

XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones
El Buen Gobierno de las Organizaciones
IESE Business School
Barcelona, 8 y 9 de junio de 2007

**EL DESAFÍO EMPRESARIAL DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:
UN ENFOQUE SECTORIAL**

Jose Ramón Pin Arboledas
Profesor IESE Business School
Pilar García-Lombardía
Investigadora Asociada, IESE Business School
Carlos de la Torre García
CR WORKS Responsabilidad Corporativa
Antonio Fuertes Zurita
CR WORKS Responsabilidad Corporativa

Consideraciones previas: la RSC como sistema de gestión

Hoy en día se habla más de la empresa que de ninguna otra institución social. Esta relevancia procede, sin duda, de su papel como célula del organismo social especializada en los procesos de producción y distribución de la riqueza. El impacto que tienen las empresas en la sociedad es una de las razones por las que tiene tanta relevancia la cuestión de la Responsabilidad Social. La RSC no es un objetivo a lograr sino un camino a recorrer, un itinerario que conduce a la sostenibilidad a largo plazo de la empresa y de la sociedad. Este itinerario se concreta en la estrategia de la empresa como vehículo de puesta en acción de los valores en las políticas.



Gráfico 1: Despliegue de los valores en la estrategia, las políticas y las acciones, a través de la RSC

El destino de este itinerario es el logro de la misión genérica de cualquier empresa: la maximización del beneficio a largo plazo. Esta afirmación, que podría quizás chocar en un libro sobre RSC, debe ser entendida en su sentido más profundo. Si desaparece de este enunciado de misión la referencia al largo, pierde todo su sentido. La condición de que esta maximización del beneficio sea perdurable, lleva la cuestión al terreno mismo de la sostenibilidad. Y no sólo se trata de la sostenibilidad de la empresa: en definitiva, lo que se busca con el logro de la misión genérica así enunciada es la sostenibilidad de las condiciones de posibilidad que permiten la maximización del beneficio, es decir, la sostenibilidad de las relaciones con clientes, proveedores, empleados, accionistas y, por supuesto el entorno natural. Al hablar de largo plazo se está introduciendo, en definitiva, una restricción a la maximización del beneficio actual que es, *per se*, insostenible.

Para convertirse en motor de la supervivencia a largo plazo, la RSC debe estar presente en la toma de decisiones desde el más alto nivel jerárquico de la organización hasta el inferior o, dicho de otra forma, debe incorporarse a la dinámica de la empresa como sistema de gestión. El criterio

de responsabilidad debe aplicarse en cada decisión, del mismo modo que se aplican los de eficacia, rentabilidad o cualquier otro. No es, por tanto, adecuado considerar que la RSC es ámbito propio de un departamento u otro sino que es un criterio transversal. Por esta razón es esencial el diálogo y el consenso respecto al mismo y, si fuera necesaria, la implantación de sesiones de formación y sensibilización al respecto. Sólo así, siendo la responsabilidad un componente consensuado y compartido de la forma de hacer las cosas de la empresa, se asegura su valor como factor de motivación, base del orgullo de pertenencia y del compromiso de cada empleado con los objetivos de la organización. Y a través de las actuaciones cotidianas de los empleados, primer grupo de interés de cualquier empresa, la organización llega a los demás *stakeholders*, generando valor en todos los ámbitos de actuación.

Entender la RSC como modo de gestión implica destacar su influencia en la estrategia, las políticas y las acciones concretas. En la estrategia se incluye mediante la definición operativa de los valores de la empresa, entendiendo por definición operativa la definición de unos objetivos que contribuyan a la puesta en acción de dichos valores. En términos coloquiales, supone pasar *de las musas al teatro*. El paso siguiente es la definición de políticas que plasmen la estrategia –cuyo planteamiento se realiza aún a cierto nivel de abstracción- en directrices concretas de actuación, con objetivos y metas claramente definidos. La conexión entre políticas y estrategia es esencial: de no existir, o no resultar coherente, la empresa podría estar invirtiendo recursos (y no sólo económicos) en la implantación de unas políticas que en nada contribuyen al logro de los objetivos diseñados en la estrategia, o que incluso pueden actuar en contra.

De todo lo anterior se deduce que hay algunas claves que, si bien no aseguran el éxito en el diseño e implantación de un sistema de RSC, sí reducen sustancialmente las posibilidades de fracaso o efectos negativos. Básicamente son las siguientes:

1. Convencimiento de la alta dirección
2. Comunicación adecuada a todos los miembros de la organización
3. Diálogo, diálogo y diálogo. Con todos los grupos de interés, empezando por los empleados y practicando la escucha activa. Evitar el gran riesgo de caer en el despotismo ilustrado de “todo para el pueblo pero sin el pueblo”, es decir, diseñar políticas para lograr objetivos que, en realidad, nadie quiere...
4. Desarrollar mecanismos de medición, evaluación y re-dirección: no hay por qué atinar a la primera y, además, las circunstancias cambian.
5. Aplicar la creatividad a la hora de poner en marcha acciones concretas de RSC y adaptarlas al entorno, la cultura de la empresa, las características de la plantilla, etc. Debe evitarse la implantación de políticas y acciones estandarizadas, copiadas de unas empresas a otras, que pueden percibirse como algo ajeno y artificial. A través del diálogo se puede llegar a la puesta en marcha de acciones que surjan de la propia cultura y forma de entender la vida de los empleados.

¿Sistema de gestión universal, sectorial o particular?

El objetivo principal de la investigación cuyos resultados se analizan en este documento es analizar la posibilidad de encontrar diferencias significativas en el diseño y puesta en práctica de la RSE desde el punto de vista sectorial. Esta cuestión puede formularse de la siguiente forma: si la RSC, al integrarse en la estrategia de la empresa, se convierte en un sistema de gestión, es preciso dar respuesta a las siguientes cuestiones:

1. ¿Podemos hablar de un sistema de gestión universal y válido para empresas de cualquier sector?
2. ¿Estamos más bien ante un sistema de gestión que debe ajustarse a las necesidades y especificaciones sectoriales de cada empresa?
3. ¿Constituye la RSC un sistema de gestión particular y propio de cada organización?

Los resultados del estudio realizado indican que hemos de dar una respuesta afirmativa a estas tres cuestiones.

1. INTRODUCCIÓN

“La estrategia de la empresa no estará completa si no integra la RSC y está no será consistente si no está integrada en la estrategia”.

La explosión del neo-capitalismo de los años noventa del siglo pasado centró la estrategia en “conseguir el mayor valor al accionista”. En sus concepciones más radicales se llegó a olvidar cualquier otro criterio. Las teorías de Milton Friedman sobre la responsabilidad empresarial eran: obtener beneficio económico, cumplir las leyes y pagar impuestos. Nada más, aunque nada menos. Pero no siempre fue así. Ya en los años sesenta del siglo pasado la RSC era considerada parte de la estrategia. Kenett Andrews (Andrews, K., 1970), precursor de los estudios sobre el desarrollo de la estrategia empresarial como materia académica, indica que los cuatro componentes de la empresa son: oportunidades de mercado, competencias de sus componentes, las aspiraciones y valores del personal y la responsabilidad social. Siguiendo este enfoque, consideramos que la RSC es parte de ese todo que es la empresa, no puede ser mera filantropía ajena a la realidad del resto de la compañía. El concepto de consistencia desarrollado por Pin (Pin, J. R., 2007) hace compatibles todos estos elementos entre sí, los potencia mutuamente en un proceso sinérgico. La tesis es que el éxito de las políticas y prácticas de Dirección está en la consistencia entre todas ellas y de su conjunto con otros elementos de la empresa: entorno social, cultural y político; tecnología, entorno sectorial y competitivo; ADN de la compañía (valores, misiones, visión, motivos de sus componentes, cultura, historia,...).

En este sentido puede decirse que hay acciones de RSC más adecuadas a una empresa que a otra; a un sector que a otro. Los gestores tienen la obligación de invertir de la mejor manera posible los recursos que les han confiado el resto de los “stakeholders” o Grupos de Interés (GDI)¹. Sus acciones deben tener la propiedad de la consistencia. En la RSC igual que en marketing, investigación, producción,... De ello se deducen, entre otros muchos, dos colorarios:

- a) Hay acciones de RSC más adecuadas que otras para una empresa según el sector competitivo en que se encuentra.
- b) La RSC no puede ser un mero adorno, es una parte de la estrategia.

En los últimos años se son numerosos los libros y publicaciones en torno a la RSC que han visto la luz, así como los seminarios, conferencias, foros y propuestas surgidas en todos los ámbitos nacionales e internacionales. Pero se hace necesario profundizar en el alcance y las fronteras de la responsabilidad social corporativa y, sobre todo, analizar con el rigor y la profundidad adecuados las oportunidades y retos de gestión que se abren a las empresas desde un enfoque sectorial. En el contexto de creciente globalización, de mayor sensibilización social y medioambiental y de explosión de las posibilidades que ofrecen las tecnologías de información y comunicación (TIC), la RSC ha cobrado un gran impulso más allá de los aspectos meramente legales o ligados al beneficio y ello, justifica, sobradamente, el presente trabajo de investigación.

¹ Según la definición clásica de Freeman (1984) “Grupo de interés es todo individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por el resultado de la empresa” que incorpora en su tesis posterior (1997) de que la empresa debe ser gestionada en interés de sus grupos de interés

2. LAS FRONTERAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Una cuestión previa es la delimitación de las fronteras del concepto de responsabilidad social corporativa que se desarrolla en Estados Unidos, en un entorno no regulado, en su fase embrionaria como filantropía y voluntariado corporativo y se desarrolla después de manera reactiva, preferentemente en los ámbitos de gobierno corporativo, transparencia y certificación pública de auditorías privadas (Ley Sabarnes -Oxley), ante escándalos empresariales (Nike; Enrom; Worldcom; Arthur Andersen; Tyco; Wal-Mart; ...). La RSC tiene una mayor expansión e impulso en Europa al ser la tradición empresarial europea más social y desarrollarse en un entorno muy regulado (competencia; libre circulación de bienes, trabajadores y servicios; derecho social; medio ambiente) y con un modelo de inclusión y protección social muy avanzado. La ausencia inicial de "fronteras" y el carácter "holístico" de la RSC hace que impregne a muchos Departamentos de una empresa (Recursos Humanos; Calidad y Medio Ambiente; Financiero; Compras; Asesoría Jurídica; Comunicación y Reputación Corporativa; Relaciones con Inversores; Relaciones Institucionales; etc) y afecte a distintas políticas sociales, medioambientales o financieras que deben, con carácter prioritario, cumplir un marco legal a veces denso y complejo cuyo cumplimiento es, en todo caso, una condición necesaria pero no suficiente para una gestión avanzada de la RSC.

La Comisión Europea ha intentado poner cierto orden conceptual a partir del Libro Verde de 2001 y sus comunicaciones de 2002 y 2006 que definen la responsabilidad social de las empresas como *"la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con los interlocutores"*.

Son varias las "claves de arco" de esa definición que se recomiendan a los Estados Miembros y que se pueden extraer según la siguiente secuencia:

- a) "integración", lo que conlleva la incorporación de la RSC en la estrategia y cadena de valor de la empresa aunque se admiten formulas de gestión internas, externas (*outsourcing*) o mixtas;
- b) "voluntariedad", porque la RSC pertenece a las empresas, lo que no excluye legislación o políticas publicas de promoción de la RSC que acompañen a las empresas, especialmente con movilización de fondos públicos para las PYME, ni impide mantener la obligatoriedad de cumplimiento del marco legal nacional o internacional específico de bloques materiales que forman parte de la RSC (normas laborales, medio ambientales, financieras, de competencia, etc.) y, por tanto, parte de la RSC no será discrecional, especialmente cuando confluye con un marco regulatorio;
- c) "preocupaciones sociales y medioambientales como limite de las operaciones comerciales", lo que conecta a la empresa con los retos de sostenibilidad pero también como oportunidad para estar en diferentes mercados ("licencia para operar"); y
- d) "relaciones con los interlocutores", lo que obliga a gestionar por las empresas un diálogo bidireccional permanente y abierto con los grupos de interés como un "proceso continuo de aprendizaje" y entronca con las "relaciones de poder" entre la empresa y las partes interesadas y con la posibilidad de que esos interlocutores (especialmente Gobiernos, empleados y clientes puedan dinamizar la demanda de productos y servicios de RSC de las empresas).

Una de las definiciones de RSC mas significativas en España ha sido propuesta por el Foro de expertos convocado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales según la cual *"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 de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que se derivan de sus acciones."*

Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés”

Sin discusión, otra de las aportaciones más valiosas para delimitar el alcance del concepto de RSC en nuestro país viene de la mano del Congreso de los Diputados en el magnífico Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas aprobado por todos los grupos parlamentarios por unanimidad en fecha 27 de junio de 2006 y que, en sus constataciones primera y segunda, señala que la RSC (el Congreso prefiere la denominación de RSE) constituye “*un proceso, no un estadio final concreto y determinado, de escucha activa de las demandas explícitas e implícitas de los diversos grupos de interés, en una interacción continua entre ellos*” y “*un nuevo modelo de gestión que integra, en el proceso de toma de decisión de los temas estratégicos y los operativos, los impactos económicos, ambientales y sociales*”.

Tras estas aclaraciones conceptuales, una cuestión que merece un análisis detenido es la relación entre empresa y sociedad, ecuación resuelta en sentido positivo para la RSC por, entre otros, Porter y Kramer (Porter, M. y Kramer, 2006) cuando señalan en primer lugar, que ambos conceptos son interdependientes y, en segundo lugar, que además las compañías no deben gestionar la RSC de manera general sino de la forma más adecuada (podríamos decir *inteligente*) para la estrategia de cada una. Los objetivos de la empresa y el bienestar social no son un juego de suma cero. Porter y Kramer recogen cuatro enfoques hacia la RSC:

1. El enfoque *moral*, que establece la necesidad de hacer o dejar de hacer a partir de ciertos principios éticos.
2. El enfoque de *sostenibilidad*, que enfatiza la responsabilidad ambiental;
3. El enfoque “*licencia para operar*” que se deriva de que las empresas necesitan cumplir una serie de requisitos para ejecutar sus actividades.
4. El enfoque de *reputación* porque las empresas obtendrán por su RSC una mejor imagen y mayor fortaleza de sus marcas y por tanto de su valor en Bolsa.

Desde esta perspectiva, el avance progresivo de las prácticas de RSC esta llevando su consideración hacia un enfoque estratégico desde posiciones de partida más reactivas. Se trata, según Porter y Kramer, de que las empresas opten por una posición única más allá de ser un buen ciudadano que mitiga los impactos de las actividades a conseguir descubrir las oportunidades en las que descansa el verdadero valor del negocio.

En ese planteamiento si bien es cierto en el modelo de Porter y Kramen que la empresa y el bienestar social no son un juego de suma cero, conviene recordar el discurso de Peter F. Drucker (Drucker, P., 2000) que ya anticipaba en el año 2000 los profundos cambios que se anticipaban en la definición del rendimiento por parte de las empresas para satisfacer las necesidades no sólo de los propietarios legales o accionistas sino los de otros grupos como los propietarios de capital humano o trabajadores del saber, o para dejar de considerar solo los costes de o que pasa dentro de la empresa para pasar a calcular el coste de todo el proceso económico tanto dentro como fuera de ella.

Desde otra perspectiva, en nuestro país, el profesor Argandoña ha desarrollado con gran profundidad las claves de la responsabilidad moral (que forma parte de toda acción humana); social (cuando se da cuenta de una acción u omisión, *accountability*) y legal (aunque se señale que las leyes no pueden abarcar todas las situaciones posibles, se dictan con retraso y son reactivas). Por contraposición al marco legal, la RSC nace con vocación proactiva aunque sus contenidos que deben partir de la búsqueda de la eficiencia económica y social y de la creación de valor económico y social sean variables y su relación con la excelencia implique que no se alcance nunca porque siempre se pueda avanzar más. La relación entre RSC y marco legal abre algunas dificultades para poner “fronteras” a la RSC ya que si esta es voluntaria y va más allá del cumplimiento legal (que se entiende como un “suelo de mínimos”) las prácticas empresariales de

cumplimiento de la ley no podrán ser incorporadas en las memorias de sostenibilidad, al menos, sin aclaración expresa. En esa dirección, no se deberían abrir mecanismos de publicidad o marketing de acciones de RSC si no se cumple primero el marco legal aplicable.

En clave política y en el contexto europeo, la RSC forma parte del modelo social europeo aunque no exista una estrategia europea común de RSC, ni un método abierto de coordinación para armonizar las políticas públicas en esa materia y la justificación, no es otra, que la RSC pertenece a las empresas y por eso en el ámbito europeo se promueve desde el “*European Multistakeholder Forum on CSR*” y desde la futura Alianza Europea.

Esa dimensión interna y social de la RSC permite que exista un vínculo casi natural con el crecimiento sostenible y la creación de más y mejores empleos; con la cohesión social; y con la gestión responsable de los recursos humanos y, desde esa perspectiva, y especialmente en relación a empleados pero también hacia fuera en relación a clientes, accionistas o Gobiernos transfiere un gran protagonismo en la gestión de la RSC a los Directores de Recursos Humanos de las corporaciones. Sin embargo, también existe una importante dimensión externa de la RSC en las empresas ya que sin abandonar su papel primario a la hora de producir bienes y servicios en la sociedad y de generar ventas y desarrollar negocio existe, también, un rol vinculado con la generación de puestos de trabajo, de transferencia de conocimiento y tecnología a la sociedad y de motor del progreso social sin que ese papel social suponga que la empresa tenga que asumir funciones políticas de distribución de la riqueza o la renta problemática que, claramente, corresponde a los poderes públicos.

3. EL DESAFÍO EMPRESARIAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: PLATAFORMAS DE DIÁLOGO Y/O APRENDIZAJE CON LOS GRUPOS DE INTERÉS. EL BINOMIO EXPECTATIVAS-COMPROMISOS.

En este contexto, sin discusión, una de las notas emblemáticas de la empresa social y responsable es su apertura hacia el entorno. Esa apertura se ha producido, inicialmente, desde la transparencia, la comunicación y el marketing especialmente para las sociedades cotizadas pero ya empieza a integrarse la RSC en la estrategia de la empresa con el objetivo inmediato de crear valor (tangibles o intangibles) y contribuir al desarrollo del negocio y a la generación de ingresos. Para lograr su continuidad y sostenibilidad a largo plazo las empresas (incluidas las PYMES), cada vez de manera más generalizada, precisan abrir plataformas de diálogo e interacción bidireccionales (que son también de aprendizaje permanente) con sus grupos de interés (GDI) (accionistas; inversores; socios; clientes; directivos; empleados; sindicatos; proveedores; comunidades locales; reguladores; ONGs; medios de comunicación; sociedad; etc.), para identificar los grupos más relevantes (internos o externos) y conocer, entender, priorizar e integrar sus expectativas (hay que comprender qué quiere cada GDI), identificar factores críticos de éxito y poder elaborar planes y programas concretos de RSC de acuerdo con una escala de prioridades que permita materializar sus compromisos y contribuir al desarrollo estratégico de cada empresa.

El vínculo de la empresa con sus distintos grupos de interés puede ser jurídico (incluyendo relaciones contractuales y extracontractuales), económico o social, tanto presente como potencial o futuro, lo que explica de modo muy visible el distinto poder de cada uno de los interlocutores que tiende a ser cada día mayor ante la importancia de los activos intangibles de las organizaciones y del valor de la marca y de la reputación corporativa en los mercados. Ese diálogo lleva implícito en la fase de interacción entre expectativas y compromisos la idea de “pacto”, no necesariamente escrito, pero sin la rigidez de la negociación colectiva propia del marco de conformación de las relaciones laborales y que amplía las obligaciones empresariales de un lado y los derechos de los trabajadores de otros (con vocación de permanencia y de irreversibilidad) lo que implica no considerar, necesariamente, la RSC dentro de la negociación colectiva de cada sector o empresa aunque puedan existir aspectos materiales que pasen del “diálogo” a la “negociación” y de los

compromisos a los convenios (piénsese por ejemplo en aspectos como la prevención de riesgos laborales, la igualdad de género o la conciliación).

Esas plataformas de diálogo exigen una interacción permanente de la empresa con su entorno con el añadido que muchos de los protagonistas afectados pueden asumir una o varias posiciones en los grupos de interés (se puede ser a un tiempo accionista, empleado y cliente por citar un ejemplo) con expectativas diferentes en función de cada uno de los roles y pueden existir, incluso, bajo el control o no de la gestión de la empresa, canales de diálogo entre las propias partes interesadas entre sí. La diversidad de grupos de interés conduce, de manera lógica, a una diversidad de expectativas (a veces contradictorias entre sí) pero no conlleva a que se precise sustituir o suplantar los intereses del grupo de interés más tradicional en el *management* empresarial en tiempos pasados (accionistas) ni conlleva a que el gobierno de la empresa se tenga que diluir o compartir con los GDI diferentes de los de la propiedad sino que por razones de estrategia, cultura y supervivencia (sostenibilidad) es muy conveniente abrir el diálogo y desarrollar una gestión inteligente del mismo con más interlocutores.

Hay dos cuestiones, al menos, realmente críticas en este proceso, a saber: la primera, emprender lo que podemos denominar “test de relevancia”, esto es, determinar la relevancia (y la influencia) de cada GDI por sector y empresa y la segunda, conllevaría un “test de compatibilidad” que exigiría analizar si las expectativas de los GDI son compatibles con la misión, valores y principios de la empresa (en clave de aportación de valor económico o social).

Los resultados de ambos tests permitirán identificar las acciones de mutua conveniencia a emprender y, en su caso, gestionar las respuestas positivas o negativas a cada GDI lo que debe permitir identificar un espacio de “responsabilidades recíprocas y compartidas” en situaciones de cooperación y consenso (en transacciones “*one to one*” con cada GDI), pero también pueden hacer visibles “intereses contradictorios de la empresa con uno o varios GDI” en situaciones de conflicto.

En esa gestión vale la pena explorar mecanismos proactivos y no meramente receptivos y avanzar en una gestión no conflictual de los intereses de la empresa con los propios de cada GDI lo que exige incorporar variables hasta hace poco desconocidas del *management* empresarial : un modelo teórico para la gestión del diálogo, canales formales e informales de información y comunicación permanente con los GDI (hay aquí espacios de innovación con apoyo de la tecnología y los sistemas de información), competencias propias de RSC en los distintos niveles de la organización y sistemas de gestión que permitan la búsqueda y obtención de valor para los GDI que se consideren relevantes para el éxito y sostenibilidad de la empresa.

La máxima expresión de ese diálogo de la empresa con sus GDI se alcanza cuando la RSC se eleva al máximo gobierno de la empresa (el Consejo de Administración), incluso con el nombramiento de Consejeros Independientes de RSC, y se permite el diálogo de esa sede con los GDI y la incorporación de la RSC en el modelo de toma de decisiones como están otros criterios tradicionales (eficiencia, rentabilidad, marketing, innovación, etc.).

El entendimiento de las expectativas de los grupos de interés es, por tanto, crucial para desarrollar iniciativas de RSC y crear mutua confianza entre los interlocutores de la empresa e incluso cuando la RSC se desarrolle desde los valores empresariales incorporados en la misión, objetivos y principios de la organización, la gestión de la RSC puede, incluso, superar las expectativas de los GDI (transito desde un enfoque reactivo a otro proactivo). Con ese objetivo, emergen con fuerza grandes bloques de la RSC que afectan a los sistemas de dirección y gestión empresarial, entre otros, el buen gobierno corporativo, la inversión socialmente responsable, la innovación responsable, la acción social, los planes de igualdad y no discriminación, la diversidad, la conciliación, la calidad de empleo, la publicidad y marketing responsable, los códigos de conducta, las memorias de sostenibilidad, la comunicación y reputación corporativa, los planes de inclusión social, el voluntariado corporativo, los planes de patrocinio o mecenazgo, la protección de los

derechos humanos por las empresas con una fuerte presencia internacional, la eficiencia energética, la biodiversidad o el eco-diseño y ecoeficiencia en productos y servicios. Con todo, los contenidos de la RSC no son absolutos sino que cambian en el tiempo y en el espacio, en el sector, y en cada empresa.

4. HACIA UNA GESTIÓN INTELIGENTE DE LA RSC: UN NUEVO MODELO POR ARMAR EN UNA EMPRESA SOCIAL Y RESPONSABLE.

Una gestión adecuada y profesional de la RSC exige abordar algunas preguntas fundamentales y sus correspondientes palancas de gestión:

- ¿Quién debe gestionar la RSC?
 - Alta Dirección y liderazgo.
- ¿Con quién se debe gestionar la RSC?
 - Test de “relevancia” y de “compatibilidad” por cada GDI.
- ¿Con qué herramientas se puede gestionar la RSC?
 - Plataformas de diálogo, portal de los GDI, Plan Director de RSC y sistemas de gestión.
- ¿Qué enfoque debe tener la gestión de la RSC?
 - Principio moral, sostenibilidad, licencia para operar y reputación.
- ¿Por qué hay que gestionar la RSC?
 - Eficiencia económica, valor social y reputación corporativa.
- ¿Cómo gestionar la RSC de acuerdo con el negocio?
 - Estrategia e Innovación (integración en la cadena de valor y creatividad).

En este proceso de gestión de la RSC es muy relevante asegurar que los resultados del diálogo de los GDI se trasladan a las políticas de responsabilidad social corporativa, a los procesos y a la estrategia de negocio de cada compañía para crear valor, tangible o intangible, a corto o largo plazo y, para ello, es esencial conocer el mapa legal de la RSC cada vez más creciente que se debe cumplir (ámbito jurídico) y las certificaciones de los sistemas de gestión (ámbito empresarial) adoptadas por foros internacionales o nacionales.

Desde esta perspectiva, la gestión de la RSC aunque puede tener un componente *emocional* innegable porque pretende incorporar un nuevo modelo de dirección y gestión empresarial para asegurar un entorno más eficiente y social y medioambientalmente comprometido es, sobre todo, *racional* y precisa la suma de *capital intelectual* (conocimiento especializado en RSC), *capital social* (integrado por las expectativas de los grupos de interés) y *capital estratégico* (incorporando un sistema de valores que conforme una ética de los negocios que permita, también, seguir generando negocio de manera sostenible).

Del lado de la metodología, la gestión de la RSC exige un triple componente:

- a) una *reflexión* detenida del entorno empresarial, los mercados, las necesidades, las mejores prácticas nacionales e internacionales y los retos y oportunidades de gestión de la RSC;
- b) un *diálogo* abierto, permanente y responsable que exige la apertura de mesas de sostenibilidad con los distintos grupos de interés; y
- c) un *programa de acciones concretas* de RSC que, si han de perdurar, deben estar integradas en la estrategia de la empresa y en toda la política empresarial (*mainstreaming*) y que deben permitir, también, mejorar los procesos de gobierno, la dirección estratégica y gestión de riesgos, la supervisión, control y verificación periódica y, contribuir, en definitiva, a definir la cultura corporativa de cada compañía.

Ese triple componente de la gestión de la RSC: *reflexión-dialogo-acción* deberá buscar su propia consistencia y sostenibilidad dentro de la estrategia y de la cultura corporativa y con el apoyo y liderazgo de la alta dirección para que la RSC, también, eleve el valor de la empresa, abra nuevas oportunidades comerciales y genere transparencia y confianza en sus grupos de interés.

La estrategia de gestión de la RSC tiene que concretarse en un Plan Director de RSC que integre todos los programas y acciones concretas para conformar en el tiempo el mapa de procesos de la RSC en la empresa. Y es aquí dónde en España con una economía predominante de servicios debe buscar *espacios de creatividad e innovación* no tanto asociados a nuevos productos o servicios sino, especialmente, a la renovación constante y transformación de las organizaciones y su relación con la sociedad explorando el propio vínculo con la RSC. Ahí también hay aportaciones de gran interés en el *management* empresarial cuando por ejemplo Ridderstrale y Nordstrom advierten que la sorpresa es prácticamente el único camino hacia la riqueza en la gestión empresarial y aconsejan ahondar en la diversidad, la actividad cultural y las emociones y a liberarse de los procesos que empujan a las empresas a “explotar” en lugar de “crear” (Ridderstrale y Nordstrom, 2000).

En esa dirección son muy reveladoras las conclusiones alcanzadas por Montañer y Olier que aunan estrategia y tecnología con el desarrollo del modelo de *Corporate Governance Intelligence* que permitirá la mejor actualización tecnológica para el desarrollo del portal de todos los GDI facilitando la formación de la corporación comunicada con el entorno en un giro copernicano que entiende una nueva misión de las organizaciones corporativas consistente en la creación de valor para sus GDI que es el fundamento del crecimiento y del éxito empresarial y lo que crea valor económico, político y social (Montañer y Olier, 2006). La empresa inteligente del siglo XXI debe interactuar con el entorno y crear valor a ambos lados.

La RSC es, por tanto, un área de la gestión empresarial que empieza a estar madura y constituye ya, especialmente para las sociedades cotizadas, un elemento central en las corporaciones para interactuar de manera permanente con su entorno y se ha convertido en una tendencia sólida y dominante para mejorar la rentabilidad sostenible y el desarrollo de negocio buscando, a través de la innovación responsable, las ventajas competitivas en un entorno de globalización y competencia extrema. La RSC se añade con carácter natural a la investigación, desarrollo e innovación que sigue siendo un reto de las empresas españolas (I+D+i+R). La inclusión de la RSC en la estrategia y en la cultura corporativa exige su incorporación en la misión, principios y valores de la empresa.

En resumen, la gestión de la RSC como una orientación esencial del *management* empresarial del siglo XXI debe ser fruto de la reflexión y el diálogo con los grupos de interés; no es universal sino que depende de tres factores determinantes: la estrategia del negocio; la cultura corporativa; y las circunstancias y condiciones de cada sector y, sobre todo, de cada proyecto empresarial; y puede y debe ser una ventaja competitiva. En ese trayecto la RSC se acerca a la versión más humana, antropomórfica y ciudadana de la empresa y a un nuevo estilo de dirección y gestión de las empresas, sin que por ello quede alterada su esencia misma: la generación de valor a través de la creación de bienes y servicios en los mercados.

En la creación de valor es muy valiosa la visión del profesor García Echevarría cuando señala que cuando las empresas tienen como resultado el “bien común”, en su versión moderna del “contrato de Rousseau”, por esa vía el sistema de dirección empresarial podrá gestar y desarrollar personas que van a garantizar el éxito a través de la innovación teniendo en cuenta, especialmente, que la clave en la creación de valor son las personas y la relación basada en la confianza y la empresa (García Echevarría, 2006).

Esa visión de la sensibilidad ética de la empresa ha sido, también, desarrollada por el profesor Pin Arboledas como un nuevo desafío de las empresas superando una ética de mínimos propias del economicismo (“good ethics, good business”), el sociologismo (ética como consenso social) y del

legalismo (que iguala la ética con la ley) y buscando una más amplia ética de la excelencia en las relaciones de la empresa con todos sus GDI y entronca con la doble misión de las empresas: económica y social y la búsqueda de la rentabilidad desde los valores (Pin, J.R., 2005).

5. ESTUDIO EMPÍRICO: LA OPORTUNIDAD DE UN ENFOQUE SECTORIAL

Un aspecto que ha pasado más desapercibido en diversos foros internacionales o nacionales sobre RSC (OIT; OCDE; CE; WBSDC; Global Compact; GRI; Club de Excelencia en Sostenibilidad; Foro de Reputación Corporativa; etc.) ha sido la profundización en los retos y oportunidades en la gestión de la RSC desde un enfoque sectorial. Esa es precisamente la primera de las recomendaciones del informe de la Subcomisión del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas cuando señala que *"...Dadas las características de las empresas, es recomendable que éstas constituya grupos de trabajo sectoriales, junto a las asociaciones empresariales relacionadas y con la posible participación del sector público. Creemos que el desarrollo de la RSC requiere cada vez más un enfoque sectorial..."*

Los autores de este trabajo de investigación que ahora se presenta al lector² comparten esa recomendación del Congreso y, por ello, se ofrece una visión caleidoscópica de siete sectores productivos, a saber: aéreo; bebidas alcohólicas; construcción; energía; farmacéutico; hostelería y tabacos, elegidos por su volumen de negocio y/o su importancia en prácticas de RSC. Cada sector está tomando una dirección en RSC en el que poder generar valor.

En cada sector, con una metodología uniforme, se analizan con la distancia justa y la luminosidad adecuada los principales "players" en función de los ingresos de explotación y las claves del sector; el alcance y retos de la RSC; los factores críticos del negocio respecto a la RSC y, en su caso, sus riesgos; las áreas de actuación prioritarias; la RSC en la información pública del sector; las prácticas más habituales de RSC desagregadas por cada grupo de interés; las oportunidades de actuación en RSC propias de cada sector y las mejores prácticas empresariales elegidas por los autores teniendo en cuenta criterios de eficacia, innovación e impacto con exposición de ejemplos concretos de aplicación práctica.

El enfoque sectorial de la RSC permite seguir dos líneas de análisis: el análisis intrasectorial y el análisis cross-sectorial. El primero de ellos permite establecer las claves de la responsabilidad corporativa que se desprenden de la propia lógica del negocio y, por tanto, son comunes, en mayor o menor medida, a las empresas del sector. El análisis cross-sectorial ofrece la posibilidad de comparar y encontrar coincidencias y áreas de interés comunes a diversos sectores, lo que puede resultar muy relevante de cara, por ejemplo, al desarrollo de cluster de conocimiento en I+D intersectoriales.

6. ANÁLISIS INTRASECTORIAL: PRINCIPALES HALLAZGOS

El sector aéreo tiene un impacto esencial en el desarrollo económico y en la movilidad y cohesión económica y política al afectar anualmente a 2 billones de pasajeros y ser utilizado para el traslado anual de 4,25 millones de toneladas de carga. El turismo y la exportación están indisolublemente vinculados al sector sin que las redes de transporte férreo de alta velocidad hayan afectado a su crecimiento. Por el contrario, la aparición de compañías de bajo coste y el incremento del

² El trabajo de investigación al que se hace referencia lleva por título "El desafío empresarial de la RSC: un enfoque sectorial. Avanzando hacia una empresa socialmente responsable", se presentó en febrero de 2006 y actualmente está en vías de publicación. Puede solicitarse una copia del mismo en la dirección crworks@crworks.es.

combustible así como la necesidad de fuertes inversiones en tecnología y renovación de la flota presionan las estructuras de costes y provocan operaciones de concentración y de reducción de empleos. Los grupos de interés más relevantes son los clientes (viajeros), los empleados y las Administraciones que proporcionan la infraestructura aeroportuaria (incluido slots). Los retos de RSC se concentran prioritariamente en la seguridad aérea y la capacidad del tráfico aéreo, el medio ambiente referido a la disminución de emisiones (CO₂, hidrocarburos no quemados, monóxido de carbono y óxidos de nitrógeno); la eliminación de residuos (lodos, aceite); la restricción del consumo de combustible; y la reducción del ruido y la preservación de la calidad del aire. Los retos de RSC se concentran prioritariamente en la seguridad aérea y la capacidad del tráfico aéreo, el medio ambiente referido a la disminución de emisiones (CO₂, hidrocarburos no quemados, monóxido de carbono y óxidos de nitrógeno); la eliminación de residuos (lodos, aceite); la restricción del consumo de combustible; y la reducción del ruido y la preservación de la calidad del aire. Hay también retos de RSC en relación a empleados con objeto de desarrollar su compromiso que compense el carácter itinerante de su centro de trabajo (aeronave) y aminorar los riesgos de conflictividad laboral (huelgas) especialmente en periodos vacacionales. Las mejores prácticas de RSC del sector están referidas a la lucha contra la explotación infantil; al mantenimiento de empleos para trabajadores de más de 50 años; la medición del impacto de cada vuelo en el cambio climático; o la ayuda humanitaria a terceros países en casos de catástrofes naturales.

El sector de *bebidas alcohólicas* se divide en tres ramas: cervezas, vinos y otras bebidas espirituosas destacando nuestro país no solamente en producción sino también en consumo que es preferentemente social. Los factores críticos del negocio están ligados al desarrollo de otros sectores como la restauración y al turismo y afectan al cumplimiento de la legislación restrictiva de ventas a menores de 18 años y de publicidad de bebidas con un porcentaje de alcohol superior al 20%. Los grupos de interés más relevantes son los consumidores, los productores (de maíz, cereales, bagazo, viñas, etc.) y los medios de comunicación. Los retos de RSC se concentran en medio ambiente (protección de bosques y plantaciones y reciclado de envases) y marketing (restricciones en publicidad y consumo responsable en especial en relación a conductores de vehículos). Las mejores prácticas empresariales están relacionadas con acciones de sensibilización en consumo responsable, la promoción de un conductor alternativo en casos de consumo por parte del conductor primario, la educación medioambiental y el respeto de los productores por la naturaleza.

El sector de *construcción* es en España uno de los motores de la economía del país con más del 17% del PIB en 2005 dirigido prioritariamente a tres mercados: la obra civil, la edificación residencial y la edificación no residencial. La estabilidad del sector viene asociada a la licitación pública que avanza en 2005 en un 25% más que el año precedente y alcanza el importe anual de 40.000 millones de euros. Los factores críticos del negocio pasan por el empleo donde la siniestralidad, la temporalidad y la gestión de los trabajadores extranjeros abren márgenes de mejora continua y por la apuesta por la construcción sostenible con innovación en materiales, técnicas de construcción y sistemas de gestión de proyectos. Los grupos de interés más relevantes son las Administraciones Públicas (en función del volumen elevado de obra pública), los empleados, los sindicatos, los contratistas (ante la altísimas subcontratación del sector) y los inversores (el sector es el primero y con diferencia en generación de plusvalías bursátiles en 2006). Los retos de RSC en *construcción* se concentran en medio ambiente (control de emisiones; gestión de residuos; reducción de consumos de agua, energía eléctrica y combustibles; y evaluación y minoración de impacto en flora, fauna, vibraciones y ruido); en empleados, teniendo en cuenta la tendencia creciente de inclusión de criterios sociales de adjudicación en la contratación de obra pública (siniestralidad, temporalidad, extranjería y atracción y retención de trabajadores con formación específica en el sector son variables que es preciso incorporar en políticas de RSC); en representantes de los trabajadores en materia preventiva (hay que gestionar el dialogo con delegados de prevención o Comités de Seguridad y Salud de la principal y de las contratistas); en proveedores (siendo necesarias las auditorías permanentes a fin de reducir los riesgos de

accidentes y de imputación de responsabilidades, directas o solidarias, administrativas, civiles y/o penales a las empresas constructoras) en investigación y desarrollo (en materiales, técnicas de construcción y equipos, máquinas y productos de seguridad y salud en el trabajo) y en compromiso con el desarrollo (al emerger con fuerza el concepto de “construcción sostenible” tanto en grandes infraestructuras como en viviendas). Con diferencia, en construcción la seguridad y salud en el trabajo es un componente crítico de la RSC y ello plantea a los gestores y profesionales de la prevención un amplio abanico de oportunidades y desafíos. Las mejores prácticas se relacionan con la investigación, desarrollo e innovación, la reducción y reutilización de residuos, la mejora de los centros de información en obras o la relación interactiva con los grupos de interés.

El sector de la *energía* es muy relevante para el bienestar de los ciudadanos y la competitividad y productividad del tejido empresarial. España necesita importar un porcentaje significativo de carbón y la práctica totalidad de petróleo y gas natural por lo que el grado de autoabastecimiento, la razón entre lo que se produce y lo que se consume, es limitado y alcanza solo el 21,1% en 2005. Las energías renovables (eólica, solar, hidroeléctrica, geotérmica etc), el hidrogeno y la energía nuclear apuntan un gran desarrollo de futuro una vez los combustibles fósiles parecen tener una fecha límite de caducidad. Los grupos de interés más relevantes son los propietarios de reservas o depósitos o plantas de procesamiento, los Gobiernos, los inversores y los clientes. Los retos de la RSC se concentran en medio ambiente (reducción de la demanda de energía –eficiencia- y de emisiones de CO2 para cumplir el protocolo de Kioto y generación de energía limpia); la investigación y desarrollo (especialmente en energías renovables y en almacenamiento a través de células de hidrógeno); marketing (consumo responsable) y clientes (que consideran la energía como un servicio en el que demandan, sobre todo, seguridad en el suministro y menores tarifas). Una gradual sustitución de energías tradicionales por energías renovables en lo que se esboza como revolución *energética* desplazaría la relevancia de los grupos de interés y las estructuras de poder de los propietarios a los consumidores y de los consumidores a los clientes. Las mejores prácticas se relacionan con la limitación del consumo individual en energía eléctrica; el acceso seguro a la energía para sectores desfavorecidos de países en desarrollo; la investigación y desarrollo de infraestructuras avanzadas en energías renovables; la incorporación de motores eléctricos en automoción; y el almacenamiento de renovables en células de hidrógeno.

El sector *farmacéutico* como industria más rentable del mercado (con márgenes EBIT medios en torno al 30%) y mejores expectativas de crecimiento futuro por el envejecimiento de la población tiene como factor crítico de negocio el precio de los medicamentos (de ahí las críticas frecuentes de los medios de comunicación). Los grupos de interés más relevantes son los consumidores (pacientes), los médicos y sanitarios y los órganos independientes de evaluación de medicamentos. Los retos de RSC tienen como áreas de actuación prioritarias la mejora de la accesibilidad a los medicamentos y la investigación y desarrollo de nuevos productos que contribuyan a la mejora de la calidad de vida y el bienestar social con especial atención, entre otras enfermedades, al HIV/AIDS, la malaria y la tuberculosis. Hay practicas concretas de RSC muy relevantes como la venta de medicamentos a precio de coste, las donaciones y los proyectos de investigación de fármacos por criterios éticos y de utilidad y necesidad pública, no meramente económicos en el caso de enfermedades poco frecuentes.

El sector de *hostelería* que forma parte del turismo tiene una enorme relevancia en España por su capacidad de generar riqueza y desarrollo. Los factores críticos del negocio son su relación con intermediarios en relación al cliente final (tour-operadores y agencias), la alta fragmentación con tendencia reciente a la concentración y la necesidad de recursos financieros para crecer en volumen e internacionalización. Los grupos de interés más relevantes son clientes, inversores (por la necesidad de capital financiero) y empleados. Los retos de RSC se concentran en medio ambiente (consumos de energía y agua y limitación de CO2 procedentes de las instalaciones de climatización y respeto al entorno y biodiversidad), empleados (hay oportunidades de mejora en atenuación de la contratación temporal y los fijos discontinuos; en la gestión de la diversidad

cultural –extranjeros- ; y en acción social con integración de discapacitados) y en compromiso con el desarrollo (especialmente con proveedores locales).

Las mejores prácticas se refieren a la lucha contra la explotación infantil, la ayuda médica internacional, la difusión y el intercambio cultural, la inserción educativa y, luego, laboral de niños en terceros países, el ahorro de recursos energéticos e hídricos y la acción social.

El sector del *tabaco* está en fase de crecimiento en producción y manufactura y en demanda aunque se desplaza progresivamente a países en desarrollo y en China y desciende por las presiones de los reguladores en Europa que prohíben el consumo en espacios públicos y centros de trabajo. Algunos factores críticos del negocio se refieren a los riesgos para la salud de los consumidores aunque se mantengan las pautas de consumo en España por el impulso del turismo y la inmigración, el trabajo infantil en los países productores y la fabricación ilegal de cigarrillos que genera según datos de la Comisión Europea una pérdida de 100.000 puestos de trabajo en Europa cada año. Los grupos de interés más relevantes son los consumidores, reguladores (licencias) y empleados. Los retos de la RSC se concentran en medio ambiente (restricciones de consumo energético y de madera y eliminación de residuos –papeles, plásticos y aceites usados.), empleados (eliminación del trabajo infantil) y marketing (con información al consumidor de los riesgos del consumo y con programas de identificación de la edad de los consumidores en países donde no hay DNI). Las mejores prácticas de RSC se relacionan con la investigación avanzada para la disminución del efecto nocivo del tabaco, esiones de diálogo con grupos de interés, desarrollo de las comunidades locales en las que se cultiva el tabaco y marketing responsable de consumo con advertencias sanitarias y de restricción de los menores al acceso al tabaco.

7. ANÁLISIS CROSS-SECTORIAL: LOS PRINCIPALES DRIVERS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El análisis cross-sectorial permite identificar los siguientes *drivers* o motores de la RSC y su incidencia o relevancia en cada sector analizado:

1. *Diálogo, Transparencia y Gobierno Corporativo*. Todos los sectores analizados muestran la apertura de un diálogo con sus GDI aunque su relevancia y la compatibilidad de sus expectativas con la misión económica y social de la empresa tenga connotaciones diferenciales. Cada sector analizado ha sufrido en los últimos años operaciones nacionales y/o internacionales de concentración y fusiones o adquisiciones muy significativas que han exigido gestionar cambios societarios y la gestión de conflictos de interés en los nuevos Consejos de Administración en función de las nuevas participaciones dominicales.
2. *Calidad de empleo, condiciones de trabajo y gestión responsable de recursos humanos* (prevención de riesgos, igualdad, conciliación, diversidad, inclusión social...). De los sectores analizados destacan en positivo los sectores farmacéutico, energético y transporte aéreo, por ese orden, que ofrecen un entorno de trabajo seguro, condiciones salariales superiores y un abanico de beneficios sociales destacado. La RSC en su dimensión de empleo aparece como una posible palanca de cambio y de mejora sobre todo en construcción y en hostelería. Los planes corporativos de igualdad deberán empezar a desarrollarse a demanda de los cambios normativos.
3. *Medio Ambiente* (cambio climático, contaminación –emisiones y residuos- y uso de los recursos). Sin discusión el sector más avanzado es el sector energético por la apuesta por las energías renovables aunque en transporte aéreo hay grandes avances en limitación del ruido y el control de emisiones de CO₂, HC, CO y NO_x y en construcción hay elementos de interés en el control de residuos y de emisiones. Hay márgenes de mejora muy significativos en la gestión de la eficiencia energética y de la biodiversidad.
4. *Satisfacción de clientes, consumo responsable y demografía*. Es un motor de la RSC en todos los sectores analizados con indicadores significativos en defensa de los derechos de los clientes (especialmente en aéreo, energía y farmacéutico en relación a viajeros,

clientes y pacientes), atención eficaz de reclamaciones, desarrollo de la calidad y seguridad y encuestas de satisfacción. El vínculo de consumo y demografía abre interesantes oportunidades en sectores donde el consumo de productos y/o servicios tiene claves de edad (farmacéutico, tabacos, o bebidas).

5. *Investigación e innovación y desarrollo responsables (I+D+i+R)*. Los sectores más avanzados en la aplicación de este *driver* orientado al producto son el farmacéutico (por su vínculo con el desarrollo del negocio) y, en menor medida tabacos (nuevos filtros, papel, etc.). En innovación y desarrollo aplicado al medio ambiente destaca el energético (por la apertura de las energías limpias o renovables) y el aéreo (por la inversión en tecnologías que reduzcan el impacto en el medio ambiente). Construcción ha abierto líneas interesantes de investigación en construcción sostenible de infraestructuras y viviendas.
6. *Regulación*. Hay mucha presión del regulador en todos los sectores siendo la conducta empresarial de cumplimiento a remolque de reformas normativas. El ejemplo de la Ley de subcontratación en el sector de la construcción que entrará en vigor en abril de 2007 con nuevas exigencias de transparencia, registro, calidad de empleo (% de trabajadores fijos) y restricciones de subcontratación en el tercer nivel de la cadena es muy significativo.
1. Todavía está por desarrollar una más firme promoción de la RSC por las Administraciones Públicas a través de las compras públicas aunque en construcción ya existen cláusulas sociales de estabilidad en el empleo y/o de género dentro de la baremación para la adjudicación de contratos. Hay espacios interesantes de autorregulación de la RSC y acciones de colaboración explícitas con el regulador en clave sectorial en bebidas y tabacos.
7. *Relación con proveedores y transmisión de la RSC en la cadena de valor*. La auditoria de proveedores es una práctica voluntaria existente en algunas empresas en aéreo, construcción y energía. La auditoria de proveedores en construcción es crítica por el nivel de subcontratación en cadena y tenderá a extenderse por exigencia legal (Ley de subcontratación) y afecta, también, en materia preventiva cada cuatro años, a los Servicios de Prevención Propios (SPP). Aquellos sectores y empresas con un gran volumen de compras tienen la oportunidad de extender los principios de gestión responsable a su cadena de suministros.
8. *Salud y bienestar social (calidad de vida y accesibilidad)*. La contribución del sector farmacéutico en calidad de vida es, sin discusión, la más relevante. En accesibilidad hay acciones significativas en el transporte aéreo y en construcción.
9. *Acción Social*. La acción social es a veces confundida con la propia RSC y debe ser una prolongación más de un enfoque responsable de la gestión, no un ejercicio exclusivo de imagen y tiene una gran importancia a la hora de desarrollar determinados valores internos en la empresa. Los sectores más comprometidos son hostelería, transporte aéreo, construcción y energía en su dimensión interior (a través del cumplimiento de la cuota de reserva de contratación de discapacitados o de sensibilización de empleados) o externa (con proyectos solidarios, sensibilización de clientes, acciones de cooperación, patrocinio o promoción cultura y lucha contra la explotación infantil).
10. *Reputación y confianza*. La marca y la reputación corporativa son esenciales en todos los sectores aunque vuelven a ser más críticas en aquellos vinculados con la seguridad (aéreo y farmacéutico).

XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones
El Buen Gobierno de las Organizaciones
IESE Business School
Barcelona, 8 y 9 de junio de 2007

DRIVERS Y ACCIONES MÁS SIGNIFICATIVAS EN MATERIA DE RSC PRESENTES EN MÁS DEL 50% DE LA INFORMACIÓN PÚBLICA DE SOSTENIBILIDAD		AÉREO	CONSTRUCCIÓN	ENERGÍA	BEBIDAS	FARMA	TABACOS	HOSTELERÍA
1	Diálogo, transparencia y Gobierno Corporativo							
1.1	Diálogo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.2	Transparencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2	Calidad de empleo, condiciones de trabajo y gestión responsable de RRHH							
2.1	Conciliación	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2.2	Igualdad de oportunidades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2.3	Diversidad	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2.4	Formación Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2.5	Beneficios sociales	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
2.6	Comunicación con los empleados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
2.7	Promover un entorno de trabajo seguro	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2.8	Encuestas de clima	<input checked="" type="checkbox"/>						
2.9	Integración laboral (discapacitados)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
2.10	Planes de acompañamiento	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
3	Medioambiente							
3.1	Eficiencia energética	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
3.2	Gestión de Residuos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
3.3	Emisiones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
3.4	Consumo de recursos: agua			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
3.5	Biodiversidad		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
3.6	Degradación del entorno		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
3.7	Ruido	<input checked="" type="checkbox"/>						
3.8	Reciclado de producto final				<input checked="" type="checkbox"/>			
3.9	Sensibilización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
4	Satisfacción de clientes, consumo responsable y demografía							
4.1	Defensa de los derechos de los clientes	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
4.2	Atención de reclamaciones	<input checked="" type="checkbox"/>						
4.3	Desarrollo de la calidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
4.4	Seguridad de clientes	<input checked="" type="checkbox"/>						
4.5	Encuestas de satisfacción	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
4.6	Consumo responsable			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
5	Innovación y desarrollo							
5.1	Aplicada al medioambiente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
5.2	Aplicada al desarrollo de productos					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

6	Regulación					☒		☒	
6.1	Autorregulación					☒		☒	
6.2	Colaboración explícita con el regulador					☒		☒	
7	Relación con proveedores y transmisión de la gestión responsable a la cadena de valor								
7.1	Auditoría de proveedores	☒	☒	☒					
7.2	Proveedores locales							☒	
8	Salud y Bienestar Social								
8.1	Calidad de vida							☒	
8.2	Accesibilidad	☒	☒						
9	Acción Social								
9.1	Venta a precios diferenciales							☒	
9.2	Lucha contra la explotación infantil laboral y sexual							☒	☒
9.3	Sensibilización								
9.3.1	De empleados	☒							
9.3.2	De clientes								☒
9.4	Cooperación con instituciones y ONGs	☒	☒	☒				☒	☒
9.5	Cooperación al desarrollo		☒	☒				☒	☒
9.6	Esponsorización, patrocinio y promoción cultural	☒	☒	☒					☒
10	Reputación y confianza								

La investigación³ muestra que con distinta intensidad cada *driver* o motor de la RSC, desglosado en las áreas de actuación prioritarias de cada sector, ofrece oportunidades de mejora entre lo que se comunica y lo que se hace (oportunidades de mejora de las memorias anuales) y entre lo que se hace y lo que se podría hacer (oportunidades de mejora de la gestión de RSC). Por otra parte, es importante advertir que la no identificación en la tabla arriba descrita de un asterisco no implica que una o varias empresas del sector realicen, efectivamente, acciones de RSC sino, simplemente, que en la información pública de RSC y/o sostenibilidad analizada recoge esos aspectos en menos de un 50% de los casos.

A la vista de los datos sectoriales aportados hay oportunidades de mejora de la RSC en todos los sectores analizados aunque cada sector aborda la RSC desde diferentes prioridades tanto en relación a la dimensión social, económica o medioambiental como en lo que afecta a los *drivers* y a las áreas de actuación. Especialmente valiosa será la visión de la RSC por parte de la alta dirección en cada sector y empresa ya que en el ámbito de la toma de decisiones está la definición de políticas y acciones de RSC. La presión de los competidores dentro y fuera del sector (una lectura detenida de la tabla cross-sectorial abre numerosas incógnitas para una gestión avanzada de la RSC) debe permitir, también, que el proceso sea continuo y se siga recorriendo un camino asegurando la consistencia de las políticas de RSC en la empresa a través de los denominados “test de relevancia” y “test de compatibilidad”.

³ La metodología seguida en esta investigación no se basa en muestras empíricamente significativas, ya que se ha hecho sobre los principales representantes de cada sector, sino que se ha seguido una metodología de estudio de casos. Esto implica que el análisis es exhaustivo pero el grado de generalización es limitado. El objetivo de esta investigación no es, pues, la generalización de los resultados obtenidos sino más bien abrir una vía a futuras investigaciones empíricas.

Finalmente, una cuestión fundamental es integrar la RSC en la estrategia y en la cultura corporativa de cada empresa y alinearla con los valores de cada empresa para a partir de ahí desarrollar políticas y acciones concretas de manera secuencial y ordenada. Ese proceso aportara consistencia en el modelo de gestión de la RSC. La visión sectorial aporta información muy valiosa no solamente porque determina diferentes resultados del *test de relevancia* de cada GDI y del *test de compatibilidad* de sus expectativas con la misión económica y social de la empresa sino también para aprender desde el *benchmarking* sectorial las mejores prácticas por sector. Las buenas prácticas de un sector pueden que no sean extrapolables a otro o no encajen en su orden de prioridades en la interacción del sector con su entorno.

El universo de *ventajas para la empresa de la gestión sectorial de la RSC* podría ser el siguiente:

- a. Incremento de la competitividad empresarial.
- b. Mayor grado de consistencia de la RSC con el sector en que se incardina la empresa.
- c. Búsqueda compartida de compromisos del sector con sus GDI y mejor gestión del “*test de relevancia*” y del “*test de compatibilidad*”.
- d. Proceso de mejora continua de la RSC adaptada a los factores críticos de negocio del sector.
- e. Optimización de la inversión destinada a acciones concretas de RSC.
- f. Mejora de la innovación y la estrategia de la empresa al incorporar “*claves sectoriales*” de responsabilidad (*I+D+i+R*).
- g. Aprendizaje de las experiencias ajenas que ofrecen otros competidores dentro del sector en el mismo proceso productivo.
- h. Reducción de costes al aprovechar plataformas de benchmarking sectorial y adoptar la tecnología disponible de cada sector.
- i. Promoción compartida de la reputación del sector y apertura de acciones conjuntas de comunicación y marketing responsable preservando e incrementando la imagen pública del sector entre clientes externos e internos presentes o futuros.
- j. Mejor equilibrio de los factores personas (responsabilidad social), entorno (responsabilidad medio ambiental) y beneficio (responsabilidad económica).

7. CONCLUSIONES

La principal línea argumental de este artículo y del estudio realizado por los autores es plantear la RSC como un sistema de gestión integrado en el ADN de la empresa. Desde este punto de vista, se planteaba al comienzo de este trabajo la cuestión de si estamos ante un sistema de gestión universal, sectorial o particular de cada empresa. Como ya avanzábamos, los resultados preliminares de la investigación muestran que, sin caer en contradicción alguna, hemos de dar una respuesta afirmativa a las tres cuestiones.

La RSC como sistema de gestión universal

En el apartado relativo a cuestiones preliminares se ha descrito el esquema general de funcionamiento y la justificación de la RSC como sistema de gestión universal. La descripción realizada acerca del despliegue de los valores a través de su definición operativa en la estrategia, las políticas y las acciones es válida para cualquier empresa, sea cual sea su sector de actividad, su volumen de facturación o su número de empleados. Ahora bien, con este nivel de generalidad, la aplicación práctica resulta poco menos que imposible. Es una descripción que representa, por decirlo así, el esqueleto o la estructura que va a sustentar el sistema de gestión *real* de RSC. Pero faltan, por continuar con el símil biológico, algunos elementos para que cobre vida.

La RSC como sistema de gestión sectorial

El análisis sectorial de las prácticas de RSC nos permite afirmar que existen diferencias y características específicas suficientemente representativas como para definir sistemas de gestión sectoriales de RSC. Los *drivers* identificados en el análisis sectorial de la RSC marcan las claves

que definen sectorialmente los retos y oportunidades que cada sector de actividad, por la lógica misma del negocio, presenta a las empresas.

La RSC como sistema de gestión particular

Pero más allá de tales especificaciones sectoriales y del esquema general de la RSC como sistema de gestión, cada organización en concreto debe ser capaz de impregnar con sus valores y su cultura la estrategia de RSC. Es en este plano donde la responsabilidad corporativa adquiere su verdadera y más profunda dimensión y se transforma en sistema de gobierno de la empresa. Es entonces cuando cobra sentido y coherencia cada una de las acciones responsables de la empresa, sean las que sean.

De esta forma, al analizar la memoria de RSC de una empresa, podemos realizar dos itinerarios de lectura. Por una parte, podemos comprobar cómo la estrategia se despliega y concreta en políticas y acciones a través de un proceso que debe ser riguroso y coherente. La definición de la estrategia responsable de la empresa de ser tal que permita establecer criterios de decisión a la luz de los cuales sea posible decidir si una acción en concreto o una política debe o no ser puesta en marcha, es decir, si contribuye o no al logro de los objetivos de RSC de la organización. O, más estrictamente, si respeta las condiciones de consistencia.

Por otra parte, una lectura en sentido inverso, es decir, desde las acciones, debería permitir la deducción de las claves del gobierno de la empresa, sus valores y su misión. Esta es una prueba definitiva para comprobar la coherencia y la consistencia de la RSC como sistema de gestión específico de una organización. Si la lectura de tales acciones aparece como una relación inconexa de actuaciones más o menos eficaces, pintorescas, bienintencionadas y/o llamativas, tendremos que concluir que tal empresa está no sólo malgastando recursos de forma desordenada sino que, incluso, puede llegar a caer en contradicciones internas que actúen en contra de su propia reputación e imagen, tanto interna como externamente. Y, lo peor de todo, no tendrá sistemas de información, evaluación ni control eficaces para detectar tal situación. Y todo ello, muy posiblemente, con la mejor de las intenciones y realizando un considerable esfuerzo económico.

En definitiva, la RSC, además de ser un sistema de gestión que debe asegurar el adecuado despliegue de los valores y la misión de la empresa en políticas y acciones coherentes y consistentes, es la clave de gobierno de la empresa, e tanto que integra los valores de la dirección con las necesidades y expectativas del entorno.

REFERENCIAS

- Argandoña, A. (2006): "Eficiencia económica, ética y Responsabilidad Corporativa", Conferencia en la presentación de la cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo del IESE Business School.
- Drucker, P. (2000): *El management del siglo XXI*, Edhasa
- García Echevarría, S. (2006): "La responsabilidad social corporativa como orientación del management empresarial". Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa/núm. 303. Universidad de Alcalá.
- Montañés, P. Y Olier, E. (2006): *Corporate Governance Intelligence. Desarrollando la corporación en Web*. Editorial Pearson
- Pin Arboledas, J.R. (2005): *Los nuevos retos éticos en la empresa. El reto de dirigir. Ética en la dirección de personas*. IESE Business School. Madrid.
- Pin Arboledas, J. R. (2007). *Consistencia. La estrategia de la empresa es la estrategia sobre sus personas*. Pearson Educación S. A. Madrid.
- Porter, M.; Kramer, M. (2006): "Strategy & Society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility"- Harvard Business Review.
- Ridderstrale, J.; Nordstrom, K. (2000): *Funky business*, Editorial Pearson, Madrid.