

ÍNDICE

PRÓLOGO

1. ANTECEDENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

1.1. Origen y evolución de la RSC y su contexto actual.

- a) El impacto de la globalización sobre el desarrollo sostenible.
- b) La corresponsabilidad social de agentes públicos y privados.
- c) El interés general de la sociedad civil en la sostenibilidad global.

1.2. Los enfoques teórico-doctrinales sobre la RSC.

- a) Teoría del valor para el accionista o Shareholders Theory.
- b) Teorías de los grupos implicados (stakeholders): instrumental y ética.
- c) Teoría de la ciudadanía empresarial (Corporate Citizenship).
- d) Teorías escépticas o críticas sobre la RSC.

1.3. La integración empresarial e institucional de la RSC.

- a) Los modelos de gestión empresarial de la RSC.
- b) El proceso de integración de la RSC en la gestión de empresas.
- c) La institucionalización del concepto de RSC.
- d) La instrumentalización global de la RSC .

2. INSTRUMENTOS GLOBALES PARA UNA ADMINISTRACIÓN DE LA RSC.

2.1. Principios y directrices globales sobre RSC.

- a) Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- b) Declaración tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social .
- c) Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.
- d) Declaraciones Universales y Responsabilidades de las empresas en Derechos Humanos.

2.2. Sistemas e instrumentos de gestión global de la RSC .

- a) Guía ISO 26000 para una gestión global de la RSC.
- b) Guía UNE 165010 de AENOR.
- c) Autodiagnóstico ESR Extremadura.
- d) Otros instrumentos sobre aspectos específicos de la RSC .

2.3. Instrumentos sobre rendición global de la RSC.

- a) Iniciativas reguladoras del *reporting* sobre RSC en la Unión Europea.
- b) Normas y principios para la rendición de la RSC: AA1000-*Accountability* .
- c) Guías y contenidos informativos sobre RSC: GRI-*Global Reporting Initiative* .
- d) Normalización e información integrada sobre RSC.

3. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA RSC.

3.1. Enfoques teóricos de la RSC aplicados a la administración pública.

- a) La racionalidad jurídica y económica de la RSC del sector público.
- b) El enfoque ético y social de la RSC del sector público.
- c) El enfoque poliédrico de la RSC del sector público.
- d) El concepto de RSC aplicado a una nueva gestión pública.

3.2. El papel de las políticas públicas sobre RSC.

- a) Concepto y tipos de políticas públicas sobre RSC.
- b) Análisis de políticas públicas de RSC en la Unión Europea.
- c) Modelo de políticas públicas de RSC aplicado en España.
- d) Análisis comparado de la RSC en las Administraciones territoriales de España.

4. INSTRUMENTOS PROPIOS DE UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA RESPONSABLE.

4.1. Principios normativos básicos de una administración pública responsable .

- a) Actuación legal, objetiva y orientada al interés ciudadano.
- b) Compromiso ético del gobierno y administración pública.
- c) Transparencia, eficacia y eficiencia en la gestión de recursos públicos.
- d) Contribución compartida a la sostenibilidad global.

4.2 Normas e instrumentos específicos de una gestión pública responsable.

- a) Transparencia y buen gobierno en la administración pública.
- b) Compras sostenibles y contratación responsable.
- c) Gestión pública responsable de los recursos humanos y financieros.
- d) Modelos de excelencia y buenas prácticas de gestión responsable.

4.3. Normas e instrumentos para una rendición responsable de cuentas públicas.

- a) La normalización de la RSC a través de las cuentas públicas.
- b) La articulación de indicadores de gestión pública responsable.
- c) La obligación legal de informar sobre la RSC en el sector público.
- d) El benchmarking sobre la RSC del sector público .

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .

[Aquí](#) podrá encontrar información adicional y actualizada de esta publicación.

TABLAS

1. Evolución cronológica de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
2. Principales teorías sobre la Responsabilidad Social Corporativa
3. Principios característicos de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa
4. Etapas clave en la gestión de la RSC
5. Ámbitos y técnicas básicas de gestión de la RSC
6. Muestra de conceptos institucionales sobre RSC (2000-2014)
7. Muestra de iniciativas e instrumentos globales para
8. Principios del Pacto Mundial
9. Convenios OIT y su alcance
10. Directrices OCDE para multinacionales
11. Modelos e instrumentos de gestión de la RSC
12. Iniciativas internacionales sobre información de la RSC
13. Categorías y Aspectos clave de una Memoria de sostenibilidad según GRI
14. Principios y contenidos clave de un Informe integrado
15. Políticas temáticas y objetivos de RSC aplicados a una organización pública
16. Roles del sector público a nivel de RSC
17. Tipos de políticas públicas de promoción de la RSC
18. Resumen cronológico de iniciativas europeas sobre RSC
19. Políticas de RSC aplicadas en la Unión Europea
20. Políticas Públicas de RSC aplicadas en España
21. Muestreo de portales web sobre RSC a nivel autonómico
22. Categorías y límites de transparencia y publicidad preceptiva a nivel estatal
23. Protocolo de transparencia municipal en Alcobendas
24. Áreas de transparencia comparada a nivel municipal y autonómico
25. Instrumentos de referencia europea sobre contratación pública responsable
26. Ejemplos de cláusulas a incluir en la contratación pública responsable
27. Aspectos clave de la RSC y su integración en el modelo EFQM
28. Ejes y criterios para una gestión excelente de la RSC
29. Marco de buenas prácticas de gestión pública responsable

FIGURAS

1. Modelos de gestión empresarial de la RSC
2. El Proceso de mejora continua en la gestión de la RSC
3. La RSC como punto de encuentro empresarial con sus grupos de interés
4. Proceso de elaboración de una Memoria de sostenibilidad GRI.
5. Enfoques para una gestión integral de la RSC del sector público
6. Marco social de interrelaciones a nivel de RSC
7. El valor de la RSC en una organización pública
8. La visión poliédrica de la RSC en el sector público
9. Las dimensiones de la gestión pública responsable
10. Tipos de impactos de las políticas públicas sobre RSC
11. La Estrategia Española de Responsabilidad Social (2014)
12. Criterios del Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión (EFQM)

1. ANTECEDENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El entorno actual en el que operan las empresas se caracteriza por el aumento de los requerimientos sociales respecto al papel que han de jugar en un mundo globalizado. La liberalización de los mercados y el desarrollo de los transportes y las tecnologías de la información han propiciado el avance de la propia globalización; y también que muchas parcelas de poder hasta hace poco controladas por los estados, hayan pasado a ser de las corporaciones empresariales, y de interés para otras instituciones y la sociedad civil.

La empresa tiene una gran capacidad de transformación de la situación económica, social y medioambiental de nuestro planeta; y, a mayor poder, mayor responsabilidad. Una empresa, como cualquier otra organización, se crea para permanecer en el tiempo y su sostenibilidad contribuye a la de su entorno económico, social y ambiental. Pero la sensibilidad hacia el entorno y la comunidad, la capacidad de transformación e innovación y creación de valor a largo plazo, son condiciones necesarias, pero no suficientes. Hoy se demanda a las empresas que interioricen tales valores y los integre en su gobierno, estrategia y procesos.

La concepción de la empresa como organización responsable y sostenible comprometida con sus grupos de interés es el fundamento de su legitimidad en nuestros días. Esta visión de la empresa no ha surgido de forma espontánea, sino que tiene su fundamento en la doctrina científica y se ha ido articulando mediante la experiencia compartida de diferentes instituciones y grupos de interés con los que se relaciona y que han promovido la RSC, como un término polisémico y multidimensional.

1.1 Origen y evolución de la RSC y su contexto actual

La responsabilidad social corporativa (RSC) se origina alrededor del quehacer empresarial, pero la gran diversidad de ámbitos del conocimiento que rodean a este concepto, ha redundado en diferentes aproximaciones al mismo desde diversas corrientes de pensamiento económico, político, social o filosófico (FREEMAN, 1984; CARROLL, 1999). Tan importante como analizar su origen en la década del treinta o en los cincuenta del siglo XX es reconocer que este concepto ha ido cobrando mayor fuerza y evolucionado constantemente en paralelo a la globalización económica, la conciencia ecológica y el avance tecnológico.

La siguiente tabla recoge la evolución que ha sufrido el estudio de la RSC y sus diferentes enfoques:

Tabla 1. Evolución cronológica de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Década	Desarrollo	Aspectos clave
Etapa inicial progresiva hacia el concepto de RSC		
S. XIX- 1950	- La filantropía empresarial	Andrew Carnegie analiza el papel de la filantropía empresarial, en su libro "El evangelio de la Riqueza" (1889).
	- Primera definición formal de RSC.	Publicación de la obra de Bowen: <i>Social responsibilities of the businessmen</i> . Inicio formal de la RSE.
Etapa filosófica		
1960	- Definición de RSC. - Debate sobre los fines de la empresa.	- Proyecto de Responsabilidad de la Empresa, liderado por Ralph Nader. Presionó durante los años 70 a General Motors para que tomara determinadas decisiones, a través de sus juntas de accionistas. Aunque los inversores responsables representaban sólo un 3% del total, consiguieron que GM publicara un informe social cada año, que estableciera un Comité de Política Social, que se incrementara el número de minorías en los puestos directivos, así como que se comprara a proveedores que pertenecían a grupos desfavorecidos (población negra). (Cavanagh, 1990: 238; Freeman y Gilbert, 1988)
Etapa práctica		
1970	- Definición de las responsabilidades de la empresa. - Se continúa con lo iniciado en la década anterior.	- Propuesta del CSP (<i>Corporate Social Performance</i>) como forma de medición de la RSE. - Estudios empíricos sobre la RSE: percepción de ejecutivos sobre RSE; medición de la RSE en EEUU.
Etapa estratégica		
1980	- Definición del modelo stakeholders - Desarrollo de códigos éticos. - Balance social como medio de interiorizar y comunicar la RSC.	- Estudios empíricos sobre filantropía, relación entre responsabilidad social y resultados financieros.
Desarrollo sectorial e institucional		
1990	- Desarrollo sectorial de la disciplina: se parcela y se analizan separadamente y en profundidad distintos aspectos (códigos éticos, gobierno corporativo, inversiones responsables, dimensión ambiental, recursos humanos, colaboración con la comunidad, estándares...)	- La globalización económica pone de manifiesto los problemas e impactos socio-ambientales derivados de la actuación de las grandes corporaciones en el ámbito global - Proliferan la investigación empírica y las publicaciones sobre la RSE, ética de negocios y cátedras sobre RSE en casi todas las Escuelas de Negocios. Se abren líneas de investigación en muchas universidades europeas y estadounidenses. - Se crean instituciones en casi todos los países occidentales para promover la RSE, la ética de los negocios o algún aspecto concreto de éstas. - Los gobiernos empiezan a tomar parte en la promoción de la RSE (Consejos o secretarías de Estado, leyes sobre reporte social o de sostenibilidad, directivas europeas)
Etapa de la comunicación y de la empresa ciudadana		
2000 - hoy	- Empresa ciudadana: enfatiza la responsabilidad hacia el medio ambiente y colaboración con la comunidad. - Auge de la rendición de cuentas y la comunicación en materia de RSC a través de informes, etc. - Desarrollo de conceptos vinculados a la RSC: valor compartido, base de la pirámide, emprendimiento social....	- Publicación de los estándares de reporte de RSC de GRI. Aumento exponencial de las empresas que publican memorias de RSC - Los inversores comienzan a ver los asuntos RSC como cuestiones de buena gobernanza y protección de accionistas - Proliferan los estudios encaminados a identificar cuál es la relación entre RSC y rentabilidad - La UE adopta el enfoque de valor compartido en sus políticas de RSC. Diversas organizaciones e instituciones se centran en el emprendimiento como una de las vías de escape de la crisis.

Fuente: elaboración propia a partir de Carroll (1999), Garriga y Mele (2004) y Lee (2008).

Algunos autores plantean que el origen de la RSC entronca con Adam Smith en el siglo XVIII, esencialmente en lo que se refiere a la búsqueda de la aprobación social por parte de los negocios en su “Teoría de los sentimientos morales” de 1759, y en “La Riqueza de las Naciones” de 1776. La “mano invisible” del mercado, conseguía que la búsqueda del interés individual beneficia a toda la sociedad, es decir, que las empresas no tienen la necesidad de adicionar a sus objetivos particulares la contribución con el desarrollo social, ya que este fin se logra a través de los mecanismos del mercado, recurriendo a la intervención del Estado únicamente cuando dichos mecanismos fallen. Este pensamiento ha influido en otros contemporáneos, al expresar que la única responsabilidad de la empresa es utilizar sus recursos para incrementar sus beneficios económicos, manteniéndose siempre dentro de la libre competencia y los principios éticos-legales (FRIEDMAN, 1970).

Autores a finales del siglo XIX como Andrew Carnegie en su publicación de “El evangelio de la Riqueza” (1889) ya describen un rol filantrópico que cumplen las empresas en su contribución al bien común y la atención de las necesidades sociales mediante donaciones voluntarias y acciones de carácter caritativo (DRUCKER, 1984; WINDSOR, 2001).

Pero la verdadera génesis de la RSC aplicada a las empresas se remonta a mediados del siglo XX en que se define más allá de un mero rol voluntarista y filantrópico como *“las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”* (BOWEN, 1953:6). En tal concepto, encontramos uno de los aspectos centrales del concepto de RSC de cualquier organización (no sólo empresarial) relativo a la incorporación de los intereses sociales en las metas y resultados a alcanzar, que se traducen en las contribuciones que cada organización puede realizar a la solución de las necesidades de la sociedad. Es tal el impacto de Howard Bowen en la literatura relacionada con esta temática, que llega a calificársele como *“el padre de la RSC”* (CARROLL, 1999:270).

En los años 60 la RSC se ve impulsada por la emergencia de los movimientos sociales en los campos de los derechos civiles, derechos de las mujeres y derechos de los consumidores y en favor de la conservación del medioambiente unido a la cobertura mediática de escándalos empresariales. La gestión de la responsabilidad social corporativa se formaliza e institucionaliza en los años 70 como respuesta a presiones legislativas que surgen de las inquietudes ciudadanas. Durante los años 80 y como consecuencia de la crisis de los 70 se deja de pensar en el Estado como único administrador social y se comienza a defender la contribución al bienestar y a la calidad de vida como meta de todas las instituciones sociales. Hacia finales de la década de los 90, la RSC comenzó a ser sancionada y promovida por los Gobiernos, las empresas, las ONG y los consumidores individuales (LEE, 2008). La RSC adquiere un auge y relevancia mayor, debido a los efectos que van alcanzando los riesgos de la

globalización y la transnacionalización empresarial, reflejados en diferentes escándalos financieros, sociales o medioambientales (BARAÑANO, 2009).

El concepto de RSC se asocia al de desarrollo sostenible y ya no se trata únicamente de una actuación empresarial que intenta reducir las externalidades negativas de su actividad, sino que incluye un rango de responsabilidades mucho más amplio. El informe *Brundtland*, emitido por la Comisión Mundial de Medioambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas y la Cumbre de la Tierra de Rio de Janeiro de 1992 acuñan un concepto de desarrollo sostenible: *“aquel desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer las suyas”*.

A finales del siglo XX y a comienzos del siglo XXI, diversos Organismos Internacionales tratan de promover un comportamiento socialmente responsable de las empresas, pudiendo destacarse a Naciones Unidas, Banco Mundial, OCDE, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) o la propia Comisión Europea que han desarrollado diferentes iniciativas e instrumentos para destacar los aspectos más importantes de este concepto (DE LA CUESTA et al, 2003). La RSC ha aumentado su presencia en los últimos años, en diversos foros e instancias de carácter académico, empresarial, mediática y social (BARAÑANO, 2009). En octubre de 2011, la Comisión Europea publicó la comunicación: Una nueva estrategia de la UE 2011-14 sobre Responsabilidad Social Corporativa (COM(2011) 681 final); en la que dota de una nueva definición al término RSC. Con esta última comunicación la Comisión pone por primera vez el foco de la Responsabilidad Social Corporativa en la responsabilidad sobre los impactos ocasionados por las empresas y en la protección de los derechos humanos.

En definitiva, diferentes instituciones y organizaciones formadas por multitud de Estados y grupos de interés, han desarrollado iniciativas para promover y fomentar el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones a nivel mundial. Con estos proyectos globales lo que se busca es uniformidad de principios, actuaciones y medidores de la responsabilidad social corporativa, de forma que la actividad de las organizaciones en este ámbito, pueda ser reconocida no sólo en el entorno más cercano de la organización, sino también en el ámbito internacional.

En el siglo XXI, el concepto de sostenibilidad al igual que el de RSC sigue evolucionando y dando respuesta a muchos de los dilemas del contexto actual en el que desarrollan su actividad todo tipo de organizaciones, públicas y privada, mucho más globalizado y con una sociedad civil más informada, concienciada y exigente.

a) El impacto de la globalización sobre el desarrollo sostenible

La Real Academia española define globalización como “tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”. La globalización implica a una gran variedad de fenómenos, que abarcan desde el incremento del comercio internacional de bienes y servicios, hasta la movilidad del capital, la interdependencia de los mercados financieros del mundo, la transformación exponencial de las comunicaciones y la disponibilidad mundial instantánea de información y la permeabilización y debilitamiento de las fronteras nacionales y una creciente pérdida de soberanía de los estados en favor de organismos supranacionales/ multilaterales.

Como consecuencia de las desigualdades provocadas por el sistema económico y de las sinergias obtenidas de su aplicación sobre un marco global durante las últimas décadas, se han venido acumulando una serie de consecuencias negativas sobre el planeta y sobre sus habitantes. Estas consecuencias negativas comprometen seriamente la supervivencia del sistema, tal y como lo conocemos. El interés económico como fin supremo, que encontramos en la globalización, no tiene otro objetivo, más que el de su propia multiplicación y acumulación de capital (en este sentido es unidimensional). En cambio, el Desarrollo Sostenible, conlleva una disparidad de metas que lo convierten en un fenómeno esencialmente multidimensional.

Los objetivos y estructuras de la globalización, el comercio y la inversión, refuerzan un modelo de desarrollo -centrado en el libre comercio, el crecimiento económico y la producción orientada hacia la exportación- que es intrínsecamente insostenible en términos ecológicos y sociales. La maximización de beneficios no justifica la generación de impactos negativos y no es válida la justificación del cumplimiento de la ley, o los usos y costumbres, en países en los que la legislación sobre determinadas cuestiones es extremadamente laxa, o permiten atentados contra los derechos fundamentales, y en los que los negocios están soportados por la corrupción y otras malas prácticas. En el mundo globalizado las empresas se enfrentan a los retos de ser económicamente viables, socialmente aceptadas y medioambientalmente sostenibles. Esto provoca un creciente interés mundial en torno al complejo tema de la gestión responsable. La RSC surge como un reflejo de cambio de paradigma que ha supuesto la aceptación universal del concepto de desarrollo sostenible, cuya formulación más aceptada es la de las Naciones Unidas. La problemática económica, social y medioambiental en nuestro planeta han impulsado unos Objetivos de Desarrollo Sostenible que deben ser alcanzados en el 2030 a través de soluciones sociales, tecnológicas y económicas innovadoras.

El 25 de septiembre de 2015, 193 líderes mundiales se comprometieron con 17 Objetivos Mundiales para lograr 3 cosas extraordinarias en los próximos 15 años en todos los países, para todas las personas: "Erradicar la pobreza extrema. Combatir la desigualdad y la injusticia. Solucionar el cambio climático". Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, aunque son globales deben incluir mecanismos de participación, incluyendo información transparente e implicar planes de acción nacionales que promuevan la gestión responsable de las empresas y todo tipo de organizaciones. Los poderes públicos deben facilitar con ello el diálogo teniendo en cuenta a las empresas y organizaciones por un lado y las partes interesadas de la sociedad por otro. El escenario en el que se debe desarrollar la responsabilidad social es el del diálogo y acuerdo concreto entre los agentes públicos y privados y la sociedad civil en relación con su interés común en lograr un desarrollo sostenible global.

b) La corresponsabilidad social de agentes públicos y privados

El desarrollo sostenible global es una responsabilidad social compartida que tiene como protagonistas, a las empresas, así como a todas las organizaciones o asociaciones económicas o financieras, públicas o privadas, lucrativas o no lucrativas. Las empresas son los agentes principales de generación de riqueza a través de la competencia. Los Estados son responsables de dictar normas y recaudar recursos para generar mecanismos de redistribución, control y supervisión, y también fomentar las relaciones de cooperación entre los agentes económicos y sociales.

En el mundo actual los motores principales para promover un desarrollo sostenible global son el sector privado y público. Hoy no existe un mando único, sino posiciones interrelacionadas. Se puede recuperar el sentido etimológico de la competitividad (*cum petere* > perseguir juntos) para que la RSC sea una oportunidad de generar valor por cada actor en un mundo globalizado e interdependiente, que tiene una dimensión a la vez global y local.

Si el Estado es responsable de corregir las desigualdades sociales, ha de recurrir ante las instituciones (las empresas) donde se genera la renta, y si tiene que garantizar cierto nivel de cobertura de las necesidades básicas, necesita intervenir y también redistribuir una parte de la renta que se produce en la actividad empresarial. Pero la organización tradicional de la administración pública también está evolucionando hasta llegar a romperse el supuesto mito de las diferencias entre sector privado y público. Para incrementar la eficacia y evitar las ineficiencias de la burocracia administrativa, se ha tomado conciencia del importante papel que también puede jugar la competencia. La privatización de determinados sectores y servicios públicos, han convertido al sector privado en un agente económico cada vez más importante. Hasta el punto que la estructura organizativa óptima del sector público

también se compara y se justifica en función de los costes de transacción similares a los del mercado como mecanismos de control de su equilibrio con relación a los intereses colectivos.

La legitimidad de los agentes privados y públicos requiere adoptar compromisos más allá de la ley y las reglas de la competencia de mercado para lograr un desarrollo sostenible global, tanto a nivel económico, como social y ambiental. Ni siquiera la responsabilidad social es un ímple mecanismo de empoderamiento de determinados sectores económicos, pues éstos carecen de la legitimidad y representatividad democrática plena para ostentar los intereses de toda la sociedad.

c) El interés general de la sociedad civil en la sostenibilidad global

Entre los cambios experimentados por la sociedad civil se destacan: la creciente importancia de los valores sociales, el medio ambiente y el compromiso de las personas con diferentes causas y organizaciones. Son parte interesada en el desarrollo sostenible global diversos agentes de la sociedad civil: los trabajadores, clientes o consumidores y grupos ciudadanos de interés, representados por instituciones sociales como los sindicatos, las organizaciones de consumidores o de usuarios, instituciones de inversión responsable y un amplio abanico de asociaciones, fundaciones y organizaciones no gubernamentales de defensa de la sostenibilidad y respeto al medio ambiente, de desarrollo y ayuda humanitaria, defensoras de los derechos humanos, partidarias de una arquitectura socioeconómica mundial más justa, defensoras del asociacionismo familiar o profesional, de defensa de las libertades cívicas o de promoción de la economía social.

Debido a que la sociedad civil ha ganado relevancia, las empresas y los gobiernos se han visto obligados a responder a las acciones colectivas de los ciudadanos y de las ONG. La sociedad civil junto al tejido empresarial, han sido agentes muy activos en la atención y la promoción de la RSC a nivel nacional e internacional. Las fundaciones, las universidades, los clubes y observatorios, las escuelas de negocio han ayudado también a sensibilizar, debatir y difundir la RSC.

Las organizaciones deben involucrarse y atender las nuevas necesidades y expectativas, no sólo cuando se dirigen a sus usuarios, sino también en las relaciones con sus propios recursos humanos y sus inversores. Las instituciones financieras también están respondiendo a esta demanda con los denominados productos éticos o socialmente responsables. Las llamadas inversiones socialmente responsables se han constituido en una importante palanca positiva de cambio del desarrollo sostenible global. La toma de conciencia sobre la sostenibilidad global por los empleados, inversores, usuarios y comunidad en general está demandando que todas las organizaciones, ya sean públicas o

privadas, se hagan cargo de los impactos que sus actividades puedan producir o producen y de las consecuencias derivadas de las mismas, ya sean éstas sociales, ambientales o económicas.

Sobre el concepto de grupo de interés (*stakeholder*¹) se han hecho numerosas aportaciones doctrinales a nivel empresarial (que analizamos con más detalle en apartados siguientes) y hasta se han llegado a clasificar en *stakeholders* internos porque se encuentran dentro de la estructura organizativa y de gestión (propietarios/accionistas, directivos y empleados) y los *stakeholders* externos no pertenecientes a dicha estructura, si bien se relacionan con ella de manera independiente, tales como los clientes, proveedores, competidores, agentes sociales, administración pública, comunidad local, la sociedad en general y el medio ambiente.

Pero no es sencillo establecer unos criterios objetivos para determinar con claridad y precisión cuando se reúne la condición de *stakeholder*. A la dificultad para identificar a los múltiples públicos objetivos se suma la del otorgamiento de los derechos correspondientes a cada uno. Pese a las dificultades, en democracia los ciudadanos no estamos satisfechos con sólo votar y queremos participar en las políticas públicas que nos afectan y controlar y exigir responsabilidades por los impactos económicos, sociales y ambientales que generan todo tipo de organizaciones.

1.2 Los enfoques teórico-doctrinales sobre la RSC

El enfoque teórico de la RSC ha sido complejo y desde su origen ha estado en permanente evolución, pasando de la sola consideración de los aspectos internos propios de las empresas, y su interés exclusivo en los beneficios de los accionistas, hasta un extremo en donde la organización empresarial reconoce como una obligación propia el hacerse responsable por los efectos e impactos que causa, respecto de quienes se relacionan con ella.

Bajo la RSC se empieza a vislumbrar un concepto comunitario de empresa contrario al enfoque contractual tradicional (contratos entre principal y agente), en el que la empresa no se considera como un ente abstracto sino como una institución social, coalición o asociación de agentes económicos aparte de los individuos que la componen, con derechos y obligaciones en cuanto tal (Rodríguez, 2003).

La compañía (que no empresa) se concibe como una institución social articulada mediante un nexo de relaciones de confianza mantenidas a largo plazo. Ello supone que administradores y gerentes deben preservar y aumentar el valor de los activos bajo su control, no actuar meramente como agentes de

¹ *Stakeholder*: El concepto de *stakeholder* fue popularizado por Freeman (1984) y considera como tales a todas las personas o grupos que afectan (papel activo) o pueden ser afectados (papel pasivo) por los logros de los objetivos de una organización.

los accionistas. Activos son no sólo los tangibles, sino también las capacidades de los empleados, las expectativas de los clientes o proveedores, la reputación e imagen de la empresa dentro de la sociedad, etc., es decir, activos decisivos en el largo plazo.

Al conjunto de estos activos y recursos (tangibles o virtuales) acumulados a través de las relaciones sociales externas e internas por la organización y por sus partícipes, se les denomina capital social. Se trata de un conjunto de redes, normas y relaciones de confianza que facilitan la resolución de los dilemas de la acción colectiva. Este capital social favorece una mejor cooperación y coordinación en las organizaciones sociales al potenciar los valores compartidos, la comunicación, la comprensión mutua y la reputación.

A continuación, se propone un cuadro recapitulador de orientaciones y algunos de los principales autores que han contribuido al estudio de la RSC (Tabla 2).

Tabla 2. Principales teorías sobre la Responsabilidad Social Corporativa.

Teorías / autores sobre RSC	Enfoque / contenido de la RSC
<p>Teoría del valor del accionista o Teoría <i>Shareholder</i></p> <p>(Friedman, 1962, 1970) (Porter Y Kramer, 2002, 2006, 2011) (Chilosi y Damiani, 2007)</p>	<p>Enfoque instrumental:</p> <p>La única responsabilidad social corporativa es la maximización de los beneficios económicos, dentro del marco legal y las costumbres éticas. Empezar ciertas actividades sociales se justifica si proporcionan ventajas competitivas. Aunque tampoco puede limitarse la RSC a un mero posicionamiento entre competidores, sino que se debe innovar actividades que generen beneficios para la sociedad.</p>
<p>Teoría instrumental de <i>Stakeholders</i></p> <p>(Freeman, 1984, 1990) (Carroll, 1987, 1991) (Hartman Y Stafford, 1997) (Maignan, 2001) (Simpson Y Kohers, 2002) (Garrigues Y Trullenque, 2008)</p>	<p>Enfoque integrador:</p> <p>La responsabilidad social corporativa no es una mera maximización de beneficios económicos a corto plazo, sino que se expande a la búsqueda de valor para los grupos de interés o <i>stakeholders</i>. El mantenimiento de unas relaciones sostenibles con los <i>stakeholders</i> originará alianzas que facilitarán información y consolidar la posición competitiva.</p>
<p>Teoría normativa de <i>Stakeholders</i></p> <p>(Evan y Freeman, 1988) (Carroll, 1987) (Quazi Y O'brien, 2000)</p>	<p>Enfoque ético:</p> <p>La responsabilidad social corporativa implica la realización de una actividad que sea económicamente viable, respetuosa de la ley, ética y socialmente solidaria. Esta concepción está ligada a lo que se define como gestión moral, frente a otros tipos de gestión, como la inmoral y la amoral, que persiguen la rentabilidad económica como objetivo esencial. La responsabilidad social y medioambiental está ligada a aspectos legales y filantrópicos y a los resultados financieros.</p>

<p>Teoría de la ciudadanía o Corporate citizenship (Bronchain, 2003) (Weiss, 2003)</p>	<p>Enfoque político: Una organización debe ser parte de la sociedad y ha de contribuir en alguna medida al desarrollo y bienestar social más allá de la creación de riqueza con obligaciones sociales, como la equidad, la justicia social y la protección de los trabajadores. La definición de una sociedad exige una visión más global, surgiendo así el "stakeholder society"-sociedad de afectados.</p>
---	--

Fuente: elaboración propia a partir de Garriga y Melé (2004) y Rodríguez Fernández (2007).

a) Teoría del valor para el accionista o *Shareholders Theory*

La única responsabilidad social de una empresa es la maximización de los beneficios para los accionistas, dentro del marco legal y las costumbres éticas del país (FRIEDMAN, 1962, 1970). Para este enfoque las empresas sólo deben preocuparse de obtener beneficios económicos o creación de valor para el accionista. Las acciones que el gobierno corporativo desarrolle desde un punto de vista responsable irán dirigidas a la consecución de este objetivo estratégico. Este enfoque parece ser predominante en el mundo anglosajón de gobierno corporativo, a diferencia del enfoque *stakeholders*, predominante en los modelos continentales (CHILOSI y DAMIANI, 2007).

Sólo se ha de prestar atención y emprender ciertas actividades sociales, si proporcionan ventajas competitivas para la empresa, y, en consecuencia, contribuyen a su beneficio a corto o largo plazo. La estrategia empresarial es una búsqueda deliberada de la ventaja competitiva, de forma que ésta logre crecer y expandirse reduciendo competencia (PORTER Y KRAMER, 2002, 2006).

Una empresa no puede limitarse a posicionarse entre sus competidores, sin innovar líneas de negocio que generen un beneficio para la sociedad y también valor para el negocio en un círculo virtuoso: concebir nuevos productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y construir *cluster*² locales donde la empresa actúa. El valor compartido implica innovación y un equilibrio entre necesidades sociales y beneficios empresariales. La RSC debe ser redefinida como creación del valor compartido, que no es RSC, filantropía, ni siquiera sostenibilidad (PORTER y KRAMER, 2011).

b) Teorías de los grupos implicados (*stakeholders*): instrumental y ética

Teóricamente la responsabilidad social corporativa obedece a una demandada de la sociedad o de los grupos de interés –*stakeholder*- (FREEMAN, 1984). Pero cabe diferenciar dos vertientes, la normativa o ética, y la positiva o de gestión. La versión instrumental normativa establece prescriptores sobre la

² La palabra clúster no está registrada en el Diccionario de la RAE. Porter utiliza el término *cluster* para designar concentraciones geográficas de empresas especializadas, cuya dinámica de interacción explica el aumento de la productividad y la eficiencia, la reducción de costes de transacción, la aceleración del aprendizaje y la difusión del conocimiento

relación con los grupos de interés. La positiva enfatiza la gestión relacional de *stakeholders*, con quienes controlan los recursos. Si bien, ambas teorías son dos caras de la misma moneda (DEEGAN, 2002).

Las empresas ante un entorno internacional carente de regulación y crecientes amenazas globales no pueden tener como únicos objetivos la consecución de beneficios (CARROL, 1979; FREEMAN, 1984) porque las expectativas de la sociedad han cambiado. De acuerdo con esta teoría, las empresas necesitan tener en consideración criterios de RSC en la toma de decisiones buscando un equilibrio entre los beneficios y la adopción de criterios que minoren las externalidades no deseadas.

Según la Teoría de los grupos implicados (*stakeholder*) la empresa debe atender no sólo a los accionistas sino a todos los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad, tendente al logro de los objetivos de la compañía (FREEMAN, 1984). Atendiendo a las demandas de sus grupos de interés se obtienen mejores resultados no sólo en las relaciones bilaterales con los grupos de interés, sino también en la coordinación y priorización de los *stakeholders* multilaterales (FREEMAN, 1990).

La teoría de los grupos implicados o enfoque *stakeholders*, parte de la consideración de que la responsabilidad de la empresa no se simplifica a la búsqueda de valor o maximización de beneficio a corto plazo para el accionista, sino que se expande a la búsqueda de valor para todos los que participan en ella, es decir, para sus grupos de interés, partícipes o *stakeholders*. No existe incompatibilidad a la hora de alcanzar objetivos económicos y sociales. La empresa deberá cubrir sus responsabilidades económicas (generación de riqueza y supervivencia) sin dejar de atender las demandas de sus grupos de interés. La base de responsabilidades de la empresa (legal, ética y filantrópica o discrecional) es la responsabilidad económica (CARROLL, 1987, 1991).

Las empresas mantienen una cercana interacción con la sociedad y sus operaciones y actividades influyen en inversores, empleados, consumidores, comunidades y medioambiente de diferentes formas (KRENG Y HUANG, 2011). En consecuencia, las obligaciones gerenciales hacia los grupos implicados se realizarán con el fin de establecer aquellas colaboraciones que desde una perspectiva estratégica puedan beneficiar a la empresa, permitiendo consolidar la posición de la empresa en el mercado y también con ello generar mayores beneficios (GARRIGUES Y TRULLENQUE, 2008).

La teoría normativa de *stakeholders* se posiciona en una concepción de ética empresarial, donde la RSC no tiene un fundamento sólo económico. La orientación de la empresa hacia sus *stakeholders* se ajusta a una norma ética o de buen comportamiento. La responsabilidad social abarcaría las

expectativas económicas, legales, éticas o discrecionales de la sociedad sobre la organización en un momento dado en el tiempo (CARROLL, 1979).

La RSC implica la realización de un negocio de manera que sea económicamente rentable, respetuoso de la ley, ético y socialmente solidario. Por tanto, la rentabilidad y la obediencia a la ley son ante todo las condiciones para debatir la ética de la empresa y el grado en el que se apoya a la sociedad, con las contribuciones de dinero, tiempo y talento (CARROLL, 1983).

La empresa es entendida como una entidad económica que afecta a muchas personas en términos de bienestar y riesgos. Esta concepción está ligada a lo que se define como gestión moral, frente a otros tipos de gestión, como la inmoral y la amoral, que persiguen la rentabilidad como su objetivo (CARROLL, 1987).

Cuando se considera la responsabilidad social y medioambiental de las empresas ligada a sus responsabilidades mínimas legales y filantrópicas, en relación con resultados financieros también se pueden argumentar los costes y beneficios de la RSC (QUAZI y O'BRIEN, 2000).

c) Teoría de la ciudadanía empresarial (*Corporate Citizenship*)

El mayor impulso de la RSC a principios del siglo XXI está ligado a los escándalos financieros³ como los de Enron (2001) y WorldCom (2002), que han dejado en entredicho las actuaciones de las empresas y han hecho que pierdan credibilidad y confianza (BRONCHAIN, 2003).

La empresa debe ser parte de la sociedad y tiene obligaciones sociales, como la equidad, la justicia social y la protección de los trabajadores. En este sentido, tiene la responsabilidad de ser una buena ciudadana, para lo cual sus actuaciones han de contribuir, de forma socialmente responsable, al bienestar de las comunidades en las que se instalan. La definición de una sociedad o comunidad se genera a partir de las empresas, surgiendo así el concepto el de "*stakeholder society*"-sociedad de afectados (WEISS, 2003).

³ El caso Enron estalló en EE.UU. cuando ese gigante de la energía anunció lo que fue en su momento la mayor quiebra en la historia del país, con una deuda de 31.000 millones de dólares, algo superado unos meses después por la caída de WorldCom. Enron era el séptimo grupo económico de EE.UU. en facturación y tenía presencia mundial, pero en el proceso de su quiebra se supo que desde 1997 ocultaba sus pérdidas y miles de empleados y accionistas no tenían idea de la situación financiera. En 2002 WorldCom, la segunda telefónica de EE.UU. y del mundo, admitió que había mentido en sus libros contables por casi 4.000 millones de dólares. Su bancarrota superó a la de Enron: 35.000 millones de dólares de pasivo.

d) Teorías escépticas o críticas sobre la RSC

En el repaso de la literatura académica no faltan autores críticos con la RSC dentro de la tradición económica neoclásica que argumentan que las inversiones en sostenibilidad pueden volverse en contra si no alcanzan el objetivo esperado y generar una desventaja con sus competidores y por tanto un perjuicio para el accionista (FRIEDMAN, 1970).

Las responsabilidades éticas se refieren a los comportamientos esperados por la sociedad en sentido positivo o prohibidos por la misma en sentido negativo y puede representar una peligrosa democratización de la ética, se confunden los planos ético y sociológico y tiende al relativismo ético o a la sociología de la moral al juzgar una acción en un lugar y tiempo específicos (CORTINA, 2002). El problema de aplicar la teoría de los *stakeholders* es la falta de criterios claros para identificar los grupos de interés y la consecuente imposibilidad para otorgar los derechos correspondientes de cada uno de ellos (COELHO et al., 2003).

Un análisis crítico realizado sobre la identificación de las visiones de la ciudadanía corporativa, a pesar del eco académico recibido por el concepto, puede abocarnos a considerar que éste difícilmente aporta algo nuevo a las nociones existentes de RSC o a la teoría de las relaciones entre empresa y sociedad, pudiendo calificarse hasta como una idea retórica (MATTEN ET AL., 2003).

No es posible definir con claridad y precisión el significado de la responsabilidad social corporativa (MATTEN y MOON, 2008) porque hay tres grandes complejidades para definirlo:

- La RSC es un concepto esencialmente impugnado, de apreciación valórica, internamente complejo y que cuenta con normas de aplicación, que son relativamente flexibles o abiertas.
- Es un concepto superpuesto con otras concepciones sobre las relaciones empresa- sociedad.
- Ha sido claramente un fenómeno dinámico.

Pueden comprobarse hasta cuatro dilemas que afectan las concepciones existentes en la literatura académica acerca de la RSC (BARAÑANO, 2009):

- Obligatoriedad o voluntariedad respecto de su aplicación.
- Unilateralidad o multilateralidad, es decir la concentración de la mirada de este concepto solo en las empresas, o extendida hacia distintos agentes sociales.

- Universalista o relativista, con respecto al ámbito de aplicación de la RSE, o sea por igual en todos los lugares donde opera la empresa, o en su defecto respetando las legislaciones nacionales por encima de compromisos transnacionales.
- Limitación al cumplimiento de la normativa vigente únicamente o como un plus normativo.

Desde un punto de vista jurídico-económico, la RSC y los planteamientos éticos que conlleva no son nada fáciles de integrar en la estructura organizativa propia del Derecho de sociedades. Especialmente porque la cláusula de interés social, que sería la vía de posible entrada de la RSC en una empresa, se acaba convirtiendo en un cajón de sastre donde todo cabe, lo que daría lugar entre otras cosas a que dicha cláusula pierda toda su funcionalidad normativa (RUIZ MUÑOZ, 2011).

1.3 La integración empresarial e institucional de la RSC

Las interpretaciones sobre el concepto teórico de la RSC permiten detectar su carácter cambiante y maleable, existiendo diferentes valores de aplicación en función de una mayor o menor orientación de la RSC al accionista y también del propio modelo de gestión más o menos abierto a aspectos no exclusivamente financieros (RODRIGUEZ FERNANDEZ, 2007; AECA, 2007).

a) Los modelos de gestión empresarial de la RSC

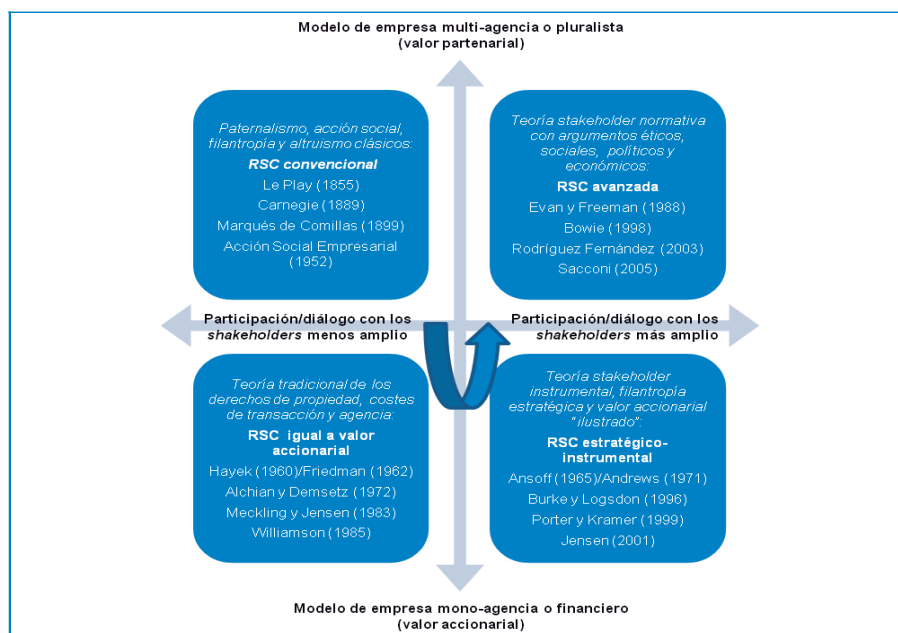


Figura 1. Modelos de gestión empresarial de la RSC.

Fuente: Rodríguez Fernández (2007).

La gestión de la RSC puede desarrollarse reduciéndose a la creación de valor accionarial; o a través del altruismo clásico; también mediante un enfoque estratégico-instrumental por ser casi ineludible tener en cuenta a los grupos de interés no accionariales, como medio para favorecer la competitividad y el valor accionarial; y , por último, con una perspectiva avanzada, encaminada hacia la creación de riqueza neta total para diversas partes interesadas y articulada en cierto diálogo o participación de los *stakeholders* en la organización (RODRIGUEZ FERNÁNDEZ, 2007).

Para desarrollar un modelo de gestión empresarial de la RSC avanzada es necesario afrontar 4 grandes desafíos (RODRIGUEZ FERNÁNDEZ, 2008):

1. Profundizar en la delimitación de los *stakeholders* relevantes, resolver problemas prácticos en la adopción de decisiones y elaborar hipótesis más precisas y empíricamente contrastables acerca de las relaciones entre los diversos partícipes. En particular, ha de analizarse si el enfoque pluralista implica unos costes elevados por heterogeneidad de intereses a la hora de adoptar decisiones; pero sin olvidar que también el modelo financiero tiene costes de ese tipo.
2. Redefinir la dimensión institucional, con la articulación de un gobierno global o ampliado: esto es, que incorpore alguna forma efectiva de diálogo comprometido—e incluso intervención— en la dirección y gestión empresarial, al menos por parte de los *stakeholders* más relevantes para facilitar el intercambio de informaciones, la cooperación y la mutua supervisión entre todos los grupos de interés. Se trata de abrir el camino para un modelo de compañía menos contractualista-accionarial y más institucional-pluralista. Las soluciones al respecto pueden ser diversas, existiendo la posibilidad de que sea la propia organización empresarial la que elija según sus circunstancias.
3. Desarrollar nuevos instrumentos prácticos para estimar el conjunto de la riqueza neta total generada por la compañía, desde la perspectiva de todas las partes interesadas, lo cual enlaza con la habitual alusión a la triple dimensión de los resultados: económicos, medioambientales y sociales propiamente dichos. De hecho, esto exige tener en cuenta el valor de oportunidad de todos los outputs y el coste de oportunidad de la totalidad de los inputs, a la vez que preservar el capital medioambiental y el capital físico, financiero e intelectual —relacional, humano y estructural— de la organización empresarial. Probablemente, ello obligue a reconsiderar lo que se entiende por costes y beneficios, para no excluir del cálculo muchos efectos colaterales que ahora con tanta frecuencia omitimos.

4. Avanzar en el diseño de mecanismos para inducir a los administradores, directivos y gerentes a interiorizar el bienestar de todos los *stakeholders*, de forma que tiendan a maximizar la suma de los excedentes correspondientes al conjunto. Los directivos vendrían a ser como fiduciarios de todas las partes interesadas y, así de toda la sociedad.

b) El proceso de integración de la RSC en la gestión de empresas

La gestión de empresas puede entenderse, en general, como el conjunto de procesos planificados y desarrollados para coordinar sus actividades y alcanzar la máxima eficiencia interna y externa. La planificación, organización, control y dirección son funciones propias de la Administración de empresas en la maximización de su eficacia y eficiencia (KOONTZ y WEHRICH, 1994).

Además de buscar la máxima eficacia y eficiencia, las empresas se pueden alinear con la gestión de un objetivo fundamental: la contribución a la sostenibilidad a través de la integración de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones, de forma transparente, con los interlocutores de la empresa⁴.

La gestión de la RSC se basa en un proceso estratégico e integrador en el que se vean identificados los diferentes agentes de la sociedad afectados por las actividades de la organización. Para su desarrollo deben establecerse los cauces necesarios para llegar a identificar fielmente a los diferentes grupos de interés y sus necesidades, desde una perspectiva global y se deben introducir criterios de responsabilidad que afecten a toda la organización y a toda su cadena de valor. Las políticas responsables emprendidas desde la empresa generan unos resultados, medibles a través de indicadores, que deben ser verificados externamente y comunicados de forma transparente. De ahí que puedan resumirse una serie de principios-valores clave inherentes a la gestión de la RSC (VAZQUEZ, 2005):

Tabla 3. Principios característicos de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa.

Sostenibilidad	La empresa debe generar valor social, económico y medioambiental. La RSC es más que acción o marketing social. La sostenibilidad empresarial es resultado de la gestión de la RSC.
Innovación	La RSC es un factor importante en la gestión empresarial y actúa como palanca de cambio y transformación social positiva. Supone una nueva forma de hacer/ entender los negocios que debe incorporarse en la misión/ visión de la empresa e integrarse en la estrategia
Transversalidad estratégica	La gestión de la RSC se debe integrar en todas las áreas/ decisiones de la empresa. La RSC es un instrumento estratégico que debe impregnar la política general de negocio. Permite identificar, anticipar y prevenir los posibles riesgos sociales y medioambientales que se puedan generar a partir de la toma de decisiones, mitigando los impactos negativos, potenciando los positivos e incorporando anticipadamente los costes que se generen.

⁴ Extracto del documento remitido en España a la secretaria del Foro de Expertos de RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales el 29 de abril de 2005, rubricado por 13 organizaciones

Integración	Se trata de un proceso abierto en el que tienen cabida todos los agentes de la sociedad que, en un momento dado, se ven afectados por la actividad de la empresa.
Participación	Es necesario conocer las demandas de los grupos de interés, por tanto, se deben desarrollar procedimientos y mecanismos de diálogo. El objetivo es mantener un flujo de información con los grupos de interés.
Globalidad	Afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y sus participadas y en todas las áreas geográficas en donde desarrollen su actividad. Afecta, por tanto, a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien.
Coherencia	La RSC supone adoptar compromisos encuadrados dentro de un plan de acción. Una vez que ese compromiso es firme se convierte en una obligación lo que comporta establecer unos procedimientos adecuados para su consecución.
Extensión	Toda la organización debe ser partícipe de los valores que supone la RSC.
Transparencia	Información y diálogo con los grupos de interés. Transparencia en la información, generada a través de indicadores cualitativos y cuantitativos, que permitan realizar un seguimiento de las actuaciones de la empresa y de sus progresos tanto desde una perspectiva tanto temporal como espacial.
Evaluación y comunicación	Utilizar indicadores que permitan evaluar el desarrollo de los contenidos y la puesta en marcha de sistemas y procedimientos. Se deben reflejar los avances en una publicación dirigida a todos los grupos de interés que recoja la información estandarizada en las tres vertientes que comprende la RSC.
Verificabilidad	Expertos independientes externos han de verificar la correlación de lo dicho con lo realmente hecho.

Fuente: Vázquez⁵ (2005).

La implantación de la RSC se debe hacer de una forma comprensiva, como un proceso de mejora y concienciación continua, de la importancia de la sostenibilidad. Se inicia con la revisión de los principios y conceptos sobre la RSC hasta movilizar a la organización hacia una nueva cultura, donde se destaca la participación de los grupos de interés. El propósito de la gestión empresarial de la RSC es alinear la organización con las demandas dinámicas de los negocios y de los stakeholders sobre aspectos sociales y medioambientales a través de 4 etapas clave (MAON et al., 2009):

Tabla 4. Etapas clave en la gestión de la RSC.

<ol style="list-style-type: none"> 1. Redefinir los preconceptos sobre la RSC (planificación) 2. Movilizar la gestión hacia la RSC (ejecución y evaluación) 3. Instaurar una nueva cultura corporativa (implantación) 4. Sensibilizar a los miembros de la organización sobre la RSC (concienciación).
--

Fuente: Maon et al., 2009.

La gestión de la RSC debe entenderse como algo variable en el tiempo y su planificación debe cumplir la normativa legal y atender al contexto en el que desarrolla su actividad. La empresa responsable debe cumplir con el régimen legal ya que si no su gestión carece de legitimidad y sostenibilidad en el largo plazo. En el contexto de su actividad se interrelacionan aspectos concretos y diversos como la protección medioambiental, los Derechos Humanos, la protección a la salud y a los consumidores, la ayuda a la comunidad, el respeto a las reglas del mercado y el desarrollo social, las políticas fiscales, la transparencia y rendición de cuentas e impactos económicos, sociales y ambientales. Estos ámbitos

⁵ A partir del análisis del documento remitido a la secretaria del Foro de Expertos de RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales el 29 de abril de 2005, rubricado por 13 organizaciones

son los que afectan a los distintos *stakeholders* o partes interesadas ante los que se responde (empleados, clientes, proveedores, inversores, etc.).

Si consideramos a una empresa como una organización de agentes y recursos humanos y materiales que actúan conforme a la estrategia de la alta dirección, deben también atenderse a las expectativas éticas. Estas expectativas se conforman también en el entorno y en la sociedad, que afecta a la cultura corporativa y a la manera en la que los gestores entienden y actúan, junto a otros factores, además de las leyes y las reglas del mercado. A través del proceso organizativo la alta dirección debe hacer explícitas sus expectativas a los grupos de interés-*stakeholders* internos y externos. Las claves para ello, se encuentran en la formulación de la estrategia (el interés de los *stakeholders* debe incorporarse en el proceso de planificación) y en la distribución de recursos y poder organizativo.

La organización socialmente responsable debe serlo en principio desde su interior; si se cumple con los requerimientos legales, se aplican valores éticos, y se trabaja con transparencia, se transmite mayor confianza a los proveedores, clientes, gobierno y la sociedad en su conjunto. La RSC afecta a todas las áreas funcionales y geográficas en donde desarrollen la actividad de cualquier organización y a toda la cadena de valor necesaria para la prestación de un servicio o producción de un bien. La adjudicación de recursos a actividades en interés de los *stakeholders* sirve también para explicitar lo que realmente piensan los gestores sobre la misión de la organización. Los recursos no tienen por qué ser estrictamente monetarios. También la sensibilización interna de los empleados (códigos éticos, orientaciones, formación ética a los empleados) sirve para asegurarse de que las expectativas de los gestores y grupos de interés son entendidas y atendidas.

La RSC se despliega a través de una red de interrelaciones humanas socio- económicas y con el entorno. Las organizaciones deben ser conscientes de la importancia y fragilidad de esas relaciones. La empresa debe también sensibilizar y proyectar su gestión de la RSC mediante la articulación de alianzas con organizaciones públicas y privadas locales, con el propósito de integrar esfuerzos en la consecución de objetivos y metas comunes que faciliten el desarrollo sostenible de su zona de influencia. Para ello es esencial también la participación en el diseño y ejecución de las políticas de RSC, así como la evaluación de sus resultados, que el sector privado debe compartir con los poderes públicos y el resto de la sociedad para garantizar su mejora continua.

A continuación, se propone un esquema de trabajo bajo un proceso de mejora continua, que permite integrar la RSC en la gestión empresarial, y por otro dotar a ésta de un carácter estratégico que se despliegue por fases:

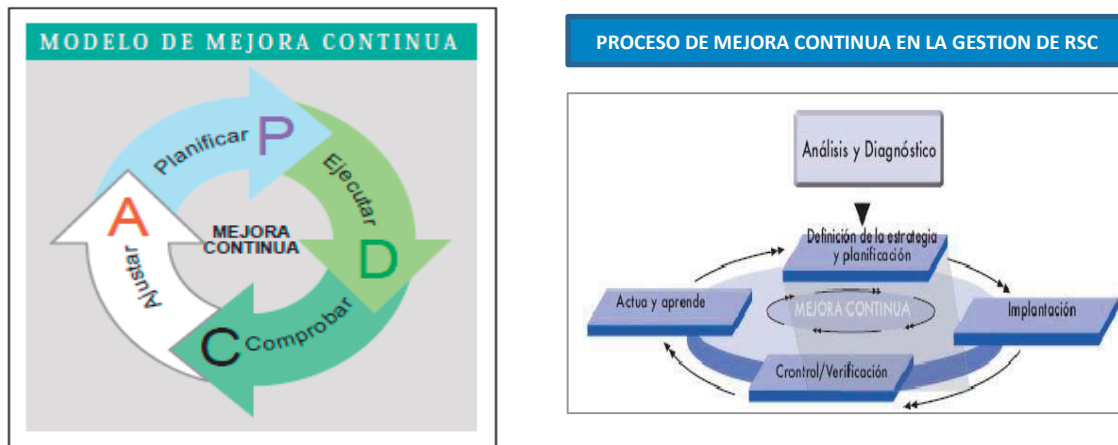


Figura 2. El Proceso de mejora continua en la gestión de la RSC.

Fuente: elaboración propia a partir de ISO 26000 y el Observatorio de RSC.

1.- Análisis y diagnóstico: Competencia externa-Stakeholders-Estructura interna

En primer lugar, se deben definir o, en su caso revisar los Valores la visión y misión de la empresa. Este análisis es importante porque de él dependerá la consistencia de todo el proceso que estamos planteando y de la transversalidad del concepto de RSC. Los valores que imperan en la organización, la misión y la visión, deberán ser coherentes con la posterior definición y estrategia de RSC.

- Visión: deberá recoger los deseos y aspiraciones de la organización, el “querer llegar a ser”.
- Misión: declaración del compromiso voluntario que asume toda la organización.

Posteriormente se debe realizar un diagnóstico que refleje la situación del entorno y la organización en los diferentes ámbitos, materias y aspectos que abarca la RSC. En concreto:

- *Análisis de la competencia sectorial:*
 - Posición que ocupa la empresa en el sector a nivel regional, nacional, europeo...
 - Investigar si en la competencia están realizando acciones de RSC, que tipo, grado de éxito...
 - Qué iniciativas se están promoviendo desde las instituciones (administración, fundaciones, asociaciones empresariales, sectoriales...) para el apoyo de la RSC en la empresa y de qué manera puede beneficiar a la organización (políticas de compras públicas sostenibles).
 - Conocer y aplicar la legislación y demás referencias aplicables en las materias que abarcan los aspectos de la RSC.
 - Foros/ estándares/ códigos existentes en el sector, región...

- *Análisis de los Grupos de Interés (stakeholders):*

El proceso de identificación de los Grupos de Interés es verdaderamente complejo y normalmente por parte de las empresas se tiende a escoger aquellos grupos representados por organizaciones no conflictivas, sin haber realizado un verdadero proceso de identificación de partes interesadas. Hay que tener en cuenta que los grupos de interés variarán según el tipo de empresa, sector y actividad. La empresa es un punto de encuentro de múltiples grupos de interés internos y externos.

Una vez identificados, debemos establecer y sistematizar los mecanismos adecuados para conocer sus necesidades legítimas y los riesgos que entrañan. Posteriormente debemos clasificarlos en función de su importancia estratégica: nivel de afección, riesgo reputacional de la empresa....



Figura 3. La RSC como punto de encuentro empresarial con sus grupos de interés.

Fuente: elaboración propia a partir del Observatorio de RSC.

- *Análisis de la estructura: Responsables-Procesos-Impactos*

Se trata de reconocer los procesos de toma de decisiones y funcionales en la organización. Ello nos permitirá establecer los mecanismos para que la estrategia de RSC penetre en todos los departamentos y funciones. Es importante analizar en profundidad: el organigrama, en lo que respecta la sistemática de la toma de decisiones y los flujos de información/ comunicación interna y externa; las funciones, autoridad, responsabilidades e influencias. Implícitamente, con este análisis detectaremos a qué áreas o departamentos deben asignarse responsabilidades en cuanto al sistema de gestión, quién puede desempeñar la función de "Responsable del Sistema" como prioridad, al margen de que tenga atribuidas otras funciones e independientemente de que el responsable último siempre sea el máximo directivo.

Analizar el mapa operativo de la “Gestión por procesos”. Dicho método se basa en considerar la empresa como una concatenación o mapa de actividades con un objetivo común: la satisfacción del cliente (en el contexto de la RSC, la satisfacción de los grupos de interés). Se define proceso cómo el conjunto de actividades interrelacionadas que producen un valor añadido para los grupos de interés. Este enfoque permite obtener una perspectiva horizontal y enfocada a los grupos de interés de la gestión empresarial, huyendo de la clásica de gestión vertical (por áreas funcionales/ departamentos).

Este método de gestión nos permitirá obtener una visión de las interrelaciones internas de la empresa e ir identificando los grupos de interés en los centros de actividad de la empresa: administrativos, productivos o comerciales; así como de aquellos que correspondan a actividades externalizadas de la organización. En este punto deberemos identificar los riesgos e impactos asociados a la organización para minimizarlos o eliminarlos.

La empresa debe tener un conocimiento exhaustivo y clasificación de sus productos/ servicios, ya que estos pueden tener un impacto muy significativo sobre las partes interesadas y por tanto sobre los resultados empresariales. Cada empresa tendrá productos de una naturaleza muy dispar pero deberán considerarse para el análisis los principales impactos sociales, sobre la salud y el medioambiente, que se derivan de la distribución y consumo de los productos/ servicios y sus características intrínsecas: en cuanto a naturaleza, composición, su accesibilidad, “público objetivo”, procesos de elaboración, información a suministrar al consumidor, trazabilidad, origen geográfico, las condiciones socioeconómicas y políticas que les rodean...

2.- Definición de la estrategia

Una vez realizado el diagnóstico, la empresa estará preparada para seleccionar y priorizar los aspectos sobre los que trabajar. En esta fase es fundamental tener en cuenta a los grupos de interés.

En este punto deberá determinarse el Plan de Acción Estratégico en materia de RSC, para ello la secuencia lógica es:

- Designar a un trabajador/a o área, que va a liderar dentro de la estructura organizativa de la empresa la implantación del sistema de gestión de la RSC. Posteriormente se trasladará a todos/ as los trabajadores/as y a los socios comerciales, proveedores, y resto de partes interesadas que considere oportuno, los valores, la misión y visión de la empresa. Para que la implantación de un sistema de gestión funcione es necesario asignar recursos asociados, tanto humanos, materiales como financieros.

- Después de un proceso de identificación de partes interesadas y de diálogo abierto y bidireccional, determinar los objetivos, el plazo para su consecución y los indicadores que permitan realizar un seguimiento sobre la evolución de los mismos. El responsable de RSC se encarga de redactar un “Plan de Acción” y se presenta para su aprobación a la Dirección. Derivados del plan de acción se asignarán responsables concretos de los objetivos marcados.

3.- Desarrollo e implantación: Procesos y concienciación

En esta fase se desplegará el Plan de acción aprobado en la fase anterior. Para su efectividad y si ya se tiene implantado un sistema de gestión anteriormente (de Calidad, Excelencia, Medioambiental...) se deben adaptar los procedimientos generales y específicos, registros, instrucciones..., y modificar los procesos de la organización a fin de que integren los aspectos de RSC.

En caso de no tener implantado un sistema de gestión (SG) previo, se fijarán los protocolos (instrucciones, procedimientos...) internos de funcionamiento para que el despliegue del plan de acción sea un éxito. A su vez, deberán establecerse los procesos de información, participación y consulta recíproca con los grupos de interés internos y externos (especialmente con los trabajadores y los clientes/consumidores) y en especial dentro del área que lidera el sistema de gestión de RSC.

En esta fase, la organización debe plantearse si las capacidades y la formación de los trabajadores/as implicados en el despliegue del plan de acción, son las precisadas para su efectivo desarrollo. Posiblemente sea necesario reforzar a todo el personal con acciones de sensibilización/ formación en materia de RSC y SG. En paralelo a esta acción de formación, deberá establecerse un Grupo de Trabajo en RSC o Comité de Gestión de la RSC. Este lo conformarán las personas consideradas como más adecuadas por la dirección y el/la Responsable de RSC, con representación en las diferentes áreas de gestión de la organización. Este responsable será el portavoz de este grupo de trabajo promotor y supervisor del correcto cumplimiento e implementación de los compromisos y objetivos establecidos por la alta Dirección, en todas las áreas y departamentos.

4.- Evaluación y control del cumplimiento: Comunicación interna-externa

En esta fase el Comité de Gestión deberá evaluar el cumplimiento del Plan de acción en cada una de las áreas o departamentos. Es el momento de:

- Calcular los indicadores de cumplimiento de objetivos.
- Establecer y analizar las razones de las desviaciones con respecto a los objetivos.

- Determinar propuestas (de corrección, prevención o mejora) y Conclusiones. Con estas informaciones el responsable de RSC deberá presentar un Informe de Resultados a la Dirección.

En esta fase la organización puede plantearse la comunicación externa de los resultados en su Informe Anual o elaborando un informe específico: Memoria de Sostenibilidad, susceptible de verificación.

En Internet, actualmente existen diversos cuestionarios de auto-evaluación⁶, que a través de una serie de preguntas permiten sensibilizar a las empresas y desgranar los diferentes aspectos de la RSC en las empresas. En la mayoría de los casos al final, obtienes una evaluación del estado de la RSC, siempre de acuerdo al planteamiento de los mismos o de la organización que los lidera. Algunos de se enmarcan como paso previo para adscribirse a herramientas de gestión e información sobre RSC.

5.- Aprendizaje y retroalimentación

El sistema de gestión de la RSC debe ser un proceso sistemático y cíclico de mejora continua, que se efectúa en cuatro fases: Planificar, Ejecutar, Comprobar y Ajustar la gestión, asegurando con ello niveles de aprendizaje y comportamiento cada vez mejores.

El ciclo de mejora continua es muy eficaz en su conjunto; aunque Planificar es la parte más importante ya que las demás fases dependen de ella: Ejecutar implica llevar a cabo lo que se decide en la fase de planificación. Comprobar consiste en verificar los resultados, comparándolos con los objetivos previstos mediante el control de indicadores u otros parámetros. Ajustar: consiste en comunicar e identificar lo que se debe mantener y lo que hay que corregir con la participación de los grupos de interés en la revisión, retroalimentación y actualización del Plan.

Un sistema de gestión de RSC se despliegue a través de diferentes ámbitos o subsistemas en los que se debe integrar a las partes interesadas e involucrar a internamente a todas las áreas del negocio, empleando diferentes herramientas técnicas que facilitan su desarrollo, conocimiento, aprendizaje, retroalimentación y mejora continua (OLCESE et al., 2008):

⁶ Un ejemplo de muestra accesible a 15-12-2016 en: http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/in-practice/index_en.htm

Tabla 5. Ámbitos y técnicas básicas de gestión de la RSC.

Ámbitos de gestión	Técnicas y elementos clave de gestión de la RSC
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Principios y estrategias corporativas • Políticas y marcos generales de actuación • Cuadro de mando
Estructural	<ul style="list-style-type: none"> • Organización: funciones y responsabilidades • Unidad responsable del sistema • Metodología y métodos de gestión • Diseño de procesos y normativas • Sistemas de información e instalaciones • Esquema de certificación
Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de proyectos • Registro y evidencias • Resultados obtenidos
Temporalización	<ul style="list-style-type: none"> • Planificaciones plurianuales • Programas anuales • Objetivos de carácter anual
Seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de gestión • Auditorías y/o evaluaciones internas y externas • Revisión del sistema
Aprendizaje y mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de benchmarking • Proyectos de mejores prácticas • Planes de acción de mejora

Fuente: Olcese et al., 2008.

c) La institucionalización del concepto de RSC

No resulta sencillo encontrar una definición de RSC que integre las diversas sensibilidades existentes. Dependiendo de los agentes involucrados, empresas, sindicatos, administración y sociedad civil, la interpretación del término es diferente. El enfoque empresarial es voluntarista, mientras que la sociedad civil aboga por una estandarización que favorezca la transparencia y por una legislación de mínimos que garantice el respeto de los derechos humanos y del medioambiente (VAZQUEZ, 2005).

La RSC ha dejado de ser una alternativa y su trascendencia se ha difundido muy rápidamente tal como se ve en pactos internacionales, normas de certificación, legislaciones estatales, entre otras. Considerados muchos de los fundamentos doctrinales y enfoques teóricos de la RSC que han ido surgiendo en el ámbito de las empresas, se exponen algunas definiciones a título ejemplificativo (no limitativo) que se han articulado por diversas instituciones a nivel internacional y nacional: