéndonos llegar la parte superior a la Fundación Luis Vives por fax (91 541 90 52), email (publicaciones@fundacionluisvives.org) o correo postal (Plaza de Oriente 7, Bajo izquierda, 28013 de Madrid).

Deseo suscribirme por un coste anual de 30 € para el año 2009 (IVA y costes de envío incluidos) a la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, y les ruego me hagan llegar los ejemplares correspondientes al año: _____ 2009 (números 1, 2 y 3).

Deseo recibir los siguientes números sueltos de la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa por un coste unitario de 12 € + costes de envío (IVA incluido): _____ (indique los números que le interesan).

Datos del suscriptor (envío)

Entidad

Nombre y Apellidos

NIF / CIF

Teléfono

Dirección

Email

CP

Localidad

Provincia

Datos de facturación (solo si son diferentes del suscriptor)

Nombre de la persona o entidad

NIF / CIF

Teléfono

Dirección

CP

Localidad

Provincia

FORMA DE PAGO

Transferencia bancaria (cuenta nº: 2038 2225 58 6000452379 de la Fundación Luis Vives)

IBAN: ES30 2038 2225 5860 0045 2379

Cheque / Efectivo

Domiciliación. Si elige esta opción, por favor rellene la tabla de Datos Bancarios.

Datos bancarios

Banco / Caja

Dirección Sucursal

Localidad

Titular de la c/c

Número de la c/c (20 dígitos)

En _____, a _____ de _____ de _____.

Fdo: _____ envíos por email, firma digital.

IMPRESO PARA LA OFICINA BANCARIA (en caso de que la forma de pago elegida sea domiciliación bancaria)

Ruego carguen a mi cuenta abajo indicada los recibos que en adelante les remita la Fundación Luis Vives, en concepto de suscripción a la revista de Responsabilidad Social de la Empresa.

En _____, a _____ de _____ de _____.

Fdo: _____ envíos por email, firma digital.

Datos bancarios

Banco / Caja

Dirección Sucursal

Localidad

Titular de la c/c

Número de la c/c (20 dígitos)

If you are interested in subscribing to the *Corporate Social Responsibility Journal*, please complete and print this form. Please send it to the Fundación Luis Vives by fax (+34 91 541 90 52), e-mail (revistarse@fundacionluisvives.org) or by post (Plaza de Oriente 7, Bajo Izquierda, 28013 Madrid, Spain).

I would like to subscribe to the Corporate Social Responsibility Journal 2009 issues which has an annual cost of 30€ (VAT and postage costs* not included), and I would also like to receive the issues from the following years: _____ 2009 (issue 1, 2 and 3).

I would like to receive a specific issue of the Corporate Social Responsibility Journal which has a cost per issue of 12€ + postage costs* (VAT included): _____ (please indicate the issues you would like to receive).

Contact details of subscriber

Name of organisation

Name and Surname

Tax Identity Number

Telephone

Address

E-mail

Postal Code

City

State / Region

Country

Invoice details (only if they are different from the subscriber)

Name of person or organisation

Tax Identity Number

Telephone

Address

Postal Code

City

State / Region

Country

TYPE OF PAYMENT

Bank account transfer

Caja Madrid

C/ Independencia, 2

28921, Alarcón, Madrid

IBAN: ES30 2038 2225 5860 0045 2379

Account number: 2038 2225 58 6000452379

Cheque

Cash