

# La Responsabilidad Social de la Empresa a debate: lecciones de la crisis

*Una perspectiva europea*

Francesc Morata, Blanca Vilà y Carme Suárez (eds.)

Institut Universitari d'Estudis Europeus



© 2010 Institut Universitari d'Estudis Europeus  
UAB – Edifici E-1  
Barcelona  
[www.iuee.eu](http://www.iuee.eu)

ISBN-13: 978-84-95201-27-0  
ISBN-10: 84-95201-27-5  
Depósito legal:

Maquetación: 3d2 Grupo Creativo  
Impreso en España por Reproducciones Barcelona S.L.

# ÍNDICE

- 4 Autores
- 7 Acrónimos
- 9 Prólogo. Blanca Vilà
- 11 Introducción: Responsabilidad e irresponsabilidad social de las empresas en tiempos de crisis. Francesc Morata

## PARTE I: SECTOR PÚBLICO

- 21 Presentación: Sector Público y RSE. Francesc Morata
- 23 Corporate Social Responsibility in Crisis. Peter Utting
- 40 Danish Perspectives on CSR in a Time of Crisis. Mette Andersen
- 46 Por una estrategia pública de RSE en Cataluña. Xavier Pont

## PARTE II: EMPRESA

- 55 Presentación: La RSE y la crisis desde el punto de vista de la empresa. Daniel Arenas
- 58 Mayor transparencia y credibilidad para hacer frente a la crisis de confianza de la RSE. José Luis Fernández Sánchez y Ladislao Luna Sotorrió
- 69 Aprendizajes en la integración de la RSE en el negocio en tiempos de crisis. Antoni Ballabriga
- 77 Responsabilidad Social de la Empresa para una sociedad emprendedora. Àngel Pes
- 85 Reflexiones sobre la RSE en tiempos de crisis. Daniel Ortiz
- 92 La RSE en transición. Anna Fuster y Amanda Ortega

## PARTE III: SOCIEDAD CIVIL

- 103 Presentación: La sociedad civil ante la RSE. Blanca Vilà
- 105 Responsabilidad Social Empresarial y Orden Social: relaciones y diferencias. Salvador del Rey
- 117 Greenpeace y la Responsabilidad Social de la Empresa. Juan López de Uralde
- 127 Regulación y RSE. Los coletazos de la crisis. Jaime Silos
  
- 135 **Conclusiones.** Carme Suárez y Francesc Morata

## AUTORES

**Mette Andersen.** Consejera especial en el Danish Centre for CSR, de la Danish Commerce and Companies Agency. Con anterioridad ha ejercido de CSR & Corporate Manager en una compañía privada danesa y en el think tank The Copenhagen Centre for Corporate Responsibility. Doctorada en CSR por la Copenhagen Business School.

**Daniel Arenas.** Profesor titular del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE (Universitat Ramon Llull), y responsable de investigación del Instituto de Innovación Social en el mismo centro. Doctor y MA por el Committee on Social Thought de la Universidad de Chicago. Licenciado en Filosofía por la Universidad de Barcelona y Diplomado del Programa de Desarrollo Ejecutivo de ESADE. Sus intereses investigadores se centran en el área de la ética empresarial y la responsabilidad social de la empresa, además de teoría política y estética.

**Antoni Ballabriga.** Director de Responsabilidad y Reputación Corporativas de BBVA. Presidente del SpainSIF, Foro Español de Inversión Socialmente Responsable, Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y MBA por ESADE. Profesor asociado del Departamento de Política de Empresa de ESADE donde imparte varios cursos en los programas de Executive Education y dirige el módulo de Project Management en el MBA Full Time. Ha realizado también estudios de postgrado sobre estrategia y responsabilidad corporativa en la Harvard Business School. Antes de su incorporación al Grupo BBVA fue Director del Instituto Nóos.

**José Luís Fernández Sánchez.** Profesor asociado del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Cantabria (UC). Doctor en Administración de Empresas por la UC, Máster en Economía por Queens College (CUNY) y Máster en Marketing y Dirección Comercial por ESIC. Investigador y coordinador del Grupo de Investigación Gestión Económica para el Desarrollo Sostenible del Sector Primario (IDES) de la UC.

**Anna Fuster Muñoz.** Jefa de producto de responsabilidad social de Lavola. Licenciada en Ciencias Ambientales, posgrado en eficiencia energética y energías renovables. Formadora certificada por el Global Reporting Initiative (GRI) para impartir formación en la elaboración de memorias de sostenibilidad según GRI.

**Juan López de Uralde.** Director Ejecutivo de Greepeace en España desde mayo de 2001. Ha impulsado campañas con impactos notables en la opinión pública española sobre el cambio climático, el modelo energético, la contaminación marina y la protección de la biodiversidad. Con anterioridad trabajó desde la sede de Ámsterdam de Greenpeace International como coordinador de las campañas contra la contaminación tóxica

**Ladislao Luna Sotorrío.** Profesor titular del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Cantabria (UC). Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Oviedo. Coordinador del Área de Negocio Bancario y profesor del Máster de Banca y Mercados de la UC y Banco Santander. Director del Grupo de Investigación Gestión Económica para el Desarrollo Sostenible del Sector Primario (IDES) de la UC.

**Francesc Morata.** Catedrático de Ciencia Política de la Universidad Autónoma de Barcelona, catedrático Jean Monnet ad personam de Integración Europea y doctor por el Instituto Universitario Europeo de Florencia. Director del Grupo de Investigación Gobernanza Multinivel en la Unión Europea (Eugov) en el Institut Universitari d'Estudis Europeus. Profesor visitante en las universidades de Florencia, Bolonia, California (Davis), Nanjing y Kunming, en el Institut d'Études Politiques de Paris y en el Instituto Tecnológico Autónomo de México. Director del IUEE de 2004 a 2009.

**Amanda Ortega.** Consultora en Responsabilidad Social en Lavola. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Pompeu Fabra, Máster oficial en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (UNED) - actualmente en la fase de tesina. Formación especializada en Igualdad de Oportunidades en el ámbito de los Recursos Humanos (Ministerio de Igualdad).

**Daniel Ortiz Llargués.** Director de RSE del grupo químico-farmacéutico ESTEVE. Licenciado en Ciencias Empresariales y MBA por ESADE y licenciado en Filosofía por la Universidad de Barcelona. Profesor asociado del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE. Ha desarrollado su carrera profesional en los sectores público, privado y no lucrativo. Ocupó el cargo de Director General del Institut Català del Crèdit Agrari (ICCA) del Departament d'Economia i Finances de la Generalitat de Catalunya (2000-2003). Ha trabajado como consultor de RSE para diversas entidades financieras.

**Àngel Pes Guixa.** Subdirector General y Director de Responsabilidad Corporativa y Marca de la Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona. Doctor en Economía, profesor titular en excedencia de la Universitat de Barcelona y Censor Jurado de Cuentas. Ha escrito ampliamente sobre economía y política catalana y española.

**Xavier Pont.** Responsable de iniciativas económicas del Departament d'Economia i Finances de la Generalitat de Catalunya. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por ESADE, Psicología por la UNED y MBA por IESE. Ha ocupado posiciones directivas en la empresa privada y actualmente es consejero o patrón de diversas empresas y fundaciones.

**Salvador del Rey Guanter.** Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social (UPF), Director del Departamento de Derecho Laboral de ESADE, Socio de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira y Presidente del Instituto Internacional Cuatrecasas de Estrategia Legal en Recursos Humanos (Madrid) y abogado (Colegio de Abogados de Madrid y Barcelona). Ex Presidente de la Comisión de Relaciones Laborales de la

International Bar Association (IBA), miembro del Human Resources Board y del Corporate Social Responsibility Committee de la IBA y miembro del grupo internacional de expertos XBHR (Global Forum for Cross-Border Human Resource).

**Jaime Silos.** Director de Desarrollo Corporativo de Forética y vocal del Consejo Estatal de Responsabilidad Social. Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, Executive Program por el MIT (Massachusetts Institute of Technology, Boston), MBA por el Instituto de Empresa (Madrid) y Máster en Mercados Financieros por el Instituto de Estudios Bursátiles. Director del Informe bienal Forética sobre la responsabilidad Social en España. Ha desarrollado una intensa actividad de investigación y asesoramiento en el campo de la RSE.

**Carme Suárez.** Licenciada en Ciencias Políticas y periodista. Ha trabajado como responsable de proyectos del Instituto Universitario de Estudios Europeos (IUEE) y como asesora en RSE. Doctoranda en Relaciones Internacionales e Integración Europea por la Universidad Autónoma de Barcelona, su investigación se centra en la RSE y la gobernanza global desde el ámbito de la Economía Política Internacional. Es miembro del Observatorio de Política Exterior Europea del IUEE.

**Peter Utting.** Director adjunto del Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD), donde también coordina el programa "Markets, Business and Regulation". Sus publicaciones más recientes incluyen *Business, Politics and Public Policy* (2010, Palgrave Macmillan) y *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance* (2010, Palgrave Macmillan).

**Blanca Vilà.** Catedrática de Derecho Internacional Privado, càtedra Jean Monnet de Derecho Europeo. Actualmente es directora del Instituto Universitario de Estudios Europeos en Bellaterra, del que fue directora entre 1990 y 1994. Profesora del Collège d'Europe, Brujas 1990-2000 y Natolín 1997-2007. Profesora visitante en múltiples universidades europeas y americanas. De 1994 a 1998 fue experta nacional en el Servicio Jurídico de la Comisión Europea en Bruselas.

## ACRÓNIMOS

**AECA** - Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas  
**CE** - Comisión Europea  
**CECU** - Confederación de Consumidores y Usuarios  
**CNMV** - Comisión Nacional del Mercado de Valores  
**CFP** - Corporate Financial Performance  
**CSP** - Corporate Social Performance  
**CSR** - Corporate Social Responsibility (RSE)  
**DG** - Dirección General  
**ET** - Estatuto de los Trabajadores  
**FLA** - Fair Labor Association  
**EITI** - Extractive Industries Transparency Initiative  
**ETI** - Ethical Trading Initiative  
**GRI** - Global Reporting Initiative  
**ISR** - Inversión Socialmente Responsable  
**NGO** - Non Governmental Organization (ONG)  
**NU** - Naciones Unidas  
**OCDE** - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico  
**OECD** - Organisation for Economic Cooperation and Development (OCDE)  
**OIT** - Organización Internacional del Trabajo  
**ONG** - Organización no Gubernamental  
**OS** - Orden Social  
**PPP** - Public Private Partnership  
**PRI** - Principles for Responsible Investments  
**PYME** - Pequeña y Mediana Empresa  
**RSE** - Responsabilidad Social de la Empresa  
**SME** - Small and Medium Enterprise (PYME)  
**TNC** - Transnational Corporation  
**UN** - United Nations (NU)  
**UNCTAD** - United Nations Conference on Trade and Development  
**UNRISD** - United Nations Research Institute for Social Development





## PRÓLOGO

En los distintos ámbitos de desarrollo de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en el contexto europeo y global ¿pueden las polisémicas crisis que estamos viviendo *forzar* o más bien, en sentido contrario, *desplazar* los ajustes necesarios para la consolidación de las buenas prácticas de - y para - sus tan diversos *Stakeholders*?

El paradigma del reparto de la carga de la responsabilidad social y medioambiental, en nuestro desigual tránsito hacia la globalización, compartido desde unos cuantos lustros entre actores privados, con amplia presencia de empresas multinacionales, y actores públicos redundando, en principio, en favor de todos. Ayuda, en efecto, a los poderes públicos, a los consumidores y a otros beneficiarios; asiste a los individuos como personas compensando la ausencia de protección, en ocasiones, de aquellos actores institucionales, a la vez que va haciendo avanzar, lentamente, debido a su carácter voluntario, pero decididamente, los valores que deseamos para nuestra sociedad global. La Comisión Europea abrió su debate público sobre la RSE en 2001, y lanzó sus importantes Comunicaciones de 2002, 2004 y en particular de 2006 bajo la filosofía de convertir Europa en un polo de excelencia en esas buenas prácticas.

Ahora bien, en los últimos años, las crisis son múltiples y de variada naturaleza y origen. El modelo económico-financiero capitalista global está mostrando en su camino grandes deficiencias y precariedades, pero exhibe ante todos su limitado fundamento y su objetivo de un progreso puramente material. Hay, en consecuencia, un consenso en que hay que repensar (*rethink*) o visitar (*revisiter*) viejos, o no tan viejos, aspectos del paradigma, en particular en lo relativo a las funciones propias de sus múltiples actores. Las crisis están provocando nuevos – o, quizá, reeditando antiguos - grandes desafíos en que los actores privados encuentran amplios espacios de confrontación con los actores públicos poniendo a prueba, o claramente desviándose, de las complicidades o complementariedades del paradigma propio de la RSE. ¿Hacia dónde vamos?

¿Provocan las crisis una *perversión* de los avances, indisciplinando o subvirtiendo las reacciones de actores privados ante nuevas necesidades regulatorias? ¿Son, por el contrario, legítimas las subversiones? Por tomar ejemplos muy recientes, ¿habría elementos comunes entre el desafío, por una parte, de *Google* al gobierno Chino ante sus inadmisibles intervenciones, trasladando su sede a Hong-Kong, y la reacción, por otra parte, de la gran Banca o de los sectores financieros interesados al negarse indisciplinadamente a recortar o suprimir los grandes beneficios de sus directivos? La legitimidad de la respuesta de *Google* en el primer supuesto no está en cuestión, mientras que la situación inversa se produce en el segundo supuesto.

Por supuesto, los elementos comunes se concentran en un común desafío a las estructuras estatales y/o internacionales con capacidades regulatorias. Por su parte la Comisión Europea, en el marco de la presidencia española, ha insistido en marzo de 2010 en integrar la RSE en la estrategia de la *Agenda 2020*, apostando por una mirada positiva hacia los efectos de la crisis sobre la RSE en Europa y en una perspectiva global, en suma.

Llegar a proporcionar respuestas a la múltiple pregunta inicial, a saber, cómo han afectado las distintas crisis el avance o la consolidación de las buenas prácticas propias de la RSE, compartiendo unos y otros la carga de asumirla. Este fue el objetivo de la reflexión que impegnó el encuentro organizado por el *Institut Universitari d'Estudis Europeus* (IUEE), el pasado 26 de octubre de 2009, en Barcelona, con representación de un amplio abanico de *stakeholders* o partes interesadas, y estructurado en torno a tres ámbitos caracterizados por la presencia de estas buenas prácticas: el *público-institucional*, la *empresa* y la *sociedad civil*. Las difíciles respuestas posibles se desarrollan en este volumen.

Blanca Vilà

Cátedra Jean Monnet de Derecho Europeo

Directora del *Institut Universitari d'Estudis Europeus*

El Instituto Universitario de Estudios Europeos se fundó en 1985, un año antes del acceso de Portugal y España a la Comunidad Económica Europea. El IUEE es un consorcio formado entre la Universitat Autònoma de Barcelona y el Gobierno Catalán con el objetivo de promover Estudios Europeos de posgrado (Máster Oficial y Doctorado en Estudios Europeos avanzados, Máster en Políticas Europeas de Cooperación al Desarrollo) y reforzar la investigación básica y aplicada en éstos campos desde una perspectiva multidisciplinaria.

Como Centro de Excelencia Jean Monnet en temas Mediterráneos, el IUEE acoge tres Cátedras Jean Monnet, dos de ellas Ad Personam, y cuatro Grupos de Investigación, respectivamente, en Derecho (GEIE/IDT; Libertad-Seguridad y Justicia y políticas migratorias), Política Exterior Europea (Observatorio, junto con el IBEI-Cidob) y Gobernanza Europea (Gobernanza Multinivel, Cooperación Territorial y Desarrollo Sostenible), además de dos Grupos de Investigación en Integración Económica (con el ITAM de México) y Accesibilidad (ACCEPLAN, Observatorio de Accesibilidad).

*The University Institute for European Studies was founded in 1985, a year before the Accession of Portugal and Spain to the EEC. The IUEE is a consortium made of the Universitat Autònoma de Barcelona and the Catalan Government aiming to promote postgraduate European Studies (Official Masters Degree & PhD in European advanced studies, Masters Degree in European Policies of Development Cooperation) and research in these fields with a multi-disciplinary perspective.*

*As a Jean Monnet Centre of Excellence on Mediterranean issues, the IUEE holds three Jean Monnet Chairs and four Research Groups in Law (GEIE/IDT; Freedom-Security & Justice and Migration policies), EU External Policy Observatory (with IBEI-Cidob) and EU Governance (Multilevel Governance, Territorial Cooperation and Sustainability in addition to two Research Groups in Economic Integration (with ITAM from Mexico), and Accessibility (ACCEPLAN, Observatory of Accessibility).*

## INTRODUCCIÓN

### Responsabilidad e irresponsabilidad social de la empresa en tiempos de crisis

*Francesc Morata*

La crisis financiera global de finales de esta década ha puesto a prueba la credibilidad de los presupuestos que impregnan el concepto de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Por ello, parece más que oportuno proponer una reflexión sobre la RSE en tiempos de crisis con objeto de evaluar tanto sus potencialidades como sus límites. La RSE es un concepto controvertido a causa de la ambigüedad que lo rodea. Su gestación se produce a finales de los años ochenta, en un periodo de cambio de paradigma en las relaciones entre los poderes públicos y la sociedad, evidenciado con la progresiva generalización de conceptos innovadores, como gobernanza y desarrollo sostenible, con los que la RSE comparte, como veremos, algunos rasgos relevantes. No obstante, tal como se ha definido desde el principio, su centro de gravedad no son las instituciones, sino, por supuesto, las empresas mismas. De ahí que el debate haya acabado centrándose en el alcance real de la RSE y en el tipo de instrumentos privados, pero también públicos, necesarios para garantizar un comportamiento responsable por parte de la iniciativa privada y, en particular, la rendición de cuentas ante la sociedad, desde el nivel local al global. Antes de abordar con mayor detalle estas cuestiones, conviene poner de manifiesto el cúmulo de irresponsabilidades a las que hemos asistido a lo largo de los últimos años y que justifican por sí solas la necesidad de revisar los fundamentos teóricos de la RSE y sus resultados prácticos.

#### 1. Un cúmulo de irresponsabilidades

Entre las principales causas de la presente crisis, pueden destacarse las siguientes, todas ellas estrechamente interrelacionadas.

La primera, y seguramente la más visible, se refiere a la irresponsabilidad de los bancos, en particular, los estadounidenses, al multiplicar por más de quince el número de préstamos de alto riesgo desde 1998, creando y exportando una descomunal cadena de insolvencias. De esta forma, el prestigio de muchas entidades se ha venido abajo y el sistema bancario en su conjunto ha perdido credibilidad, lo cual se ha traducido en ayudas públicas masivas que han acabado pesando sobre las espaldas de los consumidores, presentes y futuros.

La segunda causa se debe a la irresponsabilidad de los mercados financieros. Desde los procesos de desregulación de los años ochenta, los derivados financieros se han ido multiplicando hasta límites impensables, alcanzando un valor equivalente a más de diez veces el PIB global. Esta especulación desmedida, conocida, según

la expresión de J.M. Keynes, como “economía de casino”, no sólo ha disparado los riesgos, sino que también refleja el descontrol de los mercados financieros, poniendo gravemente en entredicho la credibilidad del conjunto del sistema y de los países que le dan cobertura. Estamos muy lejos de los Objetivos del Milenio de Naciones Unidas (2000), entre los que se propugnaba “un sistema comercial y financiero multilateral abierto, equitativo, basado en normas, previsible y no discriminatorio”.

Asimismo, la crisis es consecuencia de la irresponsabilidad de muchas empresas, preocupadas sólo por el beneficio a corto plazo, sin tener en cuenta las implicaciones ambientales, sociales e incluso económicas de sus actividades y comportamientos.

A ello se añade la irresponsabilidad de muchos ejecutivos, sobre todo del sector financiero, dispuestos a lucrarse, a pesar de su pésima gestión, mediante el reparto de “premios” desproporcionados, a costa de sus propias empresas e, indirectamente, de los consumidores y los contribuyentes.

En última instancia, también puede argumentarse que la mayor irresponsabilidad es la que se deriva de la desregulación del sistema capitalista que hemos conocido a lo largo de los últimos treinta años. De hecho, como recuerda Peter Utting en estas páginas, la crisis financiera es sólo el aspecto más llamativo del complejo entramado de crisis del neoliberalismo en que estamos inmersos, desde la energía al cambio climático, pasando por los recursos alimentarios o los recursos naturales, y que afectan gravemente el futuro de la humanidad. La falta de mecanismos internacionales capaces de disciplinar y controlar los comportamientos de las empresas, en particular, las más especulativas, está en la base de los problemas actuales. Esta clase de irresponsabilidad la encabezan las instituciones internacionales surgidas de los Acuerdos de Bretton Woods, que no han sabido – o querido – adaptarse a los cambios provocados por la globalización. Detrás, por supuesto, se encuentra la irresponsabilidad de los gobiernos, actuando de forma individual o través de foros intergubernamentales como el G8 o el G20.

Si bien todo el mundo parece coincidir en el carácter obsoleto de la arquitectura financiera internacional surgida de la II Guerra Mundial, los hechos demuestran, hasta ahora, la falta de un proyecto alternativo, coherente y compartido, para hacer frente a los desmanes surgidos de la desregulación económica y financiera. En cuanto a la UE, ésta actuó con rapidez, en 2008, para garantizar la solvencia del sistema financiero y los depósitos de los ahorradores, proponiendo incluso una tasa sobre las transacciones financieras internacionales. Sin embargo, debido a las reticencias de algunos gobiernos, aún no ha sido capaz de asumir el reto pendiente desde el euro: la creación de un gobierno económico acompañado de la armonización fiscal y de los niveles de protección social, además de un presupuesto a la altura de sus 500 millones de habitantes.

## 2. RSE, Gobernanza y Desarrollo Sostenible

Como se ha dicho, la formulación de la RSE, como reflejo de la preocupación por los impactos de la empresa en la sociedad, se relaciona en gran medida con dos nuevos conceptos surgidos de las transformaciones en las sociedades capitalistas avanzadas a partir de los años ochenta. Se trata, básicamente, de la Gobernanza y del Desarrollo Sostenible.

En sentido amplio, la gobernanza es el resultado de tres tipos de cambios estructurales (Morata, 2004). El primero se refiere a la disminución del papel del Estado en la economía y el consiguiente avance de los postulados neoliberales. El segundo cambio se refiere a las dificultades que experimentan las instituciones para afrontar los nuevos retos económicos, sociales y ambientales con los mecanismos tradicionales de regulación social, basados en la centralización y la imposición jerárquica. En este contexto, la gobernanza se asocia generalmente con el empuje de la sociedad civil organizada y, en particular, con la creación de redes de relaciones horizontales y verticales, compuestas por actores públicos y privados que facilitan el refuerzo de las capacidades institucionales (Börzel, 1998). El tercer y último cambio se deriva de la globalización en la medida en que ésta conlleva una pérdida creciente de soberanía por parte de los Estados, obligados a interactuar a nivel internacional para afrontar sus propios problemas y aplicar acuerdos y normas que condicionan su capacidad de actuación interna. La UE constituye sin duda el ejemplo más emblemático de este fenómeno en la medida en que, desprovista de un “gobierno” directamente responsable ante los electores, ha desarrollado un sistema de gobernanza propio y original.

La gobernanza se asocia generalmente con la generación de redes de relaciones horizontales y verticales mediante las cuales los responsables públicos tratan de movilizar las capacidades y competencias fragmentadas entre una multiplicidad de actores públicos y privados. La idea de redes sugiere que la gobernanza debe basarse sobre todo en unas relaciones más estrechas entre las autoridades públicas que operan en los distintos niveles, las asociaciones y los ciudadanos. Las redes surgen para satisfacer los distintos intereses en juego y fijar objetivos comunes, sobre todo, mediante la negociación. La gobernanza presupone igualmente una visión más integrada de las políticas para hacer frente a la interdependencia de los problemas, así como el desarrollo de las relaciones entre los distintos niveles, una comunicación continuada y un mayor énfasis en la confianza mutua y la reciprocidad.

Aplicada a la cooperación al desarrollo, el concepto de gobernanza adquiere unas connotaciones fuertemente normativas. Esta visión se ha impuesto a partir de Los Objetivos del Milenio y expresa un cambio sustantivo de los principios generalmente aceptados en el ámbito del desarrollo. En lugar de considerar el Estado como el problema y el mercado como la solución, ahora se atribuye una mayor importancia al papel de las instituciones en la instauración de un desarrollo más soste-

nible. No obstante, los retos del desarrollo no pueden ser afrontados por el Estado exclusivamente. Por ello, se considera que las organizaciones de la sociedad civil y del sector privado son agentes primordiales del desarrollo y de la “buena gobernanza”. Ésta engloba múltiples dimensiones que incluyen: el imperio de la ley, la participación ciudadana, el partenariado, el pluralismo político, la transparencia y la rendición de cuentas, la transparencia de las decisiones, la eficiencia del sector público, la lucha contra la corrupción, el acceso a la educación y la información, el apoderamiento de la ciudadanía, la equidad, la sostenibilidad, la solidaridad y la tolerancia. Un conjunto de criterios o requisitos - que convendría exigir, asimismo, a Estados más desarrollados - necesarios para promover la prosperidad económica y la cohesión social, reducir la pobreza, proteger el medio ambiente y los recursos naturales y, por último, reforzar la confianza en las instituciones (OCDE, 2008). Este discurso encuentra resonancias evidentes en el concepto de RSE.

En cuanto al desarrollo sostenible, es un concepto popularizado a partir del Informe Brundland (1988) e institucionalizado en las Cumbres de Rio (1992) y Johannesburgo (2002), cuya virtud consiste en interrelacionar las implicaciones económicas, ambientales y sociales del desarrollo. Frente al crecimiento económico como objetivo en sí mismo, el desarrollo sostenible propone un cambio radical al introducir las cuestiones relativas a la equidad intra e intergeneracional y la calidad de vida. Desde un punto de vista normativo, se entiende que el avance hacia un futuro más sostenible debería contemplar un conjunto de imperativos funcionales relacionados con la gobernanza, tales como (Hanf y Morata, 2008): a) el fomento público de nuevos patrones de producción y consumo; b) la consulta y participación de los actores clave en las diferentes fases del proceso de decisión; c) el desarrollo de mecanismos de gestión de conflictos; d) la integración de las consideraciones económicas, sociales y medioambientales en las decisiones públicas; y e) estímulos a la autorregulación de los actores sociales y las empresas hacia el DS. Como es obvio, junto con las administraciones y los consumidores, la actuación del sector productivo es una de las variables esenciales - si no la principal - que condicionan el camino hacia mayores grados de sostenibilidad.

La RSE se inserta pues en estas nuevas tendencias. A raíz de distintos episodios relacionados con comportamientos ambientales y sociales irresponsables por parte de conocidas empresas multinacionales y de la alarma pública consiguiente, surgió la idea según la cual las empresas debían ampliar sus responsabilidades teniendo en cuenta los impactos de sus actividades. Al mismo tiempo, se propugnaba que éstas debían cooperar, como empresas responsables, con los demás actores económicos implicados en la cadena de producción y consumo. Esta visión inicial, demasiado centrada en la empresa individual, se ha ido ampliando con objeto de incorporar a los demás sectores de la sociedad, como las instituciones públicas, la comunidad empresarial y las ONG, cuya interacción debe permitir afrontar los problemas de forma más integrada (Bertelsman Stiftung, 2005). Se trata, en definitiva, de un discurso que pone el acento en una ética empresarial atenta a cuestiones tales como las condiciones laborales, la internalización de los costes ambientales, la

colaboración con los distintos stakeholders o actores sociales (sindicatos, consumidores, ambientalistas) y el cumplimiento de las obligaciones legales. Ello comporta asimismo, sobre todo para las empresas multinacionales, una actuación responsable a escala global, en particular, en los países menos desarrollados, basada en el respeto del medio ambiente y los derechos humanos. Este planteamiento resulta ciertamente innovador en la medida en que pone en primer plano la necesidad de responsabilizar más a las empresas frente a la sociedad.

### **3. Las iniciativas de la Unión Europea**

En el caso de la UE, la entrada en la agenda de la RSE coincidió con la Estrategia de Lisboa de 2000. Un año más tarde, la Comisión publicó un Libro Verde, seguido de una Comunicación sobre RSE (Comisión, 2002) con el objetivo de fomentar el debate, definir un enfoque común a nivel europeo y facilitar la comparación entre los resultados conseguidos en los Estados miembros. Para ello, en 2002, se instituyó el European Multistakeholder Forum sobre RSE como un espacio concebido para propiciar el diálogo entre representantes europeos. Siguió, en 2006, una segunda Comunicación en la que la Comisión definía la RSE como “un concepto mediante el cual las empresas integran, de forma voluntaria, las preocupaciones sociales y ambientales en sus actividades en interacción con sus stakeholders”. La principal novedad consistía en la creación de una “Alianza para la RSE”, que excluía en la práctica a las principales organizaciones sociales. La Comunicación ponía igualmente el acento en la integración de la RSE en las principales políticas europeas, con especial atención a Comercio y Desarrollo, y en el apoyo a la investigación en dicho ámbito. Asimismo, establecía un Grupo de Alto Nivel de representantes de los gobiernos en temas de RSE.

El Parlamento Europeo, mediante una Resolución de 2007 (Parlamento Europeo, 2007), inspirada a su vez en el Informe Howitt (Parlamento Europeo, 2006), expresó un claro rechazo a las propuestas de la Comisión por considerarlas muy poco ambiciosas, además de no tener en cuenta las recomendaciones que el Foro Multistakeholder había formulado en su informe final. La Resolución constataba “que la proliferación de iniciativas voluntarias en materia de RSE podría considerarse un obstáculo para que un mayor número de empresas adopten políticas de RSE, en particular empresas pequeñas, así como un desincentivo de cara a las empresas para que lleven a cabo acciones de RSE más creíbles, demostrando, al mismo tiempo, la importancia que se le confiere, y la necesidad de crear incentivos para unas políticas de RSE más ambiciosas”. El Parlamento solicitaba la ampliación de las obligaciones legales a algunos aspectos claves de la rendición de cuentas de las empresas (corporate accountability) e instaba a los dirigentes de empresas de más de 1.000 empleados a asumir responsabilidades por el comportamiento de sus compañías, tanto dentro como fuera del territorio europeo. También reclamaba el derecho de acceso a la justicia para las víctimas, europeas y no europeas, de los comportamientos abusivos de empresas europeas; así como la obligación de los lobbistas de facilitar información sobre sus clientes y sus presupuestos. Por último, la Resolución señalaba que la RSE voluntaria no podía plantearse como una alternativa a la reglamentación.

#### 4. El debate obligatoriedad-discrecionalidad

No obstante lo anterior, el concepto de RSE con el que parece identificarse la Comisión Europea sigue estando basado en la voluntariedad, como parte de la estrategia empresarial y no como una obligación real frente a la sociedad. Más allá de los matices, a veces importantes, este enfoque coincide con el de los Estados miembros. Países como Francia, Holanda y, como veremos en este volumen, Dinamarca plantean algunas exigencias ambientales o relacionadas con la obligación de las empresas de presentar informes puntuales en materia de RSE. Gran Bretaña ha fijado legalmente directrices encaminadas a aumentar el grado de responsabilidad de los directores de empresas. En los últimos años, se han intensificado las demandas – por ahora sin respuesta - a favor del establecimiento de regímenes extraterritoriales con el objetivo de mejorar el control social y ambiental de las grandes empresas que operan en terceros países y, por lo tanto, sin la obligación de respetar las regulaciones impuestas en el territorio europeo. En suma, lo que sigue faltando en la UE es un marco legal común que armonice claramente los derechos y las responsabilidades de las empresas tanto dentro como fuera del espacio comunitario.

No es de extrañar pues que, a pesar de algunos avances, la RSE no se haya generalizado o que no se cumplan muchos de los requisitos que la conforman. La mayor parte de las empresas siguen sin comprometerse con los objetivos de la RSE, por falta de voluntad, de información o de capacidades, sobre todo las PYME. Otras lo han hecho de forma superficial, por motivos filantrópicos, como parte de su política de marketing o para vender su imagen corporativa (“greenwash”). Sólo unas pocas empresas, generalmente grandes, han desarrollado verdaderas estrategias de RSE basadas en la transparencia de sus actividades y en el compromiso con los valores sociales y ambientales. Sólo esta minoría aplica normas y principios aceptados internacionalmente, cubre la totalidad de la cadena de suministro de la empresa o realiza un control y una verificación independientes. Como demuestran algunas de las contribuciones de este volumen, los mejores resultados se dan precisamente cuando las empresas internalizan los presupuestos de la RSE como parte de su estrategia a largo plazo, innovando los procesos productivos y estableciendo relaciones directas con los stakeholders.

Para muchos observadores, la razón principal de los escasos avances registrados hasta la fecha estriba en el carácter voluntario de la RSE. Sin duda, las actitudes proactivas de algunos sectores empresariales o las presiones de la sociedad civil organizada, tanto a nivel local, como nacional o global, resultan fundamentales. No obstante, las resistencias de los Estados, la UE y la comunidad internacional, en general, con respecto al establecimiento de un marco de regulación mínimo revelan los límites efectivos del concepto, que se encuentran en la naturaleza misma y el funcionamiento del sistema económico. Frente a la opinión dominante, la RSE no es una cuestión meramente discrecional. Como se señala en el documento conclusivo del Foro de Expertos sobre RSE: “La Responsabilidad Social de la Empresa



es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones” (Foro de Expertos, 2007).

Al mismo tiempo, el debate en torno a la regulación en sentido tradicional olvida a menudo la existencia de formas alternativas de regulación, a veces, tan eficaces o más que ésta (incentivos o penalizaciones fiscales; normas de etiquetaje; obligación de una información veraz y transparente; prácticas desleales; contratos públicos; acceso a la justicia) (Observatorio de la RSC, 2007). Como ha señalado John Ruggie (2008): “Governments should not assume they are helping business by failing to provide adequate guidance for, or regulation of, the human rights impact of corporate activities. On the contrary, the less governments do, the more they increase reputational and other risks to business”.

Un aspecto importante que, en general, no se tiene suficientemente en cuenta es el de las capacidades y las competencias necesarias para afrontar seriamente la RSE, sobre todo, pensando en las PYME. Ésta no es algo dado o que se pueda adquirir simplemente en el mercado. El compromiso de llevarla a cabo es, sin duda, una condición necesaria, pero no suficiente. Se trata más bien de un reto para el cual hacen falta unas determinadas capacidades (European Multistakeholder Forum, 2004). En primer lugar, se requiere información y consejo, algo que pueden proporcionar otras empresas, las organizaciones empresariales o la propia administración. De hecho, el aprendizaje de la RSE debería comportar una colaboración estrecha entre este conjunto de actores con el objetivo de difundir las experiencias positivas, tanto en el seno de las empresas, como en las relaciones con los proveedores y los clientes, y mejorar constantemente las prácticas existentes. Esta información debería llegar asimismo a los consumidores y a los inversores (inversión socialmente responsable). En segundo lugar, se necesita la formación de expertos en RSE capaces de evaluar los impactos económicos, sociales y ambientales de las empresas y de formular propuestas innovadoras. El establecimiento de indicadores de integración de la RSE y de procedimientos de evaluación de impactos, así como la difusión pública de los resultados, contribuirían notablemente a mejorar la situación actual. Este es un ámbito en el que la universidad, en colaboración con las organizaciones empresariales y la administración, debería desempeñar una función esencial, adaptando, en particular, las enseñanzas de las escuelas de negocios y las facultades de ciencias empresariales.

Las irresponsabilidades que hemos visto al principio requieren, sin duda, una respuesta eficaz y coordinada a todos los niveles, desde Naciones Unidas a los gobiernos nacionales y regionales, pasando por la UE. Sin embargo, a pesar de algunas iniciativas prometedoras (Vid. Utting en este volumen), no parece que los sectores que apoyan el objetivo de la responsabilidad y la rendición de cuentas de las empresas hayan conseguido aún construir la coalición social necesaria para forzar los cambios que harían más creíble la RSE.

Este conjunto de consideraciones sirven de introducción al presente volumen, resultado de la reflexión colectiva llevada a cabo con ocasión del seminario sobre “La Responsabilidad Social de las Empresas a Debate: Lecciones de la Crisis”, organizado por el Institut Universitari d’Estudis Europeus, en octubre de 2009, con el patrocinio del Ministerio de Trabajo e Inmigración. Con objeto de orientar el debate, el seminario se organizó a partir de preguntas dirigidas a actores económicos, políticos, sociales y académicos organizados en tres paneles: instituciones, economía y sociedad. Dichas preguntas ponían el acento sobre temas tales como la validez del concepto de RSE a raíz de la crisis, la desconfianza social y la implicación de los gobiernos en las empresas; la variedad de definiciones y de experiencias de RSE, sobre todo en el contexto europeo; el papel y las necesidades específicas de las PYME; la implicación real de las administraciones y de la sociedad civil; la compatibilidad entre beneficios económicos y beneficios sociales; o la capacidad de influencia real de las empresas comprometidas con la RSE y la rendición de cuentas a la sociedad.

Cada uno de los paneles analizó la problemática de la RSE, aportando sus propias conclusiones a la reunión final en la que el conjunto de los participantes pudieron debatir las ideas expuestas con el objetivo de definir los puntos de encuentro y las divergencias con respecto a los retos actuales de la RSE. Esta publicación, basada en las aportaciones, revisadas y actualizadas, de los distintos ponentes, reproduce el mismo esquema. Cada uno de los tres bloques cuenta con una introducción, a cargo del responsable del panel, y entre tres y cinco contribuciones que combinan siempre la visión académica con la de los expertos de la administración, el mundo económico o las organizaciones sociales. Las conclusiones sintetizan los principales argumentos del debate, poniendo de relieve tanto las coincidencias como las principales discrepancias, así como los numerosos interrogantes que todavía plantea la efectividad de la RSE.

El interés de esta publicación reside en dos factores principales. El primero se refiere a su carácter actual, ya que incorpora los impactos de la crisis hasta 2010; el segundo, a la combinación de la reflexión teórica, mediante investigadores de prestigio, con una más práctica y cotidiana, a cargo de profesionales y activistas destacados implicados en la promoción, la evaluación y el seguimiento, desde el terreno, de la RSE. Esperamos que las distintas contribuciones sean de utilidad para los actores públicos y privados empeñados en promover el comportamiento cívico de las empresas a todos los niveles.

Como responsable del proyecto, deseo agradecer la colaboración de quienes han hecho posible esta publicación y, en particular, a los colaboradores y las colaboradoras, así como a la inestimable ayuda de Carme Suárez en las tareas de edición. En nombre del IUEE, quiero expresar mi agradecimiento, asimismo, al Ministerio de Trabajo e Inmigración por su decidido apoyo al proyecto.

## Referencias

Börzel, T. (1998), "Le reti di attori pubblici e privati nella regolazione europea", *Stato e Mercato*, 54, pp. 389-431.

European Multistakeholder Forum on CSR (2004). *Final Results and Recommendations* (29 junio 2004).  
[http://circa.europa.eu/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf](http://circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf)

Hanf, K y Morata, F. (2008). "Institutional Capacities for Sustainable Development: Experiences with Local Agenda 21 in Spain", en S. Baker and K. Eckerberg (eds.), *In Pursuit of Sustainable Development*. London and New York: Routledge, 2008 (pp. 99-121).

Comisión Europea (2006). "Poner en Práctica la Asociación para el Crecimiento y el Empleo: Hacer de Europa un Polo de Excelencia para la Responsabilidad Social de las Empresas", *Comunicación al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo*. Bruselas, 22.3.2006. COM(2006) 136 final.

Ruggie, J.G. (2008). "Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights", *Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises. Protect, Respect and Remedy Framework for Business and Human Rights*. Advanced Edited Version, 7 April 2008. Ginebra: Consejo de Derechos Humanos de NN.UU.  
[http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/human\\_rights/Human\\_Rights\\_Working\\_Group/29Apr08\\_7\\_Report\\_of\\_SRSG\\_to\\_HRC.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Human_Rights_Working_Group/29Apr08_7_Report_of_SRSG_to_HRC.pdf)

Morata, F. (2004), "Gobernanza Multinivel y Regiones", en F. Morata (ed.), *Gobernanza Multinivel en la Unión Europea*. València: Tirant lo Blanch.  
 Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa (2007). "Políticas Publicas y RSC. Políticas de Incentivos". Madrid: OERC.  
[http://www.observatoriorsc.org/images/stories/documentos/Opinion/Políticas\\_incentivos\\_RSE\\_Obrsc.pdf](http://www.observatoriorsc.org/images/stories/documentos/Opinion/Políticas_incentivos_RSE_Obrsc.pdf)

Parlamento Europeo (2007). "Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2007, sobre la responsabilidad social de las empresas: una nueva asociación" (2006/2133(INI)).  
<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0062+0+DOC+XML+V0//ES>

Parlamento Europeo (2006). "Informe sobre la responsabilidad social de las empresas: una nueva asociación", *Documento de Sesión 2004-2009*, Comisión de Empleo y Asuntos Sociales, Ponente: Richard Howitt, (2006/2133(INI)).  
[http://www.observatoriorsc.org/images/documentos/políticas\\_publicas/ue/Informe\\_Howitt\\_RSC.pdf](http://www.observatoriorsc.org/images/documentos/políticas_publicas/ue/Informe_Howitt_RSC.pdf)

Riess, B. y Welzel, C. (2006) (eds.). *Government as Partner? CSR Policy in Europe*. Gütersloh: Berstelmann Stiftung.

Ruggie, J.G. (2008). "Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights", *Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises. Protect, Respect and Remedy Framework for Business and Human Rights*. Advanced Edited Version, 7 April 2008. Ginebra: Consejo de Derechos Humanos de NN.UU. [http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/human\\_rights/Human\\_Rights\\_Working\\_Group/29Apr08\\_7\\_Report\\_of\\_SRSG\\_to\\_HRC.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Human_Rights_Working_Group/29Apr08_7_Report_of_SRSG_to_HRC.pdf)



## PARTE I – SECTOR PÚBLICO

### Sector Público y RSE

Francesc Morata

Esta primera parte se centra en el papel del sector público en la promoción y el desarrollo de la RSE. Se trata, sin duda, de uno de los aspectos más controvertidos del debate general sobre este concepto. Como es sabido, la cuestión central gira alrededor del dilema regulación-autorregulación. De forma prácticamente unánime, las empresas y sus asociaciones son partidarias de la segunda, al igual que la mayoría de instituciones, independientemente de su nivel de intervención, regional, estatal o europeo.

Al igual que ocurre con el concepto de desarrollo sostenible, la principal dificultad que plantean las políticas públicas relativas a la RSE es su carácter, a la vez, polifacético y multinivel. Más allá de los discursos retóricos, la RSE expresa, en primera instancia, un compromiso ético por parte de la empresa con respecto a la economía, los derechos sociales y el medio ambiente. Por supuesto, el concepto no habría nacido si el conjunto de las empresas cumplieran con todas las obligaciones legales derivadas de estas tres dimensiones. Sin embargo, aún suponiendo la voluntad de los actores empresariales de asumir dichas obligaciones, la dificultad estriba, no sólo en las diferencias existentes entre los marcos legales nacionales, sino también en la voluntad y/o la capacidad de las instituciones y en el grado de sensibilización de la sociedad civil. Este es un problema recurrente en los países menos desarrollados, pero no sólo, sobre todo cuanto se enfrentan con grandes empresas transnacionales. De ahí la importancia de contar con foros globales, como el Pacto Mundial (*Global Compact*), que promueven principios y estrategias de actuación, pero también con mecanismos de rendición de cuentas bajo la supervisión de instituciones internacionales y de otros actores sociales. En este sentido, como indica Peter Utting en su trabajo, los resultados hasta ahora no son demasiado alentadores, al menos en cuanto a número de participantes se refiere. Desde la perspectiva global que ofrece el Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social, Utting ofrece una reflexión teórica realmente estimulante sobre las potencialidades y los límites de la RSE. Tras efectuar un balance de los resultados hasta ahora conseguidos, teniendo en cuenta las distintas perspectivas analíticas, el autor se centra en la crisis ideológica en la que se halla inmerso el concepto en la medida en que no ha sido capaz de incorporar elementos esenciales que llevarían a cuestionar directamente el modelo económico dominante. Las conclusiones llaman la atención sobre las fortalezas y las debilidades del movimiento global a favor de la RSE.

Si nos situamos en un contexto más homogéneo como el de la UE, ya hemos visto en el capítulo introductorio que la Comisión Europea, en el marco de la Estrategia de Lisboa, ha impulsado iniciativas similares a las de Naciones Unidas a través del Foro *Multistakeholder* Europeo o de la Alianza para la RSE. De todo ello no han surgido directivas específicas, sino reuniones de expertos, informes, debates y recomendaciones (*soft-regulation*), además del compromiso de integrar la RSE en las demás políticas a nivel europeo. No es pues extraño que las principales organizaciones sociales hayan reclamado un mayor grado de compromiso por parte de las instituciones supranacionales.

En cuanto a los Estados miembros, nos encontramos con las habituales diferencias entre líderes y rezagados. Entre los primeros, destaca Dinamarca, del que se ocupa el trabajo de Mette Andersen, en calidad de experta del *Danish Centre for CSR*. Un aspecto interesante del caso danés es que, a pesar de la crisis, las firmas comprometidas con la RSE no parecen haber renunciado a sus estrategias anteriores, que perciben como inversiones de futuro. Junto con la presión social, éste es un elemento legitimador de la política gubernamental. Desde 2009, las grandes empresas públicas y privadas (unas 1.100) tienen la obligación de incorporar la RSE en sus informes anuales. Además, el Gobierno está llevando a cabo un Plan de Acción para la RSE a partir de cuatro ejes: la difusión entre las PYME; la promoción a partir de las actividades públicas; la conexión con el Cambio Climático; y, por último, el uso de la RSE como marketing internacional de Dinamarca.

Por último, la primera parte se cierra con la aportación de Xavier Pont, responsable de iniciativas económicas del *Departament d'Economia i Finances* de la Generalitat de Cataluña. El ejemplo catalán es una demostración clara del carácter multinivel de la RSE cuando se trata de la actuación de las administraciones públicas y también de su carácter transversal en la medida en que sus principios son aplicables al sector público. El autor pone de relieve tres consecuencias que se desprenden de esta constatación: la necesidad de predicar con el ejemplo; la función general de promoción y difusión a cargo de los gobiernos; y el uso de las políticas públicas como instrumentos de avance hacia la RSE. Con arreglo a ello, en 2009, tras un largo proceso de debate interno, el Gobierno catalán adoptó el Plan RSGEN-CAT de medidas de Responsabilidad Social (2009-2012). Como veremos, el Plan, concebido como una estrategia transversal, se estructura en torno a cuatro ejes: el cambio cultural que supone el enfoque de la RSE; las políticas de fomento, en especial, entre las PYME; las finanzas responsables; y, por último, la internalización de la RSE en la administración catalana. El Plan se complementa con una segunda iniciativa, la RSCAT, mediante la cual se pretende crear un foro de debate e intercambio de experiencias con los agentes sociales más representativos.

## Corporate Social Responsibility in Crisis

Peter Utting<sup>1</sup>

The series of global crises – food, energy, climate change, financial – that have been at the forefront of world attention recently have revealed not only the failings of dominant development approaches but also that policy makers and others who seek to influence the policy process are struggling to rethink the dominant paradigm associated with neoliberalism.

This process of rethinking is not new. The failures of structural adjustment programmes in the 1980s and the realization that inequality and various forms of human insecurity were increasing in contexts of economic globalization and liberalization, prompted a shift in thinking and policy in the 1990s, often referred to as the “post Washington consensus”. The “Washington consensus” had prioritized a development model centred on the freeing-up of markets, foreign direct investment, fiscal discipline, export-orientation and the rolling back of certain developmental and regulatory functions of the state. The post Washington Consensus sought to control for negative externalities of economic restructuring and enhance the enabling environment for liberalization by strengthening institutions and development agendas associated with social policy, poverty reduction and “good governance”.

A key element in this shift related to the behavior of transnational corporations (TNCs). Their rights and economic power had increased significantly during the neoliberal era without the corresponding responsibilities and obligations that freedom and power should entail in modern society (UNRISD, 1995). The response centred on a series of institutional, regulatory and managerial reforms that promoted new private forms of standard setting and voluntary initiatives aimed at improving the social, environmental and human rights performance of companies, or “Corporate Social Responsibility” (CSR).

This paper assesses the potential and limits of this approach. The discussion is organized in three parts. The first provides a balance sheet of achievements and weaknesses of CSR and identifies various ideological and analytical perspectives associated with CSR that yield quite different assessments. The second, explores the limitations in more depth, suggesting that the conventional CSR agenda, like mainstream development policy itself, is in the midst of an intellectual crisis in the sense that crucial analytical elements required for understanding corporate social performance are neglected. The paper concludes by reflecting on the implications of the current global crises and key challenges that face those who want to reshape the relationship of corporations and society.

---

<sup>1</sup> I would like to thank participants at the seminar on “Corporate Social Responsibility under Debate: Lessons from the Crisis”, organized by the University Institute for European Studies (Barcelona, 26 October 2009) for comments on an earlier draft of this paper, as well as Rebecca Buchholz and Katrien De Moor for research and editorial assistance.

## 1. The CSR Balance Sheet

Depending on the interests or actors involved, the CSR agenda has multiple objectives, related to economic, political, regulatory and ethical dimensions. They include: the so-called business case for CSR — i.e. to realize benefits associated with risk and reputation management, competitive advantage, supply chain management, cost reduction, employee motivation, and so forth; the legitimization and stabilization of corporate capitalism, and redefining a company's licence to operate in terms of its social contract with society and relationships with particular stakeholders; filling certain regulatory and institutional gaps that have been a feature of globalization through voluntary instruments that are seen as largely business-friendly.

These multiple objectives and agendas have resulted in a polarized international debate about the logic, merits, limitations and contradictions of CSR. For some CSR is a distraction that undermines sound business principles and objectives (Henderson, 2001; *The Economist*, 2005), or a distraction that diverts attention from the roles of state regulation, democracy and citizenship in crafting corporate-societal relations conducive to inclusive development (Reich, 2007; Hertz, 2001).

For others who are concerned with the need to moderate neoliberalism and promote "embedded liberalism" (Ruggie, 1982), it is a positive and pragmatic development from a regulatory and ethical perspective, and a field in which there is considerable "learning by doing" and constructive evolution of the CSR agenda and specific instruments (Porter and van der Linde, 1995; Zadek, 2001; Ruggie, 2003).

Others dismiss CSR as "greenwash" or window-dressing that does little, if anything, to reform "business-as-usual" (Greer and Bruno, 1996). Indeed, it may provide a mechanism to enhance corporate control in governance and policy processes (Richter, 2001). From the broader systemic perspective, CSR can be seen as an important instrument for stabilizing the conditions of "late-capitalism" (Cutler, 2008; Sum, 2010).

Another position sees the substance or quality of CSR as being determined on the terrain of discursive and political struggle and contestation. It reflects the balance of social forces and the interplay of hegemonic and counter-hegemonic struggles (Levy, 2008; Utting, 2000).

Given the multiple logics and objectives associated with CSR, and the complex dynamics that shape the content and application of this agenda, it is not surprising that the CSR balance sheet appears extremely mixed.

In relation to the business case, the evidence is ambiguous (Margolis et al., 2007). The balance of opinion tends to suggest that although TNCs might not be realizing the "win-win" potential suggested by Porter, Schmidheiny and others (Porter and van der Linde, 1995; Holliday et al., 2002), "doing good" generally does not harm corporate financial and competitive performance as some have argued (Henderson,



2001). There is far more concern, however, that the way TNCs and other actors impose CSR standards on the supply chain may be far more problematic for SMEs (and workers) in developing countries given the extremely tight margins and other pressures suppliers in industries such as apparel and sports footwear must endure (Utting, 2003; ETI, 2005).

From the perspective of corporate and other elite interests, a major achievement of the CSR agenda relates to the significant role it has played in legitimizing contemporary corporate capitalism, controlling risks associated with civil society opposition to global corporations, enhancing corporate control over supply chains, and through the medium of “private regulation”, facilitating corporate influence in the public policy sphere.

With regards to regulation, CSR walks a fine line between filling regulatory gaps and diverting attention from the need for legalistic regulation. Some therefore emphasize the constructive role of CSR in “institutional thickening”, i.e. designing and applying standards and other regulatory instruments that either counter trends associated with de-regulation or fill existing gaps in the regulatory architecture of global capitalism. Others emphasize the downside to “soft regulation” and the fact that non-state actors are colonizing the field of regulation; in the process this type of “private regulation” displaces the state and diverts attention from the need for binding regulations at both national and international levels.

Concerning the social, environmental and human rights performance of business, here too the balance sheet appears very mixed. CSR has been a good awareness-raising tool which has encouraged corporations to think more systematically about social, environmental and human rights issues, as well as others such as corruption. There have been some areas of progress related for example to child labour, occupational health and safety in TNC affiliates and top tier suppliers, the strengthening of environmental management systems, compliance with minimum wage legislation, and increased support for community and other social projects (Barrientos and Smith, 2006; Blowfield, 2010). It is also apparent that the range of issues addressed through CSR has expanded through time and that there has been a gradual ratcheting-up of certain standards. CSR has also provided new sources of funding for development projects and programmes (Utting and Zammit, 2006).

But the number of firms that proactively engage with this agenda is still extremely limited. The following table indicates the number of companies involved in some of the most high profile CSR initiatives. What is often billed as the world’s largest, the United Nations Global Compact, has enlisted the support of some 5,000 companies. Other initiatives such as ISO 14001 (environmental management certification), SA 8000 (labour standards certification) and the Global Reporting Initiative (sustainability reporting), which promote more specific CSR initiatives, involve, respectively, approximately 180,000, 2,000 and 1,000 (mainly) business entities.

Table 1: Business participation in selected multi-stakeholder initiatives promoting corporate social responsibility

<b>Multi-stakeholder initiative</b>	<b>Participating entities</b>
ISO 14001 Certification <sup>a</sup>	188,815
Global Reporting Initiative (GRI) <sup>b</sup>	1,000
United Nations Global Compact <sup>c</sup>	5135
Forest Stewardship Council <sup>d</sup>	13,500
Marine Stewardship Council <sup>e</sup>	51
Partnerships for Sustainable Development <sup>f</sup>	867
SA 8000 <sup>g</sup>	1,942
Fair Labor Association (FLA)	
- Participating companies <sup>h</sup>	30
- Accredited companies <sup>i</sup>	11
Ethical Trading Initiative	53
Principles for Responsible Investment	
Asset owners	183
Investment managers <sup>i</sup>	286
Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) <sup>k</sup>	42

Source: Official web site of each initiative.

**Notes:**

a: Certificates issued by December 2008. Includes business and other facilities. Data accessed 5 January 2010.

b: Approximate number of organizations that have issued reports based on GRI guidelines. Data accessed 5 January 2010.

c: Number of participating businesses, of which 937 are non-communicating and 166 are in Fortune's Global 500. Data accessed 28 August 2009.

d: Number of certificates held by companies in 2008. Data accessed 28 August 2009.

e: Certified fisheries. Data accessed 28 August 2009.

f: Number of partners from business and industry. Data accessed 28 August 2009.

g: Certified facilities as of 31 March 2009. Data accessed 28 August 2009.

h: "Participating companies" that commit to implement FLA Standards in factories throughout their supply chains. Data accessed 28 August 2009.

i: Accreditation implies that a participating company's workplace standards programme is substantially in compliance with the FLA Code following an assessment at the end of the implementation period.

j: Data accessed 28 August 2009.

k: Companies that support and actively participate in the EITI process. Data accessed 28 August 2009.

Major weaknesses also affect the quality of CSR. A review of the poverty-related CSR standards and instruments adopted by the top 100 corporations suggests that most of the world's largest firms lean towards the categories of "inactive" or "reactive" laggards (see Table 2). Relatively few have been "proactive" in the sense of adopting a broad range of more meaningful standards and instruments.

Table 2: Poverty approaches of Fortune 100 corporations, 2006

	<b>Inactive (%)</b>	<b>Re-active (%)</b>	<b>Active (%)</b>	<b>Pro-active (%)</b>
Total (N=100)	63	55	33	4
Europe** (N=52)	48	67	52	8
of which United Kingdom (N=10)	60	3	40	10
United States*** (N=30)	77	47	13	0
Asia**** (N=15)	93	27	7	0
Developing (N=3)	33	66	33	0
Petroleum refining (N=14)	50	71	36	14
Banks (N= 17)	59	47	47	6
Insurance (N=13)	62	39	31	0
Electronics, computers, telecom (N=15)	74	53	27	0
Motor vehicles and parts (N=13)	69	46	23	0
Retailers, general merchandise, wholesalers (N=12)	75	42	27	0

Source: based on van Tulder, 2010

**Notes:**

\* Overlap occurs because companies may simultaneously be classified, for example, as 're-active' in relation to some indicators and 'active' in relation to others.

\*\* Includes: Netherlands (4), Belgium (2), Germany (14), France (11), Italy (3), United Kingdom (10), Ireland (1), Norway (1), Spain (2), Switzerland (4).

\*\*\* Includes: state-controlled energy corporations in Venezuela, Brazil, Mexico.

\*\*\*\* Includes: Japan (9), China (3), Republic of Korea (3).

Another major concern with CSR relates to blind spots on the agenda, i.e. key issues that tend to be ignored. These include, for example, corporate lobbying, corporate taxation and (until the recent financial crisis) executive pay. In the field of labour standards, there is also a tendency for companies to focus more on working conditions as opposed to labour rights (Barrientos and Smith, 2006; Utting, 2007). There are limits, however, to which one can engage in broad generalizations about positive or negative dimensions of CSR. Because there are numerous drivers of

CSR and significant variations in business preferences of firms and the institutional, economic and political contexts in which they operate, so too are there variations in corporate responsiveness to the CSR agenda and in the social performance of firms. Data related to different regions and industrial sectors provided in Table 2 illustrate this point.

## 2. The Intellectual Crisis of CSR<sup>2</sup>

The limitations of CSR relate not only to uptake and the quality of standards and actual company performance but also to the broader intellectual project surrounding CSR. What can be called the mainstream CSR agenda, that is, CSR discourse and practices associated in particular with high profile global and national firms, business associations, the growing CSR service industry comprising consultancy firms and some NGOs, and governmental and international bodies, sits on an intellectual foundation that is somewhat shaky. Four limitations, in particular, stand out (Utting and Marques, 2010).

### Learning from history

The first relates to the ahistorical nature of much of the literature. If history is alluded to, the starting point is often the reality or perception of inefficient and corrupt government, or “state failure”, as well as the notion that globalization renders past forms of regulation and governance ineffective. From this perspective, traditional approaches to business regulation are seen as fundamentally flawed. So-called “command and control” regulation is considered a blunt instrument that stifles innovation. Numerous labour and environmental laws exist but are rarely enforced. At the international level, governments are often unable to agree on ‘hard’ regulatory instruments as, for example, in the case of the United Nations (UN) Code of Conduct for TNCs some two decades ago<sup>3</sup>.

Missing from these accounts is the body of empirical evidence describing the circumstances that shaped the role of business in social development during different time periods. It is important to situate CSR on a historical trajectory in order to reveal the conditions, strategies and institutional and other contexts that were conducive to socially responsible business in the past; to consider which elements are relevant to today’s circumstances; and to determine whether they are being considered in current strategies to promote CSR. Such a perspective reveals the complex set of economic, political and institutional conditions, or governance arrangements, required to ensure the sustainable contribution of business to social development.

<sup>2</sup> This section draws heavily on Utting and Marques, 2010.

<sup>3</sup> More recently, the United Nations Norms on the Responsibilities of TNCs and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights experienced a similar fate.

Examples of these include:

- relatively strong states with a developmental vision and welfare orientation;
- social pacts whereby business, the state (and in some contexts, labour groups) engaged in extensive national-level dialogue and negotiation concerning how to reach national social and economic objectives;
- labour movements and/or other social groups that acted as countervailing social forces to organized business interests;
- corporate elites that were “socially embedded” through their relations with local communities; and
- the rise of “managerialism” in the early decades of the twentieth century, which not only provided a certain autonomy from shareholder interests but cultivated a degree of responsiveness to societal concerns in contexts where there was a strong ethos about corporations acting in the public good.

In such contexts the notion of what constituted socially responsible business was generally quite different to contemporary CSR. Paying taxes, generating employment, employing workers for the long term, upholding labour rights and giving back to the community through philanthropy were routine expectations. The mix and relative weight of elements, however, could vary substantially under different “varieties of capitalism” and policy regimes. This analysis suggests that the drivers of contemporary CSR, in particular those associated with reputation and risk management, and various forms of interaction with NGOs, differ from, and seem considerably weaker than, those underpinning business activities and strategies associated with inclusive development in the past.

The contrasts provided by historical analysis highlight how the changing context of state-market relations and the configuration of social forces are key for understanding the substance and trajectory of CSR. While the Freemanesque language<sup>4</sup> of “stakeholder responsiveness”, “stakeholder dialogue” and “stakeholder capitalism” is commonly spoken, the concept of shareholder primacy, incentives for senior management linked to financial performance, and appropriate signaling of the market have dominated capitalist logic over the past quarter century in particular (Boyer, 2005). This period has witnessed major changes in the configuration of social and institutional forces. We see the rise of finance capital and the increasing structural and instrumental power of big business to shape government policy and development strategy. Concomitant with these developments, or related to them, has been the decline of organized labour and certain institutions of mainstream democracy, the weakening of corporatist social pacts, and the rolling back of certain state regulatory functions and capacities (Reich, 2007; Stiglitz, 2004). A key change has been the restructuring of industrial production and the integration of suppliers and distributors, from both the North and South, into global value chains (Gereffi and

---

<sup>4</sup> See Freeman, 1984.

Korzeniewicz, 1994). Dominated by TNCs that control production, marketing and research and development (R&D), the nature, local embeddedness and developmental impact of such chains vary considerably<sup>5</sup>.

### Empirical analysis

The second limitation relates to the failure to adequately measure and evaluate real progress in CSR performance and its impacts on small enterprises, people and the environment in developing countries. The corporate social performance (CSP) and corporate financial performance (CFP) literature in the management discipline, for example, defines CSP quite narrowly and tends to focus on the developed country context. Problems affecting empirical analysis include the following:

- the CSR agenda has been promoted with a considerable rhetorical zeal that emphasizes objectives, intentions and process as opposed to concrete evidence of improved performance and impacts. It can also mask the considerable variations in CSR uptake and performance by sector, industry and “variety of capitalism”;
- far more attention has been paid to assessing what CSR does for business and the financial “bottom line” than for people and the environment or the “triple-bottom line”;
- the distribution of costs and benefits among different stakeholders is often ignored. The distribution of benefits of certain types of Public Private Partnerships (PPPs) and private standard-setting initiatives may be skewed toward more powerful stakeholders, and PPPs often fare poorly in relation to participation and accountability (Gregoratti, 2010; Utting and Zammit, 2006). Similarly, global corporations can pass the costs of CSR down the supply chain (Sum, 2010).

### Theoretical perspectives

The third limitation of mainstream analysis relates to the fact that it is conceptually thin. The intellectual project underpinning CSR draws quite selectively on theoretical bodies of knowledge. This selectivity inhibits understanding of the potential and limits of CSR from a developmental and institutional perspective. Considerable attention has been paid to management and organizational theory, as well as some strands of governance theory, in explaining why the modern-day corporation – in contexts of globalization and liberalization – should, and does, engage with CSR<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> The degree to which these production chains are embedded in the local context is a major issue for developing countries. This may range from enclave operations like the mining corporations in Africa (UNCTAD, 2005) and high-tech firms in India and Mexico (Gallagher and Zarsky, 2008) to companies, like Unilever in Indonesia, that are more tightly integrated (upstream and downstream) into domestic market networks and social relations (Clay, 2005).

<sup>6</sup> DiMaggio and Powell, 1991; Keohane, 2002; Porter and van der Linde, 1995.

Moreover, Polanyian analysis has enriched our understanding of the political economy of CSR. Particularly important in this regard are analyses that draw on Polanyi's concepts of embeddedness and the 'double movement' in order to show both why CSR is necessary in a normative sense, as well as its political and economic underpinnings. This notion of "embedded liberalism" (Ruggie, 1982) accepts the reality of economic globalization and liberalization but insists on the need for institutions that can mitigate perverse social effects. In the words of the UN Secretary-General's Special Representative for Business and Human Rights, John Ruggie, what is needed is 'principled pragmatism' (United Nations, 2006). While this approach has advanced our understanding of the role of CSR, it runs the risk of associating almost any institutional reform or "thickening" with progressivity. However, as noted above, different agendas or logics are at play in the field of CSR, often with quite different implications from the perspective of inclusive development. The particular role of institutions, therefore, is to some extent up for grabs or shaped by contestation. Furthermore, what matters is not simply institution building or reform per se but the mix and relative weights of different institutions associated with the state, the market, the firm, civil society and communities. Also important is the nature of the structural changes that are occurring as well as institutional path dependence. Both establish important boundaries as to what is possible in terms of CSR and why certain firms, industries and societies may be more or less amenable to CSR reforms.

To overcome such analytical limitations, it is important to draw on certain variants of governance theory, varieties of capitalism analysis, power resources theory, neo-Gramscian and neo-Foucauldian perspectives, as well as French regulation theory. Yet these schools of thought are often ignored in mainstream thinking on CSR. Such analysis allows for a more comprehensive understanding of issues of power and institutional dynamics. It reveals a number of important limitations of contemporary approaches associated with "voluntarism" and private regulation, and provides pointers to regulatory frameworks and modes of governance potentially more conducive to inclusive development. Concerning power, such literatures emphasize:

- the need to factor in the changing nature of the state in contexts of globalization, state-market relations and societal and elite perceptions of the role of the state, in order to understand why regulatory authority is delegated to, or assumed by, non-state actors;
- the importance of power relations between different social actors and stakeholders, and their role in framing the CSR agenda, as well as how costs and benefits of CSR are negotiated and distributed among stakeholders and within value chains;
- the various ways "corporate power" manifests itself – structurally, instrumentally and discursively (Fuchs, 2005);
- how the potential to improve labour standards through CSR confronts contradictory processes associated with changes in systems of industrial organization and regulation linked to both labour market flexibilization and new technologies that

facilitate cost-cutting and corporate control of value chains;

- the extent to which CSR serves an important legitimizing role for corporate elites and that it is exercised not only through co-optation and “window dressing” but also through their exercising moral, intellectual and cultural leadership;
- how the broadening and deepening of CSR depends crucially on “counter-hegemonic” struggles, “countervailing” (state and civil society) forces, and changes in the configuration of social forces.

Concerning institutional dynamics, such literatures reveal that at a systemic level, CSR – or what Ngai-Ling Sum refers to as “the new ethicalism” (Sum, 2010) – can be viewed as a response on the part of elites to craft a “social fix” and “institutionalized compromise” or regulatory regime, more conducive to the long-term reproduction or “sustainability” of capitalist relations (Palpacuer, 2010). In this regard it reinforces an approach to development centred on economic liberalization that could not be secured solely on the basis of legal and regulatory changes associated with free trade, deregulation, intellectual property rights and so forth – or what has been called “new constitutionalism” (Gill, 2008). At the micro-level of the firm or supply chain a dual dynamic may also occur with large retail corporations exerting unjustifiable pressures on suppliers to lower costs and margins, and increase the intensity of labour, while simultaneously engaging in some aspects of CSR for reasons of legitimacy.

### The politics of corporate accountability

The fourth limitation relates to the analysis of institutional change, which is often politically naïve or expedient. In a context where perspectives on appropriate forms of business regulation remain fairly polarized between those who are critical of state regulation and favour voluntary initiatives, and those who are skeptical of the latter and call for binding regulation, it is important to move beyond this dichotomy by considering how different types of institutions and actors – private, civil and state – operating at multiple scales – locally, nationally, regionally and internationally – interact and cohere in ways that generate regulatory frameworks more conducive to inclusive development. Shifting the focus beyond “voluntarism”, important elements of a different approach emerge; one that reconnects CSR and public policy, voluntary initiatives and law, contestation and policy change, “participation” in project design, and “old” and “new” social movements. The concept of corporate accountability, discussed below, emerges as an alternative to mainstream CSR, which often disregards such aspects.<sup>7</sup>

To understand, then, the political underpinnings of institutional reform, in general, and of a transition from CSR to corporate accountability, in particular, attention needs to focus on actual or potential shifts in the correlation of social and institutio-

<sup>7</sup> Regarding the definition and analysis of corporate accountability from this perspective, see also Bendell (2004), Newell (2002), Utting (2008, 2007, 2005).



nal forces, the changing nature of activism and the strengthening of countervailing centres of power associated with the state and civil society.<sup>8</sup> Inter-group bargaining and contestation, i.e. conflict between different interests, remain important in agendas of progressive institutional change (Mouffe, 2005). However, within mainstream circles such dynamics are frequently deemed to be ineffective and passé – instead partnership and stakeholder dialogue are portrayed as contemporary, pragmatic, more desirable alternatives (SustainAbility, 2003; Tesner, 2000). Whether or not such approaches play a constructive role in progressive social reform depends, however, upon specific conditions that control for power asymmetries, facilitate genuine participation of subaltern groups, and guard against the risk of transferring regulatory authority to unaccountable actors. Often such conditions are lacking.

An important starting point in understanding the politics of corporate accountability is the recognition that as corporations assume both a more overt presence in the public domain and take on functions hitherto associated with the state, their role as political actors is augmented and they become legitimate targets of contestation (Crouch, 2010). In addition to conventional roles associated with lobbying and political financing, the politicization of the corporation manifests itself in other ways, for example, taking on state functions of basic service provisioning, standard-setting, monitoring and inspection (Crane et al., 2008). Rightly or wrongly, some civil society actors and local communities perceive global corporations as highly implicated in global injustice. Such connections derive, for example, from the so-called “race to the bottom” or the ability of corporations to relocate to take advantage of de-regulation; their structural power and actual or potential recourse to “capital flight” and “capital strikes”; their dominant role in global value chains associated with sub-standard working conditions and pressures on small enterprises, livelihoods and the environment; the skewed distribution of value within value chains; and various ways in which global corporations, or the business associations to which they belong, aid and abet the spread of neoliberal policies and associated externalities detrimental to the social and environmental conditions in developing countries (Utting, 2008).

### 3. Future challenges

How is CSR likely to fare in the future as an approach for addressing negative externalities of business and market behavior associated with social, environmental

and human rights issues and proactively contributing to inclusive and sustainable development? Much will depend on the correlation of forces among different developmental and regulatory approaches and “movements”, three of which seem particularly pertinent.

A broad-based “CSR movement”, comprising companies, business associations,

<sup>8</sup> See also Peter Evans, 2005.

a variety of organizations associated with the CSR service industry, including some NGOs, as well as government entities and international development and finance organizations, has been active in shaping the mainstream CSR agenda. This movement places great store in corporate self-regulation, voluntary initiatives, ad hoc responsiveness to selected stakeholder concerns, “learning by doing”, and gradually scaling up and expanding the range of CSR initiatives. Another approach has been pursued by what has been called the “corporate accountability movement”, which emphasizes the importance of harder regulatory instruments and international law, the key role of contestation and social movements activism in reforming corporate practices and regulatory institutions, the need to strengthen trade unions and collective bargaining, and the importance of complaints procedures and mechanisms for redress.

The CSR movement is politically strong but, as seen above, substantively weak, both in terms of bridging the gap between rhetoric and practice, and dealing effectively with the contradictions of neoliberalism (Utting, 2005). Despite much talk of a post-Washington consensus and a shift to “embedded liberalism”, neoliberalism is still very much alive. And as noted above, it is being locked-in via trade and other bilateral and supranational agreements. The recent global financial crisis may have dented the dominant paradigm but there are few signs that core features of neoliberalism that have been particularly problematic from a social, environmental and developmental perspective are being fundamentally rethought. Elements of Keynesianism have resurfaced but their longevity is in considerable doubt. Rather, the dominant policy response seems to lean towards reconstituting “business-as-usual”, in terms of financialization, privatization, flexibilization of labour markets, “free” trade and investment, and corporate dominance of value chains. This neoliberal or “business-as-usual” movement, then, remains extremely vibrant and will likely continue to generate or reinforce the types of negative externalities and regulatory deficits that undermine inclusive and sustainable development.

Global awareness of certain contradictions has been heightened in the context of the multiple crises that have affected local communities and economies at both the national and international level in recent years. The global food crisis directly or indirectly implicated global corporations and financial institutions, which had been involved either in speculative trading activities and/or a model of agricultural development that often marginalized small producers and rural communities. The global energy crisis, whilst sparked in large part by speculative pressures, put into sharp relief the limits of a model of energy intensive production and consumption that was being promoted through the agency of global corporations. And the global financial crisis shone the spotlight on the perverse effects of financialization and the short-term horizons of managers responding to capital markets. Some 20 years of mobilization by the CSR movement had paid little, if any, attention to these issues. Rather it had tinkered with management systems and other institutional arrangements in ways that brought about some marginal improvements in corporate social and environmental performance but often simply imposed a cosmetic gloss on business-as-usual.

How the current global economic crisis will impact CSR is still uncertain. There is likely to be considerable belt-tightening by companies, which could well affect both the political will within senior management to “prioritize” CSR and the human and material resources allocated to CSR. Corporations that dominate global value chains may well increase their reliance on sub-contracting and further squeeze suppliers (and workers). They may also find that the market for “ethically-produced” products will shrink as consumers tighten their belts. On the other hand, the crisis itself has pointed the spotlight on the issue of corporate responsibility and certain blind spots on the CSR agenda, notably executive pay, the balance between wages and profits, and CSR in the financial sector. The crisis has also re-legitimized the role of the state in regulating markets and directed attention to new business models associated with “green economy”.

As noted in section 2, discursive struggle and power relations play a crucial role in determining the substance and trajectory of CSR. The mainstream CSR agenda will likely nudge forward but more significant improvements in corporate social performance will depend to a large extent on the corporate accountability movement. Its situation, however, is quite different. Whilst highly cognizant of the contradictions of the neoliberal model and the limitations of CSR, it has been politically weak. It confronts the major challenge of building a more cohesive broad-based coalition. This must involve dealing with existing tensions or disconnects between NGOs and trade unions, NGOs and social movements, civil society organizations and progressive political parties, and activists North and South. It also requires less dogmatic or more nuanced analytical and prescriptive frames that recognize varieties of capitalism and state-business relations with different social and developmental implications, as well as possible complementarities and synergies between voluntary and legalistic regulation.

There are some signs that both the CSR and corporate accountability movements are addressing their respective limitations. Within mainstream CSR circles, there has been increased attention to the role of grievance procedures and redress, for example, in the emerging UN-fostered strategy to improve the performance of companies in relation to human rights (Ruggie, 2008). The International Organization for Standardization (ISO) is also venturing into the arena of CSR with a set of guidelines (ISO, 2009). A large coalition of civil society organizations that make up OECD Watch is applying pressure on the OECD and providing advice to strengthen the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Several civil society networks like Publish What You Pay involve a coalition comprising NGOs, trade unions, political parties and some influential business leaders. The recently formed Asia Floor Wage Alliance, which campaigns for decent wages in the garments industry throughout Asia, brings together northern and southern NGOs and trade unions.

The mainstream CSR agenda, then, continues to broaden and deepen, taking on board new issues, considering new instruments and ratcheting-up old ones.

Through this process the hitherto contrasting regulatory approaches of the CSR and corporate accountability movements are finding more common ground. The corporate accountability movement, for its part, shows some signs of addressing the political weaknesses referred to above. Neoliberalism, however, is proving to be remarkably resilient. The future direction of CSR will largely depend on the role and interplay of these three “movements” or regulatory approaches, and of the social forces and interests backing them.

## References

Barrientos, S. and Smith, S. (2006). *The ETI Code of Labour Practice: Do Workers Really Benefit? Report on the ETI Impact Assessment*. Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.

Bendell, J. (2004). *Barricades and Boardrooms: A Contemporary History of the Corporate Accountability Movement*. Programme on Technology, Business and Society, Paper No. 13. Geneva: UNRISD.

Blowfield, M. (2010). “Business, Corporate Responsibility and Poverty Reduction”, in P. Utting and J. C. Marques, *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance*, Basingstoke: Palgrave/UNRISD.

Boyer, R. (2005). “From shareholder value to CEO power: The paradox of the 1990s”. *Competition and Change*, Vol. 9, No. 1, March, pp.7–48

Clay, J. (2005). *Exploring the Links between International Business and Poverty Reduction: A Case Study of Unilever in Indonesia*. Oxford: Oxfam GB, Novib [Oxfam Netherlands], and Unilever.

Crane, A., Matten, D. and Moon, J. (2008). *Corporations and Citizenship*. Cambridge: Cambridge University Press.

Crouch, C. (2010). “CSR and Changing Modes of Governance: towards Corporate Noblesse Oblige?”, in P. Utting and J.C. Marques, *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance*. Basingstoke: Palgrave/UNRISD.

Cutler, A .C. (2008). “Problematizing corporate social responsibility under conditions of late capitalism and postmodernity”, in V. Rittberger and M. Nettesheim (eds.), *Authority in the Global Political Economy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1991). “Introduction”, in W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Economist (The) (2005). *A Survey of CSR*. Special Edition, 22 January.

ETI (2005). *Bridging the gap between commercial and ethical trade agendas: Pioneering approaches to purchasing practices*. Briefing paper No. 5.

Evans, P. (2005). "Counter-hegemonic globalization: Transnational social movements in the contemporary global political economy", in T. Janoski, R. R. Alford, A. M. Hicks and M. A. Schwartz (eds.), *Handbook of Political Sociology: States, Civil Societies, and Globalization*. Cambridge: Cambridge University Press.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Fuchs, D. A. (2005). *Understanding Business Power in Global Governance*. Baden-Baden: Nomos.

Gallagher, K. P. and Zarsky, L. (2008). *The Enclave Economy: Foreign Investment and Sustainable Development in Mexico's Silicon Valley*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Gereffi, G. and Korzeniewicz, M. (eds.) (1994). *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport, CT: Praeger Publishers.

Gill, S. (2008). *Power and Resistance in the New World Order*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Greer, J. and Bruno, K. (1996). *Greenwash: The Reality behind Corporate Environmentalism*. Penang: Third World Network.

Gregoratti, C. (2010). "Growing Sustainable Business in Eastern Africa: The Potential and Limits of Partnerships for Development", in P. Utting and J. C. Marques (eds.), *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance*. Basingstoke: Palgrave/UNRISD.

Henderson D. (2001). *Misguided Virtue - False Notions of Corporate Social Responsibility*. Wellington: New Zealand Business Round.

Hertz, N. (2001). *The Silent Takeover: Global Capitalism and the Death of Democracy*. Portsmouth: Heinemann.

Holliday, C., Schmidheiny, S. and Watts, P. (2002). *Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development*. Sheffield: Greenleaf Publishers.

ISO (2009). *Special Report: ISO 26000 Guidance on social responsibility*. ISO Management Systems. [http://www.iso.org/iso/ims\\_2009-09-10.htm](http://www.iso.org/iso/ims_2009-09-10.htm), accessed on 17 February 2010.

Keohane, R. (2002). *Power and Governance in a Partially Globalized World*. London: Routledge.

Levy, D. (2008). "Political contestation in global production networks". *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4, pp. 943–962.

Margolis, J. D., Elfenbein, H. A. and Walsh, J. P. (2007). *Does It Pay to Be Good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship between Corporate Social and Financial Performance*. The Mossavar-Rahmani Center for Business and Government, John F.

Kennedy School of Government. Cambridge, MA: Harvard University.

Mouffe, Ch. (2005). *On the Political: Thinking in Action*. London: Routledge.

Newell, P. (2002). "From responsibility to citizenship: Corporate accountability for development". *IDS Bulletin*, Vol. 33, No. 2, pp.91–100.

Palpacuer, F. (2010). "Challenging Governance in Global Commodity Chains: The Case of Transnational Activist Campaigns for Better Work Conditions", in P. Utting and J. C. Marques (eds.), *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance*. Basingstoke: Palgrave/UNRISD.

Porter, M. E. and van der Linde, C. (1995). "Green and competitive: Ending the stalemate". *Harvard Business Review*, September-October, pp.120–34.

Reich R. (2007). *Supercapitalism: The Transformation of Business, and Everyday Life*. New York: Knopf.

Richter, J. (2001). *Holding Corporations Accountable: Corporate Conduct, International Codes and Citizen Action*. London: Zed Books.

Ruggie, J. G. (2007). *Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises. Business and Human Rights: Mapping International Standards of Responsibility and Accountability for Corporate Acts. Addendum 3 - Human Rights Policies and Management Practices: Results from questionnaire surveys of Governments and Fortune Global 500 firms*. Geneva: UN Human Rights Council.

Ruggie, J. G. (2008). *Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises. Protect, Respect and Remedy Framework for Business and Human Rights, Advanced Edited Version 7 April 2008*. Geneva: UN Human Rights Council.

Ruggie, J. G. (2003). "Taking Embedded Liberalism Global: The Corporate Connection", in D. Held and M. Koenig Archibugi, *Taming Globalization: Frontiers of Governance*. Cambridge: Polity Press.

Ruggie, J. G. (1982). "International regimes, transactions, and change: Embedded liberalism in the postwar economic order". *International Organization*, Vol. 36, No. 2, Spring, pp. 379–415.

Stiglitz, J. E. (2004). *The Roaring Nineties: Why We're Paying the Price for the Greediest Decade in History*. London: Penguin Books.

Sum, N. L. (2010). "Wal-Martization and CSR-ization in Developing Countries", in P. Utting and J. C. Marques (eds.), *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance*. Basingstoke: Palgrave/UNRISD.

SustainAbility (2003). *The 21<sup>st</sup> Century NGO: In the Market for Change*. London: SustainAbility.

Tesner, S. (2000). *The United Nations and Business. A Partnership Recovered*. New York: St. Martin's Press.

UNCTAD (2005). *Economic Development in Africa: Rethinking the Role of Foreign Direct Investment*. Geneva: United Nations.

United Nations (2006). *Promotion and Protection of Human Rights: Interim Report of the Special Representative of the Secretary-General on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises*, UN document No. E/CN.4/2006/97, Commission on Human Rights, 22 February. United Nations Economic and Social Council, New York.

UNRISD (1995). *States of Disarray*. Geneva: UNRISD.

Utting, P. (2008). "The Struggle for Corporate Accountability". *Development and Change*, Vol.39, No. 6, December, pp 1-17.

Utting, P. (2007). "CSR and equality". *Third World Quarterly*, Vol. 28, No.4, pp. 697–712.

Utting, P. (2005). *Rethinking Business Regulation: From Self-Regulation to Social Control*. Programme on Technology, Business and Society, Paper No. 15. Geneva: UNRISD.

Utting, P. (2003). "Corporate Responsibility and Labour Issues in China. Reflections on a Beijing Conference". *The Journal of Corporate Citizenship*, No. 10, Summer.

Utting, P. (2000). *Business Responsibility for Sustainable Development*. Geneva 2000 Meeting, Occasional Paper No. 2, January.

Utting, P. and Marques, J. C. (2010). "Introduction: the Intellectual Crisis of CSR", in P. Utting and J. C. Marques, *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance*. Basingstoke: Palgrave/UNRISD.

Utting, P. and Zammit, A. (2006). *Beyond Pragmatism: Appraising UN-Business Partnerships*, Programme on Markets, Business and Regulation, Paper No. 1. Geneva: UNRISD.

Zadek, S. (2001). *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*. London: Earthscan.

## **Danish Perspectives on CSR in a Time of Crisis**

Mette Andersen

This paper is intended to assess the present state of Corporate Social Responsibility (CSR) in Denmark. First, it gives an overview of the government's position on the role of CSR in a time of financial and economic crisis. Then, it shows the way in which the Danish companies are facing CSR during the crisis. Finally it underlines the main initiatives taken by the Danish government to encourage companies to engage in CSR.

### **1. The Danish government's view on the role of CSR in a time of crisis**

In a time of financial crisis, one might be tempted to think that trade and industry should focus more on short-term survival than long-term responsibility, and drastically reduce all costs and commitments. However, the Danish Minister for Economic and Business Affairs believes that when times are difficult, one should draw on one's strengths, and that Danish businesses have a particularly strong position when it comes to working actively with CSR. The minister finds that many Danish businesses are very good at turning CSR into a competitive advantage, and that CSR may therefore be one of the factors that help a business navigate safely through the crisis. More specifically, she argues that:

*"Working with responsibility is not only justified in times of healthy profits. Businesses which actively commit themselves to CSR, even during a financial crisis, send a valuable signal to financiers and investors that the business is building upon a long-term sustainable business strategy. Such businesses also have good potential to improve their competitiveness, as developing responsible products and business concepts may provide access to new markets. The current crisis may therefore also provide Danish businesses with an opportunity to take the lead, by investing in CSR" (Espersen, 2009).*

### **2. Danish companies' engagement in CSR in a time of crisis**

Several surveys indicate that Danish companies at a general level have not reduced their CSR engagement during the current financial crisis. For instance, *Ledernes Hovedorganisation*, a professional organisation for Danish managers, conducted a survey in February 2009 among approx. 700 managers from Danish companies. According to this survey, Danish companies do not plan to spend less money on CSR during the financial crisis. In fact, approx. 20% plan to strengthen their CSR efforts during the crisis, and approx. 60% plan to maintain the same level of activities as before the crisis.



Another survey conducted by PA Consulting in April 2009, shows that 9 out of 10 of the largest Danish companies do not intend to reduce their CSR engagement as a result of the financial crisis. According to this survey, a little less than 50% of the companies plan to increase their engagement despite the financial crisis.

### **3. The Danish government's role in encouraging Danish companies to engage in CSR**

A likely reason for Danish companies' continued focus on CSR during the financial crisis is the fact that an increasing number of Danish companies work strategically with CSR, i.e. they focus on those CSR activities which create value for their business. Those companies who manage to integrate CSR into their core business in a way that adds value will not only refrain from cutting down on their CSR activities; they are in fact likely to perceive these activities as an investment in the future.

The Danish government may have played a considerable role in Danish companies' increased engagement in strategic CSR. The government issued an Action Plan for Corporate Social Responsibility in May 2008. With its action plan, the government wants to "promote social responsibility and help Danish businesses reap more benefits from being at the global vanguard of corporate social responsibility. It will underpin the goal of making Denmark and Danish businesses internationally renowned for responsible growth" (Action Plan for Corporate Social Responsibility, May 2008). The action plan is based on two main foundations; the concept of business-driven – or strategic – CSR and international principles for CSR (mainly UN Global Compact and UN Principles for Responsible Investment). The action plan contains 30 initiatives within four broad key action areas:

- I. Propagating business-driven social responsibility
- II. Promoting businesses' social responsibility through government activities
- III. Corporate sector's climate responsibility
- IV. Marketing Denmark for responsible growth

#### **I. Propagating business-driven social responsibility**

The Government wants to propagate business-driven social responsibility among both large and small businesses. The Government wants to underpin large businesses' CSR reports and give businesses the knowledge and tools to enable them to work with business-driven social responsibility – nationally and, in particular, internationally.

With a view to propagating business-driven social responsibility, the Government is launching the following activities:

- encourage Danish companies and investors to continue and develop their commitment and CSR work;

- make it mandatory for large businesses to report on CSR in the management's review of the annual report;
- make it mandatory for institutional investors and unit trusts to report on CSR in the management's review of the annual report;
- set up the Social Responsibility Council, charged with making recommendations for the Government, the corporate sector and associations;
- establish a new social responsibility communication portal ([www.samfundsansvar.dk](http://www.samfundsansvar.dk));
- organise campaign activities on business-driven social responsibility;
- intensify counselling on innovation and social responsibility for small and medium-sized businesses in the regional growth houses;
- organise international conference 'Danish Business innovating for World Challenges' to identify innovation areas for Danish businesses;
- set up a knowledge network among organisations, researchers and advisors on business-driven social responsibility and responsible supplier management;
- advise businesses through Danish representations in other countries;
- work to ensure a transparent market that promotes social responsibility considerations in consumer purchasing. The Government will launch a study of consumers' role in CSR;
- prepare a biennial progress report on Danish businesses' observance of and commitment to Global Compact and PRI, first time in 2010.

#### *Statutory requirement about CSR reporting*

As mentioned above, an element of this key action area is a statutory requirement about CSR reporting. From 2009, large Danish companies are required to account for their work on CSR in their annual report. The aim of this statutory requirement has been to inspire companies to take an active position on CSR and communicate this, and to help improve the international competitiveness of Danish trade and industry.

Companies covered by the statutory requirement must report on:

- the company's social responsibility policies, including any standards, guidelines or principles for social responsibility the company employs;
- how the company translates its social responsibility policies into action, including any systems or procedures used;
- the company's evaluation of what has been achieved through social responsibility initiatives during the financial year, and any expectations it has regarding future initiatives.

If the company has not formulated any social responsibility policies, this must be reported.

The government wants to maintain CSR as a voluntary activity. Therefore, Danish companies are free to choose whether or not they wish to engage in CSR, but they are required to account for their approach to CSR. Thus, while the law does not require that companies work with CSR, it indirectly encourages them to work with this field, since not many companies find it appealing to state in their annual report that they do not deal with social and environmental activities.

## II. Promoting businesses' social responsibility through government activities

Businesses and investors play key roles in the work of making Denmark known for responsible growth. However, the state sector also has a number of options for aiding in disseminating social responsibility through its own activities.

This is why the Government intends to heighten focus on social responsibility in connection with state purchasing, investments and state-owned public limited companies, through the following initiatives:

- ensure that, in future, joint state supply contracts will systematically embed requirements for social responsibility as articulated in the conventions that provide the foundation for the UN Global Compact;
- ensure that all state procurement officers can access the guidelines for embedding social responsibility;
- open up dialogue with local authorities and regions with a view to disseminating experience in embedding social responsibility in their areas;
- make it mandatory for state-owned public limited companies to report on CSR in the management's review of the annual report;
- ensure that all major state-owned public limited companies accede to the UN Global Compact;
- ensure that the Vækstfonden accedes to the UN principles for responsible investment (PRI);
- ensure that the Eksport Kredit Fonden (EKF) accedes to the UN Global Compact;
- continue its work of embedding social responsibility in Danish development work;
- ensure that the Industrialiseringsfonden for udviklingslande (IFU) and the Investment Fund for Central and Eastern Europe (IØ) accede to the UN Global Compact;
- organise conferences on businesses' social responsibility in developing countries jointly with Danish representations outside Denmark, local players and businesses;

- ensure that the regional trade and industry development system contributes to propagating business-driven social responsibility;
- strive to ensure that international investment banks embed social responsibility in their business and investment strategies.

### III. Corporate sector's climate responsibility

Denmark hosted the 2009 UN Climate Change Conference, COP15, the goal of which is to achieve an ambitious global climate agreement. The Government wants businesses to contribute actively to tackling global climate challenges. Thus, businesses can target their work on maintaining and strengthening their competitiveness by reducing their energy consumption and greenhouse gas emissions in their own and suppliers' businesses, while also helping to develop and disseminate global climate solutions. The work would enable businesses to support the goals made in the energy agreement concluded 21 February 2008. The Government wants to underpin businesses' work on preparing climate accounts and climate strategies. Finally, the Government will focus on businesses' and sectors' options for reducing their greenhouse gas emissions through partnerships on climate responsibility.

In the area of the climate, the Government will launch the following initiatives:

- encourage businesses to include sections of climate responsibility in their reports on CSR in the management's review of the annual report (see the mandatory requirement in key action area 1);
- jointly with the Confederation of Danish Industries develop the Climate Compass – a web-based climate tool aimed at helping businesses prepare climate accounts and climate strategies;
- initiate four partnerships on climate responsibility in relation to investors, in the retail sector, the construction sector and the maritime sector.

### IV. Marketing Denmark for responsible growth

The Government wants the marketing of Denmark for responsible growth to help Danish businesses reap greater benefits from their social responsibility work.

To this end, the Government wants to initiate targeted international marketing activities. The Government has prepared an overarching action plan for global marketing of Denmark. The marketing activities should create a clear, transparent picture of Denmark internationally, an image that puts us in a strong position in future global competition. The marketing activities will focus on, e.g., making Denmark known internationally as a responsible, balanced country, where responsibility and careful behaviour are key elements for individuals, for businesses and for the public sector. Additionally, the Government will also market Denmark for environmental awareness, cleanliness and energy-efficient solutions.

Thus, the action plan dovetails with the overall plan for marketing Denmark, and the initiatives below must be seen in the context of the Government's general marketing activities.

The following initiatives will be launched to market Denmark for responsible growth:

- promoting Danish tools and competences in the area of corporate social responsibility;
- heading up a 2010 international summit on international standards for social responsibility in Copenhagen (ISO 26000);
- organising an international conference on responsible investments aimed at creating the basis for better targeted and usability-oriented research.

#### **4. A special focus on SMEs**

While more and more Danish companies work strategically with CSR, there is still room for improvement. Many Danish companies still do not exploit the full potential of integrating CSR into their business. Particularly small and medium-sized enterprises (SMEs) may find it difficult to allocate time and resources to engage in strategic CSR – particularly in a time of crisis. Therefore, the Danish government has SMEs as a special target group in its CSR activities. Among the government's activities targeting SMEs are:

- training of more than 12,000 managers and employees in Danish SMEs on strategic CSR (i.e. what does strategic CSR mean, how can SMEs work with strategic CSR, etc.);
- the CSR Compass (a web-based tool on responsible supply chain management);
- the Climate Compass (a web-based tool on how to measure CO<sub>2</sub> emissions and design a climate strategy).

#### **References**

Danish Government (2008). *The Government's Action Plan for Corporate Social Responsibility*, May 2008.

Espersen, L. (2009). *CSR in a time of crisis*. Blog contribution of the Danish Minister for Economic and Business Affairs, March 31 on [www.csrgov.dk](http://www.csrgov.dk)

Ledernes Hovedorganisation (2009). *Survey*, February 2009.

PA Consulting (2009). *Survey*, April 2009.

## Por una estrategia pública de RSE en Cataluña

Xavier Pont Martín

Muchas son las empresas que desde el inicio del capitalismo se han mostrado socialmente responsables. El mero hecho de crecer, invertir y generar ocupación es ya una tarea de responsabilidad social. Pero más allá de estos elementos sociales inherentes a la naturaleza de toda empresa, es posible comprobar como, históricamente, han existido empresarios comprometidos con sus comunidades, proyectos empresariales respetuosos con el medio ambiente y empresas que han apostado por la formación y el trato adecuado de su personal.

Por tanto, ¿cuál es la novedad de la RSE?, ¿por qué se le otorga tanta importancia a esta realidad?

### 1. La RSE como una realidad emergente en las empresas

Algunos sostienen que la RSE es un elemento imprescindible para ser competitivos. De la misma forma que a principios de los noventa en Cataluña estaba de moda el tema de la calidad como eje de mejora de nuestro tejido productivo, a finales de los noventa, todos hablábamos de la internacionalización como fuente de crecimiento para nuestras empresas y, en el 2000, los expertos empezaron a hablar de la innovación como paradigma necesario para competir en un mundo global. Ahora muchos sostienen que la responsabilidad social es una dinámica que deben asumir las empresas si quieren ser competitivas en el siglo XXI. Hoy sabemos que la cualificación de las personas genera valor para la empresa, que la introducción de métodos y sistemas innovadores en las compañías aporta mayor productividad, o que el esfuerzo y el trabajo honesto son la mayor garantía de éxito para la empresa. También sabemos que el cambio climático y el desarrollo sostenible generan nuevos negocios y oportunidades de mejora de costes para las empresas. Estas son algunas de las apuestas por las que las empresas no deberían tener dudas. Si no invierten en estos valores es por desconocimiento, por falta de recursos o por no saber cómo llevarlo a cabo. En estos casos, claramente, la responsabilidad social se correlaciona con la competitividad. Si queremos ser competitivos, debemos ser responsables socialmente.

Sin embargo, esta relación tan directa entre RSE y competitividad no siempre se da. Otros valores como el compromiso con la sociedad, la conciliación y los usos del tiempo, la igualdad de género, la inserción de colectivos excluidos, las políticas de ahorro y eficiencia energética o la promoción lingüística en las empresas, son valores que mantienen una correlación más difusa con la competitividad (lo cual no significa que no exista correlación). En estos casos, es posible defender estos

valores bajo una óptica que contempla la empresa, no sólo desde la visión liberal de un ente al servicio de la rentabilidad de los accionistas, sino como un actor que responde a la multiplicidad de grupos de interés (*stakeholders*) y que forma parte de una sociedad que le aporta el marco desde donde actuar y, a cambio, le exige un retorno no sólo de tipo económico. La empresa se compromete con la sociedad que la acoge y con el medio ambiente. Por tanto, la empresa es responsable socialmente, no sólo porqué quiere ser más competitiva, sino porqué entiende que ha de retornar a la sociedad una parte de aquello que la sociedad le permite generar.

Estas dos visiones de la RSE no son necesariamente contradictorias y ambas pueden convivir en el seno de las empresas. La primera es una visión más economicista y que no niega la mayor al sistema capitalista: al final soy responsable socialmente porqué me interesa privadamente. La segunda óptica es más atrevida y supone un replanteamiento de los fundamentos de las empresas y una nueva visión del mundo mercantil.

Pero, ¿qué es exactamente la RSE?, ¿si siempre ha habido empresas responsables, por qué ahora tanto ruido con la RSE?

Imaginemos una empresa innovadora, que invierte en sus personas, que valora el esfuerzo y la honestidad, que se compromete con la sociedad que la rodea, que desarrolla oportunidades de negocio en el medio ambiente y en el ámbito energético, y que también incorpora políticas de ahorro y eficiencia energética, que va más allá de la ley en la integración de personas discapacitadas, que es pionera en políticas de igualdad de género y que ofrece oportunidades a las mujeres para conciliar su vida personal y profesional. La RSE no deja de ser un conjunto de métodos, principios, procedimientos, herramientas y formas de actuar con las que se dota la empresa para poder conseguir los objetivos antes mencionados. La RSE, por tanto, no deja de ser procedimental. La gran novedad que supone es haber introducido sistemática, rigor, procesos y método en el análisis de la responsabilidad social de las empresas.

No debe confundirse RSE con ética empresarial, aunque obviamente tengan relación. Los valores, las creencias y la ética forman parte de la persona y son difícilmente alienables. Por contra, los métodos de la RSE se pueden enseñar fácilmente. Ahora bien, difícilmente se podrá aprender el valor de la RSE si detrás no se encuentran personas comprometidas con estos valores. Por tanto, ética empresarial y RSE no dejan de ser dos caras de una misma moneda.

La RSE actúa en el plano voluntario, más allá de la ley. La RSE es asimétrica y cada empresa encuentra su camino. La RSE no es una herramienta sólo para el marketing social o para vestir la empresa con una memoria impecable con la que contentar a los inversores o a los legisladores de turno. La RSE tampoco es una herramienta de caridad social para conseguir patrocinios y donaciones por parte de las empresas. Como hemos visto, la RSE puede hacer (más bien deberíamos decir: suele hacer) la empresa

más competitiva. La RSE que funciona es aquella que aprovecha las sinergias y potencialidades de la empresa, que se enraíza en la estrategia de la compañía y expresa las sinergias, externalidades y relaciones que genera la empresa con su entorno.

Desde su eclosión en el mundo, la RSE se ha ido consolidando como una realidad entre las empresas. A pesar de la crisis, parece claro que no se trata de una moda pasajera. Cada año son más las empresas que rinden cuentas a la sociedad a través de las memorias de RSE. Cada año se perfeccionan más las estrategias de RSE, consolidándose su concepto y su significado. Todavía son muchas las metodologías, los procesos y las formas de afrontar la RSE y, difícilmente se llegará a un pensamiento único en esta materia. La RSE es una tendencia de fondo que se va imponiendo lentamente.

## **2. La RSE como política pública**

Que la sociedad se beneficia de la RSE es una obviedad. Todos los principios y valores de la RSE suponen mejoras para el bienestar y la sostenibilidad de nuestra sociedad. Cuantas más empresas tengamos que apuesten progresivamente por estrategias y proyectos de RSE, más avanzará el progreso social de nuestra ciudadanía.

La RSE no es sólo una filosofía aplicable a las empresas. Otras entidades, como ONG, Fundaciones y asociaciones, pueden perfectamente asumir los preceptos de la RSE. También la administración. De hecho, el sector público debería dar ejemplo y aplicarse, en primer lugar, los principios a sí mismo. La responsabilidad social es de todos y es por ello que conceptos como el de territorios socialmente responsables o ciudadanía corporativa ganan adeptos.

Por tanto, la primera dimensión de la política pública de RSE es aquella relacionada con la administración como entidad ejemplar, como organización que muestra a la sociedad y a las empresas cómo desarrollar estrategias y políticas de RSE.

Pero no acaba aquí la tarea pública. Es cierto que la RSE nace en muchas ocasiones de manera espontánea, pero no siempre es así. Las administraciones pueden y deben ser incentivadoras y promotoras de la RSE. Sin imponer ni condicionar la actividad empresarial, sin ser intervencionista. Las administraciones pueden realizar una tarea importante apoyando, facilitando y poniendo a disposición de las empresas recursos que faciliten la implantación de RSE. Deben generar el caldo de cultivo necesario para que la RSE pase de un grupo de empresas comprometidas a ser una realidad extendida y presente en todo el tejido empresarial.

Y aún cabe mencionar una última dimensión de la RSE como política pública. La financiación de las políticas de bienestar comporta importantes tensiones para el Estado. La necesidad de competir en un mundo global a menudo dificulta la financiación de programas expansivos de bienestar. La RSE también puede entenderse como una ayuda que complementa las políticas redistributivas del Estado.



En ningún caso puede convertirse en una sustitución del papel del Estado, pero sí puede actuar como una realidad que apoya en los ámbitos micro las políticas macro que emprenden las administraciones. Esta óptica permite también entender que el Estado incentive, a través de la contratación pública y las convocatorias de subvenciones, aquellas empresas que realizan estrategias y programas de RSE. Estas empresas aportan un complemento a la sociedad y por tanto, merecen un retorno superior.

### **3. Políticas públicas de RSE en Cataluña. Antecedentes**

Hace ya muchos años que las administraciones catalanas llevan a cabo políticas y programas de RSE. De hecho, y dependiendo de cómo se considere, buena parte de la labor de Gobierno es RSE. Lo que ocurre es que las políticas de los gobiernos autonómico y municipal no se han elaborado desde la óptica de la RSE y han nacido bajo otros paradigmas. Así, la promoción del medio ambiente tiene otros orígenes, o las ayudas para la inserción de colectivos excluidos, por poner dos ejemplos, responden a otros movimientos.

Desde la eclosión de la RSE, a principios del 2000, y como proyectos vinculados a su desarrollo, algunos ayuntamientos y diputaciones catalanas han impulsado, en muchos casos con fondos europeos, proyectos para el desarrollo de la RSE en Cataluña. Se trata de proyectos que pretenden crear recursos, metodologías y buenas prácticas para ponerlas a disposición de las empresas. En algunos casos comportaron incluso la creación de portales propios, como el proyecto RESSORT de la Diputación de Barcelona.

Desde el Gobierno de Cataluña, a través *Departament de Treball*, se han puesto en marcha también diversos proyectos para difundir y apoyar la RSE. Por ejemplo, la iniciativa RSCoop permitió acompañar a más de treinta cooperativas en el proceso de implementar una estrategia de RSE y elaborar la memoria correspondiente. En la actualidad, el programa se encuentra en una segunda edición denominada RSE.Pime, abriendo el abanico de empresas que participan más allá de las cooperativas. Otros departamentos, como *Medi Ambient* y *Economia i Finances* han apoyado también diversos proyectos centrados básicamente en estudios y financiación de cátedras.

Posiblemente, una de las iniciativas más remarcables haya sido el proyecto Xarxa Marc de RSE para PYME, promovida por ESADE en 2005, con la participación del Gobierno de la Generalitat, la Diputación de Barcelona y los sindicatos y patronales más representativas (con la excepción de Foment, aunque sí participaba Cecot). Este proyecto permitió generar una base de recursos y metodologías a disposición de las empresas. En su segunda fase, el proyecto generó un portal propio, denominado RSCAT, con la voluntad de convertirse en un espacio común de encuentro entre las PYME interesadas en RSE.

#### **4. Por fin, una estrategia unificada de RSE del Gobierno de Cataluña: RSGENCAT**

Con los antecedentes expuestos llegamos al año 2007. Durante la negociación, entre el Gobierno y los agentes sociales, de la revisión e impulso del *Acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana 2008-2011* se introduce una nueva medida, la 98, que emplaza al gobierno a definir una política única, integradora y ambiciosa en el ámbito de la competitividad responsable y sostenible –un eufemismo para denominar la responsabilidad social de una manera más llevadera para las personas más liberales de la patronal, que ven en la RSE un riesgo de dispersión de los objetivos fundamentales de la empresa.

El Gobierno puso en marcha, en marzo de 2008, un proceso interdepartamental para elaborar una estrategia de responsabilidad social propia. La presentación de las actuaciones de los distintos departamentos y las reuniones con expertos dio paso a la progresiva elaboración de una cierta estructura básica del documento final. En este proceso se detectaron vacíos o espacios no cubiertos aún en las diferentes dimensiones de la RSE, mostrando también, la necesidad de emprender actuaciones decididas. Tras amplios debates, los distintos departamentos han venido asumiendo compromisos y, finalmente, tras más de un año de deliberaciones, se ha presentado formalmente y aprobado el Plan *RSGENCAT de Mesures de Responsabilitat Social 2009-2012*.

Este Plan consiste en una hoja de ruta y propone la estrategia del Gobierno en materia de RSE. Por fin, la Generalitat dispone de un Plan y una línea de trabajo, sin duplicidades entre departamentos y con una coherencia y estructura claras. Además, no se trata de desiderátum: los departamentos son capaces de concretar medidas específicas, con indicadores, presupuesto y asignación de responsables. El Plan es coordinado por el *Departament d'Economia i Finances* siguiendo la metodología del Acuerdo Estratégico y dispone, por tanto, de consistencia procedimental y credibilidad.

El Plan RSGENCAT se estructura en cuatro grandes ejes:

- Un primer eje de cambio cultural, en el cual se ubican todas las medidas relacionadas con la difusión y formación en RSE, el fomento de la investigación en RSE y la promoción del consumo responsable. La RSE es una fuerza aun débil que va tomando impulso y que necesita apoyo para su crecimiento. El consumidor tiene también un importante papel al poder facilitar con sus elecciones que se impongan aquellas empresas que mejor trabajen los diferentes aspectos de RSE.
- Un segundo eje aborda todas las políticas de fomento directo de la RSE en las empresas. Es en este eje donde se inserta la voluntad de crear un marco compartido de recursos y metodologías con todos los agentes y entidades que

cuentan con intereses en la RSE. Este proyecto, bautizado como RSCAT, toma su nombre de la iniciativa de la Xarxa Marc y es el *Departament de Treball* quien asume su despliegue. Este eje incorpora también las medidas de ayuda y acompañamiento a empresas en procesos de RSE, como el programa RSE.PIME, el programa LEADER del *Departament d'Agricultura* o las ayudas para los EMAS de medio ambiente. Por último, y aun en este segundo eje, se incorporan todas las actuaciones relacionadas con las cláusulas sociales en la contratación pública y las convocatorias de subvenciones. La administración utiliza sus medios, la contratación pública y las subvenciones, para promover las buenas prácticas en el ámbito de la RSE.

- El tercer eje encara una realidad emergente: las finanzas socialmente responsables. A pesar de la modestia de los objetivos y las actuaciones planteadas, el valor y la importancia simbólica que contiene suponen un importante primer paso.
- Por último, el cuarto eje se centra en la propia administración; en cómo el Gobierno se aplica a sí mismo la RSE. Este constituye el eje más importante y el que cuenta con más medidas. No se entendería de otra forma ya que difícilmente se pueden demandar ciertas actitudes y voluntades si no se es capaz de aplicarlas en uno mismo.

Los cuatro ejes contienen 80 medidas, todas ellas con calendario, indicadores y presupuestos. Se trata, pues, de un Plan ambicioso, con más de 500 millones de euros de presupuesto total para cuatro años. El presupuesto no es nuevo. Muchas de las medidas que contiene el Plan estaban ya incorporadas en los presupuestos de los departamentos, pero no todas; otras son nuevas. Además, el Plan tiene un valor añadido: crea una estrategia integrada y coherente con el Gobierno en materia de RSE.

El Plan RSGENCAT es un plan dinámico, abierto a cambios y ampliable, si es necesario. Está dotado de una arquitectura de seguimiento formada por una comisión interdepartamental, una comisión técnica y una oficina coordinadora. También contiene la elaboración de informes semestrales de cumplimiento de las medidas que serán presentados a la comisión interdepartamental. Así mismo, se presentará periódicamente el seguimiento del Plan a los agentes sociales.

## **5. La segunda parte de la estrategia: RSCAT**

El Plan RSGENCAT es el Plan del Gobierno de la Generalitat de Cataluña en materia de RSE. Por tanto, no es el plan del país para promocionar la RSE como un nuevo valor social.

El Gobierno de la Generalitat entiende que el apoyo que necesita la RSE requiere colaborar en la construcción de una estrategia de país en materia de RSE. Por ello, también ha puesto en marcha una iniciativa, RSCAT, con la voluntad de construir,

conjuntamente con los agentes sociales más representativos de Cataluña, tanto sindicatos como patronales, un marco de trabajo compartido en RSE.

La voluntad que guía esta iniciativa es crear un espacio o un terreno de juego común para todos los actores, donde se compartan experiencias en el ámbito de la RSE. Este entorno compartido ha de permitir consensuar posicionamientos en materia de RSE y promover entre las empresas estas voluntades acordadas.

Este no es un proyecto fácil, dados los distintos posicionamientos de los actores. El *Departament de Treball* ha iniciado la tarea poniendo en marcha una comisión específica de RSE en el marco del *Consell de Relacions Laborals*, empezando su trabajo en febrero de 2010.

De llegar a buen puerto, RSCAT se convertiría en el complemento perfecto de RSGENCAT, dotando al país de una visión armonizada de la RSE, que debería repercutir en un mayor número de empresas catalanas con valores compartidos.

## **6. La tercera pieza del puzzle: el proyecto ANCORATGES**

Si RSGENCAT representa el plan del Gobierno de la Generalitat en materia de RSE, y si RSCAT supone la voluntad del Gobierno de impulsar una estrategia de país compartida en materia de RSE, el proyecto ANCORATGES es una iniciativa del Gobierno para conseguir que el sector privado se organice de manera autónoma para fomentar la RSE entre sus empresas.

Las muchas fundaciones y asociaciones que existen en España, organizadas para promover y extender los valores de la RSE entre sus asociados y entre el resto de empresas, aún no han encontrado eco en Cataluña. Es necesario que Cataluña desarrolle un espacio propio entre sus empresas, con objetivos y actuaciones que se adapten a sus particularidades y necesidades.

El proyecto para que Cataluña cuente con este espacio está tomando forma. La Cámara de Comercio de Barcelona se ha hecho cargo del reto y está desarrollando la iniciativa bajo el liderazgo de personas que gozan de un amplio reconocimiento. Será necesario esperar todavía un tiempo para comprobar cómo fructifican estos esfuerzos y si será posible disponer, como país, de una iniciativa privada propia de concertación en el ámbito de la RSE.

## **7. Conclusiones**

La RSE es cada vez más relevante y los poderes públicos no pueden quedar al margen de su despliegue. Las políticas públicas de apoyo a la RSE son una realidad incipiente que necesita de algunos años para consolidarse como una parte importante de las administraciones.

Cataluña está siendo pionera en este terreno, especialmente desde el año 2007. Con su estrategia a tres niveles: RSGENCAT, RSCAT y ANCORATGES, puede convertirse en un referente a nivel europeo de cómo implementar una estrategia de país en materia de RSE.

Faltan todavía algunos años para poder comprobar la forma que tomará esta estrategia, su consolidación y si provoca los efectos deseados. No obstante, por ahora, puede decirse que Cataluña no está perdiendo el tren y que está haciendo sus deberes.

## Referencias

Generalitat de Catalunya (2009). *Pla de mesures de responsabilitat social de la Generalitat de Catalunya 2009-2012*, 6 de octubre de 2009.

RSCAT. *Xarxa per a la responsabilitat social a les pimes*. [www.rscat.cat](http://www.rscat.cat)



## PARTE II – EMPRESA

### La RSE y la crisis desde el punto de vista de la empresa

*Daniel Arenas*

La crisis financiera que estalló con toda su fuerza en el otoño de 2008 en Wall Street hizo temblar al mundo empresarial y la economía en general. Las ondas expansivas llegaron a nuestro país, como al resto del mundo, pero aquí se sumaron otros factores propios que agravaron la situación y le dieron unas características propias. El movimiento de la RSE no ha sido ajeno a este impacto y en especial aquellas empresas más comprometidas con la RSE han tenido que (re)plantearse algunas preguntas.

Algunas voces han vaticinado que la crisis económico-financiera global va a acabar con la RSE. Esperan que se demuestre que no era más que una moda pasajera, argumentando que las empresas van a tener menos recursos para ocuparse de algo “secundario” como el impacto social y medioambiental de sus actuaciones. Efectivamente, es probable que, como en otros aspectos, la crisis tenga un efecto “limpieza” también en el campo de la RSE y que esto permita separar el grano de la paja. Los sacrificados serán los programas costosos, mal ideados, meramente decorativos y que crean poco valor para la sociedad y para la empresa. Los que entiendan la RSE como un coste son los que tendrán problemas con el concepto. En cambio, pueden salir reforzados los que lo vean como una señal de identidad organizativa irrenunciable y un elemento fundamental de su estrategia global.

La mayoría de las opiniones dentro de la comunidad empresarial reafirma que la idea de la RSE no está en absoluto agotada. De hecho, la tendencia es pensar que se han dado pasos importantes en la buena dirección pero que falta todavía mucho para estar donde se desea estar. Por tanto, la pregunta no es si la crisis va a acabar con la responsabilidad social, sino que debe plantearse al revés: ¿no demuestra la crisis que se necesita todavía más responsabilidad social? Algunas de las causas profundas de esta crisis, tanto aquí como en los Estados Unidos, tienen que ver con viejos conocidos como la avaricia, la imprudencia y la negación de la evidencia. Su prolongación se debe en parte a la falta de transparencia de las grandes entidades financieras internacionales y al temor de los bancos centrales a exigírsela. Ha fallado también, como en otras ocasiones, el control que deben ejercer los consejos de administración y el ejercicio de un liderazgo responsable. Y finalmente, en vez del enfoque de la triple cuenta de resultados, se continúa con una visión demasiado estrecha y ambiciosa de los objetivos empresariales, ejerciendo una presión demasiado grande sobre los empleados para que los cumplan y desestimando las consecuencias.

Por todo ello, es de prever que las expectativas y demandas de la sociedad irán hacia una mayor exigencia en la rendición de cuentas. Esta presión ha sido y continuará siendo uno de los factores de cambio más importantes. Tampoco va a disminuir la sensibilidad social hacia temas como la crisis medioambiental, la pobreza, las desigualdades, la identidad y la diversidad. Y la mirada se continuará dirigiendo primero hacia las grandes empresas, puesto que ellas tienen la tecnología, los recursos y el alcance global para aportar soluciones. Sin embargo, también las empresas pequeñas y medianas se preguntan qué deben hacer ellas para acercarse a la RSE y es aquí donde muchos ven un gran recorrido por desplegar, especialmente porque en países como el nuestro este tipo de empresa supone el 90% del tejido empresarial.

Lo que está en juego, pues, no es ni la necesidad ni la supervivencia de la RSE, sino cómo se entiende y se aplica. Los programas, departamentos, auditorías, certificaciones e informes son instrumentos que pueden ser bien o mal utilizados. Pero hay tres conceptos que son tan (o más) relevantes tras la caída de Lehman Brothers como lo eran tras la caída de Enron en 2001: riesgo, confianza e innovación. Es decir, evitar futuros riesgos sociales y medioambientales que hagan peligrar la actividad empresarial; generar la confianza y la credibilidad ante los consumidores y los otros grupos de interés, lo que conlleva, entre otras cosas, la pregunta sobre cómo comunicar la RSE internamente y externamente, y cómo se construye una reputación sólida; e innovar para satisfacer las nuevas expectativas de la sociedad. Para ello, se necesitan mecanismos de control interno y externo, diálogo, transparencia y honestidad con los grupos de interés, e idear nuevos procesos y productos que generen valor social, medioambiental y empresarial.

En el panel que presentamos, además de tratar las perspectivas de la RSE ante la crisis, se subrayaron aquellos factores que hacen que la RSE arraigue dentro de la empresa. En particular, se habló del papel fundamental del líder de la empresa, que es quien impulsa la RSE desde arriba, lo puede incorporar al discurso estratégico y lo eleva al consejo de administración. También se hizo referencia a la necesidad de incorporar la RSE de manera transversal en la agenda de los directivos de todas las áreas, y no restringirla a las labores de un departamento. En tercer lugar, se puso de manifiesto que una de las palancas de cambio fundamentales es el orgullo de pertenencia corporativa que se crea internamente en la empresa, y que por sí sólo aporta ya mucho valor. Para algunos, esta dimensión interna es mucho más importante que la externa, puesto que no depositan muchas esperanzas en que clientes y consumidores valoren suficientemente la RSE.

En cuarto lugar, los participantes reconocieron una de las mayores dificultades de la RSE: en el mundo empresarial existe siempre la necesidad de mostrar resultados a corto plazo, y la RSE no puede mostrarlos hasta el largo plazo. Es por ello que la convicción — y no sólo el interés y la necesidad — es un elemento esencial para tirar hacia adelante este tipo de políticas. La competitividad responsable es posible, pero hay que creer en ella para que dé sus frutos. Con todo, se enfatizó que los



indicadores son efectivamente necesarios para dar argumentos a favor de la RSE, pero que no deben convertirse en una obsesión y que no se deberían exigir indicadores más precisos para la RSE de los que se piden para las políticas de recursos humanos o para otros departamentos. Lo realmente importante es un modelo de RSE y de empresa para ver cómo se crea valor.

El quinto tema es el de la relación entre RSE y regulación. La opinión más generalizada dentro del ámbito empresarial es que el campo de juego de la RSE es y debe ser el de la voluntariedad, más allá de la ley. Puede ser muy contraproducente introducir nuevas regulaciones si después no existen ni capacidades empresariales ni mecanismos de control eficientes para asegurar que se cumplan. Sin embargo, se reconoce también que hay necesidad de incentivos y políticas de promoción por parte de los gobiernos. Al mismo tiempo, las administraciones públicas juegan un papel en tanto que son un cliente importantísimo que puede ejercer una gran influencia mediante sus políticas de compras.

Finalmente se puso mucho énfasis en la necesidad de colaboración entre empresas, gobiernos y sociedad civil para lograr construir entornos y territorios socialmente responsables. Las empresas creen que la responsabilidad es cosa de todos y no de un sólo sector. Para que la empresa sea responsable, se necesitan consumidores responsables, inversores responsables, empleados responsables, analistas financieros responsables, controladores responsables, gobiernos responsables y ciudadanos responsables. Las interconexiones son evidentes. Al fin y al cabo, lo deseable son sociedades más responsables y no sólo empresas más responsables.

## Mayor transparencia y credibilidad para hacer frente a la crisis de confianza de la RSE

José L. Fernández Sánchez

Ladislao Luna Sotorrío

La actual crisis ha supuesto un duro golpe para los mercados financieros, trasladándose después a los resultados empresariales. Una de sus consecuencias ha sido la pérdida de confianza y credibilidad de consumidores en la RSE. En este contexto de turbulencias e incertidumbre financiera, muchos son los que se han aventurado a decir que la crisis podría haber sido menor si las empresas hubieran sido más responsables aportando información relevante y veraz a los mercados.

La información sobre RSE tiene su origen en la voluntad de las empresas de transmitir a los partícipes información sobre los aspectos sociales y medioambientales que superan las obligaciones que les impone la normativa de sus países. Para que la revelación voluntaria de información social tenga sentido económico, es necesario que dicha información sea veraz y relevante. De lo contrario no sería más que una estrategia comercial cuyo único objetivo sería mejorar la imagen de la marca, contribuyendo así a incrementar, en vez de disminuir, la asimetría de la información y, en consecuencia, a convertirse en el caldo de cultivo del oportunismo ¿hay peor oportunismo que el responsable?

Este trabajo se desarrolla en torno a dos de los aspectos de la RSE que más preocupan al grupo de investigación al que pertenecemos<sup>1</sup> y sobre los que venimos trabajando en los últimos años: la motivación de la RSE y la transparencia de las empresas.

### 1. Motivación de la RSE

La primera cuestión que se va a plantear en este epígrafe es ¿por qué las empresas están dispuestas a actuar responsablemente y a suministrar al mercado voluntariamente información social y/o medioambiental de la misma?

La práctica de responsabilidad social por parte de las empresas puede responder a motivaciones externas (actitud reactiva de la empresa), reaccionando ante la presión del entorno (presiones sociales o sectoriales) o de los mercados (de bienes y servicios a través de los consumidores que demandan actuaciones RSE de las empresas para adquirir sus productos o servicios, o del mercado financiero a través de los inversores). También puede responder a motivaciones internas, como una opción estratégica que permite explotar las fuentes de ventaja competitiva que

<sup>1</sup> Grupo de Investigación en Gestión Económica para el Desarrollo Sostenible del Sector Primario (IDES). Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Cantabria. [www.ides.unican.es](http://www.ides.unican.es)

proporcionan los comportamientos socialmente responsables (actitud proactiva). La motivación externa está todavía en una etapa inicial, aunque con una presión cada vez mayor, especialmente, de ciertos grupos sociales y/o agentes financieros.

Asimismo, la motivación interna requiere todavía una mayor investigación para demostrar a las empresas el beneficio que les puede reportar ser socialmente responsables. Así, la inversión en prácticas de responsabilidad social puede generar valor mediante diferentes mecanismos (Donaldson y Preston, 1995; Mitchell et al, 1997; Hillman y Keim, 2001; Dowling, 2004; Brammer y Pavelin, 2004; Nieto, 2005):

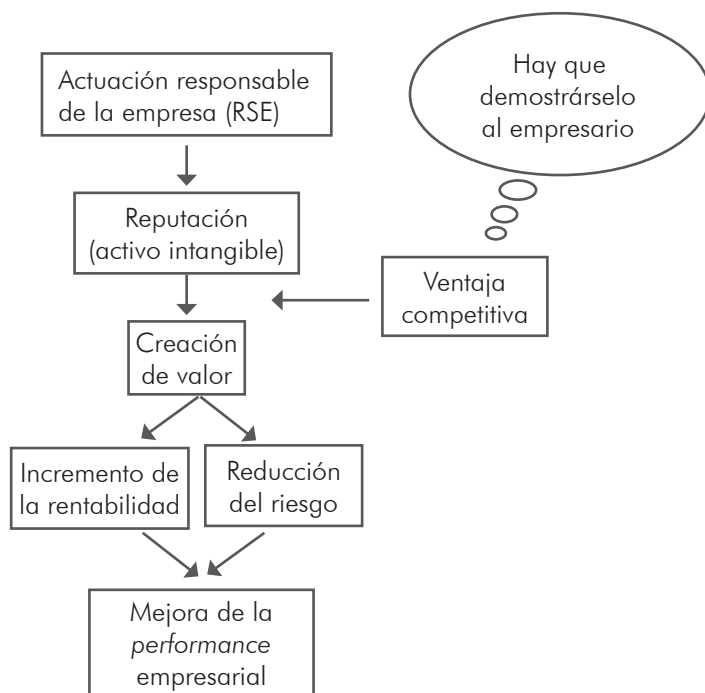
- Facilita la cooperación al crear confianza y capital social entre los grupos de interés. La responsabilidad social promueve buenas relaciones con los grupos de interés primarios (propietarios o empleados), ya que facilita la identificación de los individuos con los valores de la empresa.
- Previene riesgos. La responsabilidad social es beneficiosa para los directivos ya que induce a los grupos de interés a realizar contribuciones constructivas, lo que reduce las posibilidades de que dificulten las acciones de la estrategia corporativa.
- Permite aumentar la reputación de la empresa. Las prácticas de RSE constituyen un instrumento idóneo para crear y acumular activos intangibles como la reputación o la marca. Entre los beneficios de una buena reputación están la posibilidad de exigir un sobreprecio por los productos o servicios que presta la empresa; el pago de precios más bajos en sus compras; la atracción de las personas más cualificadas en el mercado de trabajo; mayor lealtad por parte de los consumidores y empleados y una mayor estabilidad en los ingresos. Asimismo, diferentes estudios avalan la consideración de la reputación como seguro en momentos de incertidumbre y turbulencia económica como son los de la crisis económica actual de magnitud mundial (según un estudio elaborado recientemente por el *Reputation Institute, 2009*, las compañías que tienen una peor reputación están sufriendo más las consecuencias de la crisis).

Por tanto, el hecho de divulgar información sobre el comportamiento y el rendimiento social de la empresa facilita una relación más estrecha con los *stakeholders* y, por consiguiente, ayuda a construir una imagen positiva de la empresa, siempre que esta información dé respuesta a las demandas de los partícipes. Así, el valor de los intangibles, como la reputación, depende de que la imagen de la empresa se ajuste a las expectativas que sobre su comportamiento tienen sus grupos de interés (Guerras y López-Hermoso, 2003; Nieto, 2005). En consecuencia, es posible conseguir la convergencia de intereses económicos y sociales siempre que las acciones emprendidas sean las correctas por lo que, según Fernández Gago (2005), la RSE pasaría a ser considerada como un instrumento que debe ser gestionado adecuadamente desde la dirección empresarial.

Siguiendo el argumento anterior, nuestro grupo de investigación viene desarrollando desde hace seis años un programa que recoge y sistematiza información social y/o medioambiental de las empresas para medir las actuaciones sociales de las mismas y su compromiso social, y para analizar su relación con la reputación

empresarial y la obtención de valor o reducción de riesgos para las compañías (Fernández y Luna, 2004; Fernández y Luna, 2007).

Figura 1. Proceso de creación reputación-valor a través de la RSE



Para incrementar la utilidad de la información social y así mejorar la percepción de la sociedad hacia la empresa (reputación) hace falta que la información que suministre la empresa sea cada vez más fiable y relevante, es decir, que responda a las necesidades de los diferentes *stakeholders*. Así, en los análisis realizados por nuestro grupo de investigación se ha hallado evidencia muy significativa de que la transparencia hace aumentar la relación entre responsabilidad social de la empresa y su reputación, por lo que la transparencia juega un papel importante en aumentar la efectividad entre las actuaciones sociales de las empresas y la percepción positiva del mercado o del entorno hacia la empresa.

Sin embargo, conviene resaltar que este mecanismo para generar valor mediante políticas o actuaciones socialmente responsables (véase Figura 1) es utilizado por algunas empresas de manera oportunista, llevando a cabo prácticas de marketing social que se aprovechan de las asimetrías de información del mercado para así obtener márgenes o rentabilidades excelentes (por ejemplo, un producto BIO

incrementa el coste un 10%, pero vale un 80% más) lo que está generando una mayor desconfianza del consumidor hacia la información RSE de las empresas. Estas prácticas oportunistas sólo se podrán reducir o eliminar cuanto mayor sea la transparencia del mercado, lo que reducirá la asimetría de la información.

## 2. La desconfianza en la información sobre RSE

Las diferentes encuestas realizadas en los últimos meses sobre la confianza de los consumidores en la actuación social de las empresas muestran un alto grado de desconfianza sobre la información de carácter social y/o medioambiental publicada por las empresas, a la que consideran como simplemente publicidad de la empresa para mejorar su imagen y reputación ante la sociedad. Según el último informe de *AccountAbility* (2009) y CECU (2008) sobre confianza del consumidor británico y español en la responsabilidad social ante la crisis los resultados que se obtienen son los siguientes:

- Hay una pérdida de confianza importante en las empresas en general (salvo cooperativas) y en los gobiernos (los consumidores españoles y británicos se muestran descontentos con la actuación del gobierno en materia de RSE) mientras que se refuerza la confianza en organizaciones sociales independientes de consumidores u ONG.
- Por otra parte, los consumidores británicos muestran una más alta confianza en canales de información independientes (foros de consumidores, blogs, boca a boca, etc.) que en otros canales de información empresarial y en menor medida de información homologada por terceras partes. Este resultado es similar al obtenido en España (CECU, 2008), donde los consumidores confían muy poco en la información sobre RSE suministrada por empresas y gobiernos, mientras que confían más en la proporcionada por fuentes personales, ONG, medios de comunicación o la obtenida por Internet.

Voy a tratar de exponer sucintamente cuál es el origen del problema relacionado con la desconfianza de los consumidores hacia la información RSE suministrada voluntariamente por las empresas. Para ello, voy a tomar como ejemplo el papel de la información social y/o medioambiental en el mercado financiero

En primer lugar, la información sobre el comportamiento social de las empresas aporta datos que permiten una mejor y más precisa valoración de sus acciones. Cuanta más probabilidad exista de que el uso de recursos por la empresa pueda provocar una reivindicación social y en última instancia ser objeto de una sentencia adversa, o de un rechazo de sus productos por los consumidores, más probable es que el coste de esos riesgos sea descontado por el mercado de capitales en el momento de valorar la empresa. En definitiva, el valor de la empresa recibirá primas o descuentos en función de sus estrategias de responsabilidad social, y en la medida que esas estrategias minimicen el coste de los riesgos de situaciones adversas o de rechazo social (Vera, 2006). Por tanto, en el mercado financiero existe

un problema de asimetría de información entre los inversores y las empresas que tratan de captar los fondos de éstos. Posiblemente, por este motivo, en los últimos años se ha observado un fuerte incremento en la comunicación de información social y/o medioambiental publicada en memorias sociales o de sostenibilidad, especialmente por grandes empresas. Sin embargo, la posibilidad de obtener ventajas económicas con la mera publicación de informes o memorias sociales puede ser aprovechada por algunas empresas de manera oportunista o para sesgar la información de la empresa hacia los aspectos positivos, relegando los negativos, lo que genera un problema a los inversores de selección adversa.

En segundo lugar, los criterios sociales y medioambientales también tienen cada vez más peso en las decisiones de inversión, lo que aumenta la presión del mercado financiero sobre las empresas para que suministren información sobre RSE. Prueba de ello es el extraordinario desarrollo que ha experimentado en los últimos años la llamada inversión socialmente responsable (ISR). La ISR basa sus objetivos en la selección de activos utilizando criterios éticos, sociales y/o medioambientales, además de los puramente financieros, en la que al rendimiento financiero de la inversión se le une un rendimiento social. Aquí también surge el problema de la asimetría de la información, pues los inversores socialmente responsables delegan en las gestoras de los fondos sus decisiones de inversión en función del ideario, ético o social, de la gestora del fondo. Sin embargo, en el desarrollo mundial del mercado ISR han surgido gestores de fondos que realmente están comprometidos con la responsabilidad social y utilizan agentes externos e independientes para dar credibilidad a las decisiones de inversión del fondo y, por otra parte, se dan también comportamientos oportunistas por parte de algunos de estos gestores que no utilizan estos agentes porque, simplemente, venden en el mercado productos que tratan de aprovechar el marketing social.

¿Cómo se tratan de resolver los problemas de asimetría de información y selección adversa en los mercados financieros? En este mercado, la asimetría de la información que existe entre las empresas donde se invierte y los inversores, así como el problema de la selección adversa, se reducen mediante el análisis y verificación de la información por medio de compañías o agentes independientes especializados en el tratamiento de la información de RSE (KLD, SAM, Vigeo, etc.). Asimismo, estos agentes asesoran y/o controlan a los gestores de los fondos sociales sobre las empresas en que pueden invertir.

¿Qué se puede hacer para que las empresas o gestoras de fondos cumplan con estos mecanismos de control que aportan transparencia y credibilidad al mercado? La respuesta está en establecer una norma legal que obligue a las empresas o gestoras a utilizar estos mecanismos o bien a incentivar de alguna manera su uso. En 2004, se formularon en Europa una serie de recomendaciones para mejorar la transparencia de la información en las decisiones de inversión ética o social (*European SRI Transparency Guidelines*). Las gestoras de los fondos son libres de adherirse a estas recomendaciones, pero si no lo hacen está claro que los inverso-

res éticos o sociales sospecharán del auténtico objetivo del fondo y aquellas que se adhieran darán a conocer cómo es su funcionamiento y a partir de ahí los inversores podrán dar mayor o menor credibilidad al objetivo del fondo. Esta iniciativa está teniendo cada vez más una mejor respuesta y son ya varias las gestoras de fondos sociales que se han adherido a la misma. En el caso concreto de nuestro grupo de investigación, una de las líneas de investigación que se sigue es el análisis de la relación entre la performance financiera y social de las inversiones y la propuesta de modelos que permitan identificar variables o criterios para mejorar la credibilidad en el sistema de inversión socialmente responsable.

Al igual que en el mercado financiero existen agentes especializados e independientes que analizan el comportamiento y/o performance de las empresas donde van a invertir los inversores éticos o sociales, lo mismo habría que hacer en el mercado de productos y servicios socialmente responsables. En este mercado ya se empezó hace algunos años a introducir mecanismos de reducción de las asimetrías de la información como diferentes tipos de certificaciones (ISO14000, AA1000 o SA8000) o sellos y etiquetas sociales y/o medioambientales (*FairTrade*, *Eco-Label*, *Green Label*, etc.). No obstante, según la opinión de los consumidores, estos mecanismos no están funcionando adecuadamente. ¿Por qué no funcionan? La respuesta está en que en el mercado de productos donde opera el consumidor no se está dando esta mayor transparencia para reducir las asimetrías de la información y, así, limitar los comportamientos oportunistas de algunas empresas en el ámbito de la RSE.

¿Quién controla que la información suministrada por las empresas al mercado sea relevante y/o creíble? Los consumidores siguen mencionando en diferentes encuestas, de forma recurrente, como un gran problema para poder ejercer su consumo responsable, la falta de información sobre el producto para poder elegir marcas socialmente responsables. Asimismo, la mayoría de los consumidores españoles manifestaron en la última encuesta de la CECU que si tuviesen información fiable comprarían productos socialmente responsables aun teniendo que pagar algo más por ellos (tal vez este dato sea muy optimista dado que la mayoría de consumidores que responden de esta manera corresponden al grupo de consumidores más comprometidos con la RSE y con mayor renta), mientras que un 27% de los encuestados manifestaron que habían hecho boicot a productos de compañías no socialmente responsables.

Esto explicaría porque el consumidor, según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas en España y en el Reino Unido, está buscando actualmente fuentes de información alternativas a las tradicionales (empresas, gobiernos, etc.) e independientes como son los foros o webs especializadas en denunciar abusos de las empresas (*watchdogs*), los medios de comunicación o las relaciones personales para poder ejercer correctamente sus decisiones de compra responsable. Sin embargo, también se debería añadir que los resultados estadísticos obtenidos en estas encuestas muestran que el perfil del consumidor habitual de productos socialmente responsables se corresponde mayoritariamente con un consumidor

con alta conciencia social. Sin embargo, este tipo de consumidor ocupa todavía un nicho pequeño del mercado y se prevé que sea difícil aumentar a corto plazo el número de consumidores de este tipo de productos. En consecuencia, la presión del consumidor hacia las empresas no está siendo quizás tan fuerte como la que están ejerciendo actualmente los agentes del mercado financiero, lo que a su vez influye en la respuesta de las empresas hacia este tipo de *stakeholder*.

### 3. La información sobre RSE: grado de transparencia y credibilidad

En los últimos años, han surgido diferentes propuestas sobre normalización de la información social (esta normalización ha consistido en la elaboración, difusión y aplicación de unas normas que aseguren la RSE). La más representativa y conocida de todas ellas a nivel internacional es la propuesta por la *Global Reporting Initiative* (GRI) y se ha discutido mucho entre los diferentes actores que participan en el diseño de la RSE sobre la conveniencia de regular legalmente este tema y obligar a las empresas a elaborar memorias o informes sobre sostenibilidad, o bien dejarlo al libre criterio de las propias empresas. La postura adoptada ha sido mixta, dando mayor peso a la voluntad de las empresas y legislando mínimamente sobre aspectos críticos para la sociedad para su aplicación en las empresas a nivel general o de forma sectorial (por ejemplo, en el sector eléctrico).

Resolver el problema de la transparencia y credibilidad incrementando la regulación legal sobre la información social y/o medioambiental que suministran las empresas y reduciendo su voluntariedad es problemático. Existe una gran dificultad para: (a) normalizar a nivel universal, geográficamente y sectorialmente, un concepto tan amplio y abstracto como es el de la RSE (sirva de ejemplo el tiempo que está llevando sacar la norma ISO26000<sup>2</sup>); o (b) establecer los mecanismos de vigilancia y sanción, así como la burocracia administrativa que puede generar para las empresas y gobiernos y el coste que supondría para los mismos (lo que nos llevaría a plantearnos si los beneficios de una regulación legal tan amplia compensarían los costes que tendría que asumir la sociedad). Parece claro que, en aspectos críticos para la sociedad, debería mantenerse una legislación mínima (lo que todavía mantiene el problema de decidir qué es crítico para la sociedad, quién lo tiene que decidir y cómo lo tiene que decidir), y para el resto de temas que no lo sean debería optarse por la autorregulación. Es, por tanto, en los mecanismos de gobernanza (autorregulación) donde habría que incidir para mejorar la transparencia de las empresas y la credibilidad de la información que proporcionan al mercado.

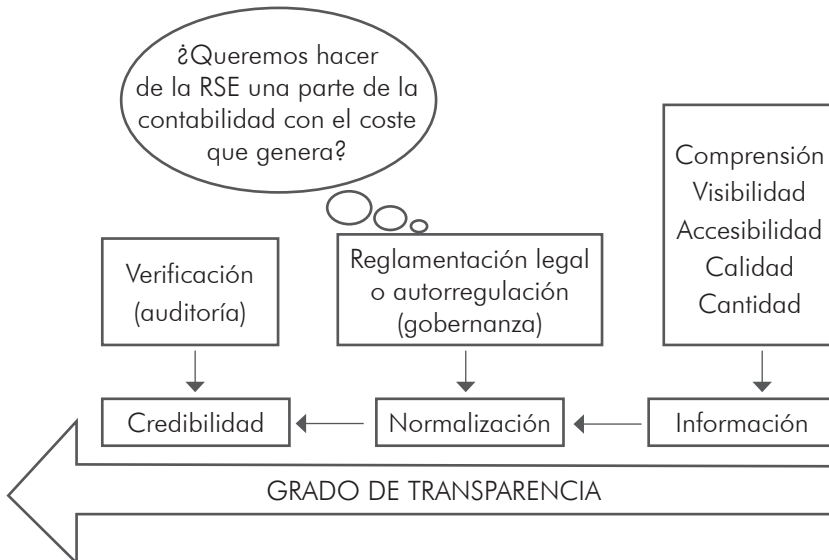
Ahora bien, aumentar la transparencia y credibilidad de la información no pasa únicamente por informar más, sino que existen otros elementos que también permiten incrementar el grado de transparencia de la empresa (véase Figura 2). Cualquier medida que vaya encaminada a sólo aportar mayor información no será

<sup>2</sup> La International Organization for Standardization (ISO) está desarrollando unas pautas para la gestión de RSE. La publicación de esta norma, que se llamará ISO26000, se esperaba para el año 2008. Sin embargo, su lento proceso de elaboración ha supuesto el que se posponga su fecha de finalización hasta el año 2010.



suficiente y en algunos casos puede ser hasta contraproducente, ya que la aplicación obligatoria y generalizada de una norma sobre divulgación de información de carácter social y/o medioambiental puede suponer, como ya se ha mencionado anteriormente, un aumento en los costes de las empresas que puede terminar pagando la sociedad en su conjunto. A esto hay que añadir la racionalidad limitada de los *stakeholders* (una divulgación de información excesiva puede llevar a que los usuarios pasen por alto determinada información importante y relevante para sus intereses o, lo que es peor, que una gran cantidad de información les haga renunciar a su consulta) o el hecho de que la mayoría de las veces la información de carácter social que suministran las empresas es positiva hacia la empresa y en muy pocos casos aporta una información negativa. Por ejemplo, según el último informe de *AccountAbility* (2009) sobre confianza del consumidor británico, se sigue manteniendo el interés de los consumidores por la responsabilidad social aunque las dimensiones de mayor interés se concentran en aquellas relacionadas con el tratamiento justo a empleados y proveedores que hacen que una empresa sea socialmente responsable. Sin embargo, pocas compañías están dispuestas a mostrar cómo están tratando a sus empleados y proveedores en esta época tan dura de crisis. Por tanto, otro aspecto importante de la transparencia es el de la calidad de la información (entiéndase calidad como información relevante para tomar decisiones). Así, los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a consumidores españoles y británicos muestran que el consumidor no busca tan sólo más cantidad de información, sino información de más calidad. No obstante, hay que tener en cuenta también la naturaleza de la información que proporciona la empresa, ya que la transparencia de ningún modo debe poner en peligro los intereses de la compañía que proporciona información.

Figura 2. Elementos para mejorar el grado de transparencia de la empresa



Además de la cantidad y calidad de la información, existen otros tres elementos que pueden incrementar el grado de transparencia de las empresas y que habitualmente no se tienen muy en cuenta. Estos elementos son: accesibilidad, visibilidad y comprensión de la información. La accesibilidad y visibilidad de la información es actualmente mayor que hace unos años gracias a internet. Sin embargo, esta accesibilidad y visibilidad es más aparente que real ya que la dispersión de las diferentes fuentes de información (empresas) las reduce. Éstas podrían mejorarse concentrando la información disponible en diferentes organismos o agencias (como ocurre con la información financiera: CNMV, bolsas, etc.) lo que permitiría conocer rápidamente quien o quien no informa y poder comparar información entre diferentes empresas, por ejemplo, del mismo sector. Actualmente, algunas organizaciones especializadas en RSE (*Corporate Register*, *CSR Wire*, *CSR Report* a nivel internacional o, de una manera todavía embrionaria, AECA en España con su repositorio de memorias sociales) ofrecen este servicio o similar, aunque el mismo no es muy conocido fuera de los círculos de personas u organismos interesados en la RSE y, en algunos casos, tiene un coste económico para el interesado en acceder a dicha información.

En cuanto a la comprensión de la información, el que la misma sea sistemática o normalizada mejora su comprensión y su comparabilidad. Además, como ocurre en el mercado financiero, el análisis de esta información podría realizarse por agentes independientes especializados en RSE, cuyo fin sería transmitir al mercado informes sintéticos que sean sencillos de interpretar por diferentes tipos de usuarios. Finalmente, el proceso de normalización de la información social debe ir acompañado también de su verificación por agentes independientes, con el fin de darle credibilidad y que su divulgación no se convierta únicamente en un ejercicio de propaganda o relaciones públicas para las empresas. En consecuencia, lo que realmente aseguraría una mayor transparencia al mercado es que la información que suministren las empresas conjugue todos los elementos anteriores y que pueda ser verificada y controlada por algún tipo de organismo o agente independiente que permita comprobar el compromiso real de las empresas hacia el desarrollo sostenible mediante la aplicación de políticas o actuaciones sociales.

Por tanto, más que nuevas normativas que obliguen a comunicar las actuaciones sociales de la empresa, hace falta actuar sobre los elementos que permiten mejorar el grado de transparencia de las empresas reduciendo de esta forma las asimetrías de la información y eliminando el problema de selección adversa. Así, para garantizar frente a los grupos de interés el cumplimiento de comportamientos socialmente responsables, las empresas deben validar externamente y voluntariamente sus sistemas mediante una certificación independiente (esta es la línea que se va proponer con la futura ISO26000). Sin embargo, hasta la fecha no existe ninguna norma internacional certificable sobre gestión de RSE, tan sólo se han desarrollado normas nacionales como es el caso de la SGE21 de Forética.

## 4. Conclusiones

En una entrevista aparecida recientemente en el *Financial Times* al presidente del grupo financiero Santander, señor Botín, sobre la solución al problema de pérdida de confianza y credibilidad que se ha producido con la actual crisis, la respuesta fue la de aumentar la transparencia y credibilidad en el mercado. Parece que estos dos conceptos están hoy en día en la boca de todos. A pesar de las limitaciones que tiene la transparencia, ésta es considerada como un aspecto clave en el fomento de la eficiencia en la asignación de recursos en la economía y como factor diferenciador entre aquellas empresas con un comportamiento responsable superior. El aumento de transparencia de las empresas y de la credibilidad de la información supondría la reducción de las asimetrías de la información en el mercado y la eliminación del problema de selección adversa originado por las actuaciones oportunistas de aquellas empresas no comprometidas con la RSE o que la consideran una moda.

Incrementar la transparencia de las empresas requiere una normalización y verificación (auditoría) de la información social y/o medioambiental que divulgan las empresas. Esta normalización y verificación de la información plantea un dilema en cuanto a regularla o dejarla a la discreción de las empresas. Cada una de estas dos opciones plantea diferentes problemas que hacen difícil el optar por una sola de ellas aunque la opción mixta, dando mayor peso a la autorregulación (gobernanza) y regulando mínimamente aspectos críticos para la sostenibilidad, es la opción elegida a nivel mundial. Así, algunos autores coinciden al afirmar que la transparencia está indispensablemente unida a la responsabilidad social empresarial, llegando a ser una condición necesaria para establecer una política social en la empresa. Sin embargo, según la opinión de los consumidores, parece existir un déficit de transparencia y credibilidad en las empresas que está retrayendo la demanda de productos socialmente responsables. Solucionando el problema de la transparencia y credibilidad de la información se podría conseguir que el mercado presionase más a las empresas a ser más responsables, demandando más este tipo de productos o boicoteando a las empresas.

En consecuencia, se puede afirmar que el modelo de RSE es un modelo no cerrado, en desarrollo. La crisis actual puede servir para mejorar e impulsar los aspectos de la RSE relacionados con la transparencia de las empresas y la credibilidad de la información que éstas proporcionan al mercado. La importancia que va a adquirir la información sobre RSE en el mundo financiero en los próximos años ya se está valorando por el mercado y puede servir para explicar los últimos movimientos de compra o absorción de determinadas agencias de rating social por otras compañías proveedoras consolidadas de información financiera al mercado (es de destacar la compra de la compañía suiza *Asset4* por la multinacional *Thomson Reuters* o la integración de *Innovest* en el grupo *RiskMetrics*). En definitiva, este es un momento crucial para valorar la firmeza de la RSE, ya que la expansión de la RSE ha sido en una época de *boom* económico y es ahora cuando se va a demostrar si es un factor clave en el cambio de modelo de desarrollo empresarial, o tan sólo parte del *marketing* corporativo.

## Referencias

Brammer, S. y Pavelin, S. (2004). "Building a Good Reputation". *European Management Journal*, Vol. 22, Núm. 6, pp. 704-713.

Confederación de Consumidores y Usuarios, CECU (2008). *La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España*, 3ª edición.

Dowling, G.R. (2004). "Corporate reputations: Should you compete on tours?" *California Management Review*, Vol. 46, pp. 19-36.

Fernández Gago, R. (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Thomson-Paraninfo

Fernández Sánchez, J. L. y Luna Sotorrió, L. (2004). "La revelación de información social: análisis empírico de la información divulgada a través de Internet por las empresas del Ibex-35". *Análisis Financiero Internacional*, Núm. 116, pp. 47-61.

Fernández Sánchez, J. L. y Luna Sotorrió, L. (2007). "The Creation of Value Through Corporate Reputation". *Journal of Business Ethics*, Vol. 76, Núm. 3, pp. 335-346.

Guerras Martín, L. A. y López-Hermoso Agius, J. J. (2002). La responsabilidad social de la empresa. Perspectivas desde la dirección estratégica de la empresa. *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, Núm. 4, pp. 263-275.

Hillman, A. J. y Keim, G. D. (2001). "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?" *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Núm. 2, pp. 125-139.

Ives, K., MacGillivray, A. y Zayakova, E. (2009). What Assures Consumers in an Economic Downturn: *Reviewing the agenda in the global economic crisis*. AccountAbility. [www.accountability21.net/whatassures](http://www.accountability21.net/whatassures)

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*, Vol. 22, Núm. 4, pp. 853-886.

Nieto, M. (2005). "Difusión de la responsabilidad social corporativa en la empresa española". *Economistas*, Vol. 23, Núm. 106, pp. 32-44.

Reputation Institute (2009). *Global Reputation Pulse*, Nueva York.

Vera Santana, F. (2006). "La responsabilidad social corporativa y el modelo de empresa". En L. Vargas Escudero, *Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*. Navarra: Civitas

## Aprendizajes en la integración de la RSE en el negocio en tiempos de crisis

Antoni Ballabriga

Llevamos ya bastante tiempo hablando de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) y de su importancia para las empresas y las sociedades donde éstas operan.

El concepto de RSE es un concepto en evolución. El discurso que hace algunos años identificaba la RSE como algo filantrópico o limitado a la acción social, hoy ha quedado totalmente obsoleto. La etapa en la que se la entendía como una estrategia para mitigar los riesgos reputacionales también ha sido superada. Hoy en día, la RSE va mucho más allá, y cada vez son más las voces que reclaman su integración en el mainstream de los negocios.

En 2005, *The Economist* afirmaba que los intereses públicos debían ser tarea exclusiva de los gobiernos y que las empresas debían permanecer al margen. En 2008, el propio *The Economist* reconoce que la RSE puede generar valor tanto para la sociedad como para las empresas. El gurú de la estrategia empresarial Michael E. Porter destaca en su artículo "Strategy & Society" cómo una empresa puede utilizar la RSE para construir ventajas competitivas sostenibles (Porter y Kramer, 2006). En 2006 y 2007, los Premios Nobel de la Paz fueron concedidos al profesor Muhammad Yunus por su apuesta por los microcréditos a través del Grameen Bank y a Al Gore por su liderazgo en la lucha contra el cambio climático. Dos visiones contrapuestas pero con un punto en común: las empresas deben reconocer los nuevos riesgos y oportunidades sociales y medioambientales y deben desarrollar estrategias que permitan generar valor para ellas y para la sociedad. Bill Gates publicó en agosto de 2008 en la revista *Time* un interesante artículo sobre capitalismo creativo poniéndose en primera fila y realizando ya el gran salto cualitativo: de la filantropía al fomento del emprendimiento social.

La humanidad se enfrenta hoy a grandes desafíos que implican muchos riesgos pero que, sobretodo, abren un nuevo mundo de oportunidades para un futuro mejor. En apenas medio siglo, la población mundial ha crecido hasta seis mil millones. En la última proyección realizada por las Naciones Unidas se estima que para 2030 ya seremos más de ocho mil millones. Los que hemos nacido a mediados del siglo XX estamos viviendo el mayor y más rápido cambio demográfico y tecnológico que haya experimentado la humanidad.

Por ello, las decisiones, las políticas y las estrategias que sigamos en las próximas décadas determinarán el futuro de nuestra especie y nuestro planeta. Esta es la gran responsabilidad de nuestras generaciones y también una enorme oportunidad.

Actualmente existen más de 70.000 empresas multinacionales que representan el 25% de la producción económica mundial. Durante la década de los 90, la inversión extranjera directa por parte de estas empresas superó la ayuda oficial al desarrollo. Podemos decir que estas empresas se han convertido en los principales instrumentos de la globalización económica, facilitando la difusión de prácticas comerciales más eficaces y competitivas en todo el mundo.

Las empresas, más que parte del problema, son parte de la solución y la integración de la RSE en sus negocios es clave para ello. En términos generales, las empresas están mejor preparadas para ser catalizadoras de innovación y transformación hacia un mundo sostenible. Disponen de la tecnología, de los recursos, la capacidad y el alcance global necesarios para ello.

Y la gran pregunta es ¿cómo integrar en la práctica la RSE en el negocio?. A continuación sugerimos cuáles son, según nuestra experiencia, los ocho principales aprendizajes que están siendo factores clave de éxito en la realización de este camino de largo recorrido. Los dos primeros corresponden a lo que hay que hacer, focalizando básicamente la exposición en el sector financiero; mientras que los seis siguientes tienen que ver con el cómo hay que hacerlo, independientemente del sector que estemos tratando.

## 1. Primero, los Principios

En el contexto actual de crisis que nos encontramos, hay una serie de impactos o asuntos especialmente relevantes para la industria financiera:

- Fracaso del sistema financiero “paralelo” basado en el apalancamiento desmesurado.
- Descontento generalizado hacia el sector financiero.
- Críticas a las actuaciones de ayuda y apoyo al sector financiero.
- Mayor exigencia de transparencia, regulación y buenas prácticas.
- Mayor relevancia de los Códigos de Conducta.
- Demanda por vincular remuneraciones a objetivos a largo plazo y crítica por altos salarios.
- Riesgo a mayor laxitud en la incorporación de los asuntos sociales y medioambientales en la financiación de proyectos.
- Falta de liquidez que incrementa el riesgo derivado del origen del capital.
- Críticas a los paraísos fiscales.

Ante todo ello, la visión de BBVA “Trabajamos por un futuro mejor para las personas” cobra todavía mayor valor. Con ella, BBVA busca establecer vínculos emocio-

nales que generen confianza y apoyo en la relación con sus principales públicos, con el fin último de crear un futuro mejor para todos los grupos de interés.

Los principios constituyen los fundamentos del proyecto de BBVA. Su modelo de gestión no sólo se sirve de la Rentabilidad ajustada al Riesgo (RaR) como la herramienta tradicional de la industria financiera para medir el valor que crea el Grupo, sino que va más allá, observando además rigurosos criterios éticos: la integridad, la transparencia, la gestión prudente del riesgo y las buenas prácticas. Por tanto, la estrategia y modelo de negocio se basa también en la Rentabilidad ajustada a los Principios.

En el entorno actual de crisis financiera, económica y de valores, este modelo está más vigente que nunca y supone una clara competencia distintiva de BBVA para fortalecer la construcción de credibilidad y confianza. Para BBVA esta es la clave que garantiza 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, 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.

## **2. Prime la orientación al cliente**

El sector financiero tiene hoy ante sí múltiples retos a los que tratar de dar la mejor respuesta:

- Una demanda social creciente por el acceso al crédito.
- Cambio en el perfil de necesidades de los clientes, lo que comporta altas dosis de adaptabilidad.
- Mayor exigencia de claridad y transparencia.

Todo ello nos lleva a una segunda lección: hoy es más importante que nunca reconocer que primero va el cliente. El cliente es quien da sentido a nuestro trabajo y toda entidad debe perseverar en su empeño por cultivar una relación a largo plazo y de beneficio mutuo.

## **3. Consiga el apoyo real y visible del líder de la organización**

Este es posiblemente el punto de partida para progresar de forma significativa en la integración de la RSE en el negocio. Es necesario que el Presidente Ejecutivo y/o el Consejero Delegado considere 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 ésta se relaciona. Una voluntad que debe ser real y visible para toda la organización.

En BBVA, este liderazgo es claro y manifiesto por parte tanto del Presidente como del Consejo Delegado quienes lo integran en sus intervenciones. Existen, además, muchos momentos en los cuales se ha hecho explícito pero apuntamos dos a título de ejemplo: la presentación del Informe Anual de RSE que realiza personalmente el Presidente ante los medios y su participación cada año en uno de los comités de responsabilidad y reputación corporativas. Un comité trimestral del que más tarde hablaremos y al que asisten máximos directivos de todas las áreas de apoyo y negocio del Grupo para impulsar la RSE en el negocio.

#### **4. Defina el anclaje de la RSE en la visión, la cultura corporativa y el posicionamiento de marca**

Otra condición para impulsar la integración de la RSE es conseguir su alineación con la visión, que forme parte de los valores corporativos y que sea expresada y vivida a través del posicionamiento de la marca.

En BBVA, la misión “trabajamos por un futuro mejor para las personas” y la palabra que lo sintetiza, “adelante”, suponen la esencia que da sentido a todo lo que hacemos y la que orienta todos los compromisos y comportamientos ante todos los grupos de interés. Asimismo, la RSE como compromiso con el desarrollo constituye uno de los siete principios corporativos de BBVA. Por otro lado, la marca BBVA cobra vida a través de las actitudes y el comportamiento corporativo de BBVA y de todos los empleados del Grupo.

Además de la visión, valores corporativos y posicionamiento, en BBVA este anclaje de la RSE se fundamenta en uno de los pilares de la estrategia: los Principios. Cuando hablamos de principios, hablamos de la aspiración de las empresas de dar respuesta plena a una exigencia social creciente, que va más allá del estricto cumplimiento de la legalidad. Hablamos de asumir un compromiso de integridad absoluta.

En nuestra industria los modelos tradicionales de gestión se sirven de la Rentabilidad ajustada al Riesgo (RaR) como la herramienta para medir valor. En el caso de BBVA el modelo de gestión va más allá, porque exige, además, rigurosos criterios éticos. Es decir, que se basa también en una Rentabilidad ajustada a los Principios.



## **5. Focalícese 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 inversores institucionales. La inversión socialmente responsable (ISR) es un segmento de mercado significativo y en crecimiento. Hoy, en Estados Unidos, 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 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" (Grayson, 2004), es decir, productos, servicios y actividades con beneficio social o medioambiental relevante y de alto valor para muchos de nuestros clientes. Lo importante aquí es que cada empresa defina su foco, su compromiso distintivo, aquello que le es más propio y en lo que tiene mayores capacidades para aportar el máximo valor posible a sus grupos de interés. En BBVA este compromiso es impulsar la inclusión financiera, es decir, facilitar a nuevos segmentos de la población el acceso a los servicios financieros.

En este sentido, posiblemente la iniciativa más relevante del Grupo ha sido la creación en 2007 de la Fundación Microfinanzas BBVA con una dotación inicial de 200 millones de euros. La Fundación Microfinanzas BBVA es una entidad sin ánimo de lucro dedicada a promover el acceso al crédito y a los servicios financieros de las personas con bajos ingresos, con especial atención a aquellas áreas poco desarrolladas social y económicamente. El objeto de la fundación es consolidarse, a medio plazo, como una de las mayores redes microfinancieras de América Latina y del mundo.

## **6. Impulse la dotación de la estructura necesaria para vertebrar la RSE**

El sexto 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, como la creación de una Comisión Delegada del Consejo o la designación de consejeros dedicados, entre otras. En BBVA hemos considerado que la mejor fórmula era el reporte directo al Consejo en pleno por lo que en diciembre de 2007 se aprobó que la política de RSE fuera una atribución directa del Consejo de Administración.

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. En el caso de BBVA contamos desde 2006 con el Comité de Responsabilidad y Reputación Corporativas, un comité con carácter trimestral en el que participan máximos directivos de todas las unidades de apoyo y de negocio del Grupo.

Un paso más dado en esta línea ha sido la reciente creación de Comités locales en los principales países donde BBVA opera (España, México, Argentina, Colombia, Chile, Perú y Venezuela). La responsabilidad debe ser siempre contextual. Para ello, la política de responsabilidad social corporativa debe tener un enfoque "glocal", es decir, un marco global común pero que debe necesariamente integrarse y adaptarse a la realidad local de cada sociedad.

## **7. Desarrolle un sistema de gestión con objetivos e indicadores consensuados sobre su desempeño**

Otro aprendizaje importante es que es necesario 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.

En esta línea, en BBVA hemos desarrollado un cuadro de mando integrando indicadores tanto de actividad como de impacto o resultados a tres niveles: impacto social generado, impacto para el negocio e impacto reputacional. Un cuadro de mando para la gestión del Comité de RSE, base para la elaboración de los informes anuales y reportado en su versión ejecutiva a todos los miembros del Comité de Dirección y Consejo de Administración.

## **8. Reflexione sobre cómo se consigue realmente transmitir credibilidad y confianza**

Responsabilidad Corporativa es el compromiso voluntario de aportar el máximo valor posible y equilibrado a los grupos de interés con los que se relaciona la empresa, tratando de hacerlo siempre con niveles estrictos de integridad y traspas-

rencia. Para construir esa respuesta y desarrollar territorios de relación y diálogo con sus grupos de interés, la empresa suele disponer de numerosos canales de comunicación con todos ellos. Encuestas de satisfacción de clientes, revistas para los empleados, oficinas del accionista, paneles de diálogo y un largísimo etcétera, incluyendo obviamente el “famoso” Informe Anual de Responsabilidad Corporativa. Se suele decir que para conseguir los resultados deseados es necesario que las empresas trabajen desde dos perspectivas, equilibrando el hacer y el comunicar. Sin embargo, desde hace ya varios años se va consolidando una importante brecha entre las expectativas de los grupos de interés y la percepción sobre el comportamiento de las grandes empresas. Así se recoge en el último *GlobeScan Network CSR Monitor 2009*. En la misma línea, en el *2009 Edelman Trust Barometer* se pone de manifiesto que la confianza en las grandes empresas está sufriendo una erosión importante, especialmente en tiempos de crisis.

En este sentido debemos apuntar que el problema de la comunicación no es un problema exclusivo e inherente a la RSE. Se trata de una cuestión que afecta también a la comunicación general de la empresa y la forma cómo llega ésta a todos sus públicos.

¿Qué estamos haciendo mal? ¿Por qué no generamos la suficiente confianza y credibilidad?. Los modelos tradicionales de comunicación (publicidad, comunicación corporativa, patrocinios, relaciones públicas, ...) están perdiendo eficacia y eficiencia. Tenemos ante nosotros un nuevo entorno marcado por la importancia creciente de los medios web participativos, la mayor relevancia de las entidades sociales y una pérdida progresiva de la confianza en la publicidad tradicional. Este nuevo contexto supone un auténtico desafío: se requiere de un nuevo modelo de relación y diálogo con todos los grupos de interés.

Un modelo que debe dar respuesta a las múltiples preguntas que nos debemos hacer. ¿Qué es lo que debemos comunicar?. ¿Cómo debemos hacerlo?. ¿Quién transmite mensajes con mayor credibilidad?. ¿Cuándo y dónde es preciso comunicar?. ¿A quienes debemos priorizar a la hora de comunicar?. Muchas preguntas a las que no tenemos todavía respuesta pero que algunas empresas nos estamos planteando para realizar un salto cualitativo y radical.

Una última reflexión. Hace ya diez años de la publicación del conocido Manifiesto Cluetrain. Creo que hoy sus tesis son más vigentes que nunca y por ello deseo compartirlas en este momento. “Los mercados son conversaciones. Los mercados consisten de seres humanos, no de sectores demográficos. Las conversaciones entre seres humanos suenan humanas. La voz humana es típicamente abierta, natural y sincera. Para tener voz humana, las compañías deben compartir las preocupaciones de sus comunidades. Pero primero deben pertenecer a la comunidad”.

La empresa que no lo tenga en cuenta, que no se desespere por ser incomprendida.

---

## Referencias

Cluetrain Manifiesto (The) (1999). 95 Tesis. <http://www.cluetrain.com>.

Economist (The) (2005). "A Survey of CSR. Special Edition", 22 de enero.

Economist (The) (2008). "Just good business. A special report on corporate social responsibility", 19 de enero.

Edelman Trust Barometer 2009. <http://www.edelman.co.uk/files/trust-barometer-2009.pdf>.

Gates, B. (2008). "How to fix capitalism". *Time*, 11 de agosto.

GlobeScan Network CSR Monitor 2009. [http://www.globescan.com/csrm\\_overview.htm](http://www.globescan.com/csrm_overview.htm)

Grayson, D. y Hodges, A. (2004). *Corporate Social Opportunity! 7 steps to make corporate social responsibility work for your business*. Sheffield: Greenleaf Publishing.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, diciembre 2006, Vol 84, pp 78-92.

## Responsabilidad Social de la Empresa, para una sociedad emprendedora<sup>(\*)</sup>

Àngel Pes <sup>1</sup>

El aumento del paro y la desaparición de empresas que se ha producido durante el último año y medio nos advierte que estamos ante una crisis económica muy distinta de las que se han producido desde el final de Segunda Guerra Mundial. En esta ocasión, estamos ante un cambio profundo inducido por la confluencia de tres acontecimientos: 1) la recesión económica desencadenada por el hundimiento del sistema financiero; 2) el encarecimiento del petróleo y de las materias primas - un aviso de que el consumo siempre creciente de recursos limitados no es viable en un mundo con más 6000 millones de personas con derecho a una vida digna, y 3) la evidencia del calentamiento del planeta, que nos ha revelado los límites del medio ambiente para sostener el crecimiento económico tal y como lo hemos entendido hasta ahora.

Para reconstruir el tejido productivo sobre bases sólidas, se debate sobre un nuevo modelo para la economía, un nuevo sistema internacional que reconozca el peso de los países emergentes y una revisión de los valores que fundamentan la acción empresarial. En relación a este último punto, conviene reafirmar dos principios que rigen la conducta de los países con economía de mercado: confiar en la capacidad emprendedora de los ciudadanos y conseguir un crecimiento económico que beneficie a la mayoría de la población, lo cual implica asumir sin vacilaciones el imperativo moral de evitar la exclusión social y respetar el medio ambiente.

### 1. Una sociedad emprendedora

Como consecuencia de la crisis, en España el paro afectaba a más de cuatro millones de trabajadores a finales de 2009, aunque conocemos el medio para reducirlo: contar con un tejido empresarial amplio, diversificado y competitivo en el mercado mundial. La creación de riqueza y de la mayoría de los nuevos puestos de trabajo vendrán de las empresas actuales que superen la crisis y de las nuevas que se creen; es por ello que "ha llegado el tiempo de los emprendedores, porque son los impulsores del crecimiento económico, los creadores de puestos de trabajo que ofrecen oportunidades a las personas y una fuente de soluciones posibles para los desafíos globales" (The Global Agenda, 2009).

La sociedad apoyará a los emprendedores siempre que las empresas actúen con la sensibilidad necesaria para hacer compatible el interés privado con la dimensión social de la actividad que desarrollan. Esto es algo que hoy se evalúa a través del

(\*) Una versión de este artículo ha sido publicado en la revista Cuadernos de Información Económica (FUNCAS) nº 214 de enero-febrero 2010.

<sup>1</sup> Agradezco las sugerencias del profesor Josep M. Lozano, aunque no le comprometen con las opiniones del artículo.

rigor de las compañías a la hora de comprometerse con el crecimiento económico sostenible, respetuoso con el medio ambiente y con los derechos humanos, y de la transparencia en las relaciones con los diferentes *stakeholders* (los grupos de interés).

En esencia, la RSE consiste en actuar de manera que la empresa forme parte de las soluciones a los desafíos que la sociedad afronta. Para valorar adecuadamente su rol en la comunidad, es necesario superar la separación de empresa y sociedad en dos esferas autónomas sin otros vínculos entre ellas que los derivados de las obligaciones legales. Esta separación está contenida en la famosa afirmación de Milton Friedman según la cual, la única responsabilidad de una empresa es obtener el máximo beneficio posible, cumpliendo las leyes vigentes. Ahora bien, tal y como ha señalado el Representante Especial del Secretario General de Naciones Unidas (NN.UU) para Empresas y Derechos Humanos, John G. Ruggie: “la máxima ‘el negocio de los negocios es hacer negocio’ puede parecer convincente como doctrina, pero ni refleja las realidades sobre el terreno, ni ayuda a las compañías a tratarlas” (Ruggie, 2008).

De hecho, la empresa privada fructifica en las sociedades que respetan las libertades, cuyo ejercicio se regula con las leyes correspondientes, bajo el escrutinio de la misma sociedad; no por casualidad, en todos los países donde la RSE es relevante hay una sociedad civil activa. Por tanto, para las compañías no es indiferente el entorno en el que operan, sino más bien todo lo contrario. No hay empresas con éxito en sociedades fracasadas y tampoco hay sociedades que tengan éxito con empresas fracasadas. Kofi Annan, anterior Secretario General de NN.UU, decía que la ausencia de actividad empresarial, no su presencia, condena gran parte de la humanidad al sufrimiento.

Es a partir de esta dependencia mutua entre sociedad y empresa como debe construirse su relación: “los dirigentes, tanto de las empresas como de la sociedad civil, se han centrado en exceso en los puntos de fricción entre ellas y no lo suficiente en los puntos de intersección. La dependencia mutua entre corporaciones y sociedad implica que tanto las decisiones empresariales como las políticas sociales han de seguir el principio del valor compartido. Es decir, las opciones elegidas deben beneficiar a ambas partes” (Porter y Kramer, 2006).

La sociedad debería reconocer que la producción de bienes y servicios, a través de la inversión de capital y la creación de puestos de trabajo, es la contribución más valiosa que recibe de las empresas. Una vez asumido esto, también es cierto que en la cadena de valor de la actividad empresarial, desde la gestión de las personas hasta la estrategia de marketing pasando por la relación con los proveedores, se pueden desarrollar prácticas convenientes para las dos partes. Algunos ejemplos son las políticas de igualdad de género, la promoción profesional basada en los méritos o la formación profesional, en un marco de respeto de los derechos laborales, en lo que respecta a las políticas de personal; la publicidad no engañosa y

la transparencia en la información a los clientes en la estrategia comercial; o la exigencia a los proveedores para que no utilicen el trabajo infantil o productos peligrosos para la salud.

De acuerdo con la Comisión Europea (2002), las empresas son socialmente responsables cuando incluyen las preocupaciones sociales y ambientales en su estrategia; una definición que, en apariencia, deja el compromiso con la RSE en manos de la buena voluntad de la empresa. Sin embargo, la sustancia de la estrategia es entender y gestionar las cinco fuerzas de la competencia descritas por Michael Porter (2008): la rivalidad entre los competidores existentes; el poder negociador de los compradores; el poder negociador de los proveedores; la amenaza de que nuevas empresas entren en el mercado; y, por último, la amenaza de los productos o servicios sustitutos. De ello se deduce que, cuando decide la estrategia, la voluntad de la empresa está condicionada por el objetivo de adaptarse a las exigencias de la competencia. Por lo tanto, la RSE formará parte de la estrategia en la medida en que sirva para gestionar las fuerzas citadas, dos de las cuales, el poder de los compradores y la rivalidad entre los competidores, por este orden, son sensibles al comportamiento socialmente responsable de las empresas.

## **2. El poder de los compradores**

La presión de los consumidores ha conseguido que muchas empresas incorporen en su estrategia consideraciones sociales y medioambientales. Tomando como ejemplo uno de los casos más conocidos, la compañía Nike sufrió un boicot de sus clientes, a principios de los años noventa, porque contrataba proveedores que usaban mano de obra infantil en sus fábricas de Indonesia. Como consecuencia de aquella acción de sus clientes, la compañía ha transformado completamente su cadena de suministros a fin de garantizar que sus productos se fabrican respetando los derechos laborales de los trabajadores.

De forma análoga, ONG, asociaciones de consumidores, sindicatos o comunidades locales en cuyos territorios existen instalaciones productivas, vigilan la actuación de empresas multinacionales de la alimentación, petroleras, farmacéuticas, los bancos, etc. Y, puesto que dichas organizaciones influyen en el comportamiento de los consumidores y de la administración pública, la estrategia de las corporaciones ha de tenerlas en cuenta e incorporar criterios de RSE, entre otras actuaciones.

Como han señalado Bruggmann y Prahalad (2007): “Atacando la reputación de una empresa líder del mercado (...) la sociedad civil consigue con frecuencia que todas las empresas del sector cambien su comportamiento. Por ejemplo, las críticas de las ONG a Nike por violar los derechos humanos, a Merck y a GlaxoSmithKline por exigir el cumplimiento de las patentes de los medicamentos contra el SIDA, y a Monsanto por introducir simientes con los genes modificados, han forzado a las industrias respectivas a desarrollar nuevas estrategias y a revisar los códigos de conducta”.

Sin embargo, también conviene señalar la asimetría observada en la actuación de los clientes, pues el castigo que los consumidores infligen a las empresas de comportamiento poco responsable supera holgadamente al premio que dan a las conductas virtuosas. Los estudios sobre los efectos de la RSE coinciden en que puede evitar la pérdida de clientes y mejorar la fidelidad de éstos a la compañía, pero ejerce escasa influencia en la captación de nuevos consumidores.

Al mismo tiempo, el poder de compra de las empresas multinacionales que adoptan criterios de RSE hace que la promuevan entre sus proveedores, los cuales, a su vez, deberán incorporarlos a su estrategia a fin de mantenerse entre los suministradores de productos o de servicios a dichas empresas. En idéntico sentido actúan los gobiernos que incluyen ventajas para las empresas socialmente responsables en los concursos públicos. De esta forma, la RSE se extiende a empresas pequeñas y medianas.

### **3. La rivalidad entre empresas competidoras**

En definitiva, la RSE ocupa el espacio entre los requerimientos legales, por una parte, y las expectativas sociales sobre el rol de las empresas en la sociedad, por otra. Y en la medida en que los clientes actuales y potenciales tienen en cuenta la responsabilidad social con que actúan las empresas a las que compran, la RSE se convierte en una fuente de ventajas competitivas para las compañías que cubren la distancia entre la ley y las expectativas, o bien en una debilidad para las que no lo hacen.

Por lo que respecta a la RSE, para evaluar la posición de cada empresa en relación con los competidores, se mide la reputación corporativa, un activo intangible y cada vez máspreciado por los responsables de las empresas. “La reputación es uno de los bienes corporativos más importantes, así como uno de los más difíciles de proteger”, como señala *Economist Intelligence Unit* (2005) a partir de la opinión expresada por los ejecutivos en el estudio “Risk of Risks”.

En cuanto a los riesgos más importantes para la reputación de una compañía, la citada revista señala, en primer lugar, el incumplimiento de las obligaciones legales, o bien de las que fija el regulador; en segundo lugar, disponer de una oferta de productos y servicios de calidad inferior a la esperada por los clientes; y, en tercer lugar, a poca distancia, que el comportamiento de la compañía se califique de poco ético. O sea que el comportamiento socialmente responsable favorece la reputación de la empresa, lo que puede convertirse en una ventaja para competir si supera, o al menos iguala, la reputación de los competidores.

Mientras que otros atributos, como la relación calidad/precio de la oferta de productos o la dimensión se imitan o bien se contrarrestan con las subcontrataciones, las cualidades intangibles atribuidas a las empresas como los valores con los que sus



clientes las asocian, la coherencia con que actúan y la percepción de su rol social, han ganado importancia para diferenciarse de los competidores en la economía global. “El activo más valioso en una compañía capitalista no es el dinero, ni las acciones, ni los edificios, sino la confianza” (Economist Intelligence Unit, 2005). Una empresa fiable compite con éxito en tres ámbitos: aumenta la fidelidad de los clientes, motiva y conserva a los mejores empleados, y obtiene el respeto de las autoridades administrativas y de los reguladores del mercado en el que opera. Son ventajas que no se reflejan directamente en los beneficios anuales, sino en el prestigio de la empresa en el mercado, que da consistencia y continuidad a las ventas de la compañía.

#### **4. Una cuestión de valores**

A pesar de todo, muchos directivos se preguntan todavía si la RSE contribuye al beneficio de la compañía o bien es un gasto a reducir en la crisis actual. Para resolver esta duda, conviene dejar de lado el día a día de la empresa y analizar la sintonía entre los valores en que ésta se inspira y los que predominan en la sociedad. A medida que la economía global se ha extendido, ésta ha ido pidiendo más transparencia a las empresas, más respeto para el medio ambiente y más responsabilidad social en todos los países donde operan.

Las dos últimas décadas, la libertad de circulación de los capitales, las mercancías y las personas ha avanzado más rápidamente que la creación de instituciones para regularla. Este vacío de regulación se llena en parte con las exigencias que la sociedad plantea a las empresas. Por ejemplo, muchas organizaciones de la sociedad civil, conscientes de que la economía global ha aumentado la influencia de las empresas multinacionales, siguen el comportamiento de éstas en los países donde operan: “Más que nunca, las compañías son observadas. Noticias comprometedoras desde cualquier parte del mundo, como un niño trabajando en una pieza de ropa que lleva la marca de la empresa, se pueden fotografiar y difundir a todo el mundo en un momento, gracias a internet” (The Economist, 2008).

La preocupación por el medio ambiente ha crecido a medida que se han acumulado evidencias de la influencia que tiene la actividad humana en el calentamiento de la Tierra, principalmente a través del consumo de energía de origen fósil, que genera la mayor parte del CO<sub>2</sub> lanzado a la atmósfera por la actividad económica. Por esta razón, la eficiencia energética, el ahorro en el uso de la energía, y su producción a partir de fuentes renovables, como el sol, el viento o los saltos de agua, son demandas cada vez más insistentes en las sociedades de los países desarrollados.

En este contexto, las empresas obtienen el reconocimiento de la sociedad cuando actúan de acuerdo con principios, como la transparencia en su relación con los grupos de interés, y respetan los compromisos adquiridos. Asimismo, la empresa socialmente responsable asume los valores emergentes en la sociedad para ganar

la buena disposición de los clientes, de los empleados, de la opinión pública y de la administración hacia la actividad empresarial.

## 5. Unas expectativas realistas

Algunos analistas consideran la RSE como una operación de marketing para vender el “*business as usual*”, mientras que otros la ven como un cambio radical de los principios de la gestión, con capacidad para transformar completamente los objetivos y la conducta de las empresas. Paradójicamente, ambos extremos comparten que los conceptos fundamentales para la actividad empresarial, como por ejemplo beneficio, competencia y productividad, son ajenos a los valores sociales, y a partir de este punto de vista es lógico sostener que cuando aquellos se incorporan al lenguaje de las empresas, o bien se utilizan como un cosmético o bien implican un cambio radical de éstas.

Sin embargo, nadie ha propuesto una organización de la producción mejor para la sociedad que la basada en la libertad de empresa, regulada adecuadamente. Además, las compañías con éxito siempre han atendido necesidades sociales, puesto que los beneficios recurrentes se obtienen vendiendo productos o servicios útiles para los clientes; la competencia asegura que los precios pagados por los consumidores no son exagerados; y, mejorando la productividad, se reduce el consumo de recursos e incluso la jornada laboral.

Por ello, la RSE no se opone a los principios en que se basa la actividad empresarial, sino que surge de la necesidad de adaptarla a los cambios que vivimos, tanto en las sociedades ricas como en las que están en vías de desarrollo.

## 6. Conclusión: ¿Por qué RSE?

En resumen, cuatro motivos aconsejan incorporar la RSE a la estrategia empresarial: en primer lugar, para adaptarse al entorno. Las preocupaciones sociales nuevas, como la protección del medio ambiente, la conciliación de la vida familiar y la laboral, la lucha contra la corrupción, el respeto de los derechos humanos etc., asumidas por amplios grupos de población, pueden cristalizar en iniciativas para modificar substancialmente el mercado en que opera la empresa, a través de nuevas regulaciones y cambios de actitud de los consumidores. Desde una perspectiva a medio plazo, a las empresas les interesa formar parte de la solución de esas inquietudes, más que ser percibidas como una parte del problema.

En segundo lugar, para reforzar la reputación de la compañía. Una buena gestión de los riesgos que afectan a este intangible ha de tener en cuenta la opinión de sus grupos de interés sobre el comportamiento de la empresa en relación a las preocupaciones sociales más relevantes, derechos humanos, medio ambiente, normas laborales y anticorrupción, recogidas en los diez principios del Pacto Mundial.

Cada grupo de interés tiene su punto de vista de la empresa; o sea que cuando se analiza la reputación corporativa entre los diferentes grupos, se obtienen resulta-

dos diversos: los clientes valoran en primer lugar la relación calidad/precio de los productos y la excelencia del servicio; los empleados las condiciones laborales; y los inversores los resultados financieros. No obstante, todos los grupos ponderan también el comportamiento ético de la empresa, los valores que promueve y el rol social que juega, de manera que la RSE figura en todas las evaluaciones como el vector más importante para la reputación, después de aquellos que inciden en el interés particular de cada grupo.

Muchos inversores institucionales, por ejemplo fondos de pensiones, compañías de seguros, fondos públicos, etc. introducen criterios de RSE a la hora de seleccionar las inversiones. Un comportamiento que se ha extendido hacia los inversores privados, de tal manera que para las empresas cotizadas en bolsa, figurar en el *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)* y en el *FTSE4Good Index* les amplía el campo de los inversores potenciales.<sup>2</sup>

Asimismo, la motivación de los empleados y la retención de los más valiosos dependen en cierta medida de los valores con que se asocia la empresa. Las encuestas sobre la percepción que tienen los estudiantes universitarios del “mejor lugar para trabajar” incluyen como una respuesta destacada la reputación de la compañía.

En tercer lugar, como motor de la innovación. La RSE puede ser una oportunidad para destacar como empresa innovadora atribuyéndole una característica que la distingue de la competencia. Como señala Michael Porter (2006), en este caso surgen oportunidades para impulsar innovaciones beneficiosas para la sociedad y para la posición competitiva de la empresa. Por ejemplo, a la empresa Toyota, desarrollar el modelo Prius, un coche que contamina mucho menos gracias a su motor híbrido de gasolina y electricidad, le ha servido para mejorar su posición en el mercado y, al mismo tiempo, beneficiar el medio ambiente. La Caixa brinda otro ejemplo más próximo con la creación de Microbank, un banco especializado en micro-créditos con el objetivo de ofrecer servicios financieros a grupos de población con riesgo de exclusión y que apoya la creación de puestos de trabajo a través de la financiación de microempresas. En los dos primeros años de vida ha concedido 41360 operaciones, por un importe de 290 millones de euros.

La Comisión Europea (2007) ha destacado la trascendencia social de la oferta de micro-créditos, con los argumentos siguientes: “En Europa, el micro-crédito se dirige a dos grupos: las microempresas, con menos de 10 empleados (el 91% de todas las empresas europeas), y las personas con alguna limitación (parados o personas inactivas, receptores de asistencia social, inmigrantes, etc.) que desean auto ocuparse, pero no pueden acceder a los servicios bancarios tradicionales. El micro-crédito puede ayudar a integrar minorías étnicas e inmigrantes, económica y socialmente.”

---

<sup>2</sup> Índices que seleccionan, entre las empresas cotizadas, las que siguen criterios de RSE en su actividad.

Finalmente, la RSE contribuye al liderazgo de la actividad emprendedora. La experiencia de los países desarrollados demuestra que las sociedades prosperan facilitando la libertad de iniciativa de los ciudadanos. Sin embargo, cuando la prosperidad no llega a la gran mayoría de la población y las desigualdades son escandalosas, la libertad de empresa pierde apoyo en la sociedad, como ha ocurrido a causa de la crisis, con el discurso que asigna a las corporaciones el objetivo único de maximizar el valor para el accionista, a menudo entendido como la cotización en bolsa de las acciones. En consecuencia, ahora es el momento de iniciar un nuevo relato sobre la función social de las empresas, del cual la RSE puede ser un pilar si aquéllas la asumen como una oportunidad para construir su oferta de acuerdo con los valores sociales emergentes del respeto al medio ambiente y a los derechos humanos. De esta manera, la RSE reforzaría el atractivo de una sociedad emprendedora para el conjunto de los ciudadanos. Como apunta Allen White (2005): “Con la combinación adecuada de inteligencia y voluntad, las próximas décadas pueden ver un giro desde los efectos perjudiciales de la orientación exclusiva hacia el accionista a la próxima generación de Responsabilidad Social Corporativa, que consiga los objetivos de tener corporaciones prósperas y sociedades prósperas.”

## Referencias

- Brugmann, J. y Prahalad, C. K. (2007). “Cocreating Business’s New Social Compact”. *Harvard Business Review*. Vol. 85, 1 de Febrero, pp 80-90.
- Comisión Europea (2002). Responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. Bruselas. 2.7.2002 COM(2002) 347 final.
- Comisión Europea (2007). *Iniciativa europea para el desarrollo del microcrédito en apoyo del crecimiento y del empleo*. Bruselas, 13.11.2007 COM(2007) 708 final.
- Economist (The) (2008). “Just good business. A special report on corporate social responsibility”. 19 de enero.
- Economist Intelligence Unit (2005). “Reputation: Risk of risks”. *Economist Intelligence Unit’s Global Risk Briefing*, White Paper, diciembre 2005
- Global Agenda (The) (2009), World Economic Forum. <http://www.weforum.org/en/Communities/GlobalAgendaCouncils/AbouttheGlobalAgendaCouncils/index.htm>
- Porter, M. y Kramer M. (2006). “Strategy and society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility”. *Harvard Business Review*, Vol. 84, 1 de diciembre, pp 78-92.
- Porter, M. (2008). “The Five Competitive Forces that Shape Strategy”. *Harvard Business Review*, Vol.86, 1 de enero, pp. 78-93.
- Ruggie, J. G. (2008). “The Business of Business is Business: Against the Proposition”. *The Economist Debate*, debate público, 2 de noviembre. Gotham Hall, Nueva York.
- White, A. L. (2005). “Fade, Integrate or Transform? The future of CSR”. Business for Social Responsibility. Issue Paper, [www.bsr.org](http://www.bsr.org).

## Reflexiones sobre la RSE en tiempos de crisis

*Daniel Ortiz i Llargués*

Los expertos señalan que la RSE cuenta en España, como máximo, con una trayectoria de diez años de vida. Es decir, cabría situar el inicio de su reconocimiento específico y su gestión formal hacia el año 2000. Se trata, por tanto, de un concepto o “nuevo paradigma” empresarial, como les gusta subrayar a algunos, en estado muy incipiente todavía. La RSE acaba de nacer y como sucede en estos casos, su desarrollo resulta heterogéneo y dispar, en función de la empresa, sector de actividad o zona geográfica que se tome en consideración. Este trabajo analiza, en primer lugar, el estado actual de la RSE para centrarse, a continuación, en los retos y las oportunidades que ésta plantea, así como en su significado como nuevo paradigma empresarial. Las reflexiones finales subrayan los cambios potenciales que se insinúan detrás de este concepto.

### 1. El estado actual de la RSE

No existe un único modelo de RSE, ni cabe hablar tampoco en singular respecto de un supuesto “modelo” catalán, español o europeo de RSE. Lo que tenemos, en todo caso, es una enorme diversidad de aproximaciones que comprenden desde la máxima implicación y desempeño de algunas organizaciones hasta la total indiferencia de otras y sin que exista una única interpretación del propio concepto de RSE. Mientras algunas interpretaciones entienden la RSE como mera filantropía, otras la entienden en clave de oportunidad empresarial, auténticamente innovadora y estratégica para el conjunto de la organización.

A pesar de esta diversidad, existe, sin embargo, un amplio acuerdo en relación al concepto fundamental de RSE: se trata de repensar la empresa a la luz de las múltiples interacciones con sus grupos de interés o *stakeholders*. Es decir, la empresa no es un ente aislado del resto del mundo, no vive en una isla desierta, sino en el seno de una sociedad compleja dentro de la cual interacciona con numerosos colectivos y actores. La RSE focaliza su atención en la “calidad” de esas relaciones, y por tanto, plantea preguntas del tipo: ¿ha identificado la empresa todos sus *stakeholders*?, ¿ha desarrollado canales eficaces de comunicación (bidireccional) con todos ellos?, ¿hasta qué punto existe un diálogo fructífero entre la empresa y sus grupos de interés?, ¿reconoce la empresa las principales demandas y expectativas de sus grupos de interés?, ¿hasta qué punto es capaz de ofrecer una respuesta satisfactoria a esas demandas?

También se detecta un amplio consenso acerca del carácter voluntario de la RSE frente a algunos planteamientos minoritarios que insisten en su obligatoriedad le-

gal. Al respecto, hay que recordar que la voluntariedad forma parte de la propia naturaleza de la RSE, definida por la Comisión Europea como “la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales” (Comisión Europea, 2001). Por tanto, exceptuando aquellas cuestiones que quedan regidas por ley, como por ejemplo la incorporación de personas con discapacidad, a través de la Ley de Integración Social del Minusválido (razón por la cual automáticamente dejan de formar parte, *strictu sensu*, de la RSE), el resto deben quedar incluidas dentro del amplio campo de la voluntariedad.

Otro aspecto relativamente consolidado es el necesario anclaje de las políticas de RSE en los valores de la empresa. La identidad y la cultura corporativa son claves, ya que es a partir de ellas, y sólo a través de ellas, que una organización puede desarrollar su RSE. Los valores que confieren identidad y configuran la cultura organizativa devienen pues los cimientos, la base fundamental sobre la que es posible, si la dirección lo desea, levantar el edificio de la RSE. En este sentido, lógicamente, hay culturas corporativas más o menos favorables a la RSE y así, mientras que algunas de ellas estimulan e incentivan el compromiso individual y colectivo con la responsabilidad y la sostenibilidad, otras devienen frenos, obstáculos insalvables para la RSE.

En cualquier caso, excluyendo los entornos axiológicos y culturales más refractarios a la RSE, es preciso subrayar la importancia de explicitar los valores. La RSE no nace a partir de la nada, ni aparece por casualidad. Es necesario concretar, explicar, difundir y desarrollar el significado de los valores de la compañía; tanto los actuales (aquellos que ya se “viven” dentro de la organización), como aquellos con los que la empresa desea identificarse progresivamente, cada vez más, en el futuro (y que por tanto habrá de fomentar y trabajar más a fondo). Resulta pues fundamental que todos los miembros de la empresa conozcan y se identifiquen con esos valores, que a la postre serán los que darán sentido y justificarán el compromiso de la empresa con la RSE.

Finalmente, es preciso subrayar también la visión a medio y largo plazo inherente a la RSE, en contraposición a la mentalidad cortoplacista dominante, en buena medida, hasta el estallido de la crisis económica actual. En este sentido, la RSE significa la antítesis de la cultura empresarial que tiene como objetivo maximizar el beneficio empresarial del año en curso o la cotización bursátil del trimestre. Por el contrario, la RSE se basa en mejorar los procesos, invertir en el fortalecimiento de las capacidades organizativas, desarrollar plenamente el potencial de las personas y aprender a conjugar los resultados económicos, sociales y medioambientales con el objetivo de maximizar el resultado global de la organización a largo plazo.

## **2. Retos y oportunidades de la RSE**

Una cuestión recurrente en relación a la RSE es la afirmación, o la sospecha, de que ésta es aplicable solamente a las grandes corporaciones. Como si esto

sólo incumbiese a aquellas organizaciones con recursos abundantes, es decir, con generosos presupuestos y capacidad suficiente para tener personas dedicadas íntegramente a gestionar la RSE. Al respecto, cabe dejar bien claro que la RSE no es, de ningún modo, sólo para las empresas grandes. Es más, la RSE no guarda ninguna relación con el tamaño de la empresa, ni con el sector de actividad, ni con la edad de la organización. Todos estos factores, entre otros, influirán, sin duda, en las características de la RSE de una empresa, pero no en su razón de ser. La RSE es siempre el resultado, la consecuencia lógica, de una manera de ser, de unos valores, una identidad, una sensibilidad hacia las personas y el entorno. Y por tanto, no depende para nada de las dimensiones de la organización. La RSE es algo esencialmente cualitativo, no cuantitativo.

En realidad, son muchos los estudios que indican que numerosas PYME de nuestro país han desarrollado a lo largo de su historia un extraordinario compromiso con la RSE (es decir, con sus trabajadores, con sus clientes, con la comunidad local, etc.), sin denominarla de ese modo, sin comunicarla ni exhibirla públicamente e incluso sin ser plenamente conscientes de ello. En la mayor parte de las ocasiones, la razón de estos comportamientos responsables (hasta ejemplares, en algunos casos) radica en el compromiso de hacer las cosas bien. De una forma no siempre consciente, las “buenas prácticas” empresariales en la relación con sus stakeholders se ha asociado al compromiso con la calidad, la integridad, la humanidad y la excelencia.

Así pues, sin lugar a dudas, podemos afirmar que la RSE no es “cuestión de dinero”. Por supuesto que prácticamente cualquier iniciativa o proyecto requiere un cierto presupuesto; pero éste no es nunca el motivo principal por el cual una empresa desarrollará o no su RSE. Las raíces de la RSE se encuentran, insistimos una vez más, en el modelo de empresa que se desea impulsar, es decir, en su razón de ser, en la manera de entender su propia misión, en la forma de desarrollar su actividad, en la sensibilidad hacia las personas, los grupos, la comunidad y el medio ambiente. En suma, en el conjunto de valores que configuran la organización. Situada en nuestro contexto actual, la RSE se convierte en una extraordinaria oportunidad para “repensar” la empresa y “reinventar” el negocio. Es por ello que la RSE inevitablemente va ligada, y debe ir ligada, a la innovación empresarial. Si la RSE significa identificar y reconocer a los *stakeholders*; establecer canales de comunicación y aprender a dialogar con ellos; y, en último término, tratar de dar una respuesta satisfactoria a sus demandas y expectativas, es evidente su elevadísima capacidad para impulsar, a todos los niveles, la innovación empresarial. La RSE debe ser contemplada como sinónimo de oportunidad empresarial, estrechamente vinculada al core business de la empresa, a los procesos internos y en definitiva, a la creación de valor económico, social y ambiental de la compañía. Sólo así la RSE adquiere todo el sentido y encuentra su plena justificación.

### 3. Un nuevo paradigma empresarial

Ninguna organización logrará sobrevivir en el futuro siguiendo sólo las recetas del pasado. Las numerosas transformaciones sociales contemporáneas han incrementado notablemente las exigencias sobre la empresa. Nuestra sociedad se ha vuelto mucho más compleja y ello ha multiplicado también las demandas sobre la empresa. En este sentido, las organizaciones empresariales precisan cada vez más una determinada “legitimación social” que no se adquiere únicamente a través de la tradicional dimensión económica, sino también, adicionalmente, de otras dos dimensiones: la social y la medioambiental. Es preciso saber, por tanto, “a qué precio” en términos sociales y ambientales la empresa consigue sus resultados económicos. Porqué, según cuál sea éste, incluso los mejores resultados económicos pueden verse completamente deslegitimados. El reto es maximizar, simultáneamente, el valor económico, social y ambiental de la empresa.

Contemplada desde este prisma, la RSE no sólo se convierte en una fuente de innovación y nuevas oportunidades, sino también en un indicador fundamental de la excelencia empresarial. De modo que, aunque voluntaria, la RSE ya no puede ser alegremente ignorada o menospreciada. De lo contrario, el riesgo es sufrir un escrutinio social cada vez más severo (por parte de consumidores, gobiernos o medios de comunicación) e incluso un rechazo o boicot directo por parte de los grupos más críticos. La RSE se convierte pues, por un lado, en una herramienta útil para minimizar y gestionar los riesgos y por otro, en una señal muy clara sobre la calidad del *management* de la propia empresa. La RSE significa calidad, diálogo, cultura colaborativa, flexibilidad, innovación y espíritu de equipo, virtudes imprescindibles todas ellas para la empresa del siglo XXI. En suma, RSE es sinónimo de excelencia empresarial.

Llegados a este punto, inevitablemente emerge la pregunta siguiente: ¿se trata sólo de una estrategia de marketing, puro maquillaje, en lugar de un compromiso real con la sostenibilidad, el diálogo con los *stakeholders* y un nuevo modelo de empresa?. Lógicamente, nadie queda a salvo de esta duda y todo puede ser malinterpretado o permanecer en la simple apariencia. Cualquier proyecto, cualquier actuación, cualquier certificación o compromiso puede convertirse en mera ficción, algo superficial, vacío e irrelevante. Y la única respuesta posible es que el tiempo, el mercado, los consumidores y la sociedad se encargarán de descubrir y castigar al hipotético impostor (en el campo de la ética empresarial el engaño acaba resultando siempre terriblemente caro) y recompensar a las empresas realmente comprometidas con la excelencia, capaces de crear valor para toda la comunidad. Un miembro de nuestro panel de debate lo formuló con toda claridad: “las actitudes distractivas no llevan a ninguna parte, entrañan un enorme riesgo y no tienen ningún futuro. La RSE o responde a una voluntad real de la empresa, a una convicción profunda, o no tiene razón de ser”.



Otra cuestión frecuente se refiere a las auténticas motivaciones de las empresas a la hora de desarrollar el compromiso con la RSE. Lógicamente, existe una infinidad de razones y motivos para justificar la RSE, pero a grandes rasgos éstos se pueden resumir en tres factores principales: la convicción, la necesidad y el interés. En primer lugar, a pesar del elevado nivel de escepticismo de nuestro entorno, es indudable el rol fundamental de la convicción, es decir, de la voluntad y el compromiso, en el impulso de las buenas prácticas y el comportamiento empresarial responsable. Sin la decisión libre y voluntaria de actuar de una determinada manera - respetando una serie de principios y asumiendo determinados valores - es evidente que la RSE nunca habría alcanzado el grado de notoriedad actual.

Un segundo motivo para asumir la RSE, aparentemente menos “noble” o “heroico” pero no menos efectivo, es la simple constatación de las tendencias dominantes en nuestra sociedad: hacia dónde vamos; cuáles son las demandas, e incluso exigencias, que los consumidores, los gobiernos y el conjunto de la ciudadanía exigirán, cada vez más, a las compañías exitosas, es decir, aquellas que deseen contar con una confianza sólida por parte de sus principales *stakeholders*. En este sentido, un análisis estratégico de la empresa, inteligente y sin prejuicios, bien nos puede conducir a la RSE, aunque sólo sea porque no hay más remedio que alinearse con las grandes corrientes culturales, sociales y económicas de fondo.

Una tercera razón por la cual es posible asumir el compromiso y desarrollar la RSE es simplemente por interés, porque esa es la manera correcta de enfocar la empresa y por tanto, tarde o temprano tendrá su recompensa y generará unos mejores resultados, no sólo en términos económicos, sino también de naturaleza intangible: mayor motivación de los empleados, más satisfacción del cliente, nuevas oportunidades, mejor reputación, más capacidad para afrontar los desafíos del futuro, etc.

Finalmente, es preciso subrayar quienes podrían (o deberían) ser los principales impulsores de la RSE más allá de la propia empresa. Por un lado está claro que el cliente o el consumidor ostenta una gran responsabilidad en el desarrollo de la propia RSE, hasta el punto de que resulta difícil imaginar un mayor desarrollo futuro de la RSE si éste no va acompañado de una mayor demanda social. La simple ley del mercado podría hacer inviable un aumento de la oferta de la RSE que no estuviese respaldada por el consiguiente aumento de la demanda. En este punto cabe destacar el rol específico de las asociaciones de consumidores, a quienes corresponde ejercer una labor fundamental.

También los gobiernos y administraciones públicas (gobierno central, comunidades autónomas y ayuntamientos) tienen una importante tarea a desempeñar, en su doble faceta de clientes (en algunos sectores el peso de las compras públicas es importantísimo) y como máximos dirigentes al mismo tiempo. Por un lado, se ha sugerido a menudo que los concursos públicos, las licitaciones y en general los contratos mercantiles (de bienes o servicios) del sector público, deberían incorpo-

rar no sólo las tradicionales cláusulas económicas y de calidad, sino también un conjunto de requisitos sociales y ambientales. Se ha avanzado muy poco todavía, pero todo parece apuntar que este podría ser otro importante motor de la RSE. Y por otro lado, cada vez es mayor el consenso sobre la importancia de desarrollar políticas públicas de RSE. Es decir, un conjunto de medidas, e incluso un plan integral, para promover, impulsar y fortalecer el desarrollo de la RSE a todos los niveles, empezando, lógicamente, por la propia Administración.

En última instancia y sin ninguna pretensión de exhaustividad, también los sindicatos, a través de la negociación colectiva, podrían ser promotores activos de la RSE. En este sentido, cabe preguntarse: ¿cuántos convenios colectivos, más allá del elemento salarial y los beneficios sociales, incluyen también cláusulas relativas a la conciliación de la vida laboral, personal y familiar; a la igualdad de oportunidades; a la incorporación de personas con discapacidad o pertenecientes a colectivos con riesgo de exclusión social, etc.?

#### **4. Reflexiones finales: la RSE ante la crisis económica**

Un informe de finales de 2009 de *CSR Europe* afirma que: "(...) el nivel de confianza pública en las empresas se ha visto seriamente afectado en muchos países europeos. En este contexto, se puede concluir que la situación económica y la recesión han puesto de manifiesto la necesidad de que las empresas contribuyan a reconstruir la confianza en los negocios y a rediseñar una economía más responsable y sostenible en Europa y el resto del mundo" (*CSR Europe, 2009; Edelman Trust Barometer, 2009*). Es preciso, por tanto, formular de nuevo la pregunta inicial: ¿la crisis económica es una amenaza o una oportunidad para la RSE?, e incluso reformularla de este modo: ¿la RSE es parte del problema o parte de la solución?, ¿es posible imaginar una recuperación sólida de la economía sin una transformación profunda en los valores, actitudes y las prácticas que han regido el mundo de la economía y la empresa durante las últimas décadas?

En realidad, todo apunta a que sin una reforma real y profunda del modelo económico y empresarial actual, no será posible incrementar el nivel de confianza de los consumidores, inversores o emprendedores, ni tampoco alcanzar la necesaria legitimación social de las empresas. Por tanto, tampoco será posible la superación definitiva de la crisis económica y financiera actual.

Al mismo tiempo, la imperiosa necesidad de corregir los graves desequilibrios actuales en relación a la distribución de la riqueza en el mundo, el respeto a los Derechos Humanos, las grandes migraciones, los conflictos bélicos y la inseguridad, las crecientes amenazas medioambientales o los inquietantes riesgos del cambio climático requieren también, sin duda, una nueva cultura empresarial sustentada en la RSE. En este sentido, cada vez hay más evidencias de que la vieja pretensión de desligar la gestión de los grandes retos de la humanidad respecto del mundo de la empresa no sólo conllevará el fracaso de la primera, sino también de la segunda.

En suma, la RSE no es, ni va a ser de ningún modo, la varita mágica que nos permitirá salir de la crisis económica actual en un abrir y cerrar de ojos. Simplemente, no es esa su misión. La RSE no es ni un instrumento, ni una estrategia, ni una baza inesperada para gestionar mejor a corto plazo una coyuntura económica adversa. Al contrario, el tempo de la RSE es siempre el medio y largo plazo. Y en este sentido, sí que podemos y debemos esperar que la RSE nos proporcione planteamientos innovadores, herramientas útiles y valores y actitudes necesarios para construir las bases de un sistema empresarial más equilibrado y sostenible.

El principal actor de la RSE es la empresa, pero esta no es, de ningún modo, el único actor a tener en cuenta. En primer lugar, cabe destacar el rol de los clientes o consumidores (y desde luego, las asociaciones que los vertebran y les dan voz). Su mayor o menor exigencia en relación a la RSE será decisiva para determinar el rumbo de ésta, ya que, en última instancia, sería ilógica una “oferta” amplia, bien desarrollada y consistente de RSE por parte de las empresas si, al mismo tiempo, ésta no fuese demandada y exigida por el mercado, es decir, por los propios clientes y la sociedad en su conjunto.

En segundo lugar, las administraciones públicas, las personas y entidades de la sociedad civil, los medios de comunicación y el Tercer Sector juegan también un rol fundamental. Y ello nos abre la puerta al concepto de gobernabilidad o gobernanza. La RSE no es sólo una nueva perspectiva sobre la gestión empresarial, sino que al mismo tiempo, debe ser vista como una relevante y novedosa aportación en términos de gobernanza. Es decir, con un elevado potencial para afrontar los nuevos retos sociales relativos al cambio climático y la protección ambiental; la nueva inmigración; la conciliación de la vida personal, familiar y laboral; la integración de personas con riesgo de exclusión social; la promoción de los Derechos Humanos, etc.

En suma, la RSE no es la panacea. No sirve para resolver de forma inmediata la crisis económica, financiera y social del presente, pero sin duda resultará imprescindible y fundamental, a medio y largo plazo, para construir un sistema empresarial y un planeta más humano y más saludable, un mejor lugar para vivir, para todos.

## Referencias

Comisión Europea (2001). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. 18.7.2001 COM(2001) 366 final.

CSR Europe (2009). *A Guide to CSR in Europe. Country insides by CSR Europe's National Partner Organisations*, octubre 2009. [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

Edelman Trust Barometer 2009, <http://www.edelman.co.uk/files/trust-barometer-2009.pdf>

## La RSE en transición

Anna Fuster

Amanda Ortega

*“No cabe duda de que 2010 supone un punto de inflexión para la historia del mundo y que para abordar nuestro futuro necesitaremos sobre todo reformular nuestros valores, remodelar nuestros sistemas y reconstruir nuestras instituciones. A la hora de reformular nuestro marco de valores no sólo deberíamos considerar la premisa fundamental de comprometernos con la responsabilidad social y la sostenibilidad medioambiental, sino con el incremento de la equidad.”*

Klaus Schwab (2010), Fundador y Director Ejecutivo del Foro Económico Mundial

En un momento clave en el que las estructuras tradicionales de las relaciones económicas y sociales están siendo cuestionadas, se debate acerca de las luces que ha arrojado la crisis sobre las actuaciones de RSE y sobre la esencia práctica de la misma. Este artículo argumenta que la crisis global debe ser una oportunidad para que florezcan y se implanten nuevas prácticas de negocio que generen externalidades positivas en un entorno innovador y de reordenación de prioridades. Las nuevas tecnologías de la información juegan un papel clave a la hora de facilitar los mecanismos y de proveer herramientas que fomenten la creación de redes y la participación de las PYME en la construcción de este nuevo paradigma. Esta creación de redes debe ser una de las bases de la reconstrucción de la confianza y la credibilidad empresarial.

### 1. ¿El momento de eclosión de un nuevo paradigma?

El nacimiento de corrientes alternativas es siempre un proceso que requiere cierta lentitud de implicación e integración en los modelos existentes. Cuando una idea va adquiriendo consistencia y se presenta una situación de crisis global, la duda se cierne sobre esta nueva forma de pensamiento. El punto de inflexión es el momento oportuno para considerar nuevas metas y procedimientos de gestión, y por lo tanto debe ser aprovechado.

Se ha especulado mucho acerca de los efectos que tendrá la crisis sobre las distintas iniciativas que han surgido bajo el paraguas de la RSE. El tiempo está demostrando que la crisis no sólo ha supuesto una oportunidad para hacer florecer nuevas actuaciones en materia de RSE, fruto del trabajo realizado estos últimos años y de la madurez alcanzada, sino que además está facilitando algunas claves para entender las dificultades de carácter práctico con las que las “prácticas tradicionales” de RSE se han topado: la visibilidad de las estrategias, su solidez e integración

en el corazón del negocio, la valoración positiva de las empresas responsables, la implicación real de todos los grupos de interés, y la esencia camaleónica de la RSE. Ya no se discute acerca de la idoneidad de la RSE, sino de los mecanismos necesarios para trasladar sus prácticas al día a día de las organizaciones que componen la sociedad. Es, pues, un momento de eclosión de muchas corrientes latentes que proponen distintas actuaciones y metodologías para conseguir integrar más las distintas organizaciones en la sociedad; que se reconozcan las relaciones circulares existentes en las mismas y se maximicen sus efectos positivos.

El concepto de RSE ha encontrado en algunas de las causas de la crisis actual un fundamento sólido que ha contribuido a su fortalecimiento. También ha sido un momento en el que las prácticas de *greenwash* o maquillaje corporativo, cuyos resultados a corto plazo parecían ser suficientes y positivos, han demostrado fracasar cuando se persiguen objetivos de desarrollo a largo plazo, además de ser contradictorias con el concepto de *RSE avanzada* (Rodríguez Fernández, 2007). Más allá de reconocer que la empresa debe tener en cuenta el entorno en el que opera, la *RSE avanzada* implica la reformulación en su origen del modelo de empresa accionarial utilizado hasta el momento, incorporando la responsabilidad social en el seno de la organización empresarial. El modelo teórico, cuyos pilares son el gobierno de la empresa global y la creación del valor neto total, reconoce la consideración de los grupos de interés como fines en sí mismos, el diálogo comprometido y la participación directa de éstos en la dirección y gestión empresarial mediante contratos de gobierno, así como la elaboración de estados financieros con aquellos indicadores más correlacionados con la creación de valor neto total, entre otros.

Si bien este concepto teórico parece utópico, presenta un modo diferente de organizar las relaciones sociales y económicas y, por lo tanto, la posibilidad de avanzar hacia un escenario final distinto al que por ahora conocemos, de realizar prácticas innovadoras que reconozcan las interrelaciones y generen externalidades positivas. La eficiencia de los modelos de toma de decisiones vigentes ha sido puesta en entredicho en varias ocasiones y, recientemente, con una crudeza desproporcionada, razón por la que el contexto actual de crisis presenta oportunidades importantes para la RSE, pero no para cualquier RSE.

En momentos de dificultades, en los que la inmediata necesidad de recursos económicos comporta recortes presupuestarios en muchas partidas consideradas menos prioritarias, se ha puesto de manifiesto que existe un abanico muy amplio de actuaciones catalogadas hasta ahora como RSE, pero que no todas están viéndose afectadas del mismo modo en momentos de escasez de liquidez.

Este contexto de recortes presupuestarios ha incidido de manera distinta en las actividades de RSE. Mientras que la acción social pura o filantrópica ha visto reducir sus presupuestos, se han mantenido las actuaciones con capacidad de generar repercusiones positivas (eficiencia en el consumo de recursos; satisfacción y retención de talento;

relación con los grupos de interés; innovación). De este modo, ha sido posible valorar positivamente las actuaciones que persiguen la generación de alguna externalidad positiva, permitiendo así una mayor definición de los conceptos y las prácticas en cada campo y reconociendo la amplia variedad de cuestiones que forman parte de la RSE.

Gracias, en parte, a este contexto de crisis económica, de profundo debate social entorno a los modelos tradicionales de desarrollo, se ha generado el espacio perfecto para que otras alternativas se tomen en consideración y se valore el modo de hacerlas efectivas, como un modelo de transición hacia otro paradigma de relaciones económicas y sociales entre todos los agentes que forman una sociedad.

La discusión que actualmente se está produciendo alrededor de las prácticas de RSE, con la participación activa de distintas partes implicadas, persigue identificar cuál es el modo más adecuado de poner en valor e integrar en la estrategia empresarial cuestiones tan importantes como la participación de los distintos grupos de interés en el día a día de las organizaciones. No existe un único modo de implantar la RSE en una organización; algunos son más eficientes que otros en relación al objetivo que persigue: conseguir el desarrollo de acciones reales efectivas, cuyas repercusiones se conviertan en el motor de un nuevo modelo de desarrollo sostenible.

## **2. La RSE como *forma de viajar* y no como meta<sup>1</sup>**

La razón por la que el abanico de actuaciones de RSE es tan diverso reside en parte en la esencia “camaleónica” de la RSE y, además, en una posible disparidad de visiones conceptuales.

Aunque a nivel teórico existen algunas diferencias en relación con lo que se considera RSE y lo que no, existen unos principios comunes sobre el desarrollo conceptual de la RSE en una organización. Ahora bien, su práctica dependerá siempre de distintas variables y, por ende, su valoración y resultados también. La actividad principal de una empresa, el tamaño y la presencia geográfica son tres puntos determinantes que pueden cambiar radicalmente la valoración de una misma práctica de RSE. A estos puntos, deben añadirse todas aquellas especificidades que caractericen a una organización y al entorno en el que opera para poder identificar la mejor estrategia de RSE. Si dicha esencia “camaleónica” no se tiene en cuenta, puede darse el caso contradictorio en el que la principal actividad de una organización genere unos impactos ambientales muy elevados y, en cambio, la organización destine grandes esfuerzos al desarrollo de un programa de acción con la comunidad local. En una situación así, dicha actuación de RSE no supondrá el mismo valor que cualquier otra destinada a minimizar los impactos ambientales, ge-

<sup>1</sup> Maria Novo describe el desarrollo sostenible como una forma de viajar y no como una meta: “[...] el viaje se asienta sobre el respeto a la diversidad, se concreta de maneras diferentes en el uso de recursos y supone trayectorias culturales y sociales bien diferenciadas según cada comunidad, aunque puedan enunciarse algunos criterios inspiradores comunes. [...] si bien la necesidad de alcanzar un desarrollo sostenible es global, las propuestas no deben alcanzar solamente a la economía mundial sino también y muy fundamentalmente, a las economías y las culturas regionales y locales por lo que se requieren soluciones contextualizadas y articuladas” (Novo, 2009).

nerando diversos problemas de comparabilidad y homogeneización de prácticas de RSE. Estas características son especialmente importantes dadas sus repercusiones a nivel legislativo, ya que dificultan el proceso de legislar la RSE, del mismo modo que dificultan la certificación de su gestión siguiendo los sistemas de gestión de calidad, respeto del medio ambiente, etcétera.<sup>2</sup> Asimismo, la integración estratégica de la RSE en cada una de las organizaciones que forman parte de una sociedad resulta fundamental, puesto que aunque compartan objetivos esenciales y metodológicos comunes, la forma y los resultados de la implantación serán muy diferentes en función de cada contexto.

Igual que ocurre con el desarrollo sostenible, la RSE debiera considerarse como un proceso de toma de decisiones que repercuta positivamente en el entorno en el que opera, sin perjuicio de que puedan establecerse objetivos comunes y estándares que permitan la sistematización de los procedimientos y las sinergias positivas derivadas de las buenas prácticas que implantan las empresas. De este modo podrían desarrollarse indicadores para valorar las acciones que deben ser legisladas<sup>3</sup>.

La inversión socialmente responsable; la gestión del gobierno corporativo; la igualdad de oportunidades; la gestión de la formación; los riesgos psicosociales; la integración de la vida personal, familiar y laboral; las estrategias de cambio climático; las auditorías energéticas; los planes de movilidad; la gestión responsable de la cadena de suministro; los planes de patrocinio; el marketing social; la acción social; la gestión de la reputación corporativa; ... son distintas acciones que podrían formar parte de una estrategia de responsabilidad social de una organización, en función de los impactos sociales y ambientales de la misma. Estas "acciones positivas" persiguen modificar el modo de realizar una acción para que, en su proceso de realización, reduzca al mínimo sus impactos negativos y potencie al máximo sus impactos positivos, tanto sociales y ambientales como económicos. De este modo, es posible legislar para promover uno o varios de estos aspectos, para exigir unos requisitos mínimos, pero resulta muy complejo legislar la RSE en su conjunto. Por otro lado, medidas que alternen la legislación obligatoria y la promoción mediante subvenciones y programas de formación para el fomento de estas acciones positivas han demostrado dar resultados muy interesantes<sup>4</sup>.

2 Resulta muy revelador todo el proceso que se está produciendo alrededor de la futura ISO 26000 de Responsabilidad Social, de su categoría de estándar y no de norma certificable, además de la complejidad del mismo proceso. Paul Hohnen (2010) presenta una reflexión acerca de ello en "ISO 26000's long and winding road".

3 Estándares y herramientas, como los promovidos por GRI (Global Reporting Initiative) que reconoce la participación de diferentes grupos de interés en la elaboración de todos sus materiales, y su extensión a otros campos como la promoción de la taxonomía XBRL ([http://www.aeca.es/xbrl/informesxbrl\\_rsc.htm](http://www.aeca.es/xbrl/informesxbrl_rsc.htm)) para la consolidación de bases de datos que permitan la comparabilidad entre organizaciones, o el desarrollo de software que integre la gestión de cuadros de mando de RSE, así como las guías que multitud de organizaciones especializadas en la materia están elaborando, facilitan la supresión de la barrera que en ocasiones ha sido considerada como "el club de la RSC". La difusión de material de educación y aprendizaje, junto con la experiencia derivada de las buenas prácticas implantadas, son las fuentes básicas que deben promoverse al margen de la definición de nueva legislación que regule de forma estricta especialmente las prácticas de rendición de cuentas y de implantación de la RSE.

4 El Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya, ha puesto en marcha diferentes iniciativas en materia de igualdad y responsabilidad social, como los programas RSE COOP ([www.rsecoop.cop](http://www.rsecoop.cop)) - liderado por la Confederación Catalana de Cooperativas - y RSE PIME ([www.rsepime.cat](http://www.rsepime.cat)) - coorganizado con la Cámara de Comercio de Barcelona - de promoción de la RSE entre la empresa cooperativa y las pymes, y los programas de subvenciones para la elaboración de planes de igualdad en organizaciones de todo tipo y la promoción de agentes de igualdad, que en

Es en este aspecto en el que las administraciones públicas y la Unión Europea deben jugar un papel fundamental de coordinación y aprendizaje común, así como de promoción, formación y divulgación de acciones para desarrollar la RSE en las organizaciones de todo tipo, fomentando la creación de redes e invirtiendo en el desarrollo de prácticas innovadoras. De igual modo, la adopción de criterios de responsabilidad social, especialmente en lo que se refiere a los aspectos de transparencia y rendición de cuentas, gestión de la corrupción y derechos humanos, igualdad de oportunidades, promoción y desarrollo económico, social y ambiental son acciones que las propias administraciones públicas pueden implantar en sus procesos internos de gestión. Esto puede hacerse con iniciativas tan potentes como la incorporación de criterios sociales y ambientales en la contratación pública, el desarrollo de planes de igualdad, la implantación de medidas de ahorro y eficiencia energética, ... Tantas acciones como se deriven de la elaboración de sus estrategias de responsabilidad social<sup>5</sup>.

Esta realidad resulta muy importante cuando se plantean los métodos de comunicación y visibilidad de las estrategias de RSE de una organización, cuyo objetivo es incentivar esta forma de gestión mediante la creación de valor añadido, generando ventajas competitivas y posicionando favorablemente a aquellas organizaciones que mejor operan bajo criterios de responsabilidad social. ¿Cómo establecer un método de medición y rendición de cuentas que permita la creación de mecanismos de benchmarking tales como ránquines, sellos y certificaciones o divulgación de actuaciones mediante informes de responsabilidad social, entre otros? ¿Cómo desarrollar mecanismos que otorguen credibilidad y consoliden los objetivos de rendición de cuentas y transparencia que persiguen los informes de responsabilidad corporativa, los índices bursátiles "responsables" y otras iniciativas de comunicación?

Tamaño empresa requiere de un compromiso mayor incluso que el que exige el cumplimiento de la legislación vigente. Lamentablemente, la legislación por sí sola no garantiza su cumplimiento, sino que se necesitan fuertes mecanismos de control que aseguren su cumplimiento. La rendición de cuentas y la transparencia son un ejercicio que requiere la voluntad explícita de las administraciones públicas y las empresas, a la par que se implica a la sociedad civil en el desarrollo de todo el proceso hasta alcanzar un nivel óptimo en la información y comunicación de RSE. Los mecanismos de control necesarios para garantizar el cumplimiento de la legislación en el ámbito de la RSE, resultan insuficientes sin el compromiso proactivo y voluntario de las organizaciones implicadas en dicho cumplimiento.

---

un periodo de cuatro años ha contribuido a la elaboración de 160 planes de igualdad y el nombramiento de 55 agentes para la igualdad. De igual modo, la promoción del distintivo "igualdad" entre las organizaciones que desarrollen medidas de promoción de la igualdad de oportunidades en la empresa es una iniciativa de promoción pública que permite a las empresas responsables con la igualdad diferenciarse de sus competidoras.

5 La organización Global Reporting Initiative, estándar internacional para la elaboración de memorias de responsabilidad social, publica documentos que persiguen la difusión y el aprendizaje en el campo de la rendición de cuentas, y se extienden a otros programas. Los suplementos sectoriales de la guía G3 para la elaboración de memorias de responsabilidad social contemplan las especificidades de las organizaciones de distintos sectores, y actualmente está avanzando el proceso participativo para la elaboración del suplemento sectorial del sector público (<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/SectorSupplements/PublicAgency/>).



### 3. Los retos futuros más presentes que nunca

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información ha supuesto un cambio importante en cuanto a la gestión de la reputación corporativa, la gestión de los riesgos derivados de escándalos corporativos y la eliminación de las fronteras vinculadas a las empresas transnacionales. Para un consumidor responsable no importa el lugar del mundo en el que se produce un incumplimiento tanto como el hecho de que se produzcan dichos incumplimientos.

Los mecanismos de participación que permiten las webs 2.0 convierten a cualquier usuario que disponga de conexión a internet en una fuente potencial de escándalo corporativo, exponiendo así a las organizaciones a un tipo de riesgo más difícil de controlar directamente y, por lo tanto, incentivando la adopción de otras estrategias para hacer frente a este nuevo riesgo más atomizado. A su vez, estas herramientas suponen nuevas oportunidades para las organizaciones, nuevas capacidades de relación con sus grupos de interés, y la posibilidad de medir de forma directa algunas acciones vinculadas al marketing social, su monitoreo directo y el control del retorno de la inversión en actuaciones de RSE.

La capacidad de estructura que las redes sociales han demostrado supone un refuerzo y una profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil. De este modo, el poder de los consumidores y usuarios (que son a su vez trabajadores y trabajadoras de otras organizaciones, que quizás son proveedores y forman parte de una comunidad) se multiplica de forma exponencial. Es necesario aprovechar estas redes para acercar a todas las partes implicadas y conseguir un modelo de generación de sinergias que alcance a activar las espirales positivas de generación y creación de valor a partir de la RSE.

Esta herramienta debe ser un importante catalizador para la extensión de la RSE mediante un modelo de redes en el que encajan perfectamente las PYME que conforman el tejido empresarial. Las grandes multinacionales o corporaciones han tenido a su alcance los recursos y capacidades necesarias para desarrollar estrategias de RSE muy potentes y complejas. Corresponde a estas organizaciones continuar trabajando para coordinar esfuerzos con los grupos de interés, con el objetivo de extender buenas prácticas y conocimiento a través de la cadena de valor, la cadena de suministro y los flujos de relación que se sostienen entre organizaciones de la sociedad civil y estas empresas. Las PYME no pueden quedar al margen de este proceso, puesto que en su naturaleza, mucho más cercana a los entornos en los que operan dado su tamaño, se encuentra la esencia de una organización vinculada de forma activa con los grupos de interés que la rodean. Un ejemplo de ello es el desarrollo histórico de la economía social en España, liderado por organizaciones tradicionalmente pequeñas en lo que se refiere a su tamaño, pero que ha sido capaz de desarrollar un modelo operativo de organización en cuyas bases residen los compromisos sociales de las entidades.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> El desarrollo de la economía social ha resultado un elemento facilitador para las organizaciones a la hora de plantearse el desarrollo de una estrategia de responsabilidad social. GRI dispone de una publicación específica para la

El desconocimiento acerca de lo que constituye la aplicación práctica de estrategias de RSE, puede suponer un obstáculo en el largo plazo superior a la posible falta de recursos para implantar dichas estrategias. Las PYME disponen de capacidad y muchas de ellas llevan a cabo actuaciones que formarían parte de una estrategia de RSE, pero sin apenas ser conscientes de ello. Su tamaño se convierte en una ventaja competitiva frente a las grandes corporaciones: éstas últimas pueden hacer grandes actuaciones de acción social para las que es necesario disponer de una bolsa de recursos económicos muy importante, mientras que la flexibilidad y capacidad de adaptación de las PYME puede permitir a éstas realizar una verdadera integración estratégica de la RSE en un tiempo récord, alcanzando estándares superiores al de algunas grandes corporaciones.

El discurso teórico debe adaptarse para transmitir los riesgos vinculados al desarrollo de la RSE que pueden afectar directamente a las PYME. En su papel como miembros de la cadena de suministro de empresas mayores, van a ver como los procesos de homologación y evaluación de proveedores les suponen adoptar nuevas prácticas si no quieren perder la relación comercial, o arriesgarse a que ésta se vea afectada. La inclusión de cláusulas sociales y ambientales en la contratación pública es otro de los factores que puede implicar que la PYME pierda competitividad si no reconoce la necesidad de adaptación a las prácticas de RSE. Finalmente, cuando se consoliden las herramientas que otorgan visibilidad a las actuaciones de RSE de las organizaciones y permitan diferenciar claramente a aquellas empresas responsables de sus competidoras, junto con la consolidación de los nuevos criterios de compra de consumidores y otras organizaciones del entorno, será el momento en el que la PYME ya no podrá dar marcha atrás. Por lo tanto, toda empresa que no se haya adaptado se enfrentará a graves dificultades. La intensa relación de una PYME con su entorno incrementa las potencialidades de los riesgos y oportunidades derivados de la integración de la RSE.

Junto con este análisis, es importante incluir las actuaciones que pueden llevar a cabo las PYME. Se trata de buenas prácticas adaptadas a su realidad, especialmente a su entorno, y a su capacidad en cuanto a la disponibilidad de recursos se refiere, sin perjuicio de mantener los estudios acerca de las actuaciones y la gestión de riesgos de las grandes empresas, campo mucho más prolífico en esta materia. De igual modo, el discurso debe adaptarse para conseguir una presencia en las organizaciones de la sociedad civil y entre la ciudadanía en general. El riesgo más importante es que la RSE no consiga derrumbar el muro que la separa del conocimiento general y se quede enclaustrada en un círculo cerrado de “iluminados e iluminadas”, incapaz de trasladarse a la realidad del día a día.

---

rendición de cuentas de las organizaciones de la economía social, que históricamente han compartido la característica del tamaño y dispersión que comparten las PYME. Sin embargo, ello no ha supuesto un obstáculo para el desarrollo de nuevas formas de gestión, claro que no se puede olvidar el importante apoyo que el sector público ha otorgado a estas organizaciones. Ahora bien, la iniciativa y el compromiso voluntario de estas organizaciones simboliza el principal motor del éxito del desarrollo de la economía social, y no tanto un marco regulatorio que forzara la aparición de estas organizaciones. Al contrario, fue su desarrollo el que requirió que se formalizara un marco regulatorio adecuado a las particularidades de estas organizaciones ([www.cepes.es](http://www.cepes.es)).

Este riesgo se materializa en las grandes corporaciones, en las que, aunque el máximo órgano de gobierno esté comprometido y dispuesto a desarrollar estrategias de RSE, la dificultad para que esta filosofía descienda a través de los mandos intermedios hasta alcanzar a todas las personas que forman la organización es uno de sus mayores obstáculos. Si esto ocurre a "nivel interno", una situación paralela se vive a "nivel externo", ya que a pesar de disponer de nuevas tecnologías de la información que permiten acercar y comunicar las implicaciones de la RSE para la ciudadanía en general, no se ha conseguido todavía transmitir la importancia de las repercusiones de la adopción de la RSE a nivel empresarial a los ámbitos social y ambiental. Es un buen momento para aprovechar la vertiente participativa de las nuevas tecnologías y vincularlo a un aumento de repercusión de las actuaciones de la sociedad civil sobre las organizaciones y viceversa. En el momento en el que se ponga de manifiesto la capacidad de cambio que permite la RSE y la capacidad de absorber las características sistémicas de las relaciones sociales, económicas y ambientales que permiten las nuevas tecnologías, será cuando todas las partes interesadas valoren realmente qué supone la RSE y qué papel juegan en su desarrollo.

#### **4. La toma de decisiones, ese gran dilema.**

La integración de la RSE en la estrategia de una organización supone, a largo plazo, el incremento del valor generado para todas las partes implicadas en la actividad de dicha organización. Las diagnósticos en RSE permiten analizar el punto de partida y diseñar las actuaciones que se deben implantar para conseguir desarrollar una estrategia de RSE integrada en el plan estratégico de la organización. Para iniciar un proceso así, es imprescindible que el máximo órgano de gobierno de una organización respalde este compromiso y lo transmita especialmente a nivel interno y entre la jerarquía de mandos intermedios. En el momento en que esto ocurra se habrá producido un cambio en la toma de decisiones. A la hora de ponderar entre mayores beneficios económicos o bien mayores beneficios sociales (por ejemplo), la dirección general habrá considerado que apostar por mayores beneficios sociales producirá un retorno favorable que se traducirá a largo plazo en mayores beneficios económicos.

Ahora bien, cuando se produce una verdadera integración de la RSE en la estrategia de negocio, no debiera existir tal ponderación, ya que la racionalidad económica deja de ser el único criterio para la toma de decisiones. La decisión pasa a ser ¿Cómo garantizar esos beneficios sociales a la vez que se crea valor económico?; ¿Cómo reformular la actividad para que pueda continuar sin destruir la capacidad ambiental de regeneración? Así, el propio planteamiento de los dilemas éticos originales en la ciencia económica conduce a una decisión que ya no considera como opciones algunas prácticas poco o nada éticas ni responsables.

Las actuaciones se convierten en la herramienta principal de generación de credibilidad. Comunicar el cambio y no llevarlo a cabo es mucho más negativo que comunicar que se están dando los pasos para cambiar y qué actuaciones se están

llevando a cabo. Tal y como hemos visto, la esencia camaleónica de la RSE hace muy difícil poder comparar actuaciones, ya que en función de cada contexto se llevarán a cabo unas u otras y los impactos de las mismas podrán ser muy distintos. La búsqueda de una auditoría equivalente a las que se realizan en el ámbito financiero o en otros ámbitos vinculados a normas certificables en el campo de la RSE, puede suponer el estancamiento del desarrollo de estas iniciativas.

Ambos tipos de auditorías persiguen una estandarización y una valoración en base a criterios establecidos previamente sobre cómo deben tratarse los datos financieros o cómo debe desarrollarse un sistema de gestión. Aunque existen diferencias importantes entre ambos casos, comparten el objetivo de dotar de credibilidad externa a dichos procesos e informaciones, al tiempo que se certifica que la elaboración responde a las normas y criterios exigidos. La rigidez necesaria para que una norma o una legislación puedan ser verificadas externamente por una tercera parte “independiente” se convierte en una limitación para el desarrollo de la RSE debido a su esencia “camaleónica”. De igual modo, dicha esencia dificulta el trabajo de valoración de las actuaciones y su comparación para evaluar el desempeño de las organizaciones, pero la solución no pasa por limitar la RSE sino por buscar otras fuentes de credibilidad que no necesariamente necesiten a terceras partes externas a la propia organización.

Actualmente, se realizan muchas acciones de comunicación, entre las cuales cabe destacar la elaboración de informes de RSE, por su relevancia y cantidad de información que llegan a transmitir. Existe disparidad en la gestión de indicadores, así como en lo que algunas organizaciones consideran información material, en cómo elaboran los procesos para relacionarse con sus grupos de interés, etcétera. Esta disparidad afecta a la comparación entre organizaciones y resta credibilidad a todo el proceso.

Cabe la posibilidad de determinar mediante la regulación qué informaciones están obligadas a comunicar las empresas, con el riesgo de no ser capaz de dar respuesta a la envergadura del encargo. Asimismo, también cabe la posibilidad de aprovechar estándares que se han consolidado (como las guías de *Global Reporting Initiative*, las recomendaciones de *AccountAbility* mediante, entre otros, el AA1000AS, las recomendaciones del Pacto Mundial, etc.) e incentivar el acercamiento a un marco común de rendición de cuentas, regulando los aspectos más específicos y sensibles de los impactos ambientales y sociales de las empresas.

Buscar únicamente la credibilidad externa, entendida como la validación por parte de un tercero de que las actuaciones que se llevan a cabo son RSE y que la información que se transmite es verdadera, puede suponer que, si alguna vez estas fuentes externas cometen algún error, quede en entredicho todo el trabajo realizado por las organizaciones cuyos verificadores fallaron; algo que ha sucedido a lo largo de la historia con las empresas auditoras de información financiera que se han visto afectadas por los escándalos financieros de sus clientes.

Por otro lado, el riesgo de burocratización que en ocasiones existe cuando se realizan auditorías internas de mejora vinculadas a un sistema de gestión puede pervertir el proceso, convirtiendo lo que debería ser un procedimiento de identificación de propuestas de mejora en un procedimiento cuyo objetivo sea “renovar” la certificación externa y no necesariamente desarrollar procesos de mejora continua. Finalmente, no todas las organizaciones disponen de los recursos necesarios para mantener dichas verificaciones externas, situación que afecta especialmente a las PYME, pudiendo existir el caso en el que en lugar de invertir recursos en implantar acciones, se deban desviar dichos recursos para certificar un proceso que ya está implantado y funciona correctamente, pero sin cuya certificación no se dispone de credibilidad para comunicarlo.

Es por esta razón que la credibilidad debe reconstruirse a partir de la convergencia de un marco legislativo más estricto y específico, de la participación activa de todas las organizaciones de la sociedad civil (incluyendo el fomento de actuaciones por parte de los actores del sector público) y del compromiso de actuación transparente de las organizaciones empresariales.

## Referencias

Hohnen, P. (2010). “ISO 26000’s long and winding road”. Opinion, *Ethical Corporation*, 12th Januray 2010. [www.ethicalcorp.com](http://www.ethicalcorp.com).

Novo, M. (2009). *Introducción a la sostenibilidad*. Material docente no publicado del módulo “Introducción a la sostenibilidad”. Máster en sostenibilidad y RSC, UNED.

Rodríguez Fernández, J. M. (2007). “Responsabilidad Social Corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría”. *Economiaz*, N° 65, 2º cuatrimestre 2007.

Schwab, K. (2010). “Nuevas formas de cooperación mundial”. *Tribuna El País*, 25 de enero 2010.



## PARTE III – SOCIEDAD CIVIL

### La sociedad civil ante la RSE

Blanca Vilà

El desarrollo de la RSE por las empresas debe entenderse en el contexto de las demandas sociales y las presiones que sobre ellas ejercieron ONG, redes sociales y consumidores en la década de los ochenta. Ya en los noventa, las empresas respondieron con la incorporación de códigos éticos y de políticas de responsabilidad social y medioambiental, desarrolladas a partir procesos de diálogo con estos grupos, y generando una nueva dinámica de interacciones que ha situado a la *sociedad civil* como un actor con capacidad para incidir en la política global e influir en la consecución de bienes públicos globales.

Sin embargo, el concepto “sociedad civil” es un concepto polisémico, de alcance harto discutible. Al mismo tiempo, esa sociedad civil – de definición “reactiva” por contraposición a la sociedad política o institucionalizada - no es *homogénea*: bajo este término se incluye un complejo entramado de actores que, formando organizaciones, *think tanks*, círculos de debate y de opinión de empresarios, cuerpos profesionales o comunidades no organizadas, contemplan intereses que no necesariamente convergen, a menudo son dispersos y, en ocasiones, contradictorios. En buena medida, las formas *multistakeholder* que toma la RSE como gobernanza global muchas veces incorporan esta multiplicidad y diversidad de intereses. Por ello resulta difícil pretender una reordenación de los mismos en un mínimo “corpus” ético con objetivos identificables y formatos eficientes. Multiplicidad de *tempos*, dispersión de intereses, pluralidad de formatos jurídicos, aunque con el objetivo de converger en una *sola mirada* diversa, al tiempo que eficiente.

La interacción que la RSE genera entre empresas y sociedad civil ha sido vista como un nuevo modelo de relaciones que relega el activismo de la sociedad civil a épocas pasadas y que ha institucionalizado la relación, involucrando actores fácilmente identificables que emplean prácticas compartidas y participan con patrones de interacción predecibles. Se trata de una nueva arena institucionalizada de discursos, controversias y acción organizada alrededor de la producción de bienes públicos globales que permite la expresión directa (Ruggie, 2004).

En esta nueva arena institucionalizada – en la que quedan diluidos los límites entre las esferas tradicionales de “lo público” y “lo privado” - la sociedad civil y las empresas, como actores privados, participan, junto con actores públicos – estados y organizaciones intergubernamentales - en los mecanismos de regulación *multistakeholder* que hallan su origen en ese concepto renovado de RSE. Este proceso crea múltiples formas de colaboración que pueden poner de manifiesto las diversas tensiones que se producen en un modelo cuyo diseño se basa en la exclusiva centralidad de los Estados como actores internacionales.

Desde el ámbito del Derecho social el profesor Salvador del Rey muestra las implicaciones de la RSE en el ordenamiento jurídico español, contrastando los conceptos propios de la RSE al de un *Orden Social* determinado. Ahora bien, una visión excesivamente estatalista de la RSE como fenómeno normativo le parece – y nos parecería – altamente reduccionista, en la medida en que el papel de estas buenas prácticas, cuando se hallan vehiculadas por las grandes empresas multinacionales, aporta de manera muy clara una dimensión plenamente *transnacional* a su planteamiento jurídico, y puede constituir un elemento positivo determinante para los nuevos “órdenes sociales” en las potencias emergentes. Por otra parte, el abanico de los distintos formatos jurídicos en que las reglas de la RSE se manifiestan es muy variado, con un nuevo rol determinante de la *soft law* frente a la *hard law* (Mullerat, 2005)<sup>1</sup>.

El modelo de regulación *multistakeholder* que supone la RSE busca la participación y el compromiso de las ONG, en un cambio neto desde la estrategia de la confrontación a la de la colaboración. En buena medida, la RSE se ha construido a partir de esta colaboración, incorporando objetivos desarrollados por ONG de carácter social, desde el ámbito de los derechos humanos o desde el medioambiental. Sin embargo, las tensiones que rodean el desarrollo de la RSE pueden llevar a estas organizaciones a plantear modelos que se impongan, a pesar de constituir formatos de *soft law*, como vinculantes y de rigurosa obligatoriedad para las empresas. Así lo muestra Juan López de Uralde quien, desde *Greenpeace*, incide en la diversidad de interpretaciones que permite la RSE y en la necesidad de una mayor rendición de cuentas por parte de aquéllas. Las respuestas que articula esta organización proponen avanzar hacia un modelo más regulado de RSE.

Por último, la RSE ha construido un amplio entramado de asociaciones privadas formadas por empresas y profesionales que han apoyado su *difusión* y acercado su práctica a las empresas. Su convincente y determinante actuación ha contribuido a consolidar la visión actual de la RSE y a desarrollar su modelo integrando herramientas de gestión o, incluso, la elaboración de normas certificables. Este es el caso de *Forética*, desde cuya asociación Jaime Silos analiza el marco regulatorio Europeo y el escenario que se dibuja con la crisis económica.

## Referencias

Mullerat, R. (Ed.) (2005). *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st. Century*, La Haya: Kluwer.

Ruggie, J. G. (2004). “Reconstituting the Global Public Domain –Issues, actors and practices”, *European Journal of International Relations*. Vol 10(4), p. 519.

<sup>1</sup> Para el caso español, vid. Lafuente, A. (dir.). Informe 2008 sobre La Responsabilidad Social Corporativa en España. Madrid: Fundación Alternativas.



## Responsabilidad Social Empresarial y Orden Social: Relaciones y diferencias<sup>(\*)</sup>

Salvador del Rey Guanter

En la medida en que la denominada “Responsabilidad Social Empresarial” (RSE) se desarrolla en cuanto política pública y empresarial, se hace conveniente reflexionar sobre sus conexiones presentes y (posiblemente) futuras, directas e indirectas, con el denominado “Orden Social” (OS)<sup>1</sup>

A ello nos debe llevar la aparición no sólo de un cuerpo notable de doctrina científica sobre la materia, sino también, y diríamos sobre todo, de un conjunto de recomendaciones a nivel de organismos internacionales y europeos y de un creciente número de empresas (especialmente multinacionales) que, con distintos nombres y contenidos, han desarrollado y están desarrollando de forma creciente unas políticas empresariales que, aunque con distintos contenidos (e incluso denominación) pueden ser incluibles dentro de una concepción amplia de la denominada “responsabilidad social empresarial”.<sup>2</sup>

Precisamente una cierta ambigüedad<sup>3</sup> es característica tanto del ámbito sustancial de esas políticas. Algunas veces se identifica estrictamente con la mera gobernanza de las empresas y/o la responsabilidad de sus administradores; otras se le da un contenido amplísimo que prácticamente abarca todas las relaciones derivadas de las empresas en cuanto ente “social”. La ambigüedad también se refiere al nivel de eficacia regulatoria que pueden desarrollar. A veces se consideran mas recomendaciones morales o éticas, otras veces se le da un carácter vinculante legalmente pleno, sin tener en cuenta la falta incluso de una aceptada definición de RSE<sup>4</sup>, lo cual hace complejo no sólo su identificación, sino, sobre todo, sus posibles vinculaciones con el ámbito jurídico propio del orden social.

Sin embargo, se hace cada vez más urgente delimitar en todos los niveles los dos ámbitos, lo cual lleva a establecer tanto diferencias como relaciones y puntos en común, a la vez que nos plantea la cuestión sobre su posible proceso de convergencia (parcial) futura. Convergencia que no sólo se predica de la incontrovertida inclusión de las relaciones empresa-empleados en la RSE, sino también, si se parte de una (ahora sí discutida) premisa, a determinar posteriormente en su exactitud, de que las políticas de RSE son, en lo referente a los empleados de la empresa, un estadio previo a la juridificación de tales políticas, sea como consecuencia de

(\*) Una versión anterior de este artículo se publicó en el número 100 de Temas Laborales (2009).

1 Nos referimos al concepto de Orden Social tal como es considerado en normas tales como el TRLISOS y el TRLPL

2 Al respecto, y por todos, véase los capítulos 2 a 5 bajo el título “Perspectives on Corporate Social Responsibility” en Crane, McWilliams y Matten, 2008, p.19 ss.

3 Nos indica Mullerat que la teoría de la RSE esta todavía “llena de imprecisión” (Mullerat, 2005, p. 5).

4 Sobre las muy distintas acepciones vid Carroll en Crane et al., 2008, p. 19 ss.

una intervención de la normativa estatal sea, más acentuadamente y por lo que se refiere a nuestro Ordenamiento jurídico, como resultado de la extensión a esas políticas sea de la negociación colectiva, sea de los poderes organizativos y directivos empresariales en el contrato de trabajo (de las “prácticas empresariales” colectivas e individuales en la terminología del artículo 41 del TRLET) .

El objetivo del presente estudio es establecer una estructura inicial de referencia respecto a las conexiones tanto terminológicas como sustanciales que pueden establecerse entre RSE y OS. Se trata, pues, de un objetivo limitado que indudablemente requiere aún de una labor posterior de desarrollo y de análisis individualizado.

### **1. Algunas conexiones terminológicas (sustancialmente) relevantes entre RSE y OS**

Ya de principio, y desde la perspectiva terminológica, los dos términos del binomio analizado (RSE/OS) no dejan de tener interesantes conexiones, no exentas de dimensiones sustanciales.

El término “empresarial” en la expresión RSE esta haciendo referencia al sujeto de la acción que se predica (la responsabilidad social). En este sentido, en la doctrina española (no así tanto en la latinoamericana), se ha optado mayoritariamente por este término en vez de la expresión “corporativa”, elección que creemos más acertada dada la ambigüedad que tiene este término entre nosotros, y no sólo desde la perspectiva estrictamente terminológica. En especial, y en el ámbito de las relaciones laborales, el término “corporativo” posee un significado histórico (pre-constitucional) y político-institucional (procedente en gran medida de la doctrina italiana) en nada conectado a la expresión presente en la doctrina anglosajona – y por extensión, a toda la desarrollada en lengua inglesa - de “corporate” (*Corporate Social Responsibility*).<sup>5</sup>

En todo caso, con aquel adjetivo de “empresarial”, se establece una conexión directa con el sujeto jurídico “empleador” en las relaciones laborales, que el artículo 1.1 del TRLET asimila al de “empresario”, aunque tal asimilación no se reproduce posteriormente en el texto estatutario a favor del primero de estos términos. No obstante, con la identificación de aquella conexión no se quiere indicar que ambos términos sean totalmente coincidentes.

Aunque la responsabilidad social “empresarial” puede ser predicada de todo tipo de sujeto empresarial en un sentido económico, sociológico o jurídico-mercantil, puede ocurrir que tal sujeto, por no tener empleados, no lo sea a efectos jurídico-laborales. En este caso, aquella responsabilidad se desarrollará respecto a ámbitos no incluibles en el TRLET. Sin embargo, sí puede ser predicado del trabajador autónomo en cuanto tal, merced a las conexiones que pueden establecerse entre dicha responsabilidad y la Ley del Estatuto del Trabajo Autónomo (LETA, en adelante), en

<sup>5</sup> Sobre otras razones para este elección, Foro de Expertos, 2008, p. 23.

tanto que al autónomo al que se refiere el artículo 1 de esa ley no se le requiere tener contratados trabajadores por cuenta ajena.

Si el término “empresarial” hace referencia al sujeto activo por excelencia de esa responsabilidad, respecto al término “social” se puede identificar una dimensión tanto subjetiva como objetiva.<sup>6</sup> Subjetivamente, con “social” en el ámbito del OS estamos determinando un conjunto de relaciones e instituciones jurídicas que se desarrollan en torno a un sujeto principal: el trabajador en el sentido del artículo 1.1 TRLET – aunque ciertamente existen otros sujetos accidentales, como el cooperativista en el TRLPL. Precisamente, y como es sabido, “social” es el término escogido por nuestro legislador en normativas como la procesal y la infractora administrativa para designar el conjunto de ámbitos normativos que se desarrollan en torno a las relaciones laborales, y que abarca también la de prevención de riesgos laborales, la de empleo o la de seguridad social (tanto pública como privada). Aquí se produce una conexión importante terminológica, aunque no coincidencia, con el primer componente de nuestro binomio – la RSE-, en tanto que en la RSE lo “social” va a tener como uno de sus sujetos (pasivos) más importantes a los empleados de la empresa. Hay pues, una clara intersección subjetiva entre los dos ámbitos, aunque es evidente que el término “social”, tal como aplicado a la responsabilidad empresarial, es mucho más amplio que el del “Orden Social”, abarcando a sujetos – y a ámbitos - como el de los consumidores o los ciudadanos en su conexión con el medio ambiente.

En fin, por lo que se refiere a la expresión “responsabilidad”, sí va a existir una importante diferencia con la utilización de este concepto en el ámbito jurídico propio del OS, aunque no por ello excluyente de determinadas conexiones. En efecto, en el ámbito de la RSE se va a hacer una utilización diferente de aquella expresión respecto a la que se aplica en el OS y ello veremos que será trascendental en la exacta delimitación de lo que es la RSE. En efecto, si partimos de la base de que ésta se refiere a un ámbito de actuación “voluntaria” por parte de la empresa, no exigible jurídicamente, y que, en principio, de su incumplimiento no se deriva una responsabilidad de carácter jurídico al menos en sentido estricto y de forma directa - en base a aquella inexigibilidad - en este caso el término “responsabilidad” no está utilizado de la misma forma en ambos ámbitos. En el OS, precisamente tanto el TRLISOS como el TRLPL nos recuerdan que toda obligación jurídica en aquel Orden tiene su reverso en una sanción en caso de incumplimiento. Como decíamos, esta importante diferencia no quiere decir que no existan importantes conexiones desde esta perspectiva de la responsabilidad. Es difícil pensar en un cumplimiento satisfactorio de las obligaciones derivadas de la RSE si se da un incumplimiento de obligaciones esenciales en el ámbito del OS – aunque lo inverso no sea estrictamente necesario. Pero en ambos casos se trata del cumplimiento de una serie de “obligaciones” – jurídicas y no jurídicas -, de propiciar unos determinados comportamientos, aunque los instrumentos para facilitar su consecución sean diferentes. Además, téngase en cuenta que la distinción radical entre “norma

<sup>6</sup> Sobre el término “social” en este ámbito, vid Foro de Expertos, 2008, p. 21.

jurídica” y “norma social” - por no utilizar la de “norma moral” - es cada vez más compleja, y ello particularmente y como veremos inmediatamente, en base a la aparición de instrumentos regulatorios bajo el denominado “soft law” cuyo componente “coercitivo” puede quedar diluido, y con ello el de la aplicación de una sanción en caso de incumplimiento.<sup>7</sup>

Como vemos, es posible determinar que entre RSE y OS existen unas importantes conexiones ya en el plano terminológico que, es evidente, tienen unas claras manifestaciones en el plano sustancial que ahora pasamos más detenidamente a analizar. Con seguridad, la conexión esencial viene determinada por la utilización común del término “social”, aunque en el OS tiene un sentido más limitado que en la RSE, dado que en este último caso excede con mucho del ámbito de las relaciones laborales (o de la Seguridad “Social”) para introducirse plenamente en la más extensa relación (de todo tipo) entre empresa y sociedad.

## 2. RSE y OS: algunas conexiones sustanciales

### A) Respecto a los Sujetos

Desde el ámbito subjetivo, es evidente que el de la RSE es considerablemente más amplio que el del Orden Social. Ciertamente, desde la perspectiva empresarial, esta diferencia es menor. Mientras que en el OS tenemos, en base al art. 1.2 del ET, al empleador, que puede ser, aunque no es requisito, un empresario o un grupo de empresas - además de una ETT que va a ser un empleador muy especial -, en la RSE el ámbito es también la empresa, pero el acento está, más que en el componente estrictamente subjetivo, en aquella en cuanto ámbito de organización y en cuanto origen de desarrollo de un producto o un servicio que le hace ponerse en contacto con terceros ajenos a la empresa en sí. En efecto, si lo vemos ahora desde la perspectiva de los sujetos receptores de la RSE, es donde se produce la enorme ampliación respecto al OS: ciertamente las mismas partes y sujetos del OS (trabajador, representantes legales de la empresa, organizaciones sindicales), a los que hay que añadir clientes de la empresa, proveedores y ciudadanos en su conjunto.

En todo caso, es evidente que, además de la ampliación desde la perspectiva de los sujetos receptores, respecto al sujeto empresarial es un ámbito más amplio en la RSE que en el OS. Mientras que en este último están incluidos los empresarios, con independencia de la dimensión de sus empresas - si es el caso, dado que no es necesario su presencia para ser empleador, como es bien conocido -, respecto a la RSE lo cierto es que está fundamentalmente centrada en la práctica en las empresas de mayor dimensión, y muy especialmente en aquellas de carácter transnacional, que es donde se ha originado básicamente este desarrollo de la RSE (Zerk, 2006, p. 8 ss). Por lo que se refiere a las PYME, puede decirse que el desarrollo de la RSE está en sus inicios, aunque ya podemos avanzar que su conformación será diferente

<sup>7</sup> Una visión multidisciplinar al respecto, con gran influencia en el pensamiento actual sobre el papel de las políticas de incentiación y el Derecho, en Thaler y Sunstein, 2009.

de las políticas de RSE típicas de las grandes empresas. En ellas, el componente de agrupación territorial y sectorial está llamado a jugar un papel muy relevante, sobrepasando la mera unidad empresarial en sí (Foro de Expertos, 2008, pp. 156 y 228). Como puede verse, en este tema del ámbito subjetivo, lo que hay es una diferencia entre OS y RSE de carácter práctico. Mientras que el ámbito subjetivo del OS está claramente definido, no es el caso del de la RSE, que es más ambiguo desde la perspectiva de los sujetos receptores, y respecto a los sujetos activos (empresariales) está más centrado en las empresas de mayor dimensión.

Desde la perspectiva de las Administraciones Públicas, se da una coincidencia subjetiva en los dos ámbitos. En el Orden Social, es claro e indiscutible el papel de empleador de las mismas en cuanto parte de relaciones laborales colectivas e individuales. Respecto a la RSE, no es tampoco discutible que, como se ha indicado, “las Administraciones Públicas (...) tienen el deber de integrar los principios de responsabilidad en sus propios sistemas de gestión y en las relaciones con terceros” (Foro de Expertos, 2008, p. 110).

#### B) Sobre las Fuentes de Regulación y su Eficacia

Respecto a las fuentes de regulación, la principal diferencia es que, al menos en las definiciones tradicionales de RSE, se acentúa el elemento “voluntario”<sup>8</sup>, haciéndose además con especial énfasis para separar éste del componente “obligatorio” implícito en la norma jurídica<sup>9</sup>. No podemos ahora detenernos en el debate sobre la atribución de la obligatoriedad de un hacer o no hacer como carácter intrínseco a la norma, pero lo cierto es que es este un componente predicable de forma esencial.

No obstante, como ya hemos señalado, téngase en cuenta la existencia de normas que pueden tener un componente obligatorio de menor intensidad – “soft law” - , y que puede implicar un nivel de intersección importante con las “obligaciones” no jurídicas derivadas de un importante imperativo social. Con otros términos, hay que considerar que el propio Ordenamiento jurídico conoce una variedad de normas jurídicas en las cuales el nivel de “coactividad” puede estar más o menos difuso. A la norma imperativa que impone o prohíbe una determinada conducta se le ha de agregar normas incentivadoras o encauzadoras en las cuales este elemento coactivo queda acentuadamente en un segundo plano – aunque ciertamente existente.<sup>10</sup>

Además, hay materias que durante un tiempo han sido propias de la RSE que

<sup>8</sup> La RSE se ha caracterizado como “the obedience to the unenforceable” por el Institute of Global Ethics (Mullerat, 2005, p. 5). Sobre el carácter de “voluntariedad” como distintivo de la RSE, Mullerat, 2008, p.4.

<sup>9</sup> Este componente de voluntariedad esta presente en algunas de las definiciones más utilizadas de RSE: “conjunto de compromisos en el orden económico, social y medioambiental (...) que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales (de la empresa), contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible” (Foro de Expertos, 2008, p. 18).

<sup>10</sup> Sobre el debate “voluntariedad versus obligatoriedad” en sus distintos componentes, Vid, Zerk, 2006, p. 32ss.

pueden fácilmente devenir parte integrante del Ordenamiento jurídico mediante una regulación al respecto, debido a ese proceso creciente de juridificación que hemos señalado ya en otras ocasiones<sup>11</sup>. No obstante, ello no puede verse como un proceso automático de limitación del ámbito material de la RSE, ya que ésta también va conociendo una progresiva ampliación respecto a sus posibles contenidos. Otras matizaciones deben hacernos encuadrar más definitivamente el tema de las fuentes y de su eficacia jurídica respecto a los dos ámbitos.

El hecho de que los principios y reglas propios de la RSE no nazcan de una obligatoriedad jurídica, no implica necesariamente una falta de instrumentos para obligar socialmente a su implementación y cumplimiento. En efecto, la carencia de obligatoriedad jurídica, que hace décadas marcaría la no aplicabilidad práctica de pautas de conducta, en la actualidad, merced a mecanismos indirectos de "obligatoriedad" tales como la libertad de información y expresión, acompañado de unos medios de comunicación e información masivos y globalizados, permiten desarrollar un nivel de coacción social a veces tanto o más efectivo que las sanciones propiamente jurídicas. La carencia de obligatoriedad jurídica no es sinónimo de ausencia de consecuencias negativas para el empresario en caso de incumplimiento de las obligaciones sociales derivadas de la RSE. La censurabilidad social de la comunidad ante determinados comportamientos puede tener consecuencias negativas incluso mayores que la estrictamente jurídicas, y ello es lo que marca las diferencias con etapas anteriores en las que las sanciones jurídicas ocupaban un lugar casi exclusivo a la hora de determinar efectos adversos para el incumplidor<sup>12</sup>.

Por otra parte, es necesario hacer algunas distinciones importantes respecto a las fuentes en el ámbito del OS. Las fuentes de regulación en el Orden Social están básicamente contempladas en el artículo 3 del Estatuto de los Trabajadores, en una combinación algo peculiar respecto a fuentes de Derecho y fuentes de derechos y obligaciones en el contrato. No podemos detenernos ahora en ellas, sino sólo para poner de manifiesto algunas características con relevancia en la RSE.

Así, y respecto a la norma estatal, hay que poner de relieve tanto su "autocontención" como la pluralidad en sus formas regulatorias. La autocontención se expresa esencialmente en la tendencia a limitar el desarrollo de la norma estatal en relación a un posible protagonismo de la autonomía colectiva, y ello en base a la garantía del derecho a la negociación colectiva que se contiene en el artículo 37.1 de la Constitución; la pluralidad en sus formas regulatorias se refiere a una potenciación de formas de derecho dispositivo y una limitación de alternativas de derecho necesario, especialmente de derecho necesario absoluto. Así, el OS, con anterioridad concebido bajo el prisma exclusivo o predominante de las normas de derecho necesario, está progresivamente receptivo a la integración del soft law mediante normas incitadoras, encauzadoras y de aperturas de alternativas, con

<sup>11</sup> Sobre este proceso, Vid. Mullerat, 2008, p. 4.

<sup>12</sup> Lo anterior está muy ligado a la teoría de la RSE como expresión de las empresas como "good corporate citizens" (The Oxford Handbook, 2008, p. 64 ss).

expresiones normativas diferentes a las estrictamente prohibitivas o impositivas de conductas .

A lo anterior se une otra característica, bien conocida, que es la trascendencia incesante que en el protagonismo de las fuentes de Derecho en el OS tiene la negociación colectiva, que continúa extendiéndose desde la perspectiva material, abarcando continuamente un número progresivo de materias. En este sentido, la RSE, en cuanto origen de pautas de comportamiento esencialmente para la empresa respecto a sus empleados y en los contenidos que enumeraremos a continuación, no representa un desafío por definición para la negociación colectiva en cuanto fuente de regulación. Sobre todo si también tenemos en cuenta que en ella se desarrolla esa pluralidad de aproximaciones regulatorias que van desde normas imperativas, absolutas y relativas, a normas dispositivas e incluso a disposiciones carentes de una coerción jurídica.

En este último ámbito, hay que partir de la base de la idoneidad de la negociación colectiva para acometer, como fuente de regulación, contenidos propios de la RSE, en tanto que fuente de regulación que puede conocer reglas de muy distinto tipo, incluyendo aquéllas con un componente de voluntariedad propio de la RSE. Distinto será el tema de que, por la propia caracterización “voluntaria” de la RSE y el papel que en ello ha de jugar la decisión unilateral de la empresa, se estime que la negociación colectiva no deba asumir este protagonismo o debe asumirlo de una forma limitada. En este último caso, de preferencia por el protagonismo del poder regulatorio empresarial, podría predicarse como idóneo también mecanismos colectivos menos incisivos que la negociación colectiva, tales como la información y la consulta respecto a los representantes de los trabajadores.

No obstante, el que las políticas de RSE no nazcan de unas obligaciones legales, no quiere decir que, una vez establecidas, carezcan de eficacia legal sea respecto al mismo empresario sea respecto a otros potenciales sujetos, como puede ser el caso en relación a los empleados.

En efecto, a la hora de hablar de “voluntariedad”, como hemos visto, se está haciendo fundamentalmente referencia al hecho de que el desarrollo de una específica regulación por el empresario no nace de una norma que le obligue legalmente a ello. Sin embargo, el tema que hay que plantearse es el de la eficacia jurídica de tales políticas, una vez desarrolladas voluntariamente por el empresario – incluso, como hemos visto, cuando son “incentivadas” por la norma internacional o estatal o por la negociación colectiva.

No obstante, en tanto que esas políticas de RSE pueden contener no sólo principios o pautas de comportamiento no vinculantes para los destinatarios, sino también obligaciones - por ejemplo, en la forma de comportamiento de los empleados respecto a los clientes de la empresa , otorgando a estos últimos derechos más allá de lo establecido en las normas. En este caso, las fuentes de regulación de contenidos

adicionales derivados de la RSE poseen una verdadera eficacia jurídica. Para el empresario, la regulación de la RSE desarrollada voluntariamente puede significar que, en base a su poderes organizativos derivados de los artículos 33 y 38 CE, deviene creadora de derechos y obligaciones jurídicamente exigibles.

En este sentido, se instrumentaliza el poder de dirección en el ámbito de la RSE de forma no diferente a como se utiliza aquél en el ámbito del OS. Aquí, como es bien sabido, el poder de dirección del empresario tiene claros efectos jurídicos. Lo tiene en cuanto creador de derechos (por ejemplo, las condiciones más beneficiosas) y obligaciones (instrucciones generales y específicas sobre la prestación de trabajo) respecto a las cuales se desarrolla el deber de obediencia del trabajador y, caso de incumplimiento, el poder disciplinario del empresario.

### C) Respecto al Contenido

Por lo ya indicado, es evidente que el contenido posible de la RSE excede con mucho de aquel propio del OS, aunque el referente a la relación con empleados se considera como esencial.<sup>13</sup> Aunque hay convenios que incluso se han introducido en el ámbito del medio ambiente, que pueden contener cláusulas en las que, de una forma u otra, se afecta a la relación de la empresa con clientes y proveedores o, en fin, que hacen referencia a la gobernanza de la empresa, es evidente que tales materias, que constituyen el núcleo duro material de la RSE, tiene en el OS un carácter secundario, cuando no marginal.

Por tanto, al menos en la actualidad, el nivel esencial de regulación complementaria - entendida en sentido amplio - que se puede dar entre OS y RSE se refiere a los empleados y a sus relaciones con la empresa en sus distintas vertientes.

A continuación hacemos referencia a algunos de los ámbitos y temas en los que se puede - y de hecho se da - esa regulación complementaria derivada de compromisos de RSE más allá de las obligaciones jurídicas impuestas en el OS tal como configurado en nuestro Ordenamiento. No estamos con ello pronunciándonos sobre la conveniencia o no de esa regulación, sino tan sólo su posibilidad, en cuanto es este el "espacio vital" que nuestro sistema jurídico-laboral deja para una regulación originada en la voluntariedad, y no en la obligatoriedad.

Si adoptamos la perspectiva de las distintas vertientes del OS, y por lo que se refiere en primer lugar al ámbito estrictamente laboral, la RSE encuentra distintos ámbitos en los cuales es posible un compromiso mayor de la empresa respecto a los imperativos estrictos de la norma estatal o la norma convencional. En la actualidad,

<sup>13</sup> Al respecto, Fundación Alternativas, 2008, p. 52, que señala como los otros dos elementos del contenido de la RSE en la empresas españolas el de medio ambiente y el de relación con los clientes, en consonancia con otros estudios internacionales al que nos referimos en este estudio. Con un enfoque algo diferente, y respecto a los tres componentes esenciales de la RSE: política medioambiental, política de empleo (en sentido amplio, de relación con los empleados) y política de cooperación al desarrollo (sostenible), Vid. Valor y Hurtado, 2009, p. 39.



temas como un mayor compromiso con la formación continua de los trabajadores, con la conciliación de vida laboral y privada, con la acción positiva respecto a colectivos desfavorecidos o respecto a los planes sociales de recualificación y re-colocación en caso de suspensión o terminación del contrato de trabajo, pueden ser objeto de una política empresarial típica de RSE. En especial, los temas de conciliación y de planes sociales de empleo encuentran un gran espacio para la RSE, sea por una normativa incompleta e imperfecta en la norma estatal – como ocurre con la conciliación, que está llamada a adquirir una mayor importancia – sea simplemente por ausencia de tal normativa – como es el caso de los planes sociales y, más en general de políticas activas de empleo a nivel empresarial que favorezcan la “empleabilidad” del trabajador.

En este ámbito de política laboral se ha desarrollado en las dos últimas décadas como expresión de la RSE las cuestiones relacionadas con la denominada “diversidad”. No podemos ahora detenernos en este importante tema, pero téngase en cuenta que ésta última va más allá de lo que es la obligación legal de no discriminación. Ciertamente, no discriminar por razón de edad, sexo o raza es esencial para que pueda existir diversidad en el personal de la empresa, pero el tratamiento diverso implica unas políticas más complejas que no la meramente no discriminatoria.

Entre el ámbito estrictamente laboral y de las denominadas “mejoras voluntarias” de la Seguridad Social, nos encontramos con los genéricamente calificados como “beneficios sociales”, en muchos casos contemplados en los convenios colectivos, pero en otros objeto de regulación unilateral por la empresas: becas para descendientes de los trabajadores, economatos, residencias de descanso vacacional, etc. En determinados casos, las empresas prefieren no vincular estos beneficios sociales a obligaciones jurídicas, de forma que no creen condiciones más beneficiosas.

En el ámbito de las mejoras voluntarias de Seguridad Social, probablemente uno de los campos en los que las empresas puedan mejorar unilateralmente lo contemplado en la normativa estatal o en la normativa convencional se refiera a la asistencia sanitaria, introduciéndose mediante seguros privados en niveles de cobertura, de las mismas u otras contingencias, que aquella regulación no contempla.

Respecto a la normativa de prevención de riesgos laborales, es uno de los campos en los que la RSE puede desarrollar un mayor contenido, especialmente por lo que se refiere al mantenimiento de una posición de vigilancia en el cumplimiento de la normativa al respecto dentro de la organización que haga de la misma una maquinaria preventiva lo más perfecta posible. La consideración de la salud y la integridad física de los trabajadores como un ámbito totalmente prioritario es la máxima expresión de ese compromiso. Lo anterior es especialmente verdad en el campo de la salud mental y de la prevención del stress. Las denominadas políticas de “wellness” – o “well-being” - encuentran aquí un terreno propicio para el desarrollo. Los rankings que se publican periódicamente de las empresas en las que los empleados se encuentran mejor y/o prefieren trabajar, están relacionadas en

gran parte no ya con temas salariales o estrictamente profesionales, sino con esta predisposición de las empresas a desarrollar políticas respecto al “bienestar” de sus empleados más allá de lo establecido por la normativa estatal y convencional.

En fin, hay otro campo que en muchas ocasiones pasa desapercibido a la hora de identificar las políticas de RSE, que son esenciales para la percepción que los empleados tienen de una empresa y que se relacionan con los sistemas internos de solución de conflictos. La normativa laboral, en su vertiente estatal y negocial, parte del presupuesto de que la solución de los conflictos entre empresa y empleados es una función esencialmente externa, tanto por lo que se refiere a la jurisdicción social como, en menor medida, a terceros conciliadores, mediadores o árbitros. Sin embargo, lo cierto es que, antes de esa externalización, es esencial que las empresas de una determinada dimensión desarrollen un sistema propio de impartición de lo que hace años que se denomina “justicia organizacional”. Esto es, la empresa ha de establecer procedimientos internos de denuncia, de información, de consulta y, en última instancia, si es posible, de decisión y resolución, respecto a la miríada de conflictos entre dirección y empleados y de empleados entre sí que nacen de la mera dinámica de una organización mínimamente compleja. Esta última política de potenciación de lo que se denomina como “justicia organizacional” no sólo es básica para un funcionamiento más eficaz de la organización, sino también fundamental para la credibilidad de la empresa en el mantenimiento de ciertos principios que se asocian a la RSE. Los principales portavoces respecto a la veracidad del compromiso de una empresa respecto a sus políticas de RSE van a ser los trabajadores, de forma que declaraciones externas empresariales respecto a la ética o la justicia han de encontrar un soporte en las políticas internas de la propia empresa respecto a sus propios empleados.

En relación a este último punto, aunque un número importante de convenios colectivos han desarrollado regulaciones en materia de procedimientos preventivos respecto a materias tales como acoso moral o sexual, lo cierto es que aún queda un largo trayecto por recorrer en este ámbito. Es evidente que los conflictos en el seno de la empresa pueden llegar a un nivel de desarrollo que haga que sólo una autoridad externa a la misma pueda imponer una solución al respecto. Pero en la mayoría de las ocasiones, esos mismos conflictos, si entendidos con anterioridad a su final deterioro por la propia organización, pueden ser objeto de solución por vía externa. En este sentido, las declaraciones y los procedimientos de las empresas en materias como la discriminación o el acoso, pueden y deben hacer de la propia organización un mecanismo preventivo al respecto, de forma que haya conciencia en la misma de que es capaz de impartir soluciones justas y equitativas ante conductas no sólo ilícitas, sino meramente disruptivas de las relaciones personales y profesionales en el de dicha organización.

### 3. A modo de conclusión

Hay dos aspectos de la RSE que, sin duda, tienen una consecuencia acentuada en su relación con el OS, que no hemos tratado en los apartados anteriores y a los que, sin embargo, debemos al menos hacer referencia, mereciendo cada uno de ellos un tratamiento monográfico.

Por un lado, hemos considerado la RSE desde la perspectiva exclusiva de nuestro Ordenamiento jurídico, concretamente en las normas referentes al OS. No obstante, no es posible tener una visión completa de la RSE si no incorporamos el componente internacional. En gran medida, la RSE tiene sus orígenes más directos en el proceso de globalización guiados por las empresas multinacionales.<sup>14</sup> Pues bien, la RSE de las empresas multinacionales debe evaluarse también en su trascendencia jurídica desde la perspectiva transnacional, esto es, desde la aplicación de las políticas de RSE elaboradas por dichas empresas transnacionales en todos los países en los que actúan, y no sólo en los que tienen sus matrices. En aquellos países emergentes en los que actúan las multinacionales, las políticas de RSE viene a ser, ahora sí, un complemento esencial respecto a las normas provenientes tanto de los propios Ordenamiento laborales de tales países (en muchos casos escasamente protectores o faltos de aplicación) como de la normativa laboral internacional (Convenios de la OIT, fundamentalmente), con independencia de que tales políticas de RSE deban normalmente adaptarse a las normas laborales de tales países y, a veces más importante, a su contexto socio-cultural.<sup>15</sup> De todas formas, insistimos, la perspectiva transnacional de las políticas de RSE es básica para la comprensión de las mismas, más allá de la perspectiva del sistema legal de un solo país.

Por otro lado, todos los análisis hasta ahora realizados sobre la RSE (ciertamente aquellos citados en este estudio) han sido elaborados con anterioridad a la profunda crisis económica global que se ha desarrollado a partir del año 2008.<sup>16</sup> Desde luego, dicha crisis va a afectar a las políticas de RSE. Queda por determinar en qué sentido, pero en lo que ahora nos concierne, la cuestión más importante es si la RSE va a “sobrevivir” dicha crisis, esto es, si las necesidades impuestas por las restricciones y reducciones en políticas laborales y personal van a significar una práctica eliminación en las posiciones de las empresas adoptadas al respecto con anterioridad a tal crisis en base a sus políticas de RSE. Si ello fuera así, ciertamente significaría el respaldo a aquellas posiciones más escépticas sobre la RSE, que la han considerado sólo como una gran operación de “marketing” de las empresas multinacionales.<sup>17</sup> No obstante, las conclusiones provisionales que podemos deducir van precisamente en sentido contrario, esto es, que los orígenes

14 Al respecto, vid Scherer y Palazzo, “Globalization and Corporate Social Responsibility”, en Handbook, 2008, p. 413 ss; Lozano, 2007, p. 44 ss.

15 Sobre la necesidad de adaptación Lozano, 2006, p. 32.

16 No obstante, vid. M. Rodríguez Piñero Royo, “RSE, Derecho del Trabajo y Crisis Económica”, en Fernández Amor y Gala, 2009.

17 Al respecto, Hanlon, The Oxford Handbook, 2008, p. 170. También, S. Stern, “The deadliest greenhouse gas? The hot air of CSR”, Financial Times 3 de febrero de 2009, p. 10.

y consecuencias de tal crisis económica, con origen en el sector financiero, refuerzan la necesidad de acentuar las políticas de RSE como vía precisamente de evitar situaciones similares a las que han desembocado en aquélla<sup>18</sup>. En este sentido, creemos que la RSE en cuanto políticas empresariales que van a tener una clara incidencia en el Ordenamiento jurídico y en las relaciones laborales de nuestro país, deberá seguir siendo objeto de análisis por la incidencia que va a tener en nuestra normativa del OS.

## Referencias

Crane A., McWilliams A. y Matten, D. (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.

Foro de Expertos (AAVV) (2008): *Responsabilidad Social de las Empresas*, Madrid: MTAS.

Fernández Amor, J. A. y Gala Durán, C. (Coords.) (2009). *La Responsabilidad Social Empresarial: Un nuevo reto para el Derecho*. Madrid: Marcial Pons.

Kercher, K. (2007). "Corporate Social Responsibility: Impact of Globalization and International Business". *Corporate Governance eJournal*, ePublications@Bond, Bond University. <http://epublications.bond.edu.au/cgej/4>

Lafuente, A. (dir.) (2008). *Informe 2008 sobre La Responsabilidad Social Corporativa en España*. Madrid: Fundación Alternativas.

Lozano, J.M. (2007). *Tras la Responsabilidad Social Empresarial: La Responsabilidad Social de la Empresa en España vista por sus Actores*. Barcelona: Granica.

Mullerat, R. (ed.) (2005). *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st. Century*. La Haya: Kluwer Law International.

Olcese, A. (dir.) (2007). *La Responsabilidad Social de la Empresa*. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

Thaler, R. H. y Sunstein, C. R. (2009). *Nudge*. London: Penguin Books.

Valor, C. y Hurtado, I. (coords.) (2009). *Las Empresas Españolas y la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Catarata.

Zerk, J. A. (2006). *Multinationals and Corporate Social Responsibility*. Cambridge: Cambridge University Press.

<sup>18</sup> Vid el Seminario "CSR in the economic crisis", confirmando unas expectativas de mayor consolidación de la RSE a pesar de este contexto económico ([http://www.globescan.com/news\\_archives/salon\\_lon\\_0109](http://www.globescan.com/news_archives/salon_lon_0109)). Al respecto, sobre las declaraciones de muchas multinacionales a favor de reforzar sus políticas de RSE al formar parte de su misma estrategia de gestión y las recomendaciones de la Comisión Europea en el sentido de que tal tema sigue siendo "una prioridad en su agenda", vid la noticia en [www.cincodías.com](http://www.cincodías.com) de 23 de marzo de 2009. También, en este sentido, el monográfico "Responsabilidad Social Corporativa", en *Expansión*, 30 de abril de 2009.

## **Greenpeace y la Responsabilidad Social de la Empresa**

*Juan López de Uralde*

En este artículo se desarrollan las posiciones de Greenpeace en cuanto a las Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Para ello, primero se analiza el estado de la cuestión, los debates sobre el concepto de RSE y su alcance, y se detallan los aportes de algunas de las principales instituciones internacionales en esta materia. A continuación se repasan algunas de las principales críticas a este concepto, fundamentalmente su carácter discrecional y voluntario y la ausencia de normas que lo regulen de forma efectiva, para que realmente suponga una mejora en los sistemas empresariales de transparencia y rendición de cuentas. Por último, se desarrolla la posición de Greenpeace en esta materia y nuestras principales demandas.

### **1. La RSE: situación actual**

La RSE se ha convertido en los últimos años en una cuestión importante en la gestión de las empresas. Prácticamente todas las grandes compañías tienen departamentos de RSE y han surgido foros, asociaciones, asesorías, etc., especializadas en el desarrollo teórico de este concepto y en el análisis de su aplicación. Aunque no existe una única definición, el enfoque suele referirse a los impactos humanos del comportamiento de las empresas. Entrarían dentro de este concepto, por ejemplo, cuestiones de responsabilidad sobre impactos en el medio ambiente, los derechos humanos y laborales o la relación con comunidades indígenas.

La RSE se desarrolla como respuesta empresarial a dos tendencias que han cambiado la configuración del mundo en la actualidad: la democratización y universalización de los flujos de información, especialmente en relación con internet y las nuevas tecnologías de la información; y el crecimiento de movimientos globales de la sociedad civil que, gracias al factor anterior, pueden compartir información y coordinar sus actividades por todo el mundo. La combinación de ambos elementos ha dado lugar a campañas de divulgación sobre las actividades de ciertas empresas y a denuncias sobre los impactos que causan. Estas campañas pueden llegar a tener una gran fuerza y causar daños a la imagen empresarial al alentar el rechazo de la opinión pública y los consumidores. En suma, hoy en día es más difícil operar en secreto y esto pone en primera línea la necesidad de transparencia y de rendición de cuentas.

El desarrollo teórico de la RSE, sin embargo, no siempre ha ido de la mano de avances reales, y son muchas las críticas que se hacen al concepto y a su aplicación por las empresas. La principal es que no tienen un interés real por las cuestiones sociales y medioambientales, sino que se han visto obligadas a adoptar un cierto discurso al respecto por la presión social.

Otra crítica, más de fondo, es que tal y como se ha concebido hasta ahora, la RSE es un mecanismo voluntario y no hay instrumentos para controlar su implantación y eficacia. Además, cada empresa define sus propios criterios de RSE y no hay unos estándares mínimos.

Sin embargo, recientemente se han producido algunos avances positivos. En varios países (Dinamarca, Holanda, Noruega, Francia) se han definido normas sobre transparencia que regulan qué tipo de información deben hacer pública las empresas y con qué criterios. También, desde la sociedad civil y desde varias instituciones internacionales se han reclamado avances en transparencia y control. El representante de Naciones Unidas (NN.UU) para Empresas y Derechos Humanos, John Ruggie, ha señalado que se precisan mejores regulaciones y garantizar el acceso a la justicia para las víctimas de los impactos negativos de las actuaciones empresariales (Ruggie, 2008). También desde NN.UU, en el año 2009, volvió a lanzarse la propuesta de un Tribunal Penal internacional para juzgar los abusos de las empresas multinacionales.

## 2. El concepto y su desarrollo

La RSE es el conjunto de obligaciones y compromisos que la empresa contrae como consecuencia de los impactos que su actividad y operaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. Ni existe una definición común ni marcos obligatorios de aplicación, pero a continuación se señalan algunas de las definiciones más relevantes y las instituciones que las han formulado.

- *Unión Europea:*

La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

- *Banco Mundial:*

La responsabilidad social empresarial es el compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible - trabajando con empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en su conjunto - para mejorar la calidad de vida, de forma que ambas sean buenas para el negocio y para el desarrollo.

- *Business for Social Responsibility (BSR):*

La responsabilidad social empresarial es la administración de un negocio de forma que se cumplan o sobrepasen las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa.

- *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD):*

La responsabilidad Social Empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida.

### La Organización de Naciones Unidas (ONU)

El instrumento más relevante desarrollado en el marco de las NN.UU es el Pacto Mundial para la responsabilidad social. El Pacto es un instrumento al que pueden adscribirse libre y voluntariamente las empresas, las organizaciones laborales y la sociedad civil, y se define como “una iniciativa de compromiso ético destinada a que las entidades de todos los países acojan, como parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción” (Global Compact).

El Pacto Mundial está presente en España desde el año 2002 a través de la Red Española del Pacto Mundial, que comenzó con 135 entidades miembros y ha llegado ya a más de 700. En 2004 se constituyó la Asociación Española del Pacto Mundial.

Las empresas y entidades que se adhieren al Pacto Mundial se comprometen a realizar un informe anual sobre los avances logrados y a intercambiar resultados y experiencias con otras empresas y organismos que formen parte del mismo. La idea subyacente es que, si las compañías incumplen sus compromisos, perderán credibilidad ante la sociedad.

<b>Los diez principios del Pacto Mundial</b>	
<b>Derechos Humanos</b>	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
	Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
<b>Trabajo</b>	Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
	Las empresas deben apoyar la eliminación de todo tipo de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
	Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
<b>Medio Ambiente</b>	Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
	Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
	Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
<b>Corrupción</b>	Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
	Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Fuente: “Los 10 principios” del Pacto Mundial (Global Compact).

### *La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)*

Un documento pionero en este ámbito es la publicación: “Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales”, publicado en 1976 y revisado en 2000. En él se establecen recomendaciones a los gobiernos y las empresas multinacionales, con el fin de armonizar los intereses de ambos y así lograr mejorar el entorno para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las multinacionales al desarrollo sostenible.

Una vez más, se trata sólo de recomendaciones de adopción voluntaria, pero estas directrices tienen un aspecto interesante: la posibilidad de presentar denuncias directas contra las empresas multinacionales ante los Puntos Nacionales de Contacto (PNC), establecidos a partir de la revisión del año 2000. Cada país firmante debe tomar las medidas adecuadas para su establecimiento y funcionamiento y los Puntos se encargan de difundir las directrices, contribuir a la resolución de problemas y recepción de denuncias, entre otras funciones. Por ejemplo, Unión Fenosa ha sido denunciada en España por sus actividades en varios países de América Latina como Colombia y Nicaragua, entre otros.

### *El Banco Mundial*

A través de la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), el Banco Mundial ha promovido los Principios de Ecuador, que plantean incluir el concepto de sostenibilidad en el análisis de créditos para proyectos de inversión. Los bancos o entidades que se suman se comprometen a financiar sólo proyectos que promuevan un desarrollo sostenible y responsable, de acuerdo a las buenas prácticas de gestión ambiental definidas por el Banco Mundial, y para aquellos proyectos con un presupuesto superior a 50 millones de dólares.

### *La Unión Europea*

La Unión Europea ha sido probablemente el actor internacional más destacado a la hora de definir un marco de referencia para la RSE. Desde las Cumbres de Lisboa y Niza del año 2000, ha elaborado varios documentos normativos, como el Libro Verde de RSE de julio de 2001 (Comisión Europea, 2001), y la Comunicación del año 2002 “La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible” (Comisión Europea, 2002).

La responsabilidad social de las empresas ya fue un tema destacado en la agenda europea de los años 90. El Libro Verde se considera un importante avance y un paso previo para elaborar un verdadero marco normativo sobre el tema en la UE. En el Libro se señala que las empresas deben considerar las demandas y presiones de los consumidores, trabajadores, inversores y de la opinión pública, y que las responsabilidades empresariales deben ir más allá de las exigencias contempladas en las leyes y regulaciones. El libro propugna que la existencia de procesos de



rendición de cuentas debería ir acompañada de sistemas de control y verificación independiente. Sin embargo la ausencia de acuerdo entre los Estados Miembros derivó de nuevo en un esquema voluntario. La Comunicación de la Comisión, por su parte, incluye la propuesta del Parlamento Europeo de que la responsabilidad social debe ser un eje rector de la gestión empresarial, pero también acepta la idea de voluntariedad.

Un último avance destacable es la Resolución del Parlamento Europeo, de marzo de 2007, sobre RSE, donde hacía un llamamiento a la Comisión para incorporar obligaciones legales a determinados aspectos de la rendición de cuentas de las empresas. Concretamente, propone establecer mecanismos para que las víctimas y comunidades afectadas puedan acceder a la justicia en Europa; establecer la obligación, para los directivos de estas empresas, de minimizar los impactos negativos o asumir la responsabilidad sobre ellos; y ampliar las obligaciones de las empresas en cuanto a información, para que tengan que informar también sobre aspectos sociales y medioambientales (Parlamento Europeo, 2007).

### España

En 2002, se presentó en el Congreso de los Diputados una Proposición de Ley sobre RSE, por parte del Grupo Parlamentario Socialista. En este texto se establecía un marco de referencia sobre algunos aspectos determinantes de la RSE, por ejemplo el balance social o las certificaciones de empresa socialmente responsable. Además se trataba de ligarla con las legislaciones ya existentes referidas a Códigos Éticos. Se planteaba, por último, que las empresas la integrasen de forma voluntaria.

En 2006, la Subcomisión Parlamentaria de RSE en el Congreso de los Diputados aprobó y publicó su informe de conclusiones y recomendaciones, lo que significó llevar al Parlamento el debate sobre la RSE, los derechos humanos y la empresa y el papel de las políticas públicas en la promoción de la RSE.

La Subcomisión publicó en 2006, como resultado final de sus trabajos, un *Libro Blanco* sobre RSE en España, con numerosas propuestas dirigidas a orientar las políticas públicas. Entre 2005 y 2007, también estuvo operativo el Foro de Expertos sobre RSE, constituido por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y en el que participaron representantes de las empresas, la Universidad y la sociedad civil.

En el año 2009, se presentó otra proposición no de ley para mejorar la RSE en la Administración y las empresas públicas. En el texto se considera que es momento de extender a la Administración Pública, a sus empresas y a las entidades que gestionan servicios públicos fundamentales, la cultura de la responsabilidad social.

### 3. El contenido de las críticas a la RSE

El principal aspecto criticable es que no hay una definición consensuada, y esto hace que cada empresa pueda interpretar su contenido de forma diferente, en función de sus intereses y orientaciones en cada momento. Además, otro aspecto preocupante es la voluntariedad: no hay controles sobre su contenido, ni existen mecanismos ni procedimientos de evaluación más allá de lo que cada empresa decida poner en marcha. Por tanto, y en la mayoría de los casos, se trata de compromisos que la empresa asume voluntariamente y sin que ningún actor externo pueda imponer o medir.

En ciertos casos, esto ha permitido a las empresas usar el concepto de RSE para mejorar su imagen corporativa, convirtiéndola en un instrumento de marketing (*greenwashing*) muy rentable económica y socialmente y que permite dejar de lado la exigencia de códigos vinculantes y obligatorios.

La lógica de la voluntariedad implica que son las propias empresas las que determinan el alcance de su compromiso, la adopción de ciertos criterios y no otros, o la posibilidad de fijar objetivos cuantificables o no. La práctica más común es no identificar objetivos medibles en términos sociales o medioambientales. De esta forma es muy difícil valorar el impacto y los logros de la RSE y si está contribuyendo de alguna forma real al progreso social.

El último informe elaborado por el Observatorio español de RSE (Observatorio de RSC, 2010) señala que siguen dándose importantes diferencias entre la información que se da a los accionistas e inversores, por un lado, y la que se proporciona a otros grupos de interés por el otro. Prácticamente no hay avances de transparencia en materia de RSE y falta información importante sobre aspectos sociales y medioambientales. Además, el análisis muestra que, de las empresas que cotizan en el IBEX 35, un 69% tienen sociedades participadas con presencia en paraísos fiscales y no aportan información sobre sus operaciones y actividades en ellos. Esto contradice su supuesta preocupación por contribuir al desarrollo de los países donde operan.

### 4. ¿En camino para lograr obligaciones legales?

Las críticas al carácter voluntario y discrecional de la RSE han superado ya el ámbito de la sociedad civil, y están siendo expresadas cada vez más por Estados y organismos internacionales que, además, han comenzado a adoptar iniciativas al respecto. Varios países europeos han tomado medidas para obligar a sus empresas a publicar información relativa a cuestiones sociales y medioambientales, entre ellos Dinamarca, Holanda, Noruega y Francia. Los términos del debate están cambiando y, de aceptar de forma generalizada que ésta es una cuestión voluntaria, se está pasando a un cuestionamiento de esa voluntariedad y a plantear ciertas obligaciones en esta materia.

Un aspecto importante está resultando la actividad de John Ruggie, Representante Especial del Secretario General de NU para Empresas y Derechos Humanos, que reclama la necesidad de mejores regulaciones para el comportamiento de las empresas (Ruggie, 2008). Ruggie señala que hay una brecha de gobierno creada por la globalización y que ha llegado el momento de solucionarla incorporando por ley mecanismos preventivos para evitar los abusos y facilitar el acceso de las víctimas a la justicia. El nuevo enfoque es “proteger, respetar y remediar”.

### **5. Greenpeace: Del análisis de América Latina a la exigencia de mecanismos de responsabilidad**

En el año 2009, Greenpeace España publicó el informe “Los nuevos conquistadores. Multinacionales españolas en América Latina” (Greenpeace, 2009). En él analizamos las actividades de las principales empresas españolas en aquel continente, donde se han convertido en actores muy relevantes en sectores tan diversos como las telecomunicaciones, pesca, turismo, energía, banca, etc.

La presencia de empresas españolas en América Latina es, en efecto, muy amplia y comprende empresas de muy distintos tamaños operando en sectores muy diversos. Efectuar un análisis como el que se pretendió en el estudio, no es una cuestión sencilla. Es posible encontrar empresas con comportamientos responsables y sostenibles y que contribuyen a la inclusión y el desarrollo. Sin embargo, otras causan graves impactos en materia medioambiental, de derechos humanos o laborales.

Sin ánimo de ser exhaustivos, cabe mencionar a empresas eléctricas y de infraestructuras que, mientras construyen centrales de carbón en América Latina, aquí hacen bandera de su supuesta defensa del medio ambiente. También, empresas pesqueras involucradas en prácticas de sobre-explotación de recursos y conserveras con comportamientos muy cuestionables en cuanto a gestión de residuos y derechos laborales. Bancos que financian proyectos con un potencial impacto medioambiental muy negativo, o empresas del sector turístico que están fomentando allí un modelo de turismo masivo de “sol y playa”, cuando aquí ya ha mostrado su agotamiento y sus nefastos efectos en el medio natural.

La distancia geográfica entre América Latina y España permite a estas empresas enmascarar sus actividades y “vender” a la opinión pública española una imagen de entidades responsables, sostenibles y podría decirse que éticamente irreprochables. Esto, en muchos casos, tiene poco que ver con sus prácticas reales, pues en América Latina han estado involucradas en prácticas que en España no serían legales, ni tolerables por la opinión pública. Creemos que es preciso que la opinión pública española conozca esta realidad y que entre todos demandemos nuevas reglas que regulen estos comportamientos. Las multinacionales son demasiado poderosas como para seguir operando sin normas.

## 6. Nuestras demandas

En febrero de 2010, el Observatorio de RSC y varias de las organizaciones que forman parte del mismo, entre ellas Greenpeace, publicamos un manifiesto en el que pedimos al Gobierno español que impulse y promueva, desde la Presidencia de la UE, normas obligatorias sobre información empresarial. El objetivo es lograr normas que regulen, por ley, qué información deben ofrecer las empresas sobre RSE, con indicadores medibles, verificables y comparables.

A su vez, desde la *European Coalition for Corporate Justice* (ECCJ), de la que también formamos parte, vamos a promover una regulación más estricta para las empresas europeas. Los principios en que se basa nuestro trabajo se inspiran en la línea planteada por John Ruggie, y podrían resumirse en:

- a) Por defecto, la responsabilidad sobre impactos medioambientales, sociales, laborales o sobre los derechos humanos corresponde a la casa matriz, que no puede alegar desconocimiento sobre qué ocurre a lo largo de su cadena de producción y abastecimiento.
- b) Debe haber normas obligatorias y regulaciones sobre la transparencia de la información empresarial en materia de RSE.
- c) Las personas y comunidades que resulten perjudicadas, fuera de Europa, por actividades de empresas europeas, deben tener garantizado el acceso a la justicia y la reparación en las instituciones europeas.

### *Demandas de Greenpeace a las empresas españolas*

Desde Greenpeace demandamos que pongan fin a los dobles estándares que aplican en América Latina, y que cumplan allí con las mismas obligaciones a las que responden en España, tanto en materia de medio ambiente como de impacto social, derechos laborales, etc. Creemos que la empresa multinacional debe actuar de acuerdo con la normativa más estricta en materia social o medioambiental, sea ésta la ley de su país de origen o la del país donde opera.

El análisis de los impactos de la empresa en materias sociales, de derechos humanos o de medio ambiente, debe integrarse en los resultados de la misma conforme a unos criterios establecidos por ley. Las empresas que operan en el extranjero deben mejorar su transparencia también en cuestiones como los impuestos que pagan en aquellos países, las subvenciones que reciben o sus tratos con administraciones públicas en la obtención de contratos o licencias.

Las empresas asociadas a actividades extractivas o vinculadas a los recursos naturales deben internalizar los costes de sus impactos sociales y contra el medio ambiente, ejercer las preceptivas consultas con las comunidades locales, especialmente con las comunidades indígenas, y no aplicar dobles estándares operando fuera de España con unos criterios que no estarían permitidos aquí.

### *Demandas al Gobierno español*

Reclamamos mecanismos para exigir responsabilidades legales en caso de actuaciones ilícitas, y que las empresas españolas que operan en vías de desarrollo cumplan con los principios y estándares internacionales de derechos humanos, medio ambiente y buen gobierno.

Un aspecto muy importante es que la responsabilidad social, en la acepción más estricta posible, debe incluirse como criterio para conceder ayudas públicas a empresas españolas, especialmente en el caso de aquellas que pretenden acceder a ayudas de promoción de la internacionalización. En muchas ocasiones, sus actividades van estrechamente asociadas a la imagen de España en el exterior. Además, el Estado español es firmante del Pacto Internacional por los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (DESC) y debe velar para que ninguna empresa viole esta norma ni dentro ni fuera de territorio español.

Además el Estado debe incluir, en futuros acuerdos de cooperación con países en vías de desarrollo, apartados sobre investigación, monitoreo y ayuda para superar problemas sociales, humanos y medioambientales en la cadena de abastecimiento de empresas españolas establecidas en dichos países.

En el marco de la Unión Europea, creemos que España debe ponerse a la cabeza de aquellos países e instituciones que quieren impulsar marcos regulares adecuados para las empresas comunitarias, exigirles responsabilidades legales y poner en marcha mecanismos adecuados de rendición de cuentas y compensación. También es preciso impulsar sistemas que promuevan mayor transparencia sobre todos los ámbitos de la actividad de la empresa, con procedimientos sistemáticos y homogéneos que permitan verificar y comparar la información.

### *Referencias*

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

Comisión Europea (2002). *Responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Bruselas. 2.7.2002 COM(2002) 347 final.

Global Compact. "What is the Global Compact?". United Nations Global Compact. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

Greenpeace (2009). *Los nuevos conquistadores. Multinacionales españolas en América Latina*. [www.greenpeace.org/espana/reports/090930-03](http://www.greenpeace.org/espana/reports/090930-03)

Observatorio de RSC (2010). *La RSC en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35, Análisis del ejercicio 2008*. Madrid: Observatorio de RSC

[http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=78&Itemid=113&lang=es](http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=113&lang=es).

Parlamento Europeo (2007). *Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2007, sobre la responsabilidad social de las empresas: una nueva asociación*. P6\_TA(2007)0062.

Ruggie, J. (2008). *Protect, Respect and Remedy: A Framework for Business and Human Rights*. Human Rights Council, A/HRC/8/5, 7 de abril 2008. Ginebra: Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas.

<http://www.business-humanrights.org/Documents/RuggieHRC2008>

## Regulación y RSE. Los coletazos de la crisis.

Jaime Silos

En un entorno de alta incertidumbre y crisis económica, diversos agentes de la arena política y social plantean reabrir el debate acerca del rol del Estado como garante del bienestar y la estabilidad en los países desarrollados. Una serie de elementos, como los planes de rescate de la economía, la intervención estatal en empresas privadas, la búsqueda de culpables de la crisis actual o el resurgir del proteccionismo en el comercio internacional, están ganando inercia de manera creciente. Todo esto apunta hacia un escenario de mayor presión regulatoria en cuanto a la forma y modo en que las empresas operan, impactan y se comportan en el mercado.

### 1. El resurgir del Estado

El año 2009 ha sido testigo de una vorágine de actividades de carácter estatal, encaminadas a estabilizar los mercados ante un proceso de fuerte erosión de los mercados financiero, inmobiliario y laboral. Las políticas de los estados de la OCDE y algunos países emergentes (China, principalmente) están actuando como tabla de salvación de la economía real y financiera – ampliando el gasto público, avalando a las instituciones financieras, incluso entrando en el capital de algunas entidades (finanzas y automoción).

En este sentido, la rapidez y la contundencia con la que han intervenido los gobiernos – como regulador, supervisor, actor, avalista e incluso, caballero blanco -, junto con la baja resistencia ejercida por los sectores más liberales en política económica (en algunos casos incluso con el apoyo manifiesto), parecen haber ampliado las bandas de actuación de los Estados.

A esto hay que añadir el resurgir de algunas manifestaciones de proteccionismo económico con las que diversos países tratan de otorgar un trato preferente a sus economías domésticas. Por citar algunos ejemplos, la recientemente rechazada medida conocida como *Buy American* – que implicaría circunscribir la aplicación del fondo de estímulo económico de EEUU (800 mil millones de dólares) a la compra de productos y materiales *made in USA* –, o la relajación de los requisitos de capital a las entidades financieras suizas por dar créditos dentro de su país en lugar de dirigirlos hacia el extranjero.

En este contexto, algunos líderes de opinión ponen el énfasis en que el origen de la crisis se debe a una falta de ética y responsabilidad social por parte de diversos agentes económicos. De acuerdo con lo anterior, algunos grupos de interés consideran que para atacar el problema desde su raíz, es necesario regular diversos aspectos como la retribución de los directivos, el endurecimiento de las reglas del juego (ética, aspectos laborales, sociales, ambientales, entre otros), incrementar la transparencia y el escrutinio

del sector privado (y público) y reforzar el papel de supervisión y fiscalización del Estado. Como consecuencia de estos aspectos, el debate acerca de la naturaleza voluntaria u obligatoria de la RSE tiene visos de reabrirse. En España, este debate coincide con el inicio de la actividad del Consejo Estatal de Responsabilidad Social. Organizaciones como Forética mantienen una aproximación cauta ante estos fenómenos advirtiendo de la necesidad de una mayor estabilización (claridad, ausencia de ruido) de la coyuntura, antes de tomar decisiones que puedan afectar de manera sustancial el panorama empresarial. En una reciente publicación, Forética ha desarrollado una revisión del marco normativo europeo (RSEarch, 2009). Las siguientes páginas recogen los resultados de esta revisión.

## **2. Marco regulatorio europeo en RSE. Un contexto de “Soft Legislation”**

El marco regulatorio en el contexto europeo es, en general, un marco flexible. El denominador común de toda la regulación analizada se puede resumir en tres principios:

- *Soft Legislation*: el contenido normativo es poco oneroso primando la voluntariedad sobre la obligatoriedad.
- *Comply or Explain*: la responsabilidad social se presume siempre, pero corresponde a la empresa la carga de la prueba. En este sentido, las empresas deben desarrollar políticas y herramientas de RSE o en caso de no disponer de ellas, explicar porqué.
- Mercado de oferta: La responsabilidad social debe ser desarrollada por las empresas. Las administraciones como parte del mercado deben también integrar principios de responsabilidad social en su gestión.

Las variables analizadas han sido el grado de obligatoriedad del reporting en materia de responsabilidad social, la incorporación de criterios de RSE en las compras públicas por parte de los estados, las estrategias de lucha contra el cambio climático, iniciativas de promoción de la RSE, las exigencias de transparencia respecto de los criterios de inversión ASG (ambientales, sociales y buen gobierno) por parte de los inversores institucionales y la inversión socialmente responsable de titularidad pública.

### Transparencia y reporting

Durante los últimos años hemos sido testigos de una dinámica gubernamental de fomentar la transparencia y la publicación de memorias de sostenibilidad por parte de las organizaciones. Dinamarca, Francia, Holanda, Reino Unido y Suecia establecen la obligatoriedad de realizar memorias de sostenibilidad bajo determinados supuestos. En algunos casos vinculados al tamaño de las compañías, en otros, dependiendo de si las empresas cotizan en mercados de capitales y, en otros casos, referido a las empresas de capital público.



Tabla 1: Obligatoriedad de reporting en algunos de los Estados Miembros de la Unión Europea.

Reporting RSE		
Alemania	■	Establece la recomendación de reportar, en función de la relevancia para el negocio.
Bélgica	■	No hay obligación de reporting. Obligatorio balance social.
Dinamarca	▲	Empresas de mayor tamaño. Empresas de capital público.
España	■	No hay obligación de reporting
Francia	▲	Empresas cotizadas
Holanda	▲	Empresas públicas. Empresas cotizadas
Reino Unido	▲	Empresas cotizadas
Suecia	▲	Empresas públicas

Fuente: RSEarch 2009, Forética.

### RSE en las compras públicas

Recogiendo el impulso de diversas directivas europeas, los Estados Miembros han ido incorporando a sus ordenamientos jurídicos la obligatoriedad de incorporar criterios de responsabilidad social en las compras públicas. El impacto de esta actividad puede ser crítico para el desarrollo de la RSE ya que las compras públicas superan el 20% del PIB de la zona euro. En España, la ley 30/2007 incorpora la necesidad de integrar criterios de RSE en los elementos de decisión de cara a la adjudicación de contratos públicos.

Tabla 2: RSE en las compras públicas en algunos de los Estados Miembros de la Unión Europea.

RSE Compras Públicas		
Alemania	▲	No existe ley de compras públicas verdes, pero sí iniciativas de apoyo (Beschaffung, Blaue Engel)
Bélgica	■	No existe un plan específico
Dinamarca	▲	Pliegos de compras responsables. CSR Compras (control RSE de proveedores)
España	▲	Ley 30/2007 de contratos del sector público. Incorpora la RSE a la compra pública
Francia	▲	Plan nacional de compras públicas verdes 2007 -2010
Holanda	▲	Política de compras públicas
Reino Unido	▲	UK Government Sustainable Procurement Action Plan, 2007
Suecia	▲	Plan nacional de compras públicas verdes 2007 -2009

Fuente: RSEarch 2009, Forética.

### Agenda de cambio climático

El cambio climático ha sido y sigue siendo uno de los elementos de mayor visibilidad del fenómeno de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. Prácticamente sin excepción, todos los Estados Miembros han desarrollado una agenda de

compromiso contra el cambio climático. Las principales estrategias de lucha contra el cambio climático pivotan sobre los siguientes elementos: mitigación, adaptación, tecnología y financiación de proyectos vinculados al cambio climático. La fórmula más extendida es la fijación de objetivos de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> a corto, medio y largo plazo.

Tabla 3: Compromiso con el cambio climático en algunos de los Estados Miembros de la Unión Europea.

<b>Cambio Climático</b>		
Alemania	▲	Estrategia Alemana de adaptación al cambio climático (2008)
Bélgica	■	No existe un plan específico
Dinamarca	▲	Objetivo reducción de consumo energético: 2% en 2011 y 4% en 2020 (base 2006)
España	▲	Plan Nacional de adaptación al Cambio Climático (2008)
Francia	▲	Presentado en 2005 y vigente desde 2010. Objetivo para 2050: reducir las emisiones por 4 (base 200)
Reino Unido	▲	Objetivos reducción de emisiones del 20% para el año 2050 (base 1990)
Suecia	▲	Compromiso inversión de 5.000 millones de coronas para combatir el cambio climático.

Fuente: RSEarch 2009, Forética.

### Iniciativas de promoción de la RSE

Los gobiernos han querido promover distintos aspectos de la RSE de diversas maneras. En algunos casos, como Francia y España, a través de proyectos temáticos como la igualdad de género. En otros, mediante el desarrollo de planes de descentralización de la gestión de la sostenibilidad a nivel público. Un ejemplo destacado es el Plan Local de Sostenibilidad del Reino Unido, que trata de acercar la sostenibilidad a centros de decisión locales.

Tabla 4: Distintas iniciativas de promoción de RSE en algunos de los Estados Miembros de la Unión Europea.

<b>Otras iniciativas de promoción</b>		
Alemania	▲	Grupo interministerial de cambio climático
Bélgica	■	Sello de RSE promovido por el gobierno Ordonnance Région Bruxelles-Capitale, 4 de septiembre 2008
Dinamarca	▲	CSR Compass. Sellos de eficiencia energética para edificios públicos y privados (>1000 m <sup>2</sup> ). Creación de un Climate Consortium con patronales
España	▲	Creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social
Francia	▲	Creación de un sello de igualdad de género
Reino Unido	▲	Planes locales de sostenibilidad. Sustainable Development Indicators
Suecia	▲	Consejo Sueco de gestión ambiental. CEO Water Mandate (alianza público-privada)

Fuente: RSEarch 2009, Forética.

## Inversión socialmente responsable

Por último, una de las líneas de actuación más destacadas ha sido la labor de promoción del concepto de Inversión Socialmente Responsable (ISR). Destacan dos campos de actuación por parte de los poderes públicos. Por una parte, la creación de marcos regulatorios que establecen la exigencia de desglosar la información relativa al impacto social y ambiental de las inversiones de los gestores de planes de pensiones. Por otra parte, la inversión de recursos públicos con criterios ASG. Ambos son campos en los que España constituye la excepción.

Tabla 5: Reporting de las inversiones de los gestores de planes de pensiones en algunos de los Estados Miembros de la Unión Europea.

Reporting ISR		
Alemania	▲	Política de inversiones (de empleo)
Bélgica	▲	Política de inversiones
Dinamarca	▲	Política de inversiones
España	■	No hay obligación de reporting
Francia	▲	Política de inversiones
Holanda	▲	Política de compras públicas
Reino Unido	■	No hay obligación de reporting
Suecia	▲	Política de inversiones

Fuente: RSEarch 2009, Forética.

Tabla 6: Inversión de recursos públicos con criterios de responsabilidad social en algunos de los Estados Miembros de la Unión Europea.

Inversión ISR de capital público		
Alemania	■	No existe
Bélgica	▲	Fonds de l'Economie sociale et durable. Créditos + Capital en proyectos con impacto social y ambiental
Dinamarca	▲	Vækstfonden (capital de riesgo). PRI + filtros sociales y ambientales en la cartera del fondo
España	■	Existe una propuesta en el proyecto de ley del Fondo de Reserva de la Seguridad Social
Francia	▲	Fondo de reserva de jubilaciones. Ejercicio del voto + filtro sociales y ambientales en la cartera del fondo
Reino Unido	■	No existe
Suecia	▲	Fondos AP (sistema público de fondos de pensiones) PRI

Fuente: RSEarch 2009, Forética.

### 3. Crisis y regulación. Crimen y castigo

El escenario actual parece invitar a un reforzamiento normativo en Europa, en relación a la transparencia, a los sistemas de control de riesgos y al impacto social y ambiental de las operaciones empresariales. Esto conduciría inexorablemente hacia una intensificación del desarrollo de políticas de responsabilidad social por parte de la empresa. Queremos destacar cuáles serán las pautas de actuación en los próximos años

- **Memorias de sostenibilidad. ¿Obligatoriedad del reporting RSE?** En línea con lo que hemos presenciado en la mayoría de los países cubiertos por este trabajo, parece que la exigencia de la publicación de memorias de sostenibilidad en las empresas cotizadas en España es una mera cuestión de tiempo. Esto no cambia en gran medida el panorama actual, ya que prácticamente todas las empresas del IBEX 35 ya han descontado este hecho y elaboran anualmente memorias de sostenibilidad. Una aproximación de soft legislation acercaría la regulación española al marco europeo. No obstante, debemos advertir que una mayor pujanza por parte de los inversores puede conducir a una regulación más estricta en todo el ámbito europeo. Recientemente, EUROSIF (Foro Europeo para la Inversión Sostenible) ha realizado un llamamiento a las instituciones europeas para incrementar los requisitos de transparencia de todas las empresas cotizadas.
- **Impulso de la ISR.** Pese a que el fuerte impacto de la crisis parece haber eclipsado el desarrollo de la ISR, la inversión socialmente responsable debería ganar inercia en los próximos años. Durante 2008, hemos visto como en España las principales instituciones financieras privadas han comprometido importantes volúmenes de inversión mediante la aplicación de filtros de RSE. El debate sobre la inyección del 10% del fondo de reserva de la Seguridad Social a renta variable ISR (Proyecto de Ley Reguladora del Fondo de Reserva de la Seguridad Social), en nuestra opinión, podría reabrirse a medida que la confianza vuelva a los mercados. El riesgo, no obstante, estaría en que esta medida llegara demasiado tarde, perdiendo el fuerte potencial de recuperación de los mercados a largo plazo.
- **RSE en las compras públicas. Bajando por la curva de la experiencia.** En España, el compromiso de aplicación de aspectos éticos, sociales y ambientales a las compras públicas queda recogido en la Ley 30/2007 de 30 de octubre de Contratos del Sector Público. Recientemente, el gobierno holandés se ha comprometido a que el 100% de sus compras para 2015 recojan aspectos sociales y ambientales. Este tipo de compromisos puede estimular un mayor desarrollo y exigencia de cumplimiento de la normativa a nivel europeo.
- **Contexto europeo. Menos *business friendly*.** Una de las conclusiones de la última reunión del Foro Europeo Multistakeholder era la previsión de un contexto europeo menos favorable a la empresa. Las elecciones al Parlamento Europeo y la nueva Comisión Europea pueden suponer un giro de cara a las políticas

relativas a la empresa en el ámbito comunitario. Por el momento, una de las iniciativas anunciadas recientemente por la DG Empresa tiene que ver con una mayor monitorización de la actividad en materia ambiental y de derechos humanos de las empresas europeas fuera del ámbito europeo. Este tipo de elementos, en un entorno de mayor proteccionismo económico, podría suponer un primer paso para la creación de barreras comerciales basadas en aspectos de responsabilidad social.

*Extracto de la exposición de motivos de la Ley 30/2007 de Contratos del Sector Público*

*Incorporando en sus propios términos y sin reservas, las directrices de la Directiva 2004/18/CE, la Ley de Contratos del Sector Público incluye sustanciales innovaciones en lo que se refiere a la preparación y adjudicación de los negocios sujetos a la misma. Sintéticamente expuestas, las principales novedades afectan a la previsión de mecanismos que permiten introducir en la contratación pública consideraciones de tipo social y medioambiental, configurándolas como condiciones especiales de ejecución del contrato o como criterios para valorar las ofertas, prefigurando una estructura que permita acoger pautas de adecuación de los contratos a nuevos requerimientos éticos y sociales.*

#### **4. La prudencia debe regir un proceso de cambios normativos**

Tal y como hemos puesto de manifiesto en el presente artículo, el panorama político y económico de los próximos años parece arrojar una fuerte incertidumbre. En este sentido, los decisores políticos deben actuar con coraje pero también con prudencia, al establecer la intensidad de los mecanismos de regulación y promoción de políticas responsables. Por esto, será importante recordar dos constataciones empíricas. La primera, proviene de las lecciones aprendidas tras los escándalos corporativos del nuevo milenio (ver Caso Enron) en las que se ha observado que un mayor control no necesariamente se traduce en un menor fraude si los mecanismos utilizados no son los adecuados o no están dotados de los suficientes recursos. La segunda, tiene que ver con la coyuntura económica a nivel mundial. Para superar la presente crisis, las empresas deben gozar de una mayor libertad de movimientos y de marcos compatibles de actuación, tanto en su propio país como en las diferentes regiones del mundo.

En definitiva, los mercados y la sociedad en su conjunto van a exigir una mayor transparencia y control a la actividad empresarial. Nuevas políticas de promoción de la RSE vendrán, pero serán tanto más efectivas, cuanto más progresivas. Tener retroalimentación del mercado y seguir buscando fórmulas de consenso con la sociedad permitirá compaginar credibilidad con efectividad.

### Caso Enron. Coletazos de un naufragio

*Tras el colapso de Enron y otros graves escándalos financieros (TYCO, Worldcom, Adelphia, entre otros), el gobierno norteamericano promulgó la Sarbanes-Oxley Act en 2002. Como escarmiento de una ambiciosa clase directiva empresarial y con el objetivo de evitar futuros casos similares, esta ley impuso la creación de mecanismos que facilitarían un mayor control y disminución de los riesgos de fraude a accionistas. Desde un punto de vista operativo, la onerosísima carga burocrática se tradujo en enormes costes de transacción para aquellas empresas cotizadas en EEUU. Esto llevó a diversas multinacionales a salir del mercado bursátil neoyorquino para cotizar en otras plazas internacionales. Desde un prisma de efectividad, la norma tampoco ha demostrado ser un caso de éxito. En noviembre de 2006, más de 130 compañías se vieron involucradas en un nuevo escándalo de gigantes proporciones – aunque con menor repercusión mediática - mediante los sistemas de retribución con opciones sobre acciones (Options Backdating Scandal). En este proceso más de 50 primeros ejecutivos salieron por la puerta de atrás, ante la ira de millones de accionistas.*

### Referencias

Forética (2009). “RSE y regulación. El contexto europeo”. *RSEarch*, Núm 1, julio 2009.

## Conclusiones

*Carme Suárez y Francesc Morata*

Este último capítulo trata de sintetizar los principales argumentos que se han expuesto en las páginas precedentes. A partir de la reflexión común sobre la RSE en el actual contexto de crisis, las distintas aportaciones han mostrado el mosaico de posibilidades e interrogantes que se abre al considerar los objetivos y enfoques que avanzan con la RSE. Esta es, sin duda, una de las principales fortalezas de esta publicación: una aproximación desde las distintas perspectivas y niveles de análisis que intervienen en la RSE, tanto en su desarrollo teórico y de investigación académica como en su práctica, para analizar su momento actual y los posibles escenarios de futuro. Nos parece un ejercicio útil presentar los distintos niveles de análisis que plantean enfoques y prácticas no necesariamente coincidentes. Cada uno de ellos despliega sus propios argumentos, a través de los cuales es posible ver la complejidad que rodea la RSE, en parte derivada de su práctica no regulada, aunque sí acordada por una comunidad cada vez más numerosa y desarrollada por muy diversos actores con intereses distintos y capacidades desiguales. Peter Utting, en el capítulo que abre esta publicación, nos introduce en esta complejidad en la que “dependiendo de los intereses y los actores involucrados, la agenda de RSE tiene múltiples objetivos, relacionados con dimensiones económicas, políticas, reguladoras y éticas. (...) Estos múltiples objetivos y agendas han dado lugar a un debate internacional polarizado acerca de la lógica, los logros, las limitaciones y contradicciones de la RSE”.

Conscientes de la diversidad de enfoques, nuestro interés en este capítulo de conclusiones reside, sobre todo, en mostrar los puntos de coincidencia que pueden influir en la evolución futura de la RSE, tanto conceptualmente como en la práctica, e identificar los argumentos expuestos desde los tres ámbitos; sector público, sector privado y sociedad civil.

### **1. RSE y crisis económica: una cuestión de confianza**

Uno de los principales aspectos analizados ha sido la incidencia de la crisis en la RSE y la respuesta de las empresas comprometidas con esta práctica. Todo parece indicar que las empresas realmente comprometidas con la RSE no han alterado su compromiso a pesar de la crisis. Entre los principales motivos está la identificación con el modelo de desarrollo empresarial sostenible que comporta la RSE y la conciencia de que los resultados sólo pueden darse a largo plazo. Sin embargo, el número de empresas comprometidas con la RSE es todavía limitado. La crisis, detalla Francesc Morata, encuentra sus causas en un conjunto de irresponsabilidades, frente a las cuales es necesario desarrollar una mayor decisión política centrada en la promoción de la sostenibilidad y de una mayor responsabilidad empresarial. En

este sentido, Daniel Arenas se pregunta si la crisis no demuestra, precisamente, que lo que se necesita es más RSE. Una RSE que comprometa a las empresas con el desarrollo sostenible y que devuelva la confianza entre la sociedad y las empresas. Esta confianza, que para algunos autores se sitúa en el centro de la crisis, forma parte de esta nueva relación entre empresa y sociedad, que la RSE busca establecer, y surge de la constatación de unas prácticas empresariales responsables unidas a una información transparente de la empresa. Ante la pregunta de por qué las empresas estarían dispuestas a actuar responsablemente y a suministrar voluntariamente información social y medioambiental de su actividad, José Luis Fernández y Ladislao Luna señalan que ello “facilita la cooperación al crear confianza y capital social entre los grupos de interés, previene riesgos y permite aumentar la reputación de la empresa”. La reputación se está mostrando clave en situaciones de crisis, como apuntan algunos autores. Los datos aportados muestran que las empresas que tienen una peor reputación están sufriendo más sus consecuencias. La reputación, nos recuerda Ángel Pes, está vinculada a que la imagen de la empresa se ajuste a las expectativas que sobre su comportamiento tienen sus grupos de interés. En todo caso, como señala Salvador del Rey desde el ámbito del derecho, “la carencia de obligatoriedad jurídica no es sinónimo de ausencia de consecuencias negativas para el empresario en caso de incumplimiento de las obligaciones sociales derivadas de la RSE. La ‘censurabilidad social’ de la comunidad ante determinados comportamientos puede tener consecuencias incluso mayores que las estrictamente jurídicas”.

Los distintos canales de comunicación y la información que se transmite se convierten en las herramientas principales para asentar la confianza. Anna Fuster y Amanda Ortega subrayan las potencialidades de las nuevas tecnologías, que ya han supuesto un cambio importante en la gestión de la comunicación corporativa y de los riesgos, sin olvidar las posibilidades de intercambiar información y generar iniciativas desde cualquier parte del planeta. No obstante, si bien es cierto que la información circula en todos los sentidos, esto no significa que se disponga de los medios necesarios para comprobar su exactitud o su relevancia. A la sociedad y, en particular, a los distintos stakeholders, les puede resultar difícil incorporar y valorar la información que les llega desde las empresas. Juan López de Uralde ha argumentado que la falta de concreción de la RSE permite interpretaciones distintas y la posibilidad de que la empresa actúe en áreas que le benefician en detrimento de otras que se podrían considerar prioritarias desde una perspectiva de desarrollo o de protección medioambiental. La comunicación sesgada en este sentido, que permite la actual RSE, afecta a su credibilidad.

No es de extrañar, por tanto, que muchas de las opiniones expresen la necesidad de reforzar la comunicación, mejorar la transparencia e informar de las cuestiones relevantes para los grupos de intereses. Algunas voces creen que sólo la capacidad normativa del Estado puede conducir a una transparencia real; otras consideran que es necesario tener en cuenta el impacto que ello tendría sobre la capacidad de muchas empresas, considerando más conveniente un reforzamiento de los mecanismos ya existentes.



## 2. La RSE en la práctica empresarial

Las aportaciones, desde distintos ángulos, han mostrado las razones que deben inducir a las empresas a incorporar la RSE. Àngel Pes las resume en cuatro puntos: la necesidad de avanzar en la misma dirección que la sociedad; la reputación; la innovación a la que conduce la RSE; y, por último, la capacidad de liderazgo que la RSE genera. Todo ello empuja hacia la consolidación de una RSE basada en su integración en la estrategia empresarial. Los expertos que han participado en esta publicación nos hablan de cómo la RSE estratégica puede generar valor otorgando ventajas competitivas. Esta visión enlaza con las estrategias seguidas desde el sector público. Dinamarca es, sin duda, un caso paradigmático. Algunas de sus mayores empresas constituyen ejemplos de “buenas prácticas” reconocidos internacionalmente. Como señala Mette Andersen, la fortaleza que muestran las empresas danesas que han incorporado la RSE estratégica está en la base de las acciones legislativas impulsadas por el gobierno danés para llevar esta ventaja competitiva a todo el tejido empresarial, buscando alcanzar una posición internacional reconocida como país de vanguardia global en RSE.

Incorporar la RSE a la estrategia de la empresa significa (re)pensar la empresa a la luz de las múltiples interacciones con sus grupos de interés, en opinión de Daniel Ortiz. Algo que no resulta fácil para muchas empresas y, especialmente, para las PYME. Antoni Ballabriga divide este proceso en ocho puntos, cuya secuencia permite incorporar el cambio de visión de la empresa de acuerdo con las nuevas demandas de sostenibilidad. Este proceso deberá conducir a la adopción e implementación de políticas de RSE y a buscar canales para validar y transmitir sus resultados, adoptando procesos de rendición de cuentas. Según Ortiz, “la RSE es cualitativa más que cuantitativa”, pero para muchas empresas de tamaño medio o pequeño, sobre todo en un momento como el actual, la cuantificación de este cambio es relevante.

Un buen número de organizaciones privadas y públicas han puesto al alcance de las empresas herramientas diseñadas para llevar a cabo esta transición a la RSE de manera que resulte lo más sencilla y eficaz posible, pero también se demanda una mayor convergencia en el terreno de los estándares y certificaciones, así como en la información e implicación que se pide a la cadena de valor, especialmente a los suministradores y *tier suppliers*.

Por último, cabe resaltar la coincidencia en señalar la importancia de la implicación de la sociedad en el éxito de la RSE. Mientras se destaca que la sociedad demanda empresas que sepan hacer compatible el interés privado con la dimensión social, también se constata que la fuerza con la que se denuncia a las empresas irresponsables no se corresponde con el reconocimiento que los consumidores otorgan a las empresas responsables. Posiblemente, la explicación se encuentre en los argumentos expuestos en torno a la información y la credibilidad, pero también en la necesidad de una cercamiento de la RSE a la sociedad. En este sentido, son significativas las demandas dirigidas a la Administración Pública para que realice una labor más intensa de difusión y acompañamiento de las iniciativas.

### 3. La implicación de los Estados

Centrándonos en el contexto de la Unión Europea, hemos podido comprobar cómo, además de las propuestas, más bien tímidas, de la Comisión Europea, algunos de sus Estados miembros están asumiendo un papel destacado en el impulso de iniciativas de RSE, utilizando su capacidad normativa para vincular la actuación empresarial a los preceptos de la responsabilidad. El caso danés constituye uno de los mejores ejemplos. Sin embargo, el estudio que presenta Jaime Silos, relativo a ocho Estados miembros de la Unión Europea, nos muestra desigualdades, aunque distingue una tendencia: “el escenario actual invita a un reforzamiento normativo”; escenario, derivado de la crisis, en el que “el Estado ha ampliado sus bandas de actuación”. Posiblemente, los Estados analizados en su estudio tenderán a una convergencia, aunque con un tempo y una intensidad variables, fruto de sus propias estructuras políticas y sociales. El análisis de Silos también incluye el temor a un mayor proteccionismo, donde la RSE pueda utilizarse como barrera comercial, y muestra cautela al considerar que antes de tomar decisiones que puedan alterar el panorama empresarial, es necesario que la actual coyuntura se estabilice.

El reforzamiento normativo que aprecia Silos viene siendo elemento de debate entre los distintos enfoques que plantean el alcance de la responsabilidad de las empresas. La discrecionalidad en la adopción de RSE y la regulación mediante normas de soft-law configuran el modelo establecido, aunque las distintas aportaciones permiten explorar la profundidad y complejidad que plantea el debate sobre este modelo y su evolución. En este sentido, Juan López de Uralde nos muestra la capacidad de la sociedad civil para organizarse alrededor de iniciativas que demandan una mayor regulación.

Las políticas de RSE que despliegan las empresas deben, también, ser contempladas desde su relación con los Ordenamientos jurídicos de los Estados donde se desarrollan. Como apunta Salvador del Rey en su análisis relativo a España, la RSE puede contener no sólo principios o pautas de comportamiento no vinculantes para los destinatarios, sino también obligaciones que poseen eficacia jurídica. La regulación de la RSE desarrollada voluntariamente puede crear derechos y obligaciones jurídicamente exigibles. En el contexto internacional, el autor sugiere que la aplicación de políticas de RSE de las empresas multinacionales debe evaluarse en función de su trascendencia jurídica en los países donde operan, especialmente cuando se trata de países en desarrollo en los que las actuaciones de estas empresas pueden considerarse un complemento esencial respecto a las normas provenientes de los propios ordenamientos laborales de estos países, además de la normativa laboral internacional.

En última instancia, los casos de Dinamarca y Cataluña, a pesar de las diferencias, muestran cómo, además de promover el debate político y la información pública, la Administración puede desplegar sus capacidades para facilitar la inserción de su tejido empresarial en un proceso que beneficie el desarrollo del propio territo-

rio teniendo en cuenta las necesidades y diferencias de su tejido empresarial. La experiencia catalana ilustra, también, cómo el modelo territorial del Estado y la forma y fortaleza de sus organizaciones sociales pueden incidir en el diseño de la acción y en la consecución de consensos y colaboraciones. Xavier Pont lo compara al encaje de un puzzle en el que las piezas tienen un objetivo propio pero forman parte de un proceso en el que debe tenerse en cuenta la relación con los distintos sectores implicados.

#### 4. El futuro de la RSE

La crisis económica actual plantea debates que hasta hace sólo un par de años no se hubieran considerado. Se formulan propuestas de regulación de los movimientos financieros globales y de mecanismos que puedan gestionar su responsabilidad, con una creciente alerta sobre la falta de transparencia de algunas empresas, generando unas asimetrías que han resultado en perjuicio de toda la sociedad. Las cuestiones que se debaten en esta crisis forman parte de la esencia de la RSE, por lo que es posible entender que su evolución puede condicionar el signo y la intensidad de la propia RSE.

También cabe considerar la capacidad que muestre la RSE para integrar nuevas demandas y buscar consensos. En este sentido, como apunta Utting, se aprecian señales por parte de la corriente *mainstream* de la RSE sobre cómo afrontar algunas de sus limitaciones, expuestas en esta publicación, incorporando nuevos temas a la agenda y desarrollando nuevos instrumentos. Utting aprecia también esta misma capacidad en el movimiento de *corporate accountability*, apuntando que la dirección futura de la RSE dependerá, en buena medida, del papel que jueguen las diversas corrientes regulatorias y del papel de las fuerzas sociales y los intereses que las respalden.

Por último, es necesario mencionar los argumentos que exponen la necesidad de aumentar el cuerpo teórico que desarrolla la RSE, incorporando el análisis de dimensiones que las corrientes principales escasamente contemplan. A este respecto, Utting identifica cuatro grandes limitaciones que afectan al desarrollo teórico de la RSE:

- la necesidad de incorporar la perspectiva histórica al estudio del movimiento de RSE;
- el escaso desarrollo de análisis empíricos que permitan evaluar la incidencia de la RSE en aspectos relacionados con el desarrollo sostenible;
- la necesidad de una mayor transversalidad en la incorporación de escuelas de pensamiento con el objetivo de comprender las dinámicas asociadas a las instituciones y al poder de los actores;
- la necesidad de adentrarse en el cambio institucional que supone la evolución de las capacidades normativas ligadas a la RSE hacia la rendición de cuentas (*corporate accountability*).

