

Revista de Responsabilidad Social de la Empresa

Nº 21 2015 Cuatrimestre III



La *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* ha sido incluida en el catálogo del sistema de información LATINDEX, en el ISOC del CSIC y en DICE (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA), Dialnet, CIRC y RESH.

La *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* no se hace responsable de las opiniones vertidas por los autores de los artículos. Asimismo, los autores serán responsables legales de su contenido.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. La Editorial, a los efectos previstos en el art. 32.1 párrafo 2 del vigente TRLPI, se opone expresamente a que cualquier fragmento de esta obra sea utilizado para la realización de resúmenes de prensa. La suscripción a esta publicación tampoco ampara la realización de estos resúmenes. Dicha actividad requiere una licencia específica. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra, o si quiere utilizarla para elaborar resúmenes de prensa (www.conlicencia.com).



Esta revista ha sido impresa siguiendo las normativas:
UNE — EN — ISO — 14001 de gestión ambiental
UNE — EN — ISO — 9001 de gestión de calidad

Impreso en España - Printed in Spain
Dirección de Producción: Editorial Sepha
Imprime: Estugraf
ISSN: 1888-9638
Depósito Legal: M-28036-2013

Fundación Acción contra el Hambre
Duque de Sevilla, 3
28002 Madrid
Tel. 911 840 834
secretaria.rse@luisvives-ces.org

PRECIO DE VENTA

Suscripción anual: 30 euros
Números sueltos: 12 euros

CONSEJO EDITORIAL

Director

Juan José Durán Herrera, Catedrático en la **Universidad Autónoma de Madrid**.

Secretaria de Redacción

Nuria Bajo Davó, Profesora de Finanzas de la **Universidad Autónoma de Madrid**.

Secretaría Técnica

Marisol Benavente, **Fundación Acción contra el Hambre**.

Miembros del Consejo Científico

Óscar Alzaga Villaamil, Catedrático de Derecho Constitucional y Académico de la **Real Academia de Ciencias Morales y Políticas**.

Juan Alberto Aragón Correa, Catedrático de Organización de Empresas de la **Universidad de Granada**.

Fernando Becker Zuazua. Catedrático de Economía Aplicada. **Universidad Rey Juan Carlos**

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

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

Ana Isabel Fernández Álvarez, Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad de la **Universidad de Oviedo** y Consejera de la **Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)**.

Miguel Ángel Galindo Martín, Catedrático de Economía Aplicada de la **Universidad de Castilla La Mancha**.

Domingo García-Maza. Catedrático de Ética de la Empresa. **Universidad Jaime I**.

Joaquín Garralda Ruiz de Velasco, Profesor y Vicedecano de Ordenación Académica. **Instituto de Empresa (IE) de Madrid**.

Fernando Gómez-Bezares Pascual. Catedrático de Finanzas. **Universidad de Deusto**.

Sarianna M. Lundan, Professor of International Management and Governance. **University of Bremen**.

José Mariano Moneva Abadía, Catedrático de Contabilidad y Finanzas de la **Universidad de Zaragoza**.

Luis Montaña Hirose. Profesor de Sociología de las Organizaciones. **Universidad Autónoma Metropolitana de México**.

José Emilio Navas López. Catedrático de Organización de Empresas. **Universidad Complutense**.

Mariano Nieto Antolín. Catedrático de Organización de Empresas. **Universidad de León**.

Lars Oxelheim. Professor. Lund Institute of Economic Research. **Lund University**. The Research Institute of Industrial Economics. Estocolmo.

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

Francesca Sanna Randaccio. Professor of Economics, Faculty of Engineering, **University of Rome**.

Vitor C. Simoes. Professor ISGE-Instituto Superior de Economia e Gestao. **Universidade Técnica de Lisboa**.

Laura J. Spence, Professor of Business Ethics. School of Management. Director Centre for Research into Sustainability. **University of London**.

Justo Villafañe Gallego, Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad. **Universidad Complutense**.

Elsa del Castillo. Rectora. **Universidad del Pacífico, Perú**.

Miembros del Comité Asesor

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

María Rosa Alberdi Gamazo. Directora de Responsabilidad Social Corporativa. **Grupo OHL**.

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

Joaquín de Ena Squella, Director de RSC del **Banco Santander**.

Antonio Fuertes Zurita. Director de Responsabilidad Social Corporativa. **Gas Natural-Fenosa**.

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

Ana Gascón Ramos, Directora de Responsabilidad Corporativa, **Banco Popular Español**.

Germán Granda, Director General. **Forética**.

Silvia Gutiérrez, Directora de la **Fundación Wellington**.

Olivier Longué, Director General de la **Fundación Acción contra el Hambre**.

Alejandro Martínez, Director de **Fundación Eroski**.

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

Antonio Núñez Tovar, Director General de Recursos y Medios de **Mapfre**.

Sara Pons, Directora de Responsabilidad Social de **MRW**.

Alicia Real Pérez, Profesora Titular de Derecho Civil, **Universidad Complutense de Madrid**.

Isabel Roser Hernández, Directora de la **Asociación Española de Directivos RS**.

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

ÍNDICE

Editorial	11-12
------------------------	-------

Artículos

Paradojas del análisis conceptual de la Responsabilidad Social Empresarial <i>Alberto Blázquez Manzano, M^a Isabel Sánchez Hernández, Dolores Gallardo Vázquez</i>	15-35
Ética de negocios internacionales, la próxima frontera de la responsabilidad social <i>Federico Ast</i>	37-62
La RSC en la cadena de suministro: ¿riesgo u oportunidad? <i>Silvia Ayuso, Mercè Roca</i>	63-82
La Obra Social en las Cajas de Ahorros: un elemento clave en las políticas de rentabilidad y eficiencia económica del sector <i>Antonio Carlos Aranda Ruiviejo, Eva María Sotomayor Morales</i>	83-107
El papel de las organizaciones sociales en la consolidación institucional de la responsabilidad social empresarial a través de sus relaciones con las compañías y los distintos grupos de interés <i>María del Mar Maira Vidal</i>	109-135

Reseñas

Premio Nóbel en Economía 2015. De Angus Deaton Stewart.
Catedrático de la Universidad de Princeton
M^a Ángeles Rodríguez Santos 139-141

Ética de las finanzas. Desclée de Brouwer. 2014.
De Carmen Ansotegui, Fernando Gómez-Bezares, Raúl
González Fabre
Javier López Ariztegui 142-143

The Oxford handbook of economic and institutional
transparency. Oxford University Press. New York. 2015.
De Forssbaeck, J., Oxelheim, L.
Juan José Durán Herrera 144-146

RSE. Manual para Consejeros. Fundación SERES y KPMG.
Madrid. 2014.
José Manuel Rodríguez Carrasco 147-153

Evaluadores 157-160

Normas de publicación 162-174

E ditorial

El contenido del presente número de Responsabilidad Social de la Empresa responde a los trabajos cuyo perfil se resume a continuación.

En el artículo titulado “Paradojas del análisis conceptual de la Responsabilidad Social Empresarial”, elaborado por los Doctores Blázquez Manzano (Universidad Internacional La Rioja), Sánchez Hernández (Universidad de Extremadura) y Gallardo Vázquez (Universidad de Extremadura), se plantea la dificultad observada para delimitar lo que puede ser o no Responsabilidad Social de la Empresa, tanto por su alto contenido ético como por la evolución de la actividad económica y su contexto, así como también por el pensamiento de los agentes. Los autores hacen un planteamiento para la reflexión conceptual y perfilan la delimitación del alcance de la RSE.

El profesor Federico Ast (IAE Business School, Buenos Aires) con el título “Ética de negocios internacionales, la próxima frontera de la responsabilidad social” plantea como pregunta relevante: ¿cómo debe comportarse una empresa multinacional cuando las normas seguidas en el país de acogida —bajos estándares laborales, ambientales y de derechos humanos— son más bajas que las aplicadas en el país de origen? Para ello realiza una revisión de la literatura resaltando las fortalezas y debilidades de las diferentes respuestas teóricas, bajo el prisma de los principales conceptos del campo de la ética en los negocios internacionales. Teniendo presente la importancia de las inversiones directas extranjeras, hace un llamamiento a la incorporación de investigadores iberoamericanos a este debate.

El análisis de las prácticas adoptadas por las grandes empresas españolas (y de filiales de empresas multinacionales extranjeras) en las cadenas de valor es contemplado, desde la perspectiva de la responsabilidad social de la empresa, por las profesoras Silvia Ayuso y Mercè Roca (Universitat Pompeu Fabra). Se observa que las empresas adoptan fundamentalmente prácticas de gestión responsable en la selección y evaluación de proveedores. Estas prácticas responsables permiten una mejor gestión de los riesgos sociales y ambientales.

La Obra Social en las Cajas de Ahorros: un elemento clave en las políticas de rentabilidad y eficiencia económica del sector es analizada por Antonio Carlos Aranda Ruiviejo y por Eva María Sotomayor Morales (Universidad de Jaén) a través de los datos referidos a cuatro Cajas de Ahorros en las que se observó

dos planteamientos sociales diferentes. Para un periodo de seis años se estudia la evolución seguida por las distintas partidas de gasto social, así como por la rentabilidad media obtenida por las entidades. Se concluye, como se ha observado en la práctica y contrariamente a otros trabajos, que la influencia de los poderes públicos en la gestión social puede haber afectado negativamente a la inversión y a la rentabilidad de las Cajas.

El papel de las organizaciones sociales en la consolidación institucional de la responsabilidad social empresarial, a través de sus relaciones con las empresas y los distintos grupos de interés, es estudiado por la profesora María del Mar Maira Vidal (Universidad Complutense de Madrid). Ante esta realidad se fundamenta, en el marco de la denominada teoría institucional de la RSE, la necesidad de establecer tanto un nuevo modelo de regulación social y económica como un nuevo contrato o pacto social, que garanticen la observancia de los derechos humanos, laborales y medioambientales y una mejor redistribución de la riqueza.

Asimismo, en este número se publican las siguientes reseñas:

M^a Ángeles Rodríguez Santos, profesora de Economía Aplicada de la UNED, elabora una breve nota sobre el PREMIO NOBEL DE ECONOMÍA 2015, Angus Deaton Stewart.

Carmen Ansotegui, Fernando Gómez-Bezares y Raúl González Fabre, ÉTICA DE LAS FINANZAS. Editorial Desclée de Brouwer. 2014. Elaborada por el profesor Javier López Ariztegui (Universidad de Deusto).

Forsbaeck, J. Oxelheim, L. (Editores), (2015). THE OXFORD HANDBOOK OF ECONOMIC AND INSTITUTIONAL TRANSPARENCY. Oxford University Press. New York, firmada por el profesor Juan José Durán Herrera (Universidad Autónoma de Madrid).

Fundación SERES y KPMG, RSE. MANUAL PARA CONSEJEROS. KPMG, Madrid 2014. Realizada por el profesor José Manuel Rodríguez Carrasco (UNED).

Artículos

Paradojas del análisis conceptual de la Responsabilidad Social Empresarial

Alberto Blázquez Manzano

albertoblazqu50@gmail.com

Doctor en Ciencias del Deporte.
Universidad Internacional La Rioja.

M^a Isabel Sánchez Hernández

isanchez@unex.es

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales.
Docente e Investigadora de la Universidad de Extremadura.

Dolores Gallardo Vázquez

dgallard@unex.es

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales.
Docente e Investigadora de la Universidad de Extremadura.

RESUMEN

A pesar de los esfuerzos por encontrar consenso en el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se observan dificultades para dar una definición que abarque todos sus matices. La línea divisoria entre lo que puede ser o no RSE es difusa, con alto contenido ético y sometida a la evolución que marca el nuevo contexto económico. En este artículo se analizan algunos de los motivos de esta dificultad para lograr una definición de consenso, al tiempo que se expone una propuesta para su entendimiento basado en el continuo entre términos antagónicos. La posición que adopte el pensamiento de cada profesional en cada uno de estos continuos permitirá clarificar la forma particular de entender la RSE y la proyección de la empresa en el mercado.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Conceptualización de la RSE, Enfoques de RSE.

ABSTRACT

Despite efforts to find consensus on the concept of Corporate Social Responsibility (CSR), difficulties to give a definition that encompasses all its nuances are observed. The dividing line between what may or may not CSR is diffuse, with high ethical and subjected to evolution that marks the new economic context. This article discusses some of the reasons for this difficulty are discussed to achieve consensus definition, while a proposal for its understanding based on the continuum between contradictory terms set forth. The position taken by the thought of each professional in each of these continuous will clarify the particular form of understanding CSR and the projection of the company in the market.

KEYWORDS

Corporate Social Responsibility (CSR) conceptualization of CSR, CSR approaches.

JEL

L2, M14

Fecha de recepción: 1 de abril de 2013

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Cuestionando el consenso de la definición de RSE

En un principio, el significado de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) parece haber logrado un amplio acuerdo entendiéndose como una filosofía de gestión que tiene conciencia del impacto que genera tanto en el entorno en el que opera, como en los agentes que interaccionan en la empresa y que se implican en la reducción de dicho impacto. Siguiendo el Libro Verde de la Comisión Europea (2001), la RSE se considera como la integración voluntaria en la gestión empresarial de las preocupaciones sociales y medioambientales, tanto en sus operaciones comerciales como en las relaciones con sus interlocutores. Recientemente, esta definición ha sido renovada por la Comisión Europea (2011) poniendo énfasis en el impacto social de la acción empresarial y expresando la necesidad de colaboración con las partes interesadas para *“integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica”* (Comisión Europea, 2011:7).

Esta definición, ampliamente adoptada por Pymes, grandes empresas y entidades de la Economía Social, en la práctica, conlleva matices que pueden provocar una paradoja en la que un mismo hecho aceptado por algunos como *responsable*, no lo sea tanto por otros colectivos, pudiendo ser acusado por ejemplo de esconder detrás una instrumentalización del mismo con otros fines. En este sentido, se podrían plantear cuestiones tan evidentes pero clarificadoras, como: ¿puede ser considerada socialmente responsable una empresa de armamento que desarrolle su negocio utilizando materias primas que no dañan el medioambiente o desarrollando acciones de solidaridad en interacción con el tercer sector? Se trata de una cuestión sobre la que se ha debatido ampliamente y que determina la habitual descalificación de empresa socialmente responsable. En esta línea se pueden señalar otros ejemplos: ¿tiene que ser necesariamente responsable una empresa que trabaje en la ejecución de programas de responsabilidad social corporativa de otras empresas? ¿Es admisible que una empresa que se califica como socialmente responsable contrate el suministro con proveedores que no lo son? ¿Una empresa responsable debe velar por las acciones que se lleven a cabo en su cadena de valor mediante subcontratas? ¿Es responsable la empresa que solicita a sus asesores fiscales que analicen las mejores alternativas para pagar menos impuestos? En definitiva, son cuestiones de difícil respuesta que hacen replantearse de forma analítica el calado del concepto en nuestro entorno económico y social.

Esta necesidad de aclarar el concepto de RSE se hace más evidente en el contexto de dificultades económicas donde se reclama más innovación social, preservación del medioambiente, ahorro de costes, acciones solidarias y en definitiva, el fomento de la sostenibilidad de los negocios. En este sentido, una salida a la crisis podría venir de la mano de innovaciones sociales (Goldsmith *et al.*, 2010), donde la RSC alcanzara su máximo valor estratégico. Sin embargo, muchas preocupaciones empresariales en este momento no caminan en esta dirección. Es importante señalar que la crisis económica no debería ser atribuida meramente a un cambio de ciclo económico, sino también a la ausencia de valores y principios éticos en el funcionamiento de las organizaciones como señalan Melé *et al.* (2011). En este sentido, son numerosas las aportaciones que señalan a la RSE como una inversión y no como un gasto y, por tanto, como toda inversión es rentable para la empresa (Porter y Kramer, 2006). Eso significaría que la RSE puede ser una manera de salir de la crisis económico-financiera actual porque constituye una estrategia capaz de proporcionar resultados satisfactorios a las empresas. Por tanto, clarificar su significado, señalar sus límites y saber cuál es su tendencia, es importante y ese es el objetivo de este artículo.

1.2. La necesidad del término RSE

Para hablar de RSE es necesario mencionar la evolución teórica en la que se sustenta esta nueva forma de gestión. Algunas de las más relevantes han sido: la *Teoría de la Agencia*, la *Teoría de los Stakeholders* o la *Teoría de la Legitimación*.

Según la *Teoría de la Agencia*, las organizaciones son meras ficciones legales que sirven como nexo para un conjunto de relaciones contractuales entre individuos, destacando la existencia de responsable y subordinado (Jensen y Mecking, 1976). Ambas figuras contractuales trabajan para la consecución del máximo beneficio para el responsable, presentándose una serie de conflictos de intereses entre los diversos agentes implicados en la empresa (López y Cabrera, 2013). Por su parte, la *Teoría de los Stakeholders* amplía esta visión y considera la existencia de un grupo numeroso de agentes de interés, los llamados *stakeholders* (propietario, accionistas, empleados, clientes, proveedores, sindicatos, administración pública, sociedad); quienes constituyen un conjunto de partes interesadas y a quienes la empresa busca satisfacer sus necesidades (Clarkson, 1995; Weyzig, 2009; Andrade y Reis, 2013). De forma complementaria la *Teoría de la Legitimación*, que entiende la legitimidad como la conformidad con las normas sociales, los valores y las expectativas (Oliver, 1996). Pero además, que toda organización debe estar legitimada tanto internamente como externamente (Musliu, 2013). El entorno acaba premiando a la organización por el modo en que suministra los bienes y servicios, y por el hecho de adaptarse a

valores, creencias y normas de la sociedad con la que interactúa (Gallardo *et al.*, 2010). Núñez *et al.* (2003) reconocen que la supervivencia de la empresa no depende en exclusiva de sus resultados financieros, debiendo considerar las normas de sus *stakeholders* para obtener el éxito deseado.

En línea con los pilares teóricos señalados, el Informe Howitt (Parlamento Europeo, 2013) señala que las acciones de RSE no solo benefician a la sociedad en su conjunto, sino que ayudan a las empresas a competir y a ser económicamente viables a largo plazo. A nivel de empresa se ha señalado ampliamente que la RSE puede mejorar la competitividad (McWilliams *et al.*, 2006, Beurden y Gossling, 2008). Recientemente, Boulouta y Pitelis (2013) expresan que la RSC tiene un impacto positivo en la competitividad de las empresas a través de una serie de vías como por ejemplo por la reducción de costes (Jenkins, 2006), la creación de nuevo valor a través de la entrada en nuevos mercados (Porter y Kramer, 2006), la mejora del rendimiento de los recursos humanos y la conservación o atracción de nuevos talentos (Montgomery y Ramus, 2011), la creación de mejores relaciones con empleados, clientes, proveedores y comunidades (Sen y Bhattacharya, 2001) y; finalmente, la mejora de la imagen corporativa y la reputación (Bebbington *et al.*, 2008).

Puesto de manifiesto la incidencia que la RSE puede tener en la competitividad empresarial, es evidente la necesidad de su definición, desarrollo y puesta en práctica. Es necesario cuestionarse la definición de RSE y prestar atención no solo a la acción, sino también a la intencionalidad que la produce. Así, el hecho de cobrar por el uso de bolsas de plástico podría no ser tan responsable si la intencionalidad es aprovechar esta tendencia con el único objetivo de imputar su coste a los clientes y por tanto, generar un ahorro en la cuenta de resultados. Así, en el campo de la RSE se recurre al dictado *hay que desaprender para innovar*. El presente artículo presenta como objetivo ofrecer, desde un punto de vista teórico, una propuesta de *desaprendizaje* como forma de reflexión crítica que desbloquee la *parada técnica de la RSE* hacia la puesta en práctica de aquellas ideas y acciones que impliquen ser auténticamente responsables.

El concepto de RSE no es el único que ha necesitado de un enfoque centrado y particular. Como antecedente cabe señalar que algo parecido ha ocurrido con el concepto de calidad, íntimamente relacionado con el de RSE. Así, el término calidad adquiere su significado según el enfoque que la entidad y lo que sus miembros entiendan por mejora y que podría definirse como: cumplimiento de unos estándares, intentar dar más por menos bajo un enfoque económico y simplista o bajo un concepto de organización que aprende y se hace flexible apostando por la innovación, así como por un significado de calidad total que integra al cliente interno y externo. En este sentido, el trabajo de Jonker (2002), señala que es necesario un nuevo enfoque hacia la calidad que

tenga en cuenta las nuevas responsabilidades de las organizaciones. Este enfoque puede guiarse bajo el concepto del *Triple Bottom Line* de Elkington (1998, 2004), en línea con la conceptualización de la RSE y objeto de este trabajo.

2. MÉTODO

La paradoja planteada se podría aclarar si se encontrara coherencia interna y equilibrio entre lo que se hace, lo que se piensa y se siente. Los atributos que se plantean a continuación dan una amplia visión de la RSE, que va desde los aspectos más subjetivos, hasta los hechos tangibles en los que se materializan dichas acciones de RSE. Para ello, se desarrollan y enlazan conceptos dicotómicos de la RSE, pudiendo ser ésta observada desde una perspectiva u otra a partir de los extremos, pero siendo ambas visiones capaces de ofrecer múltiples niveles intermedios. Se podría acoger el símil de un ecualizador en un equipo de música; en este ejemplo, una misma canción, según la intensidad de graves y agudos, puede hacer sonar una melodía distinta.

Plantear un modelo de entendimiento del concepto de RSE bajo un enfoque de dos términos antagónicos puede ayudar a entender sus dimensiones y sus matices para avanzar en la práctica de acciones responsables, sin plantear programas homogéneos ni pretender que todas las organizaciones entiendan la RSE de la misma forma pero confiando en la importancia de la responsabilidad para todas ellas y en su relación con la competitividad, como han demostrado previamente Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández (2012).

Este análisis, por tanto, es un primer ejercicio de reflexión que permitirá desarrollar líneas de trabajo futuras que se centren en la recogida y análisis de opiniones de empresarios y de todos los *stakeholders* en las organizaciones para seguir avanzando en una definición más precisa, consensuada y ajustada a los tiempos de la RSE.

3. ANÁLISIS DE LA CUESTIÓN

Se presentan seguidamente los términos bajo los cuales se argumenta la llamada "*paradoja de la RSE*". Ahora bien, ¿hacia qué extremo del continuo se deberían dirigir los pasos de la empresa? Los términos presentados muestran básicamente el recorrido lógico que debería hacer la organización para asimilar el concepto en su cultura organizacional y en la mente de sus integrantes. Así, lo habitual será que las organizaciones sitúen su enfoque inicial en el primer término para posteriormente ir proyectando su esfuerzo en lograr situarse en el segundo. Estas reflexiones asumen que no existe una definición concreta

y única de la RSE, sino más bien un recorrido evolutivo que no debe paralizar los esfuerzos de las empresas por ser incapaces de llegar a la meta.

A continuación se detallan los dos términos antagónicos que definen una variable del significado de la RSE y la explicación práctica de los mismos.

3.1. La actitud frente a la RSE: acción voluntaria u obligatoria

La RSE ha nacido asociada a la práctica voluntaria por parte de las empresas, las cuales pueden realizar acciones que van más allá de lo que marcan las normas legales. Se trata por tanto de un acuerdo que deciden asumir voluntariamente para contribuir a alcanzar una sociedad mejor cada día y un desarrollo que sea sostenible en el tiempo (COM, 2001). Sin embargo, se viene observando que las organizaciones se van viendo obligadas a asumir principios de responsabilidad por muchas causas, las cuales se agrupan en torno a dos amplias circunstancias (Sánchez *et al.*, 2010): *la oportunidad y necesidad*.

En cuanto a *la oportunidad* cabe decir que la globalización de los mercados y la competitividad en un contexto internacional está posicionando a la RSE como una fuente inequívoca de ventajas competitivas (Fernandez-Kranz y Santaló, 2010). Y en cuanto a *la necesidad* señalar que el legislador suele ir a la zaga de las necesidades sociales, aunque con relación a la RSE ya se están dando pasos que alejan el concepto de la connotación previa de voluntariedad. Por ejemplo, hay voces que apuntan hacia la conversión de los requerimientos de la RSE en obligatorios para las empresas que desarrollen actividades con las administraciones públicas nacionales e internacionales y sus organismos (De la Cuesta *et al.*, 2002). Partiendo de la premisa de que la RSE tiene un carácter global el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales la ha definido como “*un conjunto de compromisos de diverso orden económico, social y medioambiental, adoptados por las empresas, las organizaciones y las instituciones públicas y privadas y que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez, al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible*” (MTAS, 2005).

Un ejemplo¹ de cómo la RSE se está legislando en España, es la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres; la cual dedica su título VII a “La igualdad en la responsabilidad social de las empresas”. En este título se explica brevemente la manera en que la igualdad de género debe ser contemplada por las empresas en sus acciones. Y como continuación de las preocupaciones estatales en el ámbito de la RSE y consolidando su importancia en la economía actual, el 28 de febrero de 2008 se publica en el

1 Otros ejemplos son las exigencias en materia de Seguridad y Salud Laboral o la preocupación por la conciliación entre vida laboral y vida personal.

Boletín Oficial del Estado el Real Decreto 221/2008 de 15 de febrero de 2008, en el que se crea y regula el *Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas*. Entre sus objetivos se destaca la constitución de un foro de debate que llevase consigo el fomento de iniciativas de RSE, con especial atención al ámbito de las Pymes.

Otro ejemplo que sitúa la definición de RSE como obligatoria es la Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura², al definir en el artículo 3 que *“se considerarán aquellas empresas que además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, hayan adoptado la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, y en sus políticas y procedimientos, los valores y códigos éticos de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones”*. Un mayor acercamiento a estas empresas ha venido de la mano del Decreto 110/2013, de 2 de julio (DOE nº 130 de 8 de julio), por el que se crea el Consejo de Responsabilidad Social Empresarial, y se regula el procedimiento para la calificación e inscripción en el Registro de empresas socialmente responsables de Extremadura.

Es cierto también que la legislación avanza en la dirección de la obligatoriedad de la RSE en materias como el medioambiente o el empleo para personas con discapacidad. Así, un término que podría incorporarse de forma voluntaria deja de serlo al amparo de una norma. Sin embargo, a pesar de los avances normativos todavía está muy presente el concepto de voluntariedad en su adquisición. Así por ejemplo, en España, cumplir la LISMI (Ley 13/1982 de Integración Social de Minusválidos), no sería una acción de responsabilidad social hasta que se superasen los mínimos establecidos por ley y de obligado cumplimiento. Se podría decir entonces que el cumplimiento de la ley es una condición necesaria pero no suficiente para ser socialmente responsable.

Aclarada la disyuntiva entre lo voluntario y lo legal, cabe una segunda reflexión. El hecho de que la RSE implique acciones voluntarias puede determinar un menor interés por parte de las empresas. El contexto económico actual sumado a una relativa inquietud por estas acciones, puede dar lugar a que los esfuerzos vinculados a la RSE queden fuera de la actividad habitual de la empresa. ¿Sería obligatoria la aplicación de acciones de RSE si provocan alejamiento de la consecución de sus objetivos? Teniendo en cuenta que toda acción empresarial incide en el entorno, ¿debe quedar esta decisión de responsabilidad de manera opcional? Ante esta cuestión, la Administración Pública

2 Disponible en: <http://doe.juntaex.es/pdfs/doe/2010/23900/10010017.pdf> último acceso el 28 de octubre de 2011.

intenta impulsar este comportamiento responsable, mediante normativas reguladoras.

3.2. El sentido de su impulso: Top-down vs bottom-up

Tradicionalmente la RSE se ha impulsado desde la dirección en lo que denominamos estrategias *Top-down*. En estas estrategias los gestores han sido los impulsores de la RSE en las empresas partiendo de una preocupación por tener en cuenta las necesidades de la organización y potenciando los motivos por los que adopta, o no, comportamientos responsables. Es aquí donde la conocida pirámide de Maslow (1991) podría ayudar a entender las diferentes necesidades y cambios que pueden producirse a lo largo de la vida de una organización y cómo las necesidades cambian haciendo que la autorrealización empresarial confluya en acciones que aúnen el beneficio económico con el beneficio social. Para que esto ocurra, es fundamental que la RSE esté en línea con la cultura organizativa, su misión y valores, así como el concepto de calidad que impere en la organización. Considerando el campo teórico de la cultura organizativa (Schein, 1985) es evidente que la RSE se encuentra en la lógica dominante del empresario en primer lugar, quien la transmite en su día a día al resto de personal de la organización, haciendo que la cultura se genere prácticamente de manera intuitiva, espontánea y sin necesidad de realizar grandes esfuerzos.

Sin embargo, la crisis económica lo cambia todo y tampoco se debe pasar por alto que lo inmediato para la empresa es atender su operativa diaria: conseguir cobrar a clientes, pagar nóminas, sortear embargos y un sinfín de cuestiones que hacen que lo urgente desplace los esfuerzos que las empresas venían realizando en el desarrollo de modelos de gestión responsable a medio y largo plazo. No obstante, la urgencia de resolver ciertas cuestiones en el corto plazo no debería hacer olvidar esfuerzos de otra naturaleza y con resultados más a largo plazo. Podríamos decir entonces que la estrategia *Top-down* estaría en sus momentos más flacos aunque hay que señalar que tanto desde el ámbito privado como desde las administraciones públicas se están realizando esfuerzos por categorizar todas estas acciones y desarrollar certificaciones de la gestión responsable, complementarias de las derivadas del arranque y arraigo de los sistemas de calidad en nuestras empresas. Concretamente, el Gobierno de España, en la reunión del 7 de febrero de 2012, señaló el fomento de la RSE como una respuesta eficaz y necesaria para la salida de la actual crisis económica. En este sentido, se puso de manifiesto que las políticas públicas en materia de RSE pueden contribuir a reducir los efectos sociales de la crisis actual y a consolidar un modelo de crecimiento económico sostenible y de creación de empleo estable y de calidad.

De forma complementaria a las estrategias *Top-down* se empiezan a observar estrategias *Bottom-up* marcadas por un impulso de abajo arriba de las prácticas responsables en las empresas y así lo corroboran las acciones de voluntariado corporativo (Sanchez-Hernandez y Gallardo-Vazquez, 2013) o los *green teams* o grupos ecológicos en los que la conciencia responsable emana de los empleados y encuentra su soporte en la organización en la que trabajan (Sanchez-Hernandez y Grayson, 2012). La situación de crisis actual puede estar haciendo que el equilibrio entre estos dos extremos se esté produciendo llevando a una situación donde la dirección debe creer e impulsar la RSE pero donde los empleados juegan un papel irremplazable siendo impulsores y protagonistas de muchas iniciativas.

3.3. El significado básico de la RSE: medio o fin

La RSE, como medio, es entendida como el instrumento del que se pueden valer las organizaciones para acometer acciones sociales o medioambientales conducentes a un acercamiento amable a sus agentes de interés; lo cual significa una diferenciación frente a los competidores, una mayor visibilidad y en su caso, una más importante notoriedad. Frente a ello, la RSE, como un fin, implica que esta filosofía de gestión sea interiorizada en la cultura de la empresa y trasladada a su estrategia. Así, la realización de un conjunto de acciones de manera voluntaria en las empresas muestra como objetivo el alcance de un desarrollo equilibrado, armónico, sostenible, así como la reducción de las desigualdades sociales y la posibilidad de legar un medioambiente saludable a las generaciones venideras.

Otra visión asimilada a las anteriores, engloba al conjunto de entidades cuyo objeto social se relaciona directamente con acciones sostenibles o reconocidas como beneficiosas para la sociedad y el medioambiente. Aquí se incluirían a las empresas deportivas, de ámbito medioambiental, o en general se podría añadir el tejido asociativo cuyos fines sociales sin ánimo de lucro forman parte de su esencia. En estos casos, la pregunta a plantear y responder sería: ¿es posible ayudar a las empresas a hacer RSE sin ser dicha empresa socialmente responsable? Evidentemente el fondo de esta pregunta ya no es si la propia entidad que ayuda a otras a hacer RSE pueda ser o no responsable socialmente, sino que se estaría hablando de un nuevo nicho de mercado alrededor de este propio concepto. En este mismo sentido, ¿es lógico que una empresa que no realiza actuaciones responsables por diversos motivos pretenda concursar a alguna licitación ofrecida por una Comunidad Autónoma que vela por los intereses de la sociedad? No tendría sentido adoptar un papel responsable y acceder a estos concursos si de entrada la empresa no lo manifiesta por sí misma.

Este debate en torno a la RSE ha sido señalado por autores como Nieto y Fernández (2004) quienes explican cómo los comportamientos socialmente responsables de las empresas pueden ser rentables. Por el contrario, aquellas que no adopten actuaciones responsables en lo social y en lo medioambiental más allá de sus obligaciones legales estarán asumiendo riesgos que se traducirán en mayores costes de financiación, afectando negativamente a su rentabilidad. Según estos autores, las prácticas de RSE se configuran como armas para la competitividad de las empresas.

Esta visión estratégica de la RSE defendida por Porter y Kramer (2002, 2006, 2011) y después puntualizada y reinterpretada por Salas (2011) pone en la balanza la maximización empresarial del beneficio económico frente a la creación de valor social, entendido como la riqueza no reconocida por los mecanismos habituales del mercado. En el centro de esta cuestión está la concepción de la RSE como un medio para conseguir beneficios económicos o como un fin que debe perseguirse de forma finalista. Salas (2011) encuentra el justo medio aristotélico cuando al respecto de las tesis de Porter y Kramer, argumenta que la empresa no necesita destruir valor social para aumentar el valor económico, sino todo lo contrario: la empresa encuentra ventajoso crear valor social ya que esa búsqueda le conferirá beneficios. Por tanto, la relación entre la empresa y la sociedad ya no sería de confrontación sino de creación de valor compartido. Tal y como se defiende desde la teoría de los mercados, la base de la pirámide (Pralhad, 2005), dar respuesta a las necesidades de la sociedad, sobre todo de los colectivos desfavorecidos y crear para ello negocios rentables, no sólo es posible sino que es responsable. Fisac *et al.* (2011), aclaran que la base de la pirámide, que se refiere a la población que está por debajo de uno o dos dólares de ingresos al día, debe ser tenida en cuenta desde el enfoque empresarial. Para ello, deben desarrollarse estrategias de lucha contra la pobreza, tratando de generar nuevas soluciones de mercado para proveer a estos colectivos de bienes y servicios. En esta misma línea, Saúl (2011) describe la realidad socio-económica y el nuevo contexto en el que están operando las empresas y define el rol que éstas pueden llegar a desarrollar. Su idea principal es que el cambio social tiene valor de mercado. Esto quiere decir que las empresas no tienen que sacrificar sus beneficios para ser responsables, sino que ha surgido un amplio sector de mercado para las acciones sociales que éstas son potencialmente generadoras de beneficios.

3.4. El criterio económico de las acciones de RSE: inversión o coste

Evidentemente, cualquier acción que se pretenda llevar a cabo en materia de RSE tendrá unos costes, aunque sean mínimos y muchas veces de funcionamiento. Las empresas que se inician en estas acciones pueden incurrir en cos-

tes a corto plazo, pero según se van interiorizando en la estrategia, muchos ejemplos y estudios empíricos nos demuestran que una filosofía de gestión asentada en los principios de la RSE incrementa las posibilidades de innovación, el desempeño de la empresa y su éxito competitivo en el mercado, por lo que llegados a esa fase, la RSE estaría considerada una inversión con retorno en imagen, clientes y cuenta de resultados.

A este respecto, existe una corriente académica de estudio de la RSE centrada en la relación con el resultado empresarial y que se conoce como *the business case for corporate responsibility* haciendo uso de los términos anglosajones (Carroll y Shabana, 2010). Esta línea de investigación está centrada en demostrar que hay razones económicas y empresariales de gran importancia que justifican que las organizaciones asuman principios de RSE, como demuestran por ejemplo las evidencias empíricas de Margolis y Walsh (2003). Dentro de esta corriente y en el contexto español es destacable el reciente trabajo de Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández (2013), que analiza empíricamente la relación de causalidad entre la RSE y el éxito competitivo en una muestra de 710 microempresas, otorgando a la innovación un papel de mediación parcial que refuerza la relación planteada.

Sin dejar de ser cierta la relación a largo plazo entre RSE y resultado, lo cierto es que la crisis lo cambia todo. Tal y como señalan Rodríguez-Antón *et al.* (2013), en los momentos actuales de profunda crisis económico-financiera que nos afecta desde 2008, algunas empresas comprometidas con su entorno pueden estar dejando de lado sus prácticas de RSE para centrarse de forma miope y cortoplacista, pero entendible, en resolver sus problemas diarios. Sin embargo, en tiempos de crisis, también se puede recurrir a acciones de RSE *Low Cost*, como poner en marcha un plan de ahorro de energía en la empresa, organizar un banco de tiempo entre los empleados para cubrir necesidades particulares y del hogar o movilizar a la plantilla en torno a una acción que implique voluntariado corporativo, en la cual una ONG asuma el liderazgo pero donde participen los empleados de la empresa contribuyendo a una causa determinada al tiempo que desarrollan su *team building* sin pagar los servicios de una consultora.

Finalmente, no podemos perder de vista el papel tan importante que hace el Tercer Sector, ofreciendo a las empresas su ayuda y colaboración para la puesta en marcha de acciones de RSE. En este caso, huelga hablar de costes para la empresa, y sí de inversiones a medio y largo plazo (Sanchez-Hernandez y Gallardo-Vazquez, 2012).

3.5. La periodicidad de las acciones RSE: puntuales o periódicas

Realizar una actuación socialmente responsable de forma aislada en el conjunto de la actividad empresarial supone sensibilización, implicación e ilusión por acometer alguna medida concreta en un ámbito específico que puede ser tan dispar como una ayuda a una organización no lucrativa, una medida de ahorro energético, una adquisición a proveedores de comercio justo o un plan de voluntariado corporativo con los empleados, pero no impregna la cultura de la empresa, no está en la estrategia, y aunque es un comienzo, no llega a determinar la calificación de empresa socialmente comprometida y responsable. Frente a lo anterior, la realización de una serie de acciones en todos los ámbitos de la empresa y con distintos agentes de interés, de forma planificada, consensuada, continuada en el tiempo y debidamente insertada en la estrategia acometida por la empresa, es lo que verdaderamente caracteriza a una empresa responsable. En este sentido, autores como Ruíz (2012), señalan la importancia de las relaciones con los públicos como uno de los principales retos de RSE y cómo estas deben quedar contempladas en sus políticas y memorias. Autores como Lally et al. (2009), señalan que hay una relación entre la práctica diaria y el grado de automatismo de un comportamiento. Aunque este mismo autor señala que para una persona es necesaria una media de 66 días para consolidar un hábito, bien es cierto que la cifra depende del tipo de conducta y que el hecho de necesitar más tiempo significaría que tenemos más reticencia al cambio. De igual modo y no menos importante, explica que para formar un hábito es fundamental una fuerte motivación intrínseca y un elevado grado de persistencia. Por tanto, nos parece evidente que las acciones puntuales son bienvenidas pero la RSE es una filosofía de gestión y, como tal, debe ser continuada en el tiempo.

3.6. Los indicadores de análisis de RSE: intangible o tangible

La existencia de dos tipos de activos en las organizaciones, los de naturaleza tangible y los de naturaleza intangible, determinan el cuestionamiento sobre la propia naturaleza de la RSE. Esto lleva a la dificultad de medir el grado de responsabilidad que cualquier empresa acomete, el nivel de implementación de las acciones socialmente responsables en las empresas o el grado de divulgación que la empresa hace de su RSE. Nos encontramos, por tanto, ante un concepto difícil de ser encuadrado dada su naturaleza dividida entre lo tangible y lo intangible.

En este sentido, para etiquetar a una entidad de socialmente responsable sería preciso demostrarlo. Considerando, como dicen Nieto y Fernández (2004), que la RSE es una verdadera innovación en las empresas, ésta puede tener de entrada una naturaleza intangible. Si se adopta una consideración amplia de

la innovación, incluyendo todas las facetas del concepto actualmente recogidas en el Manual de Oslo (OCDE, 2005), se observa un concepto de innovación basado en diferentes enfoques tales como: producto o servicio (Bajaj *et al.*, 2004), procesos (Utterback, 1994), *marketing* (Lin y Chen, 2007), aspectos organizativos (Ravichandran, 2000) o la propia gestión (Zahra *et al.*, 2000). Sin embargo, no es fácil para todas ellas poder concretar su valor, su incidencia y sus resultados en el proceso global de la empresa. Por ello, gozan de una naturaleza intangible que será necesario seguir analizando.

En definitiva, y una vez admitida de forma previa la naturaleza intangible de la RSE, se trata de hacer tangible la cultura empresarial mediante acciones. Por tanto, el concepto subyacente en esta disyuntiva es el de instrumentos de evaluación que permitan evaluar y por tanto tangibilizar las acciones. Las normativas que desarrollen las certificaciones de RSC deberán tenerlo muy en cuenta ya que, dependiendo de la naturaleza de la acción, será más o menos oportuno aplicar unos instrumentos u otros de medición. Aquí se abriría, por tanto, una nueva vía de investigación basada en elaborar y validar herramientas de valoración de las acciones de RSE. Por último, en este apartado, el hecho de tangibilizar las acciones relacionadas con la RSE podría servir como elemento motivador para otras nuevas y ser fuente del aprendizaje empresarial.

3.7. La temática de la acción de RSE: hacer o enseñar a hacer

Son muchos los empresarios que se quejan de una plantilla desmotivada y poco o nada implicada con la empresa, o de clientes que solo buscan el precio sin pararse en la calidad de los productos o servicios. En estas condiciones, avanzar en la gestión responsable puede ser una misión compleja. Siendo esto a menudo bastante cierto, el enfoque inicial de que la RSE supone hacer sin más, puede implicar fracaso si no se lleva a cabo un ajuste previo con los agentes de interés tanto internos como externos. ¿Qué es más responsable, llevar a cabo una actividad responsable medioambientalmente como puede ser plantar árboles, o enseñar y ayudar a que otras entidades y personas multipliquen esta acción? ¿Y enseñar a evitar la deforestación no sería más eficaz y eficiente? A este respecto Madero y Navarro (2010), señalan que una de las líneas estratégicas en las que se apoyan las acciones de RSE son la vinculación y el compromiso comunitario y su desarrollo. Así, una empresa que esté implicada en la RSE y consiga transmitir esta inquietud a la comunidad en la que está integrada multiplicará su esfuerzo. Por tanto, la RSE implica hacer, pero también y cada vez más, implica enseñar a hacer.

3.8. Destino de la RSE: hacia dentro o hacia fuera

Hay quienes dicen que la RSE empieza desde dentro, con medidas de responsabilidad interna de recursos humanos que induzcan a los empleados a trabajar potenciando la responsabilidad en el encuentro del cliente. Se podría decir que cuando la RSE es compartida por los empleados, la organización tiene el mejor equipo de ventas socialmente responsable, independiente del departamento al que pertenezcan.

Por tanto, el sujeto de las acciones de RSE es otra dimensión a tener en cuenta en nuestro análisis. Considerando los públicos destinatarios de dichas acciones, éstas se pueden dirigir hacia el cliente interno (empleados, departamentos, entidades) o los clientes externos (proveedores, clientes, etc.). Según autores como Lafuente *et al.* (2003), un enfoque integrador del concepto de RSE asume que las empresas no solo cumplen obligaciones económicas, éticas, legales y sociales con respecto a los clientes o accionistas; sino también en relación a empleados, distribuidores, etc. Teniendo en cuenta lo anterior, la RSE se podría definir como *“el reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores”* (De la Cuesta y Valor, 2003:11). En este sentido, autores como Blázquez (2013) introducen recientemente el concepto de *responsabilidad insight corporativa*, para definir las acciones que se dirigen hacia la sostenibilidad del clima laboral interno de la empresa.

Para terminar, y como muestra de que cada eje analizado podría ser objeto de un desmembramiento más exhaustivo, y aunque en un primer momento el límite de lo considerado (fuera o dentro) debería ser la estructura de la empresa, también se podría hacer referencia al contexto geográfico. Así, en una empresa multinacional, las acciones de RSE llevadas a cabo en el país donde tiene la sede, podrían catalogarse de acción interna y su relación con su cadena de valor internacional como acción externa.

4. CONCLUSIONES

El presente trabajo muestra la necesidad de seguir profundizando en la definición de RSE, centrando su análisis no solo en las acciones que se desarrollan sino también en la intencionalidad de las mismas.

El modelo analítico desarrollado que se muestra en la Figura 1 ofrece una serie de dimensiones definidas por dos términos antagónicos que intentan mostrar los límites donde puede situarse el propio concepto de RSE, en relación con la mencionada dimensión. Es lo que denominamos *palancas de cambio de la RSE*.

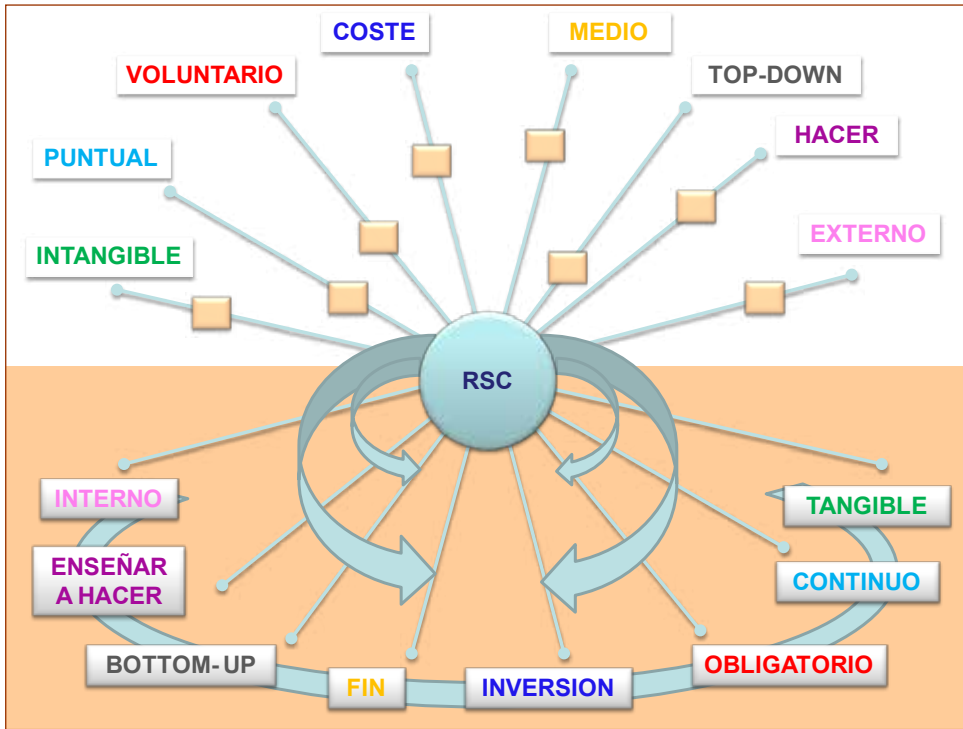


Figura 1. Palancas de cambio de la RSE (Fuente: Elaboración propia).

Se entiende que la RSE está siendo asumida por las organizaciones bajo los descriptores dominantes de intangible, puntual, voluntaria, que implica costes, entendida como un medio, fomentada por la dirección y que conlleva acciones concretas normalmente de naturaleza externa a la propia organización. Sin embargo, la evolución en cada uno de los términos opuestos es una realidad y encontramos un movimiento hacia una nueva concepción de la RSE que nos parece más integradora, que responde mejor a los retos de la crisis económica y social en la que estamos y que debe ser interpretada como un desarrollo del término hacia una aplicación más eficaz. Nos referimos a la forma en la que la RSE se empieza a asumir y a calificar. Así, la tangibilidad de las acciones comienza a ser reclamada por los distintos agentes de interés, se empieza a entender que las acciones puntuales no son suficientes, que una empresa debe integrar en su filosofía de gestión y en programas que tengan continuidad en el tiempo del despliegue de su estrategia de RSE. Así mismo se empieza a legislar, y hablamos de derechos y de obligaciones, sin anular los esfuerzos que más allá de la legislación puedan querer abordar las más responsables. Y

en la dinámica de la estrategia empresarial, la RSE empieza a ser considerada una inversión, fuente de ventaja competitiva y generadora de beneficio económico y social por lo que tiene sentido en sí misma, como un fin de la organización. En este nuevo contexto, todos los integrantes de la empresa, no solo los miembros de la dirección, tienen algo que aportar, y la RSE gana impulso de abajo arriba, potenciando las acciones multiplicadoras derivadas de facilitar y enseñar a hacer, mirando primero hacia dentro de las empresas, para proyectarse con éxito después hacia el exterior.

Por último, señalar que este análisis ofrece nuevas perspectivas que permitan incorporar los matices de la conceptualización de la RSE a futuras investigaciones aplicadas donde se pueda llegar a determinar el grado en el que la aceptación del término goza de consenso, así como las dificultades que entraña llevar a cabo políticas empresariales o públicas sobre un concepto vivo, una realidad en construcción donde los límites son difusos y la evolución rápida.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, D. y Reis, P. (2013): *A eficiência na distribuição das respostas sociais dirigidas à terceira idade nos distritos de Portugal Continental*. Universidade do Minho. Escola de economia e gestão. Disertação de Mestrado em Economia Social.
- Bajaj, A. Kekre, S. y Srinivasan, K. (2004): "Managing NPD: cost and schedule performance in design and manufacturing". *Management Science*, 50, 527-536.
- Bebbington, J., Larrinaga, C. y Moneva, J.M. (2008): "Corporate social reporting and reputation risk management". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(3), 337-361.
- Beurden, P.V. y Gosling, T. (2008): "The worth of values –A literature review on the relation between corporate social and financial performance". *Journal of Business Ethics*, 82, 407-424.
- Blázquez, A. (2013): "Responsabilidad Insight Corporativa: sostenibles desde lo que no se ve". *Revista Capital Humano*, 277, 74-78.
- Boulouta, I. y Pitelis, C.N. (2013): Who needs CSR? The impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, February. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=2235807> [12/7/2013].
- Carroll, A.B. y Shabana, K.M. (2010): "The business case for corporate social responsibility: review of concepts, research and practice", *International Journal of Management Review*, 12 (1), 85-105.
- Clarkson, M.B.E. (1995): "A Stakeholders framework for analyzing and evaluating

- corporate social performance". *Academy of Management Review*, 20 92-117.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001): Libro Verde. Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. Documento COM (2001) 366 final. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu> [12/7/2013].
- Comisión de las Comunidades Europeas (2011): Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu> [12/7/2013].
- Consejería de empleo, empresa e Innovación (2013): Decreto 110/2013, de 2 de julio (DOE nº 130 de 8 de julio) por el que se crea el Consejo de Responsabilidad Social Empresarial, y se regula el procedimiento para la calificación e inscripción en el Registro de empresas socialmente responsables de Extremadura.
- De la Cuesta, M. y Valor, C. (2003): "Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España", *Boletín económico del ICE*, 2755, 7-19.
- Elkington, J. (1998): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. 2nd ed. Capstone Publishing Ltd., Oxford.
- Elkington, J. (2004): "Enter the Triple Bottom Line. En: Adrian Henriques and Julie Richarson (Eds)". *The Triple Bottom Line: does it all add up*. EarthScan, London UK.
- Fernández-Kranz, D. y Santaló, J. (2010): "When necessity becomes a virtue: The effect of product market competition on corporate social responsibility", *Journal of Economics and Management Strategy*, 19 (2), 453-487.
- Fisac, R.; Moreno, A.; Mataix, C. y Palacios, M. (2011): "La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo", *Revista Española del Tercer Sector*, 17, enero/abril.
- Gallardo Vázquez, D., Sánchez Hernández, M.I., Corchuelo Martínez-Azúa, M.B. y Guerra Guerra, A. (2010): "Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española". *Revista de estudios empresariales* 2 54-80.
- Gallardo Vázquez, D., Sánchez Hernández, M.I (2012): *La responsabilidad social empresarial en Extremadura*, Fundación Obra Social La Caixa: Badajoz.
- Gallardo Vázquez, D., Sánchez Hernández, M.I (2013): "Análisis de la incidencia de la responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación". *Universia Business Review*, 38, 14-31.
- Goldsmith, S., Georges, G. y Burke, T.G. (2010): *The Power of Social Innovation*, John Wiley y Sons.

- Jenkins, H. (2006): "Small business champions for corporate social responsibility". *Journal of Business Ethics*, 67, 241-256.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976): "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of financial economics*, 3, 305-360.
- Jonker, J. (2002): "Quality beyond the Enterprise". *Measuring Business Excellence*, 6 (3), 31-35.
- Lafuente, A., Viñuales, V., Pueyo, R. y Llaría, J. (2003): *La responsabilidad social corporativa y políticas públicas*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Lally, P., Van Jaarsveld, C., Potts, H. y Wardle, J. (2009): "How are habits formed: Modelling habit formation in the real world". *European Journal of Social Psychology*, 40(6), 998-1009.
- Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura. DOE de 15 de diciembre de 2010.
- Lin, Y. y Chen, Y. (2007): "Does innovation lead to performance? An empirical study of SME's in Taiwan". *Management Research News*, 30 (2), 115-132.
- López, M.V. y Cabrera, T.A. (2013): "La aplicación del management en un entorno dinámico". *Razón y Palabra*, 82.
- Madero, S. M. y Navarro, M.F. (2010): "Cómo se muestra la responsabilidad social en México a través de Internet. Un análisis cualitativo". *EsicMarket*, 135, 119-147.
- Margolis, A.J y Walsh, J.P. (2003): "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business". *Administrative Science Quarterly*, 48, 2, 263—305.
- Maslow, A.H. (1991): *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- McWilliams, A., Siegel, D. y Wright, P.M. (2006): "Corporate social responsibility: Strategic implications". *Journal of Management Studies*, 43, 2-18.
- Melé, D., Argandoña, A. y Sánchez-Runde, C. (2011): "Facing the crisis: Toward a New Humanistic Synthesis for Business". *Journal of Business Ethics*, 99, 1-4.
- Montgomery, D.B. y Ramus, C.A. (2011): "Calibrating MBA Job Preferences for the 21st Century". *Academy of Management Learning & Education*, 10 (1), 9-26.
- Musliu, A. (2013): *Codes of conduct in the Macedonian Food Industry*. Swedish University of Agricultural Sciences. Uppsala.
- Nieto Antolín, M. y Fernández Gago, R. (2004): "Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en management". *Universia Business Review*, 1, 28-39.
- Núñez Nickel, M., Gutiérrez Calderón, I. y Carmona Moreno, S. (2003): "Informar para Sobrevivir". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa* 14 5-28.
- OCDE (2005): Manual de Oslo, Tercera edición, (OCDE/EU/ Eurostat, 2005). –

Using Patent Data as Science and Technology Indicators.

Oliver, C (1996): "The Institutional Embeddedness of Economic Activity". *Advances in Strategic Management* 13 163-186.

Parlamento Europeo (2013): Informe sobre la responsabilidad social de las empresas: promover los intereses de la sociedad y un camino hacia la recuperación sostenible e integradora (2012/2097,INI), Ponente: Richard Howitt.

Porter, M. y Kramer, M. (2002): "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Diciembre, 1-14.

Porter, M. y Kramer, M. (2006): "Strategy and Society", *Harvard Business Review*, Diciembre, 1-14.

Porter, M. y Kramer, M. (2011): "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, Enero- Febrero, 1-17.

Prahalad, C.K. (2005): *The Fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Wharton School Publishing.

Ravichandran, T. (2000): "Swiftness and intensity of administrative innovation adoption: an empirical study of TQM in information systems", *Decision Sciences*, 31 (3), 691-724.

Rodríguez-Anton, J.M.; Alonso-Almeida, M.M. y Celemín-Pedroche, M. S. (2013): "La responsabilidad social corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Un estudio de casos", *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, 13, enero-abril.

Ruiz, I. (2012). "Las relaciones con los públicos y su reflejo en las memorias de Responsabilidad Social" *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4 (11), 173-200.

Salas V. (2011): "Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y creación de valor compartido. La RSC según Michael Porter y Mark Kramer", *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, 9, septiembre-diciembre.

Sánchez Hernández, M.I. y Gallardo Vázquez, D. (2012). "El papel del tercer sector ante la responsabilidad social empresarial. Un análisis cualitativo de la realidad extremeña". *CIREC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 77, 59-86.

Sánchez Hernández, M.I. y Gallardo Vázquez, D. (2013): "Approaching Corporate Volunteering in Spain", *Corporate Governance. The International Journal of Business in Society* (en prensa).

Sánchez Hernández, M.I. y Grayson, D. (2012): "Internal Marketing for Engaging Employees on the Corporate Responsibility Journey", *Intangible Capital*, 8(2), 275-307

- Saul, J. (2011): *Social Innovation, Inc. 5 Strategies for driving business growth through social change*. Jossey-Bass San Francisco.
- Sánchez Hernández, M.I., Gallardo Vázquez, D. Corchuelo Martínez-Azúa, B y Guerra-Guerra, A. (2010): *La Responsabilidad Social: motor del desarrollo socioeconómico de Extremadura*. Comunicación presentada al International Meeting on Regional Science. The future of the Cohesion Policy. 7º Workshop APDR. Badajoz-Elvas. 17-19 de noviembre.
- SCHEIN, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sen, S. y Bhattacharya, C.B. (2001): "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility". *Journal of Marketing Research*, 38 (2), 225-244.
- Utterback, J. (1994): *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Weyzig, F. (2009): "Political and economic arguments for corporate social responsibility: analysis and a proposition regarding the CSR agenda". *Journal of business ethics* 86 417-428.
- Zahra, S., Neubaum, D. y Huse, M. (2000): "Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems", *Journal of Management*, 26 (5), 947-976.

Ética de negocios internacionales, la próxima frontera de la responsabilidad social

Federico Ast

Federico.Ast@alumni.iae.edu.ar

Federico Ast es Lic. en Economía y Lic. en Filosofía, ambas en la Universidad de Buenos Aires. Desarrolla una carrera como investigador en temas de filosofía, economía y administración de empresas. Estudia un Doctorado en Dirección de Empresas en IAE Business School (Universidad Austral). Su tesis es un estudio interdisciplinario sobre ética corporativa, que integra enfoques de filosofía política, teorías de la globalización, economía, sociología y estadística. Es profesor de Economía en la Universidad de Buenos Aires.

RESUMEN

Desde la década de 1970, el auge del capitalismo global ha planteado nuevos dilemas éticos para las corporaciones multinacionales, a medida que se hizo evidente que éstas podían obtener beneficios extraordinarios aprovechando los bajos estándares laborales, ambientales y de derechos humanos de sociedades emergentes. La reflexión académica sobre el tema llevó al desarrollo del campo de la ética empresarial internacional, que trata de responder a una pregunta clave: ¿cómo debe comportarse una empresa cuando las normas seguidas en el país de acogida son más bajas que las aplicadas en el país de origen? Este artículo realiza una contribución revisando la literatura actual, y presentando las fortalezas y debilidades de las diferentes respuestas teóricas. El objetivo es crear conciencia, entre los investigadores de Iberoamérica, de un debate de creciente relevancia en tiempos de economía global que aún no ha penetrado en la academia de la región.

PALABRAS CLAVE

Globalización, ética, negocios, intercultural, empresa.

ABSTRACT

Since the 1970s, the rise of global capitalism posed new ethical dilemmas for Western multinational corporations, when it became apparent that they could profit from lower labor, environmental, and human rights standards in developing countries. Academic reflection on the matter led to the development of the international business ethics field, which seeks to answer a key question: how should a company behave when the standards followed in the host country are lower than those followed in the home country? This article makes a contribution of surveying such literature. It presents the main moral dilemmas in international business and the strengths and weaknesses of the theoretical answers that philosophers have provided by adapting ethical theories such as utilitarianism, kantian deontology and virtue ethics. The goal is to raise awareness, among Latin American moral and political philosophers, of this increasingly relevant debate in times of global economy and the rising power of multinational corporations.

KEYWORDS

Globalization, ethics, business, cross-cultural, enterprise.

JEL

F10, M14

Fecha de recepción: 24 de febrero de 2013

1. INTRODUCCIÓN

A finales de la década de 1990, la empresa finlandesa Metsa-Botnia comenzó a planificar la construcción de una planta de producción de celulosa en la ciudad de Fray Bentos (Uruguay), cerca del límite con la Argentina. El proyecto fue fuertemente resistido por organizaciones de defensa del medio ambiente como Greenpeace. Una de las acusaciones que se esgrimieron contra Metsa-Botnia era que la instalación de aquella planta industrial en Sudamérica le permitía beneficiarse de un marco regulatorio más permisivo que en Finlandia. Se alegó que la diferencia de estándares permitía a la compañía obtener beneficios más elevados que si hubiese tenido que cumplir con las estrictas leyes ambientales de su país de origen. El conflicto escaló hasta convertirse en un enfrentamiento diplomático entre la Argentina y Uruguay que llegó hasta el Tribunal Internacional de La Haya.

El caso de Metsa-Botnia es una muestra de los dilemas éticos que suelen surgir actualmente en la gestión de las corporaciones multinacionales. Desde la década de 1970, una serie de fenómenos vinculados con la globalización, la desregulación y el cambio tecnológico causaron una rápida expansión de las empresas a los distintos rincones del planeta. Hacia el año 2000, unas 63.000 corporaciones multinacionales con más de 690.000 filiales extranjeras eran responsables del 25 por ciento de la producción mundial (Chandler y Mazlish, 2011: 2). El incremento del poder de estos “nuevos leviantes” se acompañó de un progresivo debilitamiento de la capacidad de los estados nacionales para regular sus actividades (Held y McGrew, 2003). De esta forma, las corporaciones se encontraron con la posibilidad de beneficiarse del arbitraje regulatorio, de la relocalización de actividades en jurisdicciones con regulaciones más permisivas en temas impositivos, laborales y ambientales, ya sea a través de inversiones directas o por medio de contratos. Las multinacionales comenzaron a estructurar cadenas de valor globales, con actividades de compra de insumos, ventas, soporte y desarrollo distribuidas en distintas regiones, en función de las ventajas comparativas de cada una para ejecutarlas mejor, más rápido o más barato. Uno de los símbolos de la nueva estructuración de las actividades corporativas a escala global es la leyenda impresa en el dorso de todos los productos Apple: “Diseñado por Apple en California. Ensamblado en China”.

Este contexto comenzó a generar nuevos dilemas éticos, que se convirtieron en el objeto de estudio de la ética en negocios internacionales, como un campo de investigación dentro de la ética de negocios. En ambientes de negocios domésticos, las leyes nacionales establecen un marco ético compartido sobre lo que las empresas pueden y lo que no pueden hacer.

Una compañía francesa que opera en Francia sabe que debe cumplir con normas laborales, ambientales y de gobierno corporativo conocidas y establecidas, respaldadas por mecanismos de aplicación fiables. No obstante, en sus operaciones en el extranjero, esta empresa se suele enfrentar a marcos regulatorios diferentes y mecanismos de aplicación débiles, lo que presenta la posibilidad de obtener beneficios a través de prácticas que resultarían inaceptables en su país de origen. Así, surgen dilemas acerca de la legitimidad moral de capturar dichos beneficios: “El nudo gordiano de la ética en negocios internacionales se forma en torno a la inquietante pregunta: ¿cómo debe comportarse una compañía cuando los estándares seguidos en el país de destino son más bajos que los seguidos en el país de origen?” (Donaldson y Dunfee, 1999a: 215).

El objetivo de este artículo es realizar una revisión histórica y conceptual de la literatura de un debate que ocupa un lugar importante en el mundo anglosajón, pero que hasta el momento ha tenido un reducido impacto en el mundo de habla hispana. La estructura del artículo es la siguiente. En un primer término, se presentan los principales dilemas éticos a los que deben hacer frente las multinacionales en temas laborales, ambientales, culturales y de derechos humanos. En segundo término, se revisan las respuestas más frecuentes que han dado los gobiernos, la sociedad civil y las propias empresas ante estos dilemas. En tercer lugar, se exponen las principales respuestas de la filosofía moral, que se resumen en la aplicación de teorías utilitaristas, deontológicas y de ética de las virtudes a los dilemas de negocios internacionales.

Transformaciones ocurridas en la última década en el sistema capitalista internacional hacen que la ética de negocios incremente su relevancia en la región. Por primera vez en la historia, corporaciones de origen iberoamericano (por ejemplo, BBVA, Embraer, Techint, Telmex, etc.) comienzan a protagonizar una expansión global, por lo que sus directivos empiezan a hacer frente a dilemas éticos internacionales relacionados con estándares laborales, ambientales y comerciales. En este contexto, es importante que los investigadores de la región comiencen a participar en el debate.

2. DILEMAS ÉTICOS EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

En los siguientes apartados, se presentan algunos dilemas comunes de ética de negocios internacionales que suelen enfrentar las corporaciones en un marco de capitalismo global.

2.1. Estándares laborales

En las décadas de 1960 y 1970, un número considerable de empresas del mundo desarrollado comenzó a cerrar sus fábricas domésticas y a contratar la producción en el extranjero. Esta estrategia permitía obtener tres tipos de ventajas. Primero, ahorros en mano de obra por la diferencia salarial entre un trabajador doméstico y un trabajador de un país emergente. Segundo, como en muchas sociedades emergentes, los trabajadores no estaban sindicalizados, las empresas reducían riesgos de huelgas y su impacto negativo sobre los cronogramas de producción. Tercero, en su intento por captar inversiones, con frecuencia los gobiernos de países emergentes ofrecían condiciones impositivas más favorables (Benjamin, 2001).

La deslocalización industrial despertó la problemática de los *sweatshops*, talleres donde los obreros ganan salarios más bajos y trabajan en condiciones peores que las prevalecientes en el país de origen de la compañía (Klein, 2000; Hartman, Shaw, y Stevenson, 2003; Arnold y Hartman, 2003, 2005, 2006). Quienes se oponen, argumentan que estos talleres explotan a los trabajadores y violan deberes de justicia, ya que la empresa ofrece un pago más bajo y condiciones laborales más pobres al empleado del país emergente que a su equivalente de la casa matriz. Por el contrario, otra corriente sostiene que los *sweatshops* son un primer paso necesario para el incremento de la productividad en naciones emergentes, que luego conduce al desarrollo económico y al bienestar de la población (Sachs, 2005). Esta perspectiva sostiene que, si bien es cierto que los salarios son más bajos que en el país de origen, suelen ser más elevados que en el resto de la economía emergente donde se insertan. Además, suelen ofrecer mejores condiciones laborales y brindan a los empleados la posibilidad de adquirir nuevas habilidades. Por ello, advierte esta corriente, las regulaciones que tienden a causar el cierre de *sweatshops* son perjudiciales para los propios intereses de los ciudadanos pobres de economías en desarrollo (Maitland, 1997).

2.2. Normas ambientales

El siglo XX experimentó un crecimiento exponencial en la capacidad del hombre para alterar el medio ambiente, lo que despertó diversos dilemas éticos en relación con el uso que las corporaciones hacen de los recursos naturales en sociedades con bajas regulaciones ambientales o deficiencias en su aplicación (Asgary y Mitschow, 2002).

Entre 1964 y 1990, Texaco explotó yacimientos de crudo en el Amazonas ecuatoriano, con estándares técnicos más bajos que los que empleaba en Estados Unidos. Esto resultó en derrames de petróleo, degradación ambiental y riesgos sobre la salud de las comunidades locales (Kline, 2005). Otro problema

frecuente se relaciona con los desechos tóxicos. Se estima que una parte considerable de las tierras cultivables de China están contaminadas con plomo, zinc y otros metales pesados exportados desde economías desarrolladas. Las viejas computadoras que se descartan en Estados Unidos suelen acabar en China, donde el costo de desecharlas es un 90 por ciento más bajo (Buckley, 2011).

2.3. Derechos humanos

Las corporaciones a veces enfrentan dilemas vinculados con su operativa en países con gobiernos acusados de violar derechos humanos. Un caso histórico es el de IBM, que proveyó perforadoras de tarjetas al Tercer Reich, máquinas que se utilizaron en la gestión operativa de los campos de exterminio. Por esta situación, IBM fue acusada de colaborar con el régimen nazi (Black, 2002). El caso contrasta con el de Polaroid, que en la década de 1970 cesó la comercialización de sus equipos en la Sudáfrica del *apartheid*, cuando se supo que eran utilizados para confeccionar documentos con los que el gobierno controlaba a los disidentes. Polaroid declaró: "No venderemos nuestro producto en ocasiones donde su uso constituya una potencial violación de la libertad humana" (Kline, 2005: 48). Un caso más reciente fue el de Google, que accedió al pedido del gobierno chino de censurar algunas palabras clave como "Tiananmen Square" y "Dalai Lama" en su buscador. El Director General, Eric Schmidt, declaró que la empresa tiene la obligación de respetar la ley en cada país donde opera: "Creo que es arrogante entrar en un país donde estamos comenzando nuestras operaciones y decirle al país cómo debe gobernarse" (Flemish y Trevino, 2010: 434).

2.4. Diversidad cultural

Un último tipo de dilema ético, parcialmente vinculado con los derechos humanos, se presenta en relación con la diversidad cultural. Distintos principios de derecho internacional sostienen que las corporaciones deben respetar las costumbres y cultura de las comunidades en las que operan (UNESCO 2002). No obstante, serios dilemas ocurren cuando las costumbres locales entran en grave contradicción con valores globales. Un caso paradigmático ocurre con la igualdad de género. Las corporaciones occidentales, que típicamente valoran y promueven la igualdad de género en sus operaciones domésticas, a veces operan en sociedades con valores y leyes intolerantes hacia las mujeres. En Arabia Saudita, por ejemplo, la separación entre sexos es casi total y las mujeres tienen prohibido por ley ejercer muchas profesiones (Mayer y Cava, 1995). Corporaciones occidentales con negocios en Arabia Saudita, como McDonald's, justifican su discriminación hacia las mujeres con argumentos de respeto por la tradición local (Kline, 2005: 179). Pero estos argumentos pueden resultar problemáticos:

“Como en Arabia Saudita de la actualidad, Sudáfrica mantenía un sistema donde un amplio segmento de la sociedad era discriminada en todos los caminos de la vida y se encontraba bajo la autoridad de hombres sin ningún temor de ser considerados responsables de sus acciones. La única diferencia: las víctimas en Sudáfrica eran negras; en Arabia Saudita, son mujeres” (King, 2001: 23).

Los dilemas se presentan también en casos menos extremos. En México, si bien no existen restricciones legales sobre las mujeres en el mercado laboral, costumbres “machistas” suelen impedir a las mujeres superar ciertos puestos en las organizaciones (Mayer y Cava, 1995). Las corporaciones suelen afrontar una regla no escrita que sostiene que una mujer no debe estar al frente de un equipo de varones. Guiarse por el estándar del país de origen y ascender a la mujer podría tener un coste negativo sobre los resultados de la compañía, ya que los colaboradores podrían no percibir a su nueva jefa como una autoridad legítima. Respetar la costumbre local y negar el ascenso a una persona a causa de su género podría ser una discriminación injustificada y una violación del principio de igualdad de oportunidades.

3. LA RESPUESTA DESDE LOS GOBIERNOS, LA SOCIEDAD CIVIL Y LAS CORPORACIONES

La profundización de la globalización y el incremento de los dilemas éticos internacionales generaron diferentes tipos de respuestas por parte de los gobiernos, la sociedad civil y las corporaciones.

3.1. Los gobiernos

Las crecientes interacciones económicas internacionales generaron, en los gobiernos, una inquietud por ordenar el proceso de la globalización y establecer normas transnacionales para la práctica de los negocios. La *Foreign Corrupt Practices Act* de 1977 fue la primera legislación de este tipo, orientada a regular el comportamiento de las compañías estadounidenses en el extranjero en temas de corrupción (De George, 2005). La ley Sarbanes-Oxley de 2002, promulgada en los tiempos que siguieron a los fraudes de Enron y Worldcom, también tiene alcance transnacional ya que establece una serie de normas éticas y de gobierno corporativo que debe respetar toda firma que haga negocios en Estados Unidos. En virtud de su tamaño, la economía norteamericana es capaz de influir sobre el comportamiento de las corporaciones a través de regulaciones de alcance mundial. Sociedades más pequeñas, sin embargo, se encuentran en una situación de vulnerabilidad. Un endurecimiento de las condiciones (normas laborales o ambientales más estrictas, etc.) puede conducir a un arbitraje regulatorio contra la sociedad y a una fuga de inversiones hacia países con estándares más bajos.

En años recientes, ha crecido la conciencia de las dificultades que tienen los estados nacionales para resolver de manera aislada un problema que es esencialmente global. Por eso, los gobiernos han intentado buscar acuerdos con cobertura regional y global como la *Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales* (OECD 2011), la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (International Labor Organization 1998), y el Pacto Global de las Naciones Unidas (UN Global Compact Office 2007). Estos acuerdos, nacidos en el seno de organismos intergubernamentales, han pretendido incorporar voces de corporaciones y organizaciones de la sociedad civil global. Salvo en algunos éxitos parciales en las industrias farmacéutica y del tabaco logrados en el marco de la Organización Mundial de la Salud, en general, el éxito de estas iniciativas ha sido limitado. La dificultad de encontrar valores interculturales comunes, las presiones de intereses especiales por mantener el capitalismo global libre de regulación y la ausencia de un gobierno mundial capaz de ejecutar sanciones han hecho que las iniciativas gubernamentales, por el momento, hayan tenido poco éxito en influir sobre el comportamiento de las corporaciones (Weber, 2008: 326).

3.2. La sociedad civil

En un capitalismo global que carece de mecanismos de aplicación de leyes internacionales, la sociedad civil global adquirió importancia como mecanismo informal de regulación y ejecución de sanciones. Desde la década de 1990, se registró un creciente activismo contra prácticas corporativas vinculadas con la tercerización en países en desarrollo con bajos estándares laborales y ambientales. Así nació el concepto de *soft law*, que influye sobre el comportamiento de las corporaciones, no a través de sanciones legales, sino con campañas de concienciación y boicots (Paeth, 2008: 416).

Nike protagonizó un escándalo internacional cuando se denunció que su indumentaria era fabricada a través de una red de contratistas en condiciones abusivas en el Sudeste Asiático (Klein, 2000). *Rainforest Action Network (RAN)* desarrolló un boicot de nueve años hasta que, en 1998, Mitsubishi aceptó reemplazar el papel a base de madera por uno ecológico (Stoll, 2008: 192). Además de boicots disparados por situaciones específicas, la sociedad civil global desarrolló intentos más formales de crear estándares socialmente responsables para las corporaciones.

El movimiento de *fair trade* (comercio justo) alcanzó un relativo éxito en crear una certificación global para el café. Los productos con el sello de *fair trade* ofrecen una garantía al consumidor de que no fueron producidos en condiciones abusivas y que se pagó un precio justo por las materias primas.

Nacida en 1997, por un proyecto de la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* y el *United Nations Environment Program*, la *Global Reporting Initiative (GRI)* es una organización sin fines de lucro que desarrolló el estándar más utilizado para controlar las prácticas de sostenibilidad de las corporaciones. El marco de GRI pretende incrementar la uniformidad y abarcabilidad de los reportes de sostenibilidad, exigiendo a las empresas la presentación de abundante información en términos de estrategia corporativa, perfil operativo y sistemas de gestión, además de datos sobre 50 indicadores de desempeño relacionados con la actividad económica y su impacto ambiental y social. En el año 2000, unas 50 organizaciones utilizaron los principios GRI para reportar su desempeño en sostenibilidad. La cifra creció progresivamente hasta la actualidad, en que se estima que más de 4000 compañías de más de 60 países los utilizan. Las empresas firmantes del Pacto Global de las Naciones Unidas deben presentar informes regulares siguiendo las pautas del GRI. A cambio, obtienen el derecho de utilizar el sello del Pacto Global en sus productos, lo que las acredita como empresas socialmente responsables ante los consumidores y demás grupos de interés (Logson y Lewellyn, 2008: 1020).

3.3. Las corporaciones

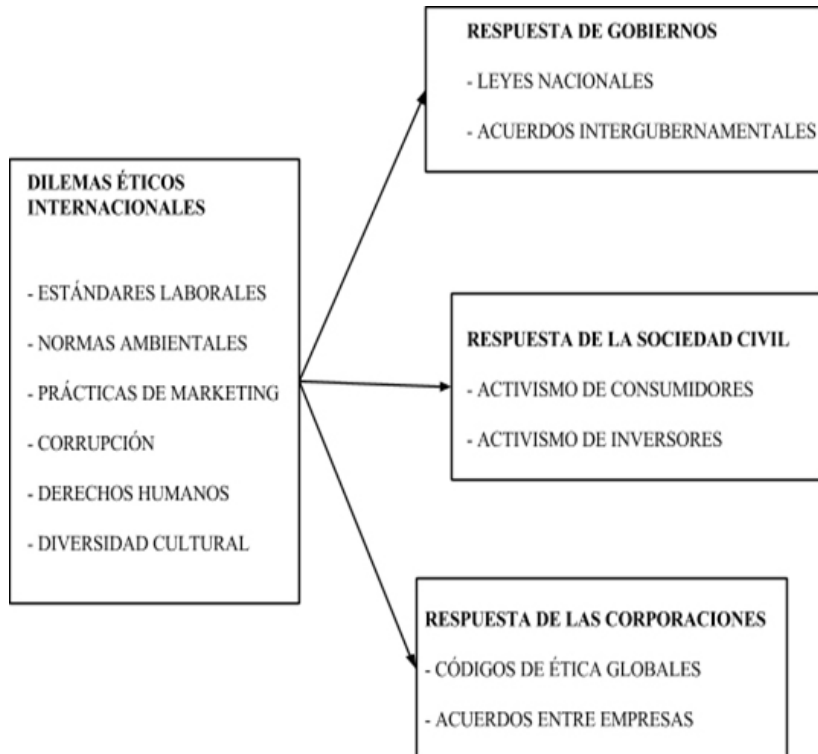
La principal respuesta de las corporaciones a los desafíos morales de la globalización ha sido el desarrollo de códigos de ética globales que establecen los valores, conducta, estándares y políticas en materia laboral, ambiental, comercial y de corrupción (Weber, 2008: 326). Enderle (1995) desarrolló una taxonomía de cuatro formas típicas de respuesta a la diferencia entre los estándares domésticos y extranjeros.

El Tipo Extranjero consiste en adaptar las prácticas de las filiales a las leyes y costumbres del país de destino, guiándose por la noción de “donde fueres, haz lo que vieres”. El Tipo Imperial es la utilización de los estándares del país de origen prácticamente sin modificaciones. En el Tipo Interconectado, la empresa no se considera a sí misma como representante de una nacionalidad particular sino de cierto sector, como la Unión Europea. En sus operaciones extranjeras, utiliza los estándares vigentes dentro de su sector. En este ejemplo, la empresa utilizará los estándares de la Unión Europea, sin importar cuál sea su origen. Las empresas de Tipo Global no creen que la pertenencia a un país sea relevante para la práctica de los negocios internacionales. Estas empresas consideran que el hecho de que la casa matriz esté, por ejemplo, en Estados Unidos no genera ninguna obligación a guiarse por los estándares norteamericanos de negocios. Así, una compañía de Estados Unidos podría utilizar estándares

Europeos en temas ambientales, mientras que en temas laborales podría elegirse por otras normas.

Además de la elaboración de códigos de ética individuales, las corporaciones desarrollaron acuerdos voluntarios sobre estándares a aplicar en los negocios internacionales. En 1978, un grupo de compañías estadounidenses se adhirió a los Principios de Sullivan, para sus operaciones en Sudáfrica. Las empresas acordaron no respetar las leyes laborales del apartheid y presionar al gobierno sudafricano para lograr su abolición. Los Principios de Sullivan fueron un modelo para otros códigos voluntarios como el *Caux Round Table*, una organización creada en 1986 por ex ejecutivos de corporaciones multinacionales de Estados Unidos, Europa y Japón. En 1994, esta organización presentó una propuesta de un código de ética internacional basado en los principios de la búsqueda del bien común y la dignidad humana. De esta forma, ofrece una serie de lineamientos que cubren pautas de comportamiento hacia consumidores, empleados, inversores, proveedores, competidores y las comunidades locales (Carroll, 2008: 1004).

Figura 1. La respuesta de los gobiernos, de la sociedad civil y de las empresas a los dilemas éticos internacionales



Fuente: Elaboración propia

4. LA RESPUESTA DESDE LA TEORÍA ÉTICA

La ética de negocios es tan antigua como los negocios, entendidos en el sentido amplio de actividad económica (De George, 2005). Reflexiones sobre ética económica se encuentran en textos sagrados de diferentes religiones y en códigos relacionados con la administración de imperios desde la Antigüedad. El Código de Hammurabi incluye parámetros para la fijación de “precios justos”, entre otros temas de ética comercial (Ryan, 2006). Platón discute temas de justicia económica y Aristóteles presenta reflexiones sobre comercio, finanzas y temas laborales relacionados con el tratamiento de los esclavos (Meickle, 1996). En la Antigua Roma, Cicerón discute la clase de información que el vendedor debe divulgar antes de concretar una venta (Baker, 2008). En la tradición judeocristiana, la Biblia y el Talmud establecen reglas morales aplicables al comercio (Friedman, 2003). En la Edad Media, Tomás de Aquino condena la usura y el comercio y discute la noción de precio justo (Dierksmeier, 2013: 159). La conquista de América despierta las primeras inquietudes morales relacionadas con un incipiente proceso de globalización económica. Entre 1550 y 1551, en el debate conocido como la Controversia de Valladolid entre Fray Bartolomé de las Casas y Juan Ginés de Sepúlveda, el primero defiende la extensión del derecho natural sobre los pueblos originarios americanos, haciéndoles acreedores de un tratamiento humano en temas laborales (Losada, 1971: 279).

En la modernidad, Locke (2011[1690]) discute temas de justicia distributiva relacionados con el estatus de la propiedad privada como derecho natural. Adam Smith (1993[1776], 2002[1759]) considera que la actividad económica es inseparable de las consideraciones morales y trata ambos temas de manera complementaria en *La Riqueza de las Naciones* y en la *Teoría de los Sentimientos Morales*. Kant discute la posibilidad de crear un orden económico internacional donde distintos estados republicanos colaboren en la construcción de caminos, la colonización de tierras y el almacenamiento de víveres. Kant (2009[1795]) Marx (2009[1848]) y Lenin (2010[1917]), estudian problemas de ética económica internacional motivados por la expansión global del sistema capitalista, lo que es retomado posteriormente por la corriente neomarxista de la teoría de la dependencia (Cardoso y Faletto, 1969).

Si bien las inquietudes por la temática son muy antiguas, Norman Bowie sitúa el nacimiento de la ética de negocios contemporánea como disciplina académica en noviembre de 1974, cuando se celebra la primera conferencia en la Universidad de Kansas (De George, 2005). El interés académico se había incrementado en los años anteriores, como respuesta a un cambio de actitudes de la sociedad norteamericana hacia los negocios. En la década de 1960, a medida que las corporaciones adquieren mayor poder, comienza a producirse una toma de conciencia acerca de los riesgos que plantean sus actividades

sobre el medio ambiente, los consumidores y los trabajadores. Las compañías responden con el desarrollo de la noción de *responsabilidad social* y la inversión en relaciones públicas para legitimar sus actividades como una contribución al bienestar general. En aquel contexto, las escuelas de negocios desarrollan sus primeros programas en ética y responsabilidad social, que, generalmente, ofrecen un enfoque relacionado con el estudio de las leyes y carecen de contribuciones desde la teoría ética formal.

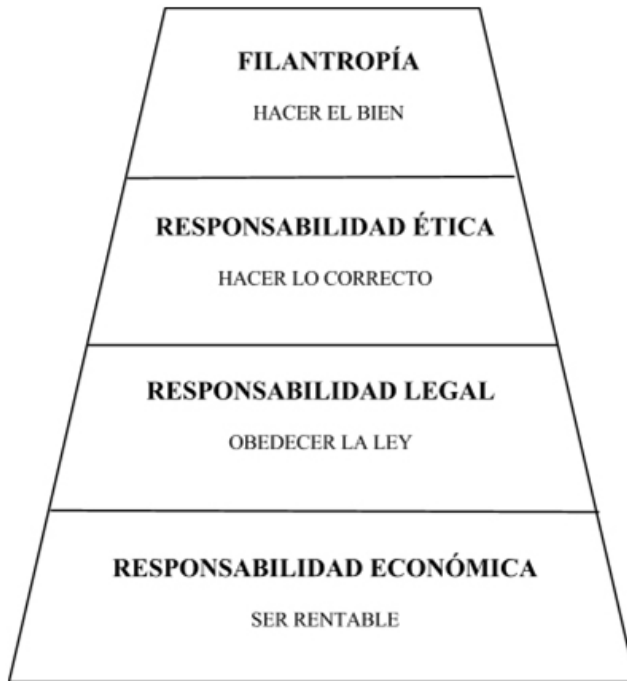
En los primeros años de la década de 1970, la ética filosófica empieza a ingresar en las escuelas de negocios e introduce conceptos como el utilitarismo, la deontología kantiana y la ética de las virtudes. Los pioneros, en general, se enfrentaron a una fría recepción en la academia. Sus colegas de los Departamentos de Filosofía no percibían los negocios como una actividad filosóficamente interesante. Sus colegas de las escuelas de negocios eran escépticos acerca de lo que un filósofo moral podía aportar a la gestión de las organizaciones y al sentido moral común de los ejecutivos. Dos factores influyeron para que la ética de negocios fuese progresivamente aceptada como disciplina académica relevante. Primero, en 1971, la publicación de *Teoría de la Justicia* de John Rawls (2009[1971]) introdujo inquietudes por la justicia distributiva en los claustros de filosofía. Dentro de la corriente de pensamiento liberal, esta obra inició un debate de justicia distributiva internacional en relación con las obligaciones de los pueblos ricos hacia los pobres (Beitz, 1979; Pogge, 1989). Segundo, la profundización del proceso de globalización y la expansión internacional de las corporaciones comenzaron a generar dilemas morales de creciente complejidad, para cuya resolución el sentido común de los ejecutivos parecía insuficiente. El primer libro en ofrecer un tratamiento sistemático de ética en negocios internacionales es *The Ethics of International Business* (Donaldson, 1989), que utiliza un dispositivo de contrato social para dilucidar las normas que debería seguir una multinacional socialmente responsable. En *Competing with Integrity in International Business*, De George (1993) presenta diez principios morales mínimos que toda empresa debe cumplir en cualquier lugar del mundo, incluyendo el respeto por los derechos humanos, por las culturas locales y la cooperación con el gobierno.

4.1. La Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa

El desarrollo de la ética en negocios internacionales recibió una fuerte influencia de la *stakeholder theory*, cuyo postulado normativo principal sostiene que una corporación debe ser gestionada de modo que alcance un equilibrio entre los intereses de todos los grupos vinculados con ella, ya que el propósito mismo de la firma consiste en servir a sus grupos de interés (Freeman, 2010). Esto requiere responder a una serie de interrogantes sobre quiénes son los gru-

pos de interés, qué intereses deberían ser considerados y cuál es la naturaleza del equilibrio a alcanzar, lo que puede conceptualizarse a través de la Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa (Carroll, 1991, 2004).

Figura 2. La Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa



Fuente: Carroll (1991).

Los tipos de obligación de una corporación multinacional hacia sus grupos de interés globales pueden ordenarse en cuatro categorías. Primero, la corporación tiene una responsabilidad de generar rentabilidad a través de la venta de bienes y servicios a escala global. Segundo, tiene una responsabilidad de obedecer la ley de los países donde opera, ya que ésta es la forma en que cada pueblo codifica las prácticas que considera aceptables. Tercero, como en ocasiones las leyes podrían no ser suficientes, la corporación tiene la obligación de hacer lo correcto y evitar dañar a sus grupos de interés. Por último, las responsabilidades filantrópicas reflejan las expectativas acerca de que las corporaciones deberían involucrarse en actividades que no son obligatorias por ley ni generalmente esperadas por la ética.

La *shareholder theory*, identificada como una filosofía política libertaria, restringe las obligaciones morales de la corporación a los dos primeros niveles de

la Pirámide, las económicas y legales. Esta corriente sostiene que la única responsabilidad social de las empresas consiste en utilizar sus recursos en actividades diseñadas para aumentar sus beneficios respetando las reglas del juego de mercado, sin engaño ni fraude (Friedman, 2009[1962]). Desde esta perspectiva, la contratación de trabajo en *sweatshops* que motivó el escándalo de Nike en la década de 1990 no tenía nada moralmente reprochable. Los directivos tomaron aquella decisión en cumplimiento con su obligación de maximizar el valor para los accionistas y las condiciones de trabajo en los talleres eran perfectamente legales en las jurisdicciones donde se encontraban.

En ámbitos domésticos, la *shareholder theory* es criticada por no representar adecuadamente la función legítima que una empresa cumple en una sociedad occidental. Los críticos sostienen que, además de los accionistas, cualquier otro grupo de interés que esté o pueda estar afectado por las actividades de la organización puede tener reclamos morales sobre ella (Freeman, 2010). En el ámbito de los negocios internacionales, los problemas se acrecientan. Las leyes que deben marcar los límites a las corporaciones con frecuencia no son creadas por gobiernos democráticos en condiciones ideales y con marcos de aplicación fiables (Arnold, 2003). Muchos dilemas de negocios internacionales surgen cuando las compañías operan en sociedades que no presentan las características de las democracias liberales. En estos casos, no es claro en qué medida la ley codifica las prácticas aceptables, por lo que no necesariamente establece correctamente los límites dentro de los cuales debe moverse la corporación.

Dada la insuficiencia de la *shareholder theory*, el objetivo de la ética de negocios internacionales es indagar en el tercer nivel de la Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa, en las responsabilidades éticas que son deseables o prohibidas, pero que no se encuentran codificadas en la ley. Los desarrollos teóricos con el fin de responder a esta cuestión se basaron en la adaptación de teorías éticas tradicionales como el utilitarismo, la deontología kantiana y la ética de las virtudes a los nuevos desafíos planteados por la globalización.

4.2. Utilitarismo

El utilitarismo, desarrollado inicialmente por Jeremy Bentham (1961[1789]) y por John Stuart Mill (1998[1863]), fue adaptado a la ética de negocios internacionales por Gerard Elfstrom (1991). Esta teoría sostiene que la decisión éticamente correcta en un dilema es aquella que cumple con el Principio de Utilidad, que indica maximizar los beneficios y minimizar los daños para el conjunto de los grupos de interés involucrados. Frente a un dilema ético internacional, el utilitarismo prescribe identificar a los grupos afectados y las consecuencias (beneficios y/o daños) que cada posible curso de acción tendría sobre cada uno de ellos.

Enfoques utilitaristas han sido aplicados en numerosos escenarios en ética de negocios. Pastin y Hooker (1980) emplean un argumento utilitarista contra la *Foreign Corrupt Practices Act*. Maitland (1997) presenta consideraciones utilitaristas cuando sostiene que la fabricación en *sweatshops* es ética, ya que tiende a beneficiar a los ciudadanos de sociedades en desarrollo. Card y Krueger (1995) también utilizan un argumento utilitarista cuando alegan que las corporaciones podrían aumentar el salario en los *sweatshops* hasta el nivel de subsistencia sin renunciar a rentabilidad. De acuerdo al Principio de Utilidad, esa sería la decisión correcta ya que tiende a mejorar la situación de los trabajadores sin perjudicar a los accionistas. Más arriba, hemos presentado un argumento utilitarista contra la *Child Labor Deterrence Act* destinada a prohibir la importación de productos fabricados con trabajo infantil. Dicha ley, de acuerdo con este argumento, perjudicaría a distintos grupos de interés como los propietarios de la industria de la indumentaria de Bangladesh (porque perderían el mercado de Estados Unidos) y los niños empleados en las fábricas (porque perderían su fuente de subsistencia) (Schech y Haggis, 2000: 226).

Si bien los argumentos utilitaristas son muy frecuentes, sufren ciertas debilidades. Primero, no siempre es sencillo determinar cuáles son los grupos de interés afectados, lo que dificulta la medición del equilibrio entre beneficios y daños. Segundo, el potencial resultado de diferentes alternativas de acción puede ser difícil de determinar. En función de los supuestos empíricos del análisis y de las probabilidades de ocurrencia que se asignen a diferentes escenarios, un mismo criterio normativo de decisión (el Principio de Utilidad) podría sugerir cursos de acción diametralmente opuestos. Tercero, el utilitarismo compara los costes y beneficios agregados de una decisión, lo que puede vulnerar derechos de ciertos grupos de interés. En el caso de una empresa que considera instalar una fábrica en un país con débiles regulaciones ambientales, los ahorros podrían incrementar el retorno para los accionistas, pero a riesgo de lesionar a trabajadores y comunidades vecinas. Un proceso de decisión utilitarista podría conducir a un planteamiento como el siguiente: ¿Qué incremento de la rentabilidad para los accionistas compensa una supuesta probabilidad de que trabajadores y vecinos sufran daños a su salud como consecuencia de las bajas condiciones ambientales de la planta? La respuesta podría requerir asignar un valor monetario a la vida de trabajadores y vecinos.

4.3. Deontología kantiana

La moral kantiana se basa en la premisa de que las personas, en tanto seres autónomos, poseen una dignidad intrínseca que las hace poseedoras de ciertos derechos universales (Kant, 1985). Norman Bowie (1988) hizo los primeros

intentos de aplicar la ética kantiana a distintos contextos de negocios. Evan y Freeman (1990) desarrollan un modelo de base kantiana para la gestión de grupos de interés. Bowie (1999) realizó el primer esfuerzo integral y sistemático para introducir la ética kantiana en los negocios, en combinación con teorías contemporáneas de la organización y gestión estratégica (Donaldson y Dunfee, 1999a: 38).

El pilar sobre el que se construye la ética kantiana es el imperativo categórico, que funciona como un método de prueba para evaluar si los principios en los que se basa una acción son moralmente aceptables. Kant ofrece distintas formulaciones del imperativo categórico, entre las más populares: 1) "Obra sólo según una máxima tal que puedas querer al mismo tiempo que se torne en ley universal"; 2) "Obra de tal modo que uses la humanidad, tanto en tu persona como en la persona de cualquier otro, siempre como un fin y nunca meramente como un medio"; 3) "Obra como si, por medio de tus máximas, fueras siempre un miembro legislador en un reino universal de los fines" (Kant, 1985[1785]).

La primera formulación del imperativo categórico puede aplicarse, por ejemplo, al caso de los sobornos. La prueba del imperativo categórico requiere imaginar qué ocurriría si el principio que motiva la acción fuese una ley universalmente utilizada para orientar la conducta. El soborno es un pago secreto para obtener una ventaja sobre otros, una ventaja que ellos no aceptarían si estuvieran al tanto de ella. Si una máxima permitiendo los sobornos fuese universalizada, no podría pasar la prueba del imperativo categórico. Si todos ofrecieran sobornos, entonces la práctica de intentar hacer pagos secretos para ganar ventajas no tendría sentido. Al no superar la prueba del imperativo categórico, los sobornos no son una práctica ética desde el punto de vista de la moral kantiana (Bowie, 1999a: 14).

La segunda formulación del imperativo categórico busca que las personas sean tratadas con la dignidad que merecen como seres autónomos. En virtud de esto, en toda transacción comercial hay una obligación de tratar a la contraparte como un fin en sí mismo. Esto requiere, por ejemplo, que no haya engaño ni coerción en las prácticas entre la empresa y sus empleados. Un ejemplo son las políticas de reestructuración que atravesaron numerosas corporaciones en la década de 1990, que dio lugar a miles de despidos. Una respuesta kantiana ingenua, advierte Bowie (1999a: 8), podría sostener que los despidos son inmorales ya que tratan a los empleados como medios para maximizar la riqueza del accionista. Un análisis más cuidadoso requeriría analizar en mayor detalle los acuerdos entre la empresa y los empleados. Siempre que no hubiera elementos de coerción o engaño (como promesas implícitas de empleo de por vida), los despidos son legítimos ya que tratan a los empleados como personas autónomas.

En su tercera formulación, el imperativo categórico indica que las estructuras organizativas deben tratar con dignidad y respeto a todas las personas por igual. De aquí se derivan obligaciones como la consideración de todos los grupos de interés afectados por las decisiones, el establecimiento de relaciones de justicia y, en los casos en que haya que beneficiar a un grupo sobre otro, que la decisión no sea tomada con el parámetro utilitarista de la cantidad de miembros de cada grupo.

Enfrentado a una situación dilemática, la teoría kantiana aconseja al directivo identificar los derechos de los distintos grupos afectados por la decisión, para luego elegir un curso de acción que no viole ninguno. Por su carácter no consecuencialista, la ética kantiana evita el problema de la agregación de beneficios y daños típico de los modelos utilitaristas. Las compañías farmacéuticas a veces deben decidir la realización de pruebas de nuevos métodos terapéuticos en sociedades con débiles regulaciones sanitarias. Desde una perspectiva utilitarista, el riesgo de unas pocas muertes en un país en vías de desarrollo podría justificarse si permite acelerar el lanzamiento al mercado de una nueva terapia que salve millones de vidas. Desde la moral kantiana, no obstante, esta opción es ilegítima, ya que no respeta la dignidad de los sujetos que serán sometidos a las pruebas (Bruton, 2008: 563).

El enfoque kantiano ha encontrado un campo fértil en su aplicación a los negocios, ya que muchos reclamos morales se expresan en términos de derechos, como el derecho de los empleados a no ser discriminados, el derecho de los consumidores a no ser engañados o el derecho de una comunidad a gozar de un medioambiente sano. Además, Kant fue un pionero en el desarrollo de ideas cosmopolitas, que tuvieron un fuerte impacto en el debate de justicia global y, por consiguiente, en la ética de negocios internacionales.

No obstante, la ética kantiana también se ha enfrentado a diversas críticas. Primero, algunos autores consideran el enfoque como altamente especulativo. Distintas personas pueden llegar a diferentes respuestas en relación con la universalización de la máxima de acción. En función de los supuestos, se podrían realizar muchas formulaciones alternativas de los derechos entre los distintos grupos de interés afectados (Dunfee, 1991; Moore, 2009). Por otro lado, la ética kantiana podría resultar excesivamente exigente y de aplicación escasamente realista en ámbitos organizacionales. El postulado que sostiene que una acción sólo es verdaderamente moral si no se encuentra influida por el interés propio parece inadecuado para el ámbito corporativo, donde el ánimo de lucro es la motivación principal. Por eso, algunos autores consideran a este enfoque como irrelevante para la resolución de problemas éticos prácticos en el ámbito de las organizaciones. Solomon (1992) señala que cualquier estrategia basada en conceptos kantianos es inadecuada para atender al contexto concreto de los

negocios y a los roles particulares que las personas juegan en las empresas. Por último, el enfoque kantiano ha sido acusado de inaccesible para el gerente “de carne y hueso” que debe tomar decisiones en una organización: “la gente no hace ética de esa manera” (Solomon, 1992: 323).

4.4. Ética de las virtudes

El origen de la ética de las virtudes se remonta a Platón y Aristóteles en occidente y a Confucio en la tradición oriental. En la modernidad, una versión de ética de las virtudes fue defendida por David Hume (1998[1751]) y Adam Smith (2002[1759]) dentro de la corriente de los sentimientos morales. En las últimas décadas, este enfoque despertó un renovado interés, debido al trabajo de Alasdair MacIntyre (2007). A comienzos de la década de 1990, Robert Solomon (1992, 1994, 2003) introdujo la ética aristotélica en el ámbito de las organizaciones. El interés creció en los últimos años y en 2012 *Business Ethics Quarterly* dedicó una edición completa a la ética de las virtudes (Sison, Hartman y Fontrodona, 2012).

La ética de las virtudes comienza con la idea de que la base para la realización de juicios éticos no es el individuo aislado del liberalismo sino la comunidad. Una corporación es, antes que nada, una comunidad donde los directivos ocupan roles que los sujetan a obligaciones concretas. En la mayoría de los casos, no existen reglas éticas generales que expresen cómo se debe actuar. Los dilemas no pueden resolverse a través de la facultad de la razón instrumental, como si se tratara de la resolución de un problema técnico a través de la aplicación de una ley universal a un caso particular. Es necesario acudir a la razón práctica, el buen juicio, o como lo llamaba Aristóteles, la *phronesis*.

La capacidad del directivo de tomar la decisión éticamente correcta depende de su carácter. Existen diferentes virtudes del carácter relevantes para los negocios, entre ellas la honestidad, el coraje, la generosidad, la tolerancia, la integridad y la prudencia (Solomon, 1992: 331). Las virtudes no son rasgos del carácter estáticos que un directivo posee o no posee. Son rasgos duraderos que se van cultivando a través de la experiencia en la resolución de dilemas éticos. En cada situación en que el ejecutivo se enfrente a una decisión éticamente compleja, la ética de las virtudes sugiere identificar qué virtud se encuentra en juego, como por ejemplo la honestidad, la justicia o la equidad, y luego preguntar qué haría una persona virtuosa. En la medida en que el directivo adquiera esta costumbre de pensamiento, su carácter se irá desarrollando y sus hábitos de toma de decisiones éticas se volverán más acertados. En la medida en que más miembros de la corporación atraviesen por este proceso y adquieran las virtudes constitutivas del buen carácter, la organización en su conjunto tenderá al bien común (Crespo, 2008).

El interés suscitado en los últimos años por la ética de las virtudes se explica por su capacidad para ofrecer un enfoque mejor adaptado a las situaciones éticas concretas que pueden encontrar los directivos en las organizaciones. Esta teoría parece más apta para enfrentar casos en los que las reglas parecen difíciles de aplicar o cuando hay dos o más reglas que sugieren cursos de acción inconsistentes entre sí. En lugar de generar una discusión acerca de qué regla tiene prioridad sobre las demás -un debate para el que los ejecutivos, por su formación e intereses, suelen estar mal preparados-, la ética de las virtudes aconseja desviar el centro de interés de los principios y colocarlo sobre el agente. La pregunta clave no es qué principio o regla es aplicable a la situación, sino qué virtud está en juego en este caso y qué haría una persona virtuosa.

La ética de las virtudes ha sido sometida a dos tipos de críticas. En primer término, la crítica situacionista cuestiona los supuestos de psicología moral subyacentes al modelo de hombre virtuoso. La ética de las virtudes asume que las acciones son un resultado del carácter, y que el desarrollo de un buen carácter permite mejorar la toma de decisiones morales. Doris (1998), sin embargo, advierte que los rasgos del carácter son menos duraderos de lo que supone este modelo. La evidencia indica que pequeños cambios en el ambiente afectan notablemente en la toma de decisiones y que las decisiones dependen poco del carácter de la persona y mucho de la situación en que se adoptan. Si esto fuese cierto, entonces sería falso que el desarrollo de las virtudes tienda a mejorar la toma de decisiones éticas, un supuesto básico de la ética de las virtudes (Moore, 2009).

En segundo lugar, si bien el foco de atención sobre el agente parece resolver distintos problemas de los enfoques basados en reglas como el utilitarismo y la ética kantiana, el coste parece ser la restricción de este enfoque en el ámbito del directivo individual. Esto constituye un importante inconveniente, porque una herramienta clave que usan las corporaciones para lidiar con problemas éticos internacionales es la elaboración de códigos de ética globales. Los enfoques utilitaristas y kantiano, con mayores o menores dificultades, parecen capaces de ofrecer criterios de buen comportamiento corporativo sobre los que construir reglas aplicables globalmente. Solomon (1992) reconoce que el enfoque de las virtudes, por su foco en el carácter y las virtudes del agente frente a casos particulares, parece insuficiente para ofrecer respuestas a los dilemas al nivel de la corporación, en relación con el rol de los negocios en la sociedad, la legitimidad de la intervención del gobierno y las responsabilidades de las compañías hacia sus diferentes grupos de interés.

5. CONCLUSIONES

A lo largo de este artículo, se han introducido los principales conceptos del campo de la ética en negocios internacionales. En primer lugar, se han presentado los principales rasgos económicos del capitalismo global y de la corporación multinacional, como nuevo agente moral. Se han revisado los diversos dilemas éticos a los que las corporaciones se enfrentan en materia de estándares laborales, ambientales, comerciales, de corrupción, derechos humanos y diversidad cultural.

En segundo término, se han presentado los tipos más frecuentes de respuesta a este planteamiento de los gobiernos, la sociedad civil y las corporaciones. Los gobiernos han intentado regular el nuevo orden global a través de leyes domésticas y acuerdos intergubernamentales. La sociedad civil ha visto el nacimiento del fenómeno del activismo de consumidores e inversores. Las corporaciones, por su parte, desarrollaron códigos de ética globales y acuerdos con otras entidades, tanto públicas como privadas, para determinar las prácticas consideradas aceptables.

En tercer lugar, se ha revisado la respuesta de la teoría ética a los dilemas de la globalización. En general, la respuesta ha sido la adaptación de teorías éticas tradicionales como el utilitarismo, la deontología kantiana y la ética de las virtudes a los nuevos desafíos planteados por la internacionalización de los negocios. De acuerdo con Velasquez (1995), la respuesta no ha sido satisfactoria. Las teorías resultan demasiado abstractas y fallan en ofrecer soluciones para dilemas concretos a los que debe responder el directivo.

La ética de negocios internacionales es un campo en formación, de enorme potencial futuro a medida que progresa la globalización del sistema económico. Hasta el momento, las discusiones se han desarrollado principalmente en Estados Unidos, con algunas derivaciones en Europa. El crecimiento de las corporaciones de España y América Latina (por ejemplo, BBVA, Embraer, Techint, Telmex, etc.) que se están expandiendo por el mundo genera la necesidad de una mayor implicación de académicos de la región.

El objetivo de esta revisión de literatura ha sido presentar el estado actual del debate a la comunidad académica de Iberoamérica y motivar a sus miembros a participar en él. Hay importantes oportunidades tanto para investigadores provenientes de la filosofía como de las ciencias sociales.

Al nivel actual de desarrollo de la disciplina en Iberoamérica, una de las prioridades de investigación apunta a alcanzar una mayor comprensión de las actitudes y prácticas de ética internacional en multinacionales con origen en la región. ¿Existe conciencia de esta problemática entre sus directivos? ¿Cómo responden a ella? Un relevo de estas prácticas permitiría comparar la situación

de las empresas iberoamericanas con la de multinacionales de origen norteamericano, alemán y japonés, que llevan décadas de experiencia en negocios internacionales. Hay motivos para creer que dicha experiencia genera diferentes respuestas frente a los dilemas éticos, tanto a nivel de la organización como de los directivos individuales. Un investigador que acometa esta tarea podrá realizar una contribución muy significativa a este campo en desarrollo. La incorporación de investigadores iberoamericanos es importante para lograr un enriquecimiento del debate y una ampliación de perspectivas en la comprensión y solución de los nuevos dilemas planteados por el capitalismo global.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKÇAY, S. (2006), "Corruption and human development", *The Cato Journal*, 26(1), págs. 29–48.
- ARNOLD, D. G. (2003), "Libertarian Theories of the Corporation and Global Capitalism", *Journal of Business Ethics*, 48(2), págs. 155–173.
- ARNOLD, D. G. y BOWIE, N. E. (2007), "Respect for workers in global supply chains: advancing the debate over sweatshops", *Business Ethics Quarterly*, 17(1), págs. 135–145.
- ARNOLD, D. G. y HARTMAN, L. P. (2003), "Moral imagination and the future of sweatshops", *Business and Society Review*, 108(4), págs. 425–461.
- ARNOLD, D. G. y HARTMAN, L. P. (2005), "Beyond sweatshops: positive deviancy and global labour practices", *Business Ethics: A European Review*, 14(3), págs. 206–222.
- ARNOLD, D. G. y HARTMAN, L. P. (2006), "Worker Rights and Low Wage Industrialization: How to Avoid Sweatshops", *Human Rights Quarterly*, 28(3), págs. 676–700.
- ASGARY, N. y MITSCHOW, M. C. (2002), "Toward a model for international business ethics", *Journal of Business Ethics*, 36(3), págs. 239–246.
- BAKER, J. (2008), "Virtue Ethics", En R. W. Kolb Ed., *Encyclopedia of Business Ethics and Society*, Sage Publications.
- BEITZ, C. (1979), *Political Theory and International Relations*, Princeton University Press, New Jersey.
- BENJAMIN, M. (2001), "Foreword", En J. Cohen y J. Rogers Eds., *Can We Put an End to Sweatshops?*, Beacon Press, Boston.
- BENTHAM, J. (1961[1789]), *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, Doubleday, Garden City.
- BLACK, E. (2002), *IBM and the Holocaust: The Strategic Alliance Between Nazi*

- Germany and America's Most Powerful Corporation*, Three Rivers Press.
- BOWIE, N. E. (1988), *The Moral Obligations of Multinational Corporations*, En S. Luper-Foy Ed., *Problems in International Justice*. Westview Press, London.
- BOWIE, N. E. (1999), *Business Ethics: a Kantian Perspective*, Blackwell Publishing Ltd., Malden, Massachusetts.
- BRUTON, S. (2008), "Deontological Ethical Systems", En R. W. Kolb Ed., *Encyclopedia of Business Ethics and Society*, Sage Publications.
- BUCKLEY, C. (2011). Heavy metals pollute a tenth of China's farmland-report. *Reuters*. Encontrado en <http://www.reuters.com/article/2011/11/07/us-china-pollution-agriculture-idUSTRE7A60DO20111107>.
- CARD, D. y KRUEGER, A. (1995). *Myth and Measurement: The New Economics of the Minimum Wage*. Princeton: Princeton University Press.
- CARDOSO, F. H. y FALETTO, E. (1979). *Dependency and Development in Latin America*. University of California Press.
- CARROLL, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), págs. 39–48.
- CARROLL, A. B. (2004). Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), págs. 114–120.
- CARROLL, A. B. (2008). Global Codes of Conduct. En R. W. Kolb Ed., *Encyclopedia of Business Ethics and Society*, Sage Publications.
- CHANDLER, A. y MAZLISH, B. (2011), "Introduction", En A. Chandler y B. Mazlish Eds., *Leviathans: Multinational Corporations and the New global History*, Cambridge University Press, Cambridge.
- CRESPO, R. F. (2008), "Virtue", En R. W. Kolb Ed., *Encyclopedia of Business Ethics and Society*, Sage Publications.
- DE GEORGE, R. T. (1993), *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, Oxford.
- DE GEORGE, R. T. (2005), "A History of Business Ethics", *Markkula Center for Applied Ethics*, Santa Clara University, <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/conference/presentations/business-ethics-history.html>
- DIRKHEIMER, C. (2013), "Scholastic Business Ethics: Thomas Aquinas Versus William of Ockham", En C. Luetge, Ed., *Handbook of the Philosophical Foundations of Business Ethics*, Springer Netherlands.
- DONALDSON, T. (1989), *The Ethics of International Business*, Oxford University Press, New York.

- DONALDSON, T. (1996), "Values in Tension: Ethics away from Home", *Harvard Business Review*, 74(5), págs. 48–62.
- DONALDSON, T. y DUNFEE, T. W. (1999a), "Social Contract Approaches to Business Ethics: Bridging the "Is-Ought" Gap", En R. E. Frederick, Ed., *A Companion to Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd., Malden Massachussets.
- DONALDSON, T. y DUNFEE, T. W. (1999b), *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business Press.
- DORIS, J. M. (1998), "Persons, Situations, and Virtue Ethics", *Nous*, 32(4), págs. 504–530.
- DUNFEE, T. W. (1991), "Business Ethics and Extant Social Contracts", *Business Ethics Quarterly*, 1(1), págs. 23–51.
- ELFSTROM, G. (1991), *Moral Issues and Multinational Corporations*, Macmillan.
- ENDERLE, G. (1995), "What is International? A typology of International Spheres and its Relevance for Business Ethics", *International Association for Business and Society*, Vienna.
- FLEMISH, R. y TREVINO, L. K. (2010), Google Goes to China, *Managing Business Ethics*. John Wiley y Sons.
- FREEMAN, E. R. (2010), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.
- FREEMAN, E. R. y EVAN, W. M. (1990), "Corporate Governance: A Stakeholder Approach", *The Journal of Behavioral Economics*, 19(4), págs. 337–359.
- FRIEDMAN, H. (2003), "Creating a Company Code of Ethics: Using the Bible as a Guide", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 8(1).
- FRIEDMAN, M. (2009[1962]), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- HARTMAN, L. P.; SHAW, B. y STEVENSON, R. (2003), "Exploring the ethics and economics of global labor standards: a challenge to integrated social contract theory", *Business Ethics Quarterly*, 13(2), págs. 193–220.
- HELD, D. (2004), *A Globalizing World?: Culture, Economics, Politics*, Routledge.
- HELD, D. y MCGREW, A. G. (2003), *The Global Transformations Reader*. Wiley.
- HUME, D. (1998[1751]), *An Enquiry Concerning the Principles of Morals*, T. L. Beauchamp, Ed., Oxford University Press, Oxford.
- HUSTED, B. W. (2002), "Culture and international anti-corruption agreements in Latin America", *Journal of Business Ethics*, 37(4), págs. 413–422.
- INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION (1998), *Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*, International Labor Organization.
- KANT, I. (2009 [1785]), *Groundwork of the Metaphysics of Morals*, H. J. Paton, Trans., HarperCollins.

- KANT, I. (2009[1795]), *Perpetual Peace: a Philosophical Sketch*, Wildside Press LLC.
- KING, C. I. (2001), "Saudi Arabia's Apartheid", *The Washington Post*.
- KLEIN, N. (2000), *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*, Flamingo 2000.
- KLINE, J. M. (2005), *Ethics for International Business: Decision-Making in a Global Political Economy*, Routledge: New York.
- LENIN, V. I. (2010[1917]), *Imperialism: the Highest Stage of Capitalism*, Penguin.
- LOCKE, J. (2011[1690]), "Of Property", En *Second Treatise: An Essay Concerning the True Original, Extent and End of Civil Government*, Watchmaker Publishing.
- LOGSON, J. M. y LEWELLYN, P. G. (2008), "Global Reporting Initiative", En R. W. Kolb, Ed., *Encyclopedia of Business Ethics and Society*, Sage Publications.
- LOSADA, Á. (1971), "Controversy between Sepúlveda and Las Casas", En J. Friede y B. Keen, Eds., *Bartolomé de las Casas in History: Toward an Understanding of the Man and his Work*, Northern Illinois University Press, DeKalb.
- MACINTYRE, A. C. (2007[1981]), *After Virtue: a Study in Moral Theory* (3rd ed.), University of Notre Dame Press.
- MAITLAND, I. (1997), "The Great Non-Debate Over International Sweatshops", *British Academy of Management Annual Conference Proceedings*, págs. 240–265.
- MARX, K. (2009[1848]), *The Communist Manifesto*, The Floating Press.
- MAYER, D. y CAVA, A. (1995), "Social Contract Theory and Gender Discrimination: Some Reflections on the Donaldson/Dunfee Model", *Business Ethics Quarterly*, 5(2), págs. 257–271.
- MEICKLE, S. (1996), "Aristotle on Business", *The Classical Quarterly*, 46(1), págs. 138–151.
- MILL, J. S. (1998[1863]), *Utilitarianism*, Oxford University Press: Oxford.
- MOORE, G. (2009), "Virtue Ethics and Business Organizations", En J. D. Smith, Ed., *Normative Theory and Business Ethics*, Rowman y Littlefield Publishers.
- OECD (1996) *Recommendation of the Council on the Tax Deductibility of Bribes to Foreign Public Officials*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD (2011). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. OECD Publishing.
- PAETH, S. R. (2008), "Consumer Activism", En R. W. Kolb Ed., *Encyclopedia of Business Ethics and Society*, Sage Publications.
- PASTIN, M. y HOOKER, M. (1980), "Ethics and the Foreign Corrupt Practices Act", *Business Horizons*, 23(6), págs. 43–47.
- PINKSTON, T. S. y CARROLL, A. B. (1996), "A retrospective examination of CSR orientations: have they changed?", *Journal of Business Ethics*, 15(2), págs.

199–206.

POGGE, T. (1989), *Realizing Rawls*, Cornell University Press, New York.

RAWLS, J. (2009[1971]), *A Theory of Justice*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

RUGGIE, J. G. (2007), "Business and Human Rights. The Evolving International Agenda", *American Journal of International Law*, (101), págs. 819–840.

RYAN, L. V. (2005), "Codes of Ethics", En P. H. Werhane & E. R. Freeman, Eds., *The Blackwell Encyclopedia of Management: Business Ethics*, Blackwell Publishing Ltd., Oxford.

SACHS, J. (2005), *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*, Penguin, New York.

SCHECH, S. y HAGGIS, J. (2000), *Culture and Development: a Critical Introduction*, Wiley-Blackwell.

SISON, A. J. G.; HARTMAN, E. M. y FONTRONDONA, J. (2012), "Guest Editor's Introduction: Reviving Tradition", *Business Ethics Quarterly*, 22(2), págs. 207–210.

SMITH, A. (1993[1776]), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Oxford University Press, Oxford.

SMITH, A. (2002[1759]), *The Theory of Moral Sentiments*, K. Haakonssen, Ed., Cambridge University Press, Cambridge.

SOLOMON, R. C. (1992), "Corporate roles, personal virtues: An Aristotelean approach to business ethics", *Business Ethics Quarterly*, 2(3), págs. 317–339.

SOLOMON, R. C. (1994), *The new world of business: Ethics and free enterprise in the global 1990s*, Rowman y Littlefield Publishers.

SOLOMON, R. C. (2003), "Victims of circumstances? A defense of virtue ethics in business", *Business Ethics Quarterly*, 13(1), págs. 43–62.

STOLL, M. L. (2008), "Boycotts", En R. W. Kolb Ed., *Encyclopedia of Business Ethics and Society*, Sage Publications.

UN GLOBAL COMPACT OFFICE (2007), *From Global Citizenship to Local Commitment*, UN Global Compact Office.

UNESCO (2002), *Universal Declaration on Cultural Diversity*, UNESCO.

VELASQUEZ, M. G. (1995), "International Business Ethics: The Aluminum Companies in Jamaica", *Business Ethics Quarterly*, 5(4).

WEBER, J. (2008), "Codes of Conduct, Ethical and Professional", En R. W. Kolb, Ed., *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. Sage Publications.

WETTSTEIN, F. (2009), "Beyond voluntariness, beyond CSR: Making a case for human rights and justice", *Business and Society Review*, 114(1), págs. 125–152.

La RSC en la cadena de suministro: ¿riesgo u oportunidad?

Silvia Ayuso

silvia.ayuso@esci.upf.edu

Doctora en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona, Ingeniera de Tecnología Ambiental por la Universidad Técnica de Berlín y Diplomada en Filosofía por la Universidad Técnica de Berlín. Es la coordinadora e investigadora principal de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de la Escola Superior de Comerç Internacional - Universitat Pompeu Fabra (ESCI-UPF).

Mercè Roca

merce.roca@esci.upf.edu

Doctora en Economía y Empresa por la Leeds University Business School (Reino Unido), Master en Management y Licenciada en Economía y en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Pompeu Fabra. Actualmente es coordinadora académica de Marketing e Investigación de Mercados en Escola Superior de Comerç Internacional - Universitat Pompeu Fabra (ESCI-UPF) y Directora del Master of Science in International Business.

RESUMEN

El presente trabajo realiza una exploración de las prácticas adoptadas por las grandes empresas españolas para integrar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la gestión de la cadena de suministro. Por un lado, se examina el tipo de mecanismos utilizados para la gestión responsable de proveedores y, por otro lado, se identifican algunas de las características que definen a las empresas más avanzadas en este ámbito de gestión. Los resultados muestran que en la actualidad las empresas acometen principalmente prácticas de gestión responsable centradas en la selección y evaluación de proveedores, con el objetivo de gestionar mejor los riesgos relacionados con las cuestiones sociales y ambientales. Sin embargo, las compañías que pertenecen a multinacionales extranjeras, comercializan bienes de consumo y poseen altos estándares de RSC también buscan la colaboración con los proveedores para explotar las posibles oportunidades de creación de valor.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Corporativa (RSC), gestión de la cadena de suministro, proveedores, evaluación, colaboración.

ABSTRACT

This paper explores the practices adopted by large Spanish companies to integrate Corporate Social Responsibility (CSR) into supply chain management. On the one hand, the types of mechanisms used for responsible supply management are examined and, on the other hand, some of the defining characteristics of the most advanced companies in this management field are identified. The results show that currently companies undertake primarily responsible management practices focused on selection and evaluation of suppliers, in order to better manage the risks associated with social and environmental issues. However, companies that are owned by foreign multinationals, sell consumer goods and have high CSR standards also seek collaboration with suppliers to exploit potential opportunities for value creation.

KEYWORDS

Corporate Social Responsibility, supply chain management, supplier, evaluation, collaboration.

JEL

M11, M14

Fecha de recepción: 11 de abril de 2014

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno caracterizado crecientemente por la globalización y la especialización, las empresas han ido externalizando cada vez más su producción y sus servicios. Pero las empresas que externalizan su producción y sus servicios también externalizan los impactos sociales y medioambientales negativos derivados de su actividad, y con ello se exponen a riesgos de denuncia por malas prácticas, como en el caso del uso de mano de obra infantil o de procesos productivos contaminantes.

Por esta razón, las empresas han empezado a reconocer el valor de gestionar su cadena de suministro con criterios de responsabilidad y sostenibilidad. Esta tendencia está produciendo importantes cambios en las relaciones entre empresas contratantes y su red de proveedores, ampliando las consideraciones y dimensiones que se tienen en cuenta durante el proceso de selección y homologación de proveedores. Mientras que tradicionalmente primaban únicamente los criterios de precio, calidad y plazo de entrega, un número creciente de empresas presta en la actualidad atención a otros criterios y requerimientos ligados a cuestiones sociales (por ejemplo condiciones laborales o seguridad en las plantas) y ambientales (por ejemplo uso de sustancias tóxicas o consumo de recursos). Sin embargo, la gestión responsable de la cadena de suministro no solamente consiste en exigir el cumplimiento de determinados estándares sociales y ambientales a los proveedores, sino también en aprovechar las oportunidades de colaborar con ellos para implementar mejoras socioambientales en el proceso de producción y así lograr ventajas competitivas.

El propósito del presente artículo es comprender mejor las estrategias utilizadas para integrar criterios de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la gestión de la cadena de suministro, y si enfatizan una visión orientada a la gestión de riesgos o la búsqueda de oportunidades de mejora. A diferencia de trabajos anteriores que se han centrado en aspectos seleccionados de la gestión responsable de los proveedores, como por ejemplo las prácticas de gestión medioambiental (Gimenez y Sierra 2013; Tachizawa *et al*, 2012) o la aplicación de acuerdos escritos y medidas correctoras (Harms *et al*, 2013), este estudio analiza una amplia gama de herramientas existentes. En particular, el trabajo se aproxima a la realidad española para examinar en qué medida las mayores empresas adoptan diferentes mecanismos de gestión responsable de proveedores e identificar algunas de las características que definen a las empresas más avanzadas en este ámbito de gestión.

Para ello, el artículo comienza con una descripción de las principales motivaciones y estrategias de gestión responsable de la cadena de suministro. A continuación se explica cómo se desarrolló el estudio empírico y se detallan los

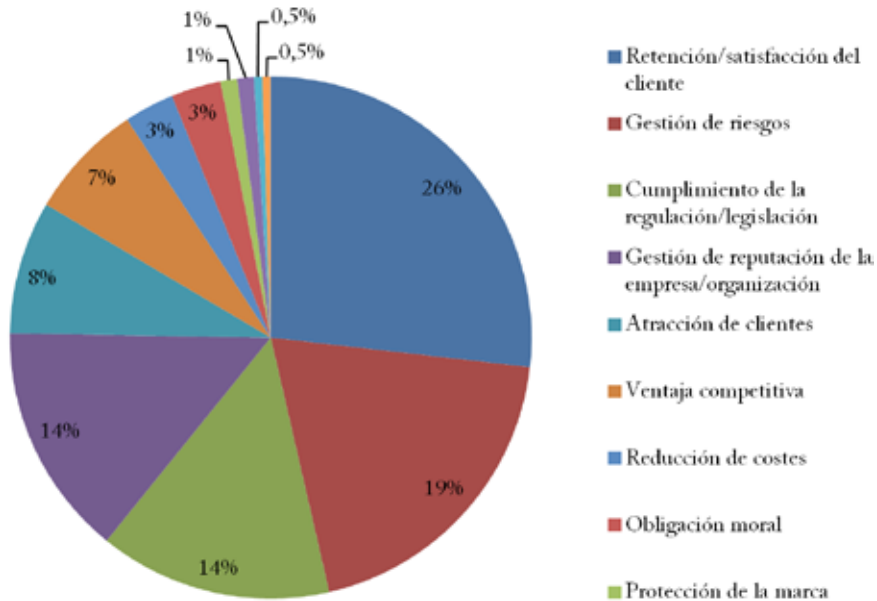
resultados obtenidos. Finalmente se extraen las principales conclusiones del trabajo y se señalan sus implicaciones teóricas y prácticas y algunas limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. POR QUÉ Y CÓMO INTEGRAR LA RSC EN LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La gestión de la cadena de suministro se ha convertido en un ámbito fundamental de la estrategia de RSC o sostenibilidad de las empresas. Desde la década de 1990, cuando las marcas de consumo más importantes del mundo occidental se enfrentaron a escándalos y campañas que señalaban las malas condiciones laborales de sus proveedores, las empresas han comenzado a establecer programas para abordar la RSC en la cadena de suministro. Varios estudios llevados a cabo en el ámbito internacional muestran que esta tendencia sigue claramente una trayectoria ascendente. Según la última encuesta sobre la implantación del Pacto Mundial a 1.712 empresas de 113 países, un 70% de las empresas considera principios de sostenibilidad en su cadena de suministro y el 13% exige a sus proveedores la adhesión al Pacto Mundial (UN Global Compact, 2013). Asimismo, estudios realizados en España muestran que muchas de las grandes empresas ya han puesto en práctica diferentes mecanismos para extender la RSC a sus proveedores. Así, el último informe del Club de Excelencia en Sostenibilidad revela que el 99% de las mayores empresas que operan en España considera criterios de sostenibilidad en sus compras a proveedores (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2013).

Pero, ¿por qué se embarcan las empresas en mejorar la sostenibilidad de sus cadenas de suministro? Las investigaciones existentes sugieren que intervienen muchos factores (Brammer *et al*, 2011). Entre los motivos más frecuentes están el deseo de mantener los clientes, el deseo de gestionar los riesgos de la cadena de suministro, el objetivo de cumplir con la regulación y/o legislación y el cuidado de la reputación corporativa. Se trata de motivaciones de naturaleza “defensiva” o “reactiva”, orientadas a evitar los riesgos operacionales y reputacionales. Por el contrario, aparecen con mucha menos frecuencia motivaciones más “positivas” o “proactivas” como el deseo de reducir costes, mejorar la eficiencia o acceder a nuevos mercados – aunque con los años se puede vislumbrar una tendencia en aumento (Brammer *et al*, 2011). La Figura 1 muestra las motivaciones identificadas en estudios sobre la gestión sostenible de cadenas de suministro internacionales publicados entre los años 1993 y 2010.

Figura 1: Motivaciones para la gestión responsable de la cadena de suministro



Fuente: Brammer *et al* (2011).

La decisión de incorporar prácticas de RSC en la gestión de la cadena de suministro depende también de diferentes factores internos y externos a la compañía. Los estudios llevados a cabo por Andersen y Skjoett-Larsen (2009) y Pedersen, (2009) indican que las empresas grandes han implantado mecanismos de compra o gestión responsable de proveedores en mayor medida que las pequeñas y medianas empresas, presumiblemente porque disponen de más recursos y tienen mayor poder de negociación de cara a sus proveedores. Al mismo tiempo, las empresas de mayor tamaño tienen más visibilidad y reciben más presión de sus diversos grupos de interés (Hall, 2001). En este sentido, las empresas que comercializan bienes de consumo y/o marcas conocidas por la población en general parecen tener más incentivos para asegurar unas mínimas condiciones sociales y ambientales en su cadena de suministro (Hoejmoose *et al*, 2012). Por otra parte, las compañías con altos estándares de RSC también suelen mostrar un comportamiento más avanzado en su compromiso con la compra o gestión responsable de proveedores (Leppelt *et al*, 2013).

Con respecto a la práctica para abordar la RSC en la cadena de suministro, las empresas disponen de diversos mecanismos.¹ Sobre la base de la literatura académica existente se pueden distinguir dos tipos de procesos de gestión responsable de proveedores: selección y evaluación, por una parte, y colaboración o desarrollo de proveedores, por otra (Gimenez y Tachizawa, 2012; Harms *et al*, 2013; Reuter *et al*, 2010).

Las herramientas de selección y evaluación de proveedores son las más utilizadas (Brammer *et al*, 2011) y van dirigidas a conocer y controlar el impacto ambiental y social de la cadena de suministro. En este sentido, engloban procesos sistemáticos para determinar el nivel de riesgo de cada proveedor o para establecer unos requisitos mínimos que éstos deben cumplir con respecto a determinados temas como, por ejemplo, medio ambiente, seguridad y salud laboral, derechos laborales, derechos humanos, corrupción, etc. (Harms *et al*, 2013). Las empresas compradoras pueden incluir estos requisitos en sus propios procesos de selección y homologación de proveedores, o pueden recurrir a algunos sistemas externos de clasificación de proveedores que ya incorporan datos relativos a la gestión de la RSC (Reuter *et al*, 2010; UN Global Compact y Business for Social Responsibility, 2010). Asimismo, es práctica cada vez más común formalizar el compromiso de los proveedores a través de una política o un código de conducta específico e incluir las correspondientes cláusulas de RSC en los contratos (Pedersen y Andersen, 2006). Las empresas también suelen implantar medidas que van dirigidas al seguimiento y control con el objetivo de verificar el nivel de asunción de los principios de RSC por parte de los proveedores: cuestionarios de auto-evaluación, inspecciones puntuales, auditorías internas y/o externas, etc. (Gimenez y Sierra 2013). En caso de detectar incumplimientos de los requisitos formulados por la empresa contratante, ésta puede decidir rescindir el contrato con el proveedor (Delmas y Montiel, 2009). En definitiva, las medidas de selección y evaluación van encaminadas a detectar en qué áreas los proveedores presentan problemas relacionados con la sostenibilidad y reducir los riesgos y costes asociados, tanto a nivel de operaciones como de reputación.

Las empresas más avanzadas no solamente implantan estas medidas de selección y evaluación, sino que se implican en prácticas de desarrollo de proveedores con el objetivo de superar los impedimentos que éstos tengan para adoptar prácticas más sostenibles (Harms *et al*, 2013; Tachizawa *et al*, 2012). En vez de exigir acciones correctivas con respecto a problemas detectados,

1 Distintas guías prácticas describen los pasos a seguir para incorporar criterios de sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro. Véase, por ejemplo, la Guía Técnica para la compra sostenible de AERCE (2013) o la Guía para la gestión responsable de la cadena de suministro de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2009).

las empresas colaboran activamente en diferentes planes de acción (Mamic, 2005). Este tipo de medidas van dirigidas a desarrollar las capacidades (*capacity building*) de las empresas proveedoras a través de iniciativas de información, formación y apoyo financiero (Lee y Klassen, 2008; Reuter *et al*, 2010). Además, algunas empresas reconocen o premian aquellos proveedores que consiguen demostrar un buen cumplimiento de los requisitos establecidos, e incluso crean incentivos que repercuten de forma positiva en su competitividad, como por ejemplo medidas preferenciales en los contratos o pedidos (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2009). Finalmente, en un intento de abordar las causas fundamentales de los problemas de sostenibilidad en la cadena de suministro, hay empresas que apuestan por acciones de colaboración con sus proveedores y otros *stakeholders*, como son empresas del mismo sector, ONG, administraciones públicas, centros de investigación, etc. (Pagell y Wu, 2009). Estas alianzas o *partnerships* permiten aunar esfuerzos para identificar las oportunidades ambientales, sociales y económicas más significativas en la cadena de valor y desarrollar productos o servicios más responsables y sostenibles (UN Global Compact y Business for Social Responsibility, 2010). En este sentido, las actuaciones basadas en la colaboración pueden conducir a innovaciones de producto y proceso, tanto para la empresa compradora como la empresa proveedora.

La experiencia ha demostrado que ambos tipos de procesos de gestión responsable de proveedores -evaluación y colaboración- contribuyen a mejorar el comportamiento ambiental y social de las empresas (Gimenez y Tachizawa, 2012). Sin embargo, los estudios realizados indican que la aplicación simultánea de los dos enfoques es la que lleva a los mejores resultados (Gimenez y Sierra 2013; Tachizawa *et al*, 2012). Dicho de otra manera, aplicar solamente mecanismos de evaluación no es suficiente. Las empresas deben dar un paso más e implicarse en relaciones de colaboración con sus proveedores. De hecho, cada vez es más evidente que las empresas reconocen la importancia de adoptar el paradigma de colaboración en su enfoque de gestión responsable de la cadena de suministro (véase Cuadro 1).

Cuadro 1: Enfoques de gestión responsable de la cadena de suministro

Daimler AG	“Nuestro objetivo es trabajar en conjunto con nuestros proveedores en todo el mundo para asegurar que los estándares de sostenibilidad se mantienen a lo largo de toda la cadena de suministro. Con el fin de apoyar y controlar la aplicación concreta de estos requisitos en los proveedores directos, utilizamos varias herramientas.” (Sustainability Report 2011, p. 102).
Ford Motor Company	“Animamos a nuestros proveedores a gestionar las cuestiones y los riesgos de la sostenibilidad dentro de sus propias operaciones y cadenas de suministro. También estamos comprometidos con proporcionar un amplio apoyo y asistencia a los proveedores para desarrollar su capacidad de gestionar los problemas de sostenibilidad, basándonos en nuestra experiencia en esta área.” (Sustainability Report 2011/12, apartado “Supply chain”).
Groupe Carrefour	“Este enfoque basado en la colaboración nos permite desarrollar productos que reflejan la creciente preocupación de los consumidores por el medio ambiente y los derechos humanos. También fortalece la política de Carrefour de forjar lazos estrechos, sostenibles y mutuamente beneficiosos con los proveedores.” (2011 Sustainability Expert Report, p.34).
Inditex	“El objetivo de Inditex con esta política no es sólo erradicar prácticas no deseadas en su cadena de suministro, sino también promover la mejora continua de las condiciones de trabajo entre sus proveedores.” (Memoria Anual 2011, p. 56).
Nestlé	“Este enfoque de mejora continua, basado en expectativas claras y apoyo para los proveedores que deseen mejorar sus prácticas, crea valor compartido tanto para Nestlé como para nuestros proveedores.” (Global Creating Shared Value Report 2011, p. 140).
Telefónica	“Las auditorías no son suficientes para garantizar la sostenibilidad de la cadena de suministro. Es precisa la colaboración entre empresas del sector y otras organizaciones. Promover la formación de y entre nuestros proveedores.” (Informe de Sostenibilidad Corporativa 2011, p. 67).
Vodafone Group	“Estamos desafiándonos a nosotros mismos y a los demás a ir más allá del desempeño y de la auditoría de los proveedores hacia un diálogo más abierto y a la colaboración en la cadena de suministro, trabajando para un valor sostenible compartido en el largo plazo.” (Sustainability 2012 Summary Report, p. 14).

Fuente: Elaboración propia.

3. METODOLOGÍA

En vista de las dos estrategias principales de gestión responsable de los proveedores —evaluación y colaboración—, el presente trabajo realiza una exploración de las prácticas adoptadas por las grandes empresas españolas. El análisis se basa en la información comprendida en los informes de RSC o sostenibilidad de las 50 mayores empresas con sede en España recogida de forma sistemática.² Para seleccionar las empresas de la muestra se recurrió a la base de datos “Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI)”, mediante la cual se obtuvo un listado de las 500 mayores empresas con sede en España según el importe neto de su cifra de ventas. Tomando como referencia este listado, se identificaron las 50 mayores empresas o grupos empresariales que en su página web publicaran un informe o memoria anual con información sobre su comportamiento económico, ambiental y social (por ejemplo, una Memoria de Sostenibilidad de acuerdo con las directrices de la *Global Reporting Initiative* - GRI). Generalmente, este informe de RSC o sostenibilidad se elabora a nivel del grupo empresarial o holding. Por esta razón, en los casos en los que se trata de filiales de empresas multinacionales extranjeras se completó el análisis del informe de la filial española (si existía) con el informe del grupo extranjero (generalmente en inglés).³ La Tabla 1 presenta las características de las empresas de la muestra estudiada.

Tabla 1: Características de las empresas estudiadas

Características de la muestra	Datos
Número de empresas	50
Sectores	
Energía	18%
Industria manufacturera excepto automoción	18%
Industria de automoción	18%
Construcción	12%
Comercio mayorista y minorista	14%
Transporte	8%
Informática y telecomunicaciones	12%
Empresas que pertenecen a multinacionales extranjeras	54%

2 La investigación es parte de un proyecto más amplio recogido en el informe del estudio “La RSC en la cadena de suministro de las 50 mayores empresas en España”, disponible en <http://mango.esci.es/documentos-de-trabajo>.

3 Tanto la consulta de las empresas en la base de datos SABI como la descarga de los correspondientes informes se realizó en enero de 2013.

Características de la muestra	Datos
Empresas con orientación <i>Business to Consumer</i> (B2C)	74%
Empresas que figuran en el ranking Interbrand	30%
Empresas que forman parte del <i>Dow Jones Sustainability Index</i> (DJSI)	54%

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó una revisión de la literatura, que abarcó tanto las guías prácticas existentes (AERCE, 2013; Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2009; UN Global Compact y Business for Social Responsibility, 2010) como la literatura académica sobre gestión responsable y sostenible de la cadena de suministro (por ejemplo, Gimenez y Sierra 2013; Harms *et al*, 2013; Tachizawa *et al*, 2012). Como resultado se definieron una serie de cuestiones de interés y se elaboró una *checklist* para analizar la información sobre la gestión de la cadena de suministro contenida en los informes de RSC. En particular, se identificaron varias prácticas de gestión responsable de los proveedores que correspondían a las dos estrategias de evaluación y colaboración (véase Tabla 2)⁴. A través del análisis pormenorizado de tres memorias de RSC seleccionadas de la muestra, las autoras consensuaron los criterios para identificar cada uno de estos ítems. A continuación, las autoras revisaron y codificaron de manera independiente los restantes informes y registraron con una variable dicotómica (sí/no) la aparición o no de la información relativa a las prácticas consideradas. La concordancia observada entre las dos codificadoras fue alta (coeficiente kappa de Cohen 0,75) y las discrepancias se debatieron hasta llegar a un acuerdo.

Tabla 2: Prácticas de gestión responsable de los proveedores

Evaluación	
	E1: Evaluación sistemática de los riesgos ambientales, sociales y económicos en la cadena de suministro
	E2: Criterios de RSC para selección y calificación de proveedores
	E3: Utilización de sistemas externos de clasificación de proveedores
	E4: Existencia de un código de conducta para proveedores
	E5: Incorporación de requisitos (cláusulas de RSC) en contratos
	E6: Cuestionarios de auto-evaluación
	E7: Visitas o inspecciones

⁴ Cabe apuntar que el estudio se centra en herramientas de gestión de las empresas de cara a sus proveedores y no contempla herramientas internas a la empresa como procedimientos de compras con criterios éticos (por ejemplo, norma corporativa, catálogo de productos y servicios) ni formación al personal de la función de compras en estos asuntos.

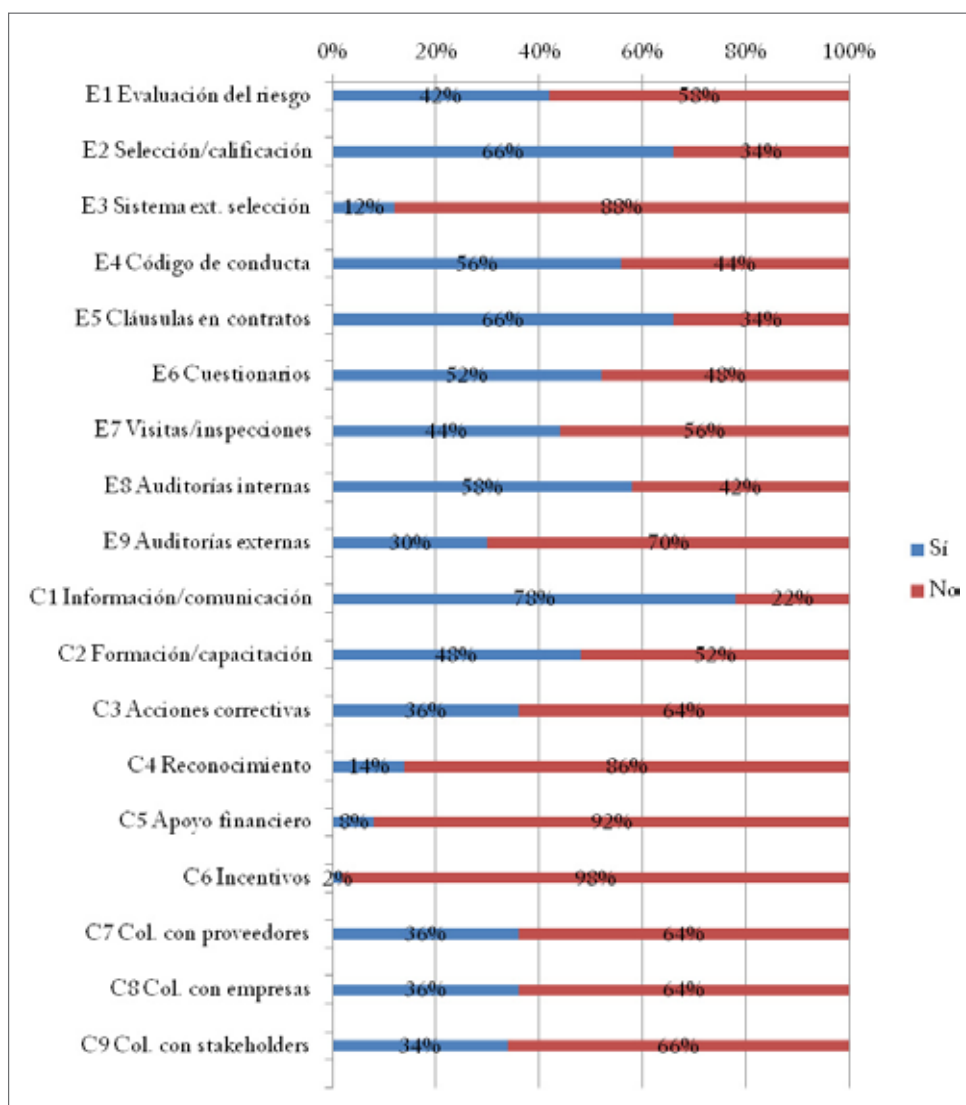
Evaluación	E8: Auditorías internas
	E9: Auditorías externas
Colaboración	C1: Programas de información y comunicación, p.ej. portal informático
	C2: Programas de formación y capacitación para proveedores
	C3: Colaboración en planes de acciones correctivas en caso de incumplimiento de requisitos
	C4: Acciones de reconocimiento para proveedores que cumplen requisitos, p.ej. premios
	C5: Programas de apoyo financiero para proveedores
	C6: Incentivos a proveedores que cumplen requisitos, p.ej. medidas preferenciales
	C7: Colaboración con proveedores para desarrollar productos/ servicios más responsables y sostenibles
	C8: Colaboración con otras empresas para desarrollar estándares comunes
	C9: Colaboración con otros <i>stakeholders</i> (ONG, administraciones públicas, centros de investigación)

Fuente: Elaboración propia.

4. RESULTADOS

Un primer análisis de la información contenida en las memorias revela qué tipo de prácticas son las que reportan las empresas de la muestra con más frecuencia. Tal como se aprecia en la Figura 2, entre las actividades de evaluación más frecuentemente mencionadas se encuentran los procesos de selección y calificación de proveedores de acuerdo a criterios de RSC (el 66% de las empresas), la incorporación de cláusulas de RSC en los contratos (66%), las auditorías internas (58%), el establecimiento de un código de conducta para los proveedores (56%) y los cuestionarios de auto-evaluación (52%). Las actividades de colaboración para la implantación de la RSC en la cadena de suministro son principalmente las acciones de información/comunicación, reportadas por un 78% de las empresas, y las acciones de formación/capacitación, reportadas por un 48%.

Figura 2: Porcentajes de prácticas de gestión responsable de proveedores reportados



Fuente: Elaboración propia.

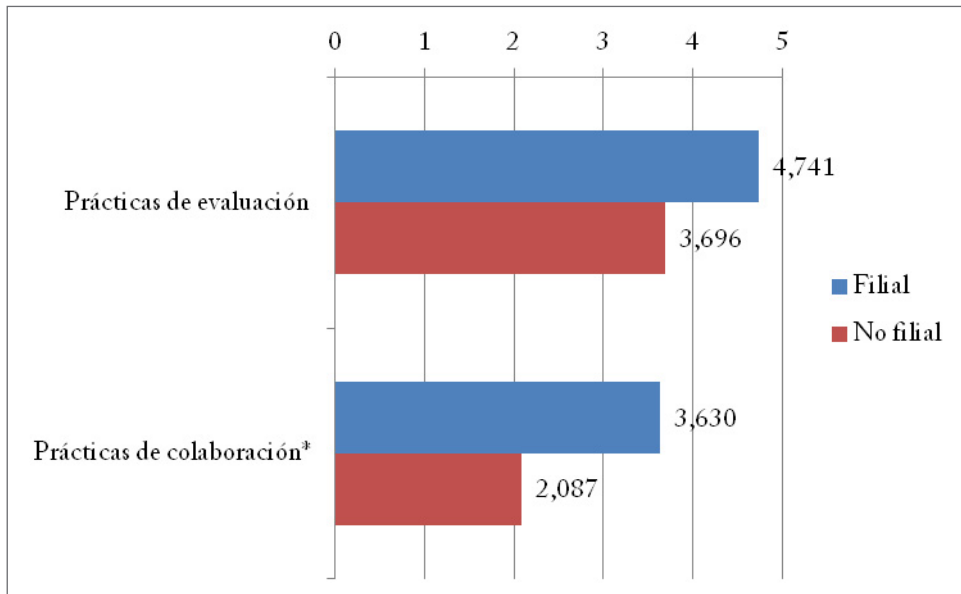
Con el objetivo de profundizar este análisis, se construyeron dos índices, un primero relativo a las prácticas de evaluación y un segundo relativo a las prácticas de colaboración.⁵ Un análisis de las medias de estos dos índices revela un

⁵ Los índices consisten en la suma de las prácticas reportadas para cada tipo de estra-

mayor grado de *reporting* sobre las prácticas de evaluación (4,26) frente a las prácticas de colaboración (2,92). Es decir, en la actualidad las grandes empresas españolas persiguen más bien una estrategia de evaluación de sus proveedores que de colaboración con los mismos. Esto es coherente con lo señalado anteriormente.

Con respecto a la caracterización de las empresas más avanzadas en la gestión responsable de la cadena de suministro, la Figura 3 muestra que las empresas que pertenecen a multinacionales extranjeras son, en términos generales, más activas en la gestión responsable de la cadena de suministro. Los análisis de diferencias de medias realizados señalan un mayor grado de implementación de acciones de colaboración en las empresas filiales que en las no filiales. No obstante, estas diferencias no son significativas para el caso de las acciones de evaluación. Ello denota que las grandes multinacionales extranjeras -generalmente más avanzadas que las multinacionales españolas en temas de RSC (Gjølberg, 2009)- adoptan posicionamientos más innovadores orientados a desarrollar la capacidad de los proveedores.

Figura 3: Prácticas de gestión responsable de proveedores y pertenencia a multinacionales extranjeras



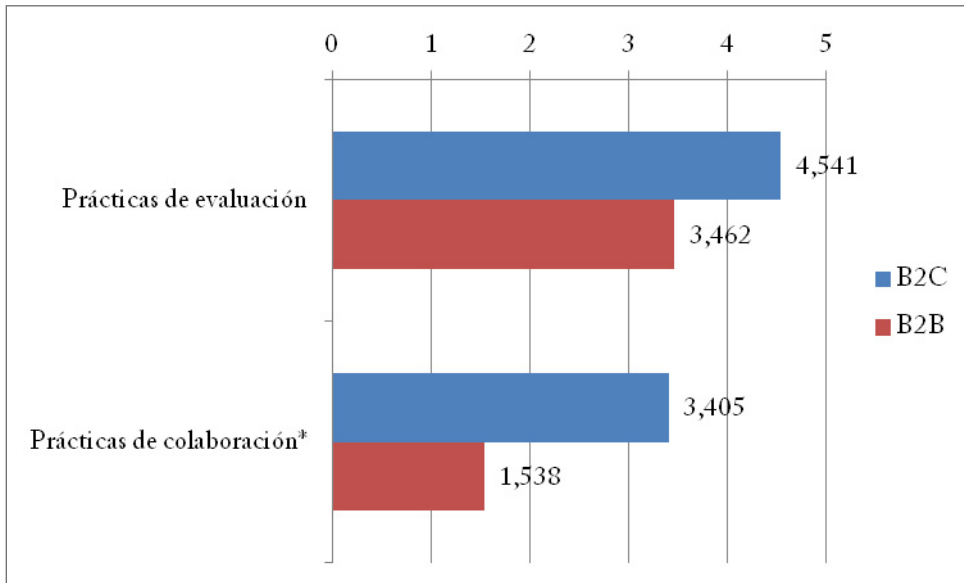
Fuente: Elaboración propia.

Nota: * = diferencia estadísticamente significativa ($p < 0,05$)

tegia de gestión de proveedores, otorgando a cada práctica reportada el valor 1.

En referencia al sector de la empresa, también se observan diferencias entre empresas con una orientación principalmente industrial (B2B; “*Business to Business*”) y aquellas con una orientación hacia el consumidor final (B2C; “*Business to Consumer*”). Tal y como muestra la Figura 4, las empresas cuya actividad de negocio es eminentemente B2C reportan una mayor tendencia a incorporar criterios de RSC en la gestión de proveedores. De nuevo, estas diferencias no son significativas para el caso de las prácticas de evaluación. Estos resultados sugieren que las empresas de sectores B2C -más visibles que las empresas industriales- están más dispuestas a implicarse en procesos de colaboración con proveedores, otras empresas o grupos de interés, para desarrollar productos que respondan a las exigencias ambientales y sociales de los consumidores.

Figura 4: Prácticas de gestión responsable de proveedores y sector



Fuente: Elaboración propia.

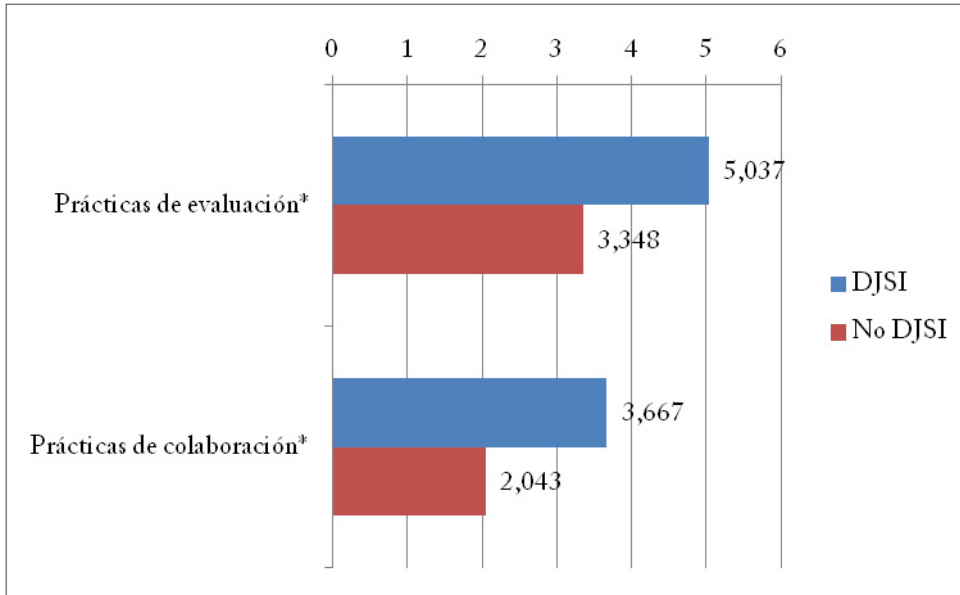
Nota: * = diferencia estadísticamente significativa ($p < 0,05$)

Con relación a la participación de las empresas en el índice de sostenibilidad *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*⁶, la Figura 5 muestra que las empresas indexadas reportan en mayor proporción prácticas de gestión responsable de los proveedores. En este caso, los resultados indican que las empresas que

6 El DJSI evalúa el desempeño de sostenibilidad o RSC de las 2.500 mayores empresas que cotizan en *Dow Jones Global Total Stock Market Index*.

figuran en este índice y que por lo tanto atestiguan un alto desempeño en RSC, adoptan significativamente más prácticas de evaluación y colaboración.

Figura 5: Prácticas de gestión responsable de proveedores y desempeño en RSC



Fuente: Elaboración propia.

Nota: * = diferencia estadísticamente significativa ($p < 0,05$)

5. CONCLUSIONES

Debido a la globalización, las empresas se ven implicadas en redes de proveedores crecientemente internacionales. En este contexto económico, la RSC no debe limitarse únicamente a las operaciones propias de las empresas sino extenderse a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien. La creciente tendencia de integrar cuestiones sociales y ambientales en las relaciones con los proveedores permite a las empresas gestionar mejor los riesgos y las oportunidades asociadas con sus cadenas de suministro.

Los resultados del presente estudio muestran que las grandes empresas españolas informan sobre sus actividades de gestión responsable de proveedores en sus informes de RSC o sostenibilidad y afirman adoptar distintos mecanismos de gestión responsable de proveedores. En particular, se observa un mayor grado de *reporting* sobre prácticas de evaluación de los proveedo-

res que sobre prácticas de colaboración con los mismos. En cuanto al perfil de empresas más avanzadas en la gestión responsable de la cadena de suministro, los resultados sugieren que las empresas que pertenecen a multinacionales extranjeras, comercializan bienes de consumo y poseen altos estándares de RSC, acometen más prácticas de gestión responsable, especialmente en el ámbito de la colaboración con los proveedores.

El presente artículo realiza importantes contribuciones en tanto que ofrece un diagnóstico de las prácticas adoptadas por las grandes empresas españolas para integrar la RSC en la gestión de proveedores, a la vez que señala las tendencias de futuro en este campo. Aparte de servir como inspiración para las empresas que quieran mejorar la integración de la RSC en su cadena de suministro, la principal implicación práctica que se deriva de los resultados del estudio es la creciente relevancia del paradigma de colaboración. En la actualidad, las grandes empresas españolas centran sus esfuerzos en la selección y evaluación de proveedores, planteando exigencias de RSC y asegurando en la medida posible su cumplimiento a través de diversos mecanismos, como por ejemplo las auditorías. Se trata de un enfoque basado en relaciones unidireccionales de las empresas compradoras con sus proveedores, y dirigido a controlar y mitigar los riesgos relacionados con las cuestiones sociales y ambientales. Naturalmente, es importante para las empresas gestionar los riesgos de las cada vez más complejas y diversas cadenas de suministro, pero es igualmente importante completar esta visión defensiva con la apuesta decidida por identificar las oportunidades existentes. Las compañías más avanzadas en integrar la RSC en su gestión estratégica han pasado a adoptar una actitud proactiva que busca la colaboración con los proveedores. Este nuevo enfoque implica que la empresa contratante y el proveedor entren en un proceso de diálogo y aprendizaje con el fin de implementar mejoras socioambientales en el proceso de producción. La estrategia de colaboración requiere que las empresas trabajen junto a sus proveedores y otros *stakeholders*, no sólo para asegurar el cumplimiento de las exigencias de RSC, sino también para promover la innovación en la cadena de suministro y crear ventajas competitivas.

La implicación teórica del estudio es que las dos estrategias observadas — evaluación y colaboración— no representan perspectivas opuestas sino complementarias. En este sentido, corroboran los resultados de trabajos anteriores que observan una progresión de una primera etapa en la que la empresa adopta prácticas de selección y evaluación de proveedores, que posteriormente le permite avanzar a una segunda etapa, en la que añade prácticas de colaboración (Lee y Klassen, 2008; Tachizawa *et al*, 2012). Se trata pues de un proceso paulatino que engloba tanto la gestión de los riesgos inherentes a la cadena de suministro como la búsqueda activa de oportunidades de mejora ligadas al impacto socioambiental de procesos y productos y, en última instan-

cia, la generación de valor compartido para la empresa y la sociedad (Porter y Kramer, 2011).

El presente estudio tiene algunas limitaciones. En primer lugar, los resultados respecto a las actividades de RSC en la cadena de suministro describen “lo que las empresas dicen que hacen” sin que de esto pueda derivarse un retrato de “lo que las empresas hacen” en realidad. En segundo lugar, debido al tamaño y las características de la muestra, los resultados de este estudio son difícilmente extrapolables a otras empresas y deben más bien ser tomados como una descripción del estado del arte y tendencias por lo que se refiere al *reporting* de actividades de RSC en la cadena de suministro. Futuras líneas de investigación deberían verificar los resultados del presente estudio mediante muestras más amplias que permitan validar las conclusiones y analizar otros factores que influyen en la gestión responsable de proveedores, tanto a nivel contextual (por ejemplo, sector o país de origen) como con respecto a la organización interna de la compañía (por ejemplo, centralización del proceso de compras). Asimismo, la investigación futura debería ampliar el marco de análisis más allá de la perspectiva de las grandes empresas en su función compradora, y examinar cómo reciben e implementan los proveedores las diferentes exigencias de RSC de sus empresas cliente.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AERCE (2013) *Guía Técnica para la compra sostenible. Modelos de negocio para la introducción de criterios de sostenibilidad en las compras empresariales*, 2ª edición. AERCE, Madrid.
- ANDERSEN, M.; SKJOETT-LARSEN, T. (2009) “Corporate social responsibility in global supply chains”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14, N. 2, págs. 75-86.
- BRAMMER, S.; HOEJMOSE, S.; MILLINGTON, A. (2011) *Managing Sustainable Global Supply Chains. A Systematic Review of the Body of Knowledge*. Network for Business Sustainability, London/Montréal, Canada.
- CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (2013) *Estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España 2013*. Club de Excelencia en Sostenibilidad, Madrid.
- DAIMLER AG (2012) *Sustainability Report 2011*, <http://www.daimler.com/sustainability> (consultado el 20.02.2013).
- DELMAS, M.A.; MONTIEL, I. (2009) “Greening the supply chain: When is customer pressure effective?” *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 18, N. 1, págs. 171–201.

- FORD MOTOR COMPANY (2013) *Sustainability Report 2011/12*, <http://corporate.ford.com/our-company/sustainability> (consultado el 20.02.2013).
- GIMENEZ, C.; TACHIZAWA, E.M. (2012) "Extending sustainability to suppliers: A systematic literature review", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17, N. 5, págs. 531-543.
- GIMENEZ, C.; SIERRA, V. (2013) "Sustainable supply chains: Governance mechanisms to greening suppliers", *Journal of Business Ethics*, Vol. 116, N. 1, págs. 189-203.
- GJØLBERG, M. (2009) "¿Cuanticando lo incuanticable? Creación de un índice de prácticas de RSE y rendimiento de la RSE en 20 países", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, N. 2, págs. 15-49.
- GROUPE CARREFOUR (2012) *2011 Sustainability Expert Report*, <http://www.carrefour.com/content/our-commitments>, (consultado el 20.02.2013).
- HALL, J. (2001) "Environmental supply chain innovation", *Greener Management International*, N. 35, págs. 105-119.
- HARMS, D.; HANSEN, E.G.; SCHALTEGGER, S. (2013) "Strategies in sustainable supply chain management: An empirical investigation of large German companies", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 20, N. 4, págs. 205-218.
- HOEJMOSE, S.; BRAMMER, S.; MILLINGTON, A. (2012) "'Green' supply chain management: The role of trust and top management in B2B and B2C markets", *Industrial Marketing Management*, Vol., N. 4, págs. 609-620.
- INDITEX (2012) *Memoria Anual 2011*, www.inditex.com, (consultado el 20.02.2013).
- LEE, S.; KLASSEN, R.D. (2008) "Drivers and enablers that foster environmental management capabilities in small and medium-sized suppliers in supply chains", *Production and Operations Management*, Vol. 17, N. 6, págs. 573-586.
- LEPPELT, T.; FOERSTL, K.; REUTER, C.; HARTMANN, E. (2013) "Sustainability management beyond organizational boundaries - sustainable supplier relationship management in the chemical industry", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 56, págs. 94-102.
- MAMIC, I. (2005) "Managing global supply chain: The sports footwear, apparel and retail sectors", *Journal of Business Ethics*, Vol. 59, N. 1/2, págs. 81-100.
- NESTLÉ (2012) *Global Creating Shared Value Report 2011*, <http://www.nestle.com>, (consultado el 20.02.2013).
- PAGELL, M.; WU, Z. (2009) "Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars" *Journal of*

- Supply Chain Management, Vol. 45, N. 2, págs. 37–56.
- PEDERSEN, E.R. (2009) "The many and the few: rounding up the SMEs that manage CSR in the supply chain", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14, N. 2, págs. 109-116.
- PEDERSEN, E.R.; ANDERSEN, M. (2006) "Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: How codes of conduct are managed in buyer–supplier relationships", *Journal of Public Affairs*, Vol. 6, N. 3/4, págs. 228–240.
- PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. (2011) "Creating shared value", *Harvard Business Review*, Vol. 89, N. 1/2, págs. 62-77.
- RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS (2009) *La empresa y su cadena de suministro: una alternativa de gestión. Guía para la gestión responsable de la cadena de suministro*. Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, Madrid.
- REUTER, C.; FOERSTL, K.; HARTMANN, E.; BLOME, C. (2010) "Sustainable global supplier management: The role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46, N. 2, págs. 45–63.
- TACHIZAWA, E.M.; GIMENEZ, C.; MONTES-SANCHO, M.J. (2012) "Green supply management strategies in Spanish firms", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 59, N. 4, págs. 741-752.
- TELEFÓNICA (2012) *Informe de Sostenibilidad Corporativa 2011*, <http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/es/>, (consultado el 20.02.2013).
- UN GLOBAL COMPACT (2013) *Global Corporate Sustainability Report 2013*. United Nations Global Compact Office, New York, USA.
- UN GLOBAL COMPACT Y BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (2010) *Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement*. United Nations Global Compact Office. New York, USA.
- VODAFONE GROUP (2013) *Sustainability 2012 Summary Report*, <http://www.vodafone.com>, (consultado el 20.02.2013).

La Obra Social en las Cajas de Ahorros: un elemento clave en las políticas de rentabilidad y eficiencia económica del sector

Antonio Carlos Aranda Ruiviejo

carlosaranda80@hotmail.com

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Jaén. Funcionario de la Administración General del Estado.

Eva María Sotomayor Morales

Profesora titular de la Universidad de Jaén.

RESUMEN

El presente trabajo se ha desarrollado con la finalidad de analizar la influencia que pueden ejercer los distintos grupos de interés que participan en la gestión de la Obra Social dentro de la asignación de las distintas partidas de gasto que componen la misma. Así pues, a través de los datos obtenidos de cuatro Cajas de Ahorros con dos planteamientos sociales diferentes, se analiza estadística y gráficamente durante un periodo de seis años la evolución de las distintas partidas de gasto social, así como la rentabilidad media obtenida por las entidades. Se concluye que la participación de los poderes públicos dentro de la gestión social puede afectar a la composición de las distintas áreas de inversión y a la rentabilidad de las Cajas.

PALABRAS CLAVE

Obra Social, Cajas de Ahorros, Grupos de Interés, Responsabilidad Social Empresarial.

ABSTRACT

This work has been conducted with the aim of analyzing the influence of the different stakeholders that take part in the management of the Social Work in relation to the assignment of the various spendings that constitute it. Consequently, using the data obtained from four different Saving Banks with two different social approaches, the evolution of the different social spendings, as well as the average profitability obtained by the financial institutions is statistically and graphically analysed during a six-year period. As a result, it is found that the participation of the public authorities in the management of the Social Work can affect to the composition of the different investment areas and the profitability of the Saving Banks.

KEY WORDS

Social work, Saving Banks, Stakeholders, Enterprise Social Responsibility.

JEL

M14, M21

Fecha de recepción: 13 de septiembre de 2013

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la última década, se viene observando que dentro del ámbito internacional los principales grupos financieros están dando cada vez mayor protagonismo a las políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y a las actuaciones relacionadas con el medio ambiente, ya que éstas son cada vez más valoradas por los principales grupos de interés (Lozano *et al.* 2005). Sin embargo, De la Cuesta (2004) pone de manifiesto que en el sector bancario la RSE ha tomado dos direcciones; por una parte, incorporando la responsabilidad social y medioambiental en la gestión interna de las entidades mediante la implantación de programas de reciclado, eficiencia energética e iniciativas socialmente responsables. Por otro lado, incorporando la RSE en el desempeño de su actividad financiera e incorporando consideraciones sociales y medioambientales en la asunción de riesgos y en las políticas de concesión de créditos e inversión.

En el caso concreto de las Cajas de Ahorros (CA), aunque son entidades de crédito plenas operativamente equiparables al resto de las que integran el sistema financiero de nuestro país, éstas se encuentran constituidas bajo la forma jurídica de fundación privada con finalidad social (Quintás, 2006). Como consecuencia de su carácter fundacional, las Cajas se caracterizan por presentar unas estructuras organizativas muy particulares en las cuales no existen propietarios y en las que corresponde a unos determinados grupos regulados tanto por legislaciones estatales como autonómicas la gestión y administración de las mismas.

En el ejercicio de su actividad, dado su carácter social revierten a la sociedad una parte importante de los beneficios a través de la creación y el mantenimiento de la Obra Social (OS), la cual y como señala Castelló (2003) ha constituido su principal seña de identidad. Concretamente, destinan un porcentaje de los excedentes de libre disposición a financiar las distintas áreas de inversión en que se divide la OS de las CA españolas.

Por otra parte, y en línea con los planteamientos institucionales que sostienen Kraatz y Moore (2002), en los que se analiza la influencia de las presiones normativas sobre el comportamiento de las organizaciones, nos encontramos ante el estudio de un sector que desarrolla su actividad bajo un entorno altamente institucionalizado y en el que los poderes públicos adquieren un papel transcendental, ya que éstos no sólo regulan, sino que también forman parte de los principales órganos de decisión de las CA.

En este sentido, bajo los preceptos de la Teoría Institucional, en determinados entornos las estructuras organizativas y los procesos de actuación de las organizaciones tienden a institucionalizarse, hecho este que da lugar a una

similitud entre las organizaciones. En línea con estos planteamientos y dados los diferentes escenarios de decisión a los que se enfrentan las Cajas a causa de las competencias autonómicas asumidas en esta materia, se hace necesario determinar el grado de influencia que ejerce el entorno dentro de los procesos de decisión de éstas, y así valorar si dentro de la OS pueden presentarse estructuras de gasto social homogéneas como consecuencia de las presiones recibidas del entorno.

Por tanto, ante este contexto organizativo y social en el que se presentan estructuras de gobierno participadas por entes públicos, así como una actividad económica y social sometida a las presiones normativas de las diferentes legislaciones que regulan el funcionamiento de las CA, en este trabajo nos planteamos analizar en qué medida la participación de los poderes públicos dentro de los procesos de toma de decisión puede afectar a la composición de las distintas áreas de inversión en que se divide la OS, y si dicha influencia puede ser un elemento que afecte a la rentabilidad y eficiencia de las entidades.

Para ello, se contrastaron los resultados obtenidos de cuatro Comunidades Autónomas (CCAA) en las que los poderes autonómicos ejercen diferente grado de intervención sobre la actividad social de las Cajas, y se analizó la evolución de las distintas áreas de inversión social ante dos escenarios de decisión diferenciados: clientes y Consejo de Administración.

En última instancia, se trató de determinar la relación causal existente entre gasto social y rentabilidad empresarial. Para este análisis, se tomaron en consideración tres magnitudes relativas a la rentabilidad y eficiencia de las organizaciones: *Rentabilidad Económica* (RE), *Rentabilidad Financiera* (RF) y *Beneficio Después de Impuestos* (BDI).

El resto del artículo se estructura como sigue: en primer lugar, se presentan los principales puntos de debate sobre las estructuras de gobierno de las Cajas y su asignación a la partida de OS. En segundo lugar, se presentan los objetivos y metodología utilizada en el estudio. Posteriormente, se realiza el estudio de caso de cada CA y se exponen los resultados. Finalmente, se exponen las conclusiones y las referencias bibliográficas.

2. EL MODELO STAKEHOLDERS DE LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS Y SU APORTACIÓN A LA OBRA SOCIAL COMO PRINCIPAL LÍNEA DE RESPONSABILIDAD

Como señalan García-Cestona y Surroca (2008), las CA son de las pocas organizaciones con relevancia económica a nivel mundial cuya gestión responde a un modelo multifiduciario en lugar del modelo general basado en los derechos de propiedad de los *Shareholders*. A este hecho, contribuyó en gran medida la publicación del Real Decreto 2290/1977 por el que se regulaban los órganos de gobierno y las funciones de las CA y en el que se estableció un nuevo mapa organizativo dentro de los órganos de decisión de las mismas, en los cuales estaban representados los principales grupos de interés con los que éstas se relacionaban: clientes, empleados, Administraciones Públicas y sociedad en general.

Desde que Freeman (1984) enunciara la teoría de los *Stakeholders*, han sido muchos los autores que han analizado esta nueva fórmula de gestión empresarial en la que se establecen relaciones e implicaciones entre la empresa y sus principales grupos de interés: Clarkson (1995); Decker (2004); Hart y Sharma (2004); Collins, Kearins y Roper (2005); González (2007). Sin embargo, para muchas CA este modelo de gestión ha sido el desencadenante de una crisis económica y financiera sin precedentes debido fundamentalmente a la escasa profesionalización de los miembros de sus órganos de gobierno, y a la fuerte presencia del sector público dentro de los mismos.

En este sentido, los trabajos de Azofra y Santamaría (2004) y Fonseca (2005) revelan que la politización de los órganos de gobierno de las Cajas influye sobre su eficiencia y nivel de riesgo. En la misma línea, Melle y Maroto (1999) ponen de manifiesto una relación positiva entre el peso del sector público dentro las Cajas, el crédito concedido a las Administraciones Públicas y la minoración en la rentabilidad de las entidades.

Por otra parte, se han realizado investigaciones en las que se cuestiona el modelo de gestión *Stakeholders* que presentan dichas entidades y ponen de relieve una menor eficiencia de las Cajas en comparación con otros modelos de gestión empresarial, como es el asumido por la banca privada. Así, Torres Pruñosa *et al.* (2012) realizan un análisis comparado sobre la eficiencia de bancos y CA como consecuencia de las diferentes estructuras de gobierno que se adoptan en cada caso. En el mismo se concluye que los bancos son más eficientes que las CA desde el punto de vista de la eficiencia económica. Sin embargo, no lo son desde el plano de la eficiencia social, siendo ésta mayor en el caso de las CA.

Por su parte, Escobar y Guzmán (2010) evalúan la eficiencia y el cambio productivo de las mayores CA españolas para el periodo 2003-2007. Los resultados de la investigación ponen de manifiesto que, por lo general, las CA alcanzan un nivel de rendimiento óptimo con un moderado incremento del cambio productivo atribuible a su progreso tecnológico, si bien en el periodo evaluado se evidencia un desplome anual de dicha variable que hace presagiar tasas de productividad negativas a pesar del avance en el cambio de eficiencia. En la misma línea, Guzmán y Reverte (2008) revelan mayores niveles de eficiencia a favor de las CA, si bien su productividad es inferior a la obtenida por la banca privada debido fundamentalmente a un mayor avance tecnológico de los bancos.

En el análisis planteado, es de suma importancia abordar el estudio de las estructuras de gobierno en las cuales se basan las CA a la hora de tomar cualquier decisión relacionada con el ejercicio de su actividad tanto económica como social, ya que como señalan Shleifer y Vinshy (1997), la estructura de propiedad de las empresas puede ser un factor determinante en las decisiones y actuaciones empresariales que éstas desarrollen.

Por otro lado, en la revisión de la literatura sobre el estudio de la OS encontramos principalmente estudios en los que se analiza desde una perspectiva agregada la evolución de la OS para un periodo determinado. En este sentido, cabe citar el trabajo de Carbó y López (2004), en el que se estudia las tendencias y los rasgos básicos de la OS durante el periodo 1999-2003. Sierra y Vandunciel (2005) analizan la evolución de las cuatro áreas de gasto en OS durante el periodo 1999-2003 y Esteller-Moré *et al.* (2006) investigan la evolución cuantitativa del gasto social de las CA españolas a lo largo del periodo 1997-2004 y las contrastan con las preferencias sociales existentes al respecto.

En otro sentido, se han realizado investigaciones que tratan de relacionar el gasto en OS con la rentabilidad empresarial obtenida por las Cajas. A este respecto, los últimos trabajos parecen mostrar evidencias en la misma dirección: una disminución de la rentabilidad empresarial. Así pues, en el estudio de Cabeza-García *et al.* (2010) se establece una relación negativa entre las inversiones de índole social y la rentabilidad obtenida por las Cajas. En la misma línea, Martínez-Campillo *et al.* (2013), considerando ciertas características organizativas como el tamaño, el nivel de riesgo y la edad de las CA, ponen de manifiesto un efecto negativo entre el gasto en OS y la rentabilidad tanto económica como financiera obtenida por las entidades.

En el efecto causal entre gasto social y rentabilidad empresarial, dentro de la literatura económica encontramos dos posturas teóricas contrapuestas en relación a la realización de actividades de carácter social por parte de una empresa y sus resultados empresariales (Fernández Gago, 2005; Prado-Lorenzo

et al. 2008). De este modo, las teorías más conservadoras argumentan que el gasto social implica un coste para la empresa que deriva en una contracción del resultado empresarial. En cambio, las nuevas corrientes de pensamiento sobre RSE ponen de manifiesto que el desarrollo de iniciativas socialmente responsables puede generar una serie de ventajas competitivas que incidan positivamente en los niveles de eficiencia y productividad que obtengan las organizaciones.

Además, dependiendo de los estudios empíricos que se analicen al respecto podemos encontrar relaciones positivas, negativas o neutras entre ambas variable. Así por ejemplo, Simpson y Kohers (2002) y Surroca *et al.* (2010) establecen una relación positiva entre dichas variables, Moore (2001) defiende una relación negativa y García-Castro *et al.* (2010) consideran la existencia una relación neutral entre el desarrollo de actividades sociales y el resultado empresarial.

Tales circunstancias se deben en gran medida a la diversidad de criterios existentes a la hora de tomar en consideración la variable explicativa del análisis. En este sentido, podemos encontrar investigaciones en las que se utiliza la RSE como variable explicativa del resultado empresarial (RSE-Resultado), otras en las que la RSE viene determinada por los resultados empresariales (Resultados-RSE), e incluso estudios en los que se establece una relación bidireccional entre ambas variables.

Sin embargo, a pesar de las investigaciones realizadas al respecto, hasta el momento son escasos los estudios empíricos en los que se analiza en qué medida los entornos de decisión de las CA pueden influir en las preferencias respecto a la aplicación de algunas partidas de gasto social, y si dichas preferencias pueden afectar a la rentabilidad de las entidades. Por tanto, nuestro trabajo pretende aportar evidencia empírica en este sentido y contribuir al enriquecimiento de todas aquellas investigaciones en las que se analizan los posibles efectos de las presiones públicas sobre el comportamiento de las CA.

3. METODOLOGÍA Y OBJETIVOS

Las entidades objeto de esta investigación son las CA españolas. En concreto, se evaluó la actividad social de Cajas pertenecientes a cuatro CCAA diferentes. Así, a nivel particular se seleccionó una muestra formada por las siguientes entidades: Cajasol, Caja Navarra, Caja Canarias y Caja de Burgos, con distinta normativa regional debido a las diferentes legislaciones autonómicas que existen en esta materia, con distinto tamaño y peso específico en sus respectivas CCAA de origen (Andalucía, Navarra, Canarias y Castilla y León), y con diferentes planteamientos a la hora de gestionar su OS.

El análisis abarca un horizonte temporal de seis años (2004-2009), iniciándose el estudio en 2004 ya que fue en dicho año cuando en Caja Navarra se empezó a introducir de forma progresiva un nuevo planteamiento en la gestión de la OS, siendo los clientes en detrimento del tradicional Consejo de Administración el grupo encargado de decidir el destino del 100% de la OS. Del mismo modo, se finalizó en el ejercicio 2009 debido a que en 2010 las cuatro CA se fusionaron en un Sistema Institucional de Protección (SIP).

En la presente investigación se utilizó el estudio de caso como principal línea metodológica. De este modo, al tratar de evaluar comportamientos ante determinados entornos de decisión consideramos adecuado utilizar dicho análisis, ya que tal y como señalan Escobar y González (2005), a través de esta metodología se permite analizar las estrategias emprendidas por las organizaciones y sus repercusiones sobre los diferentes grupos de interés. Asimismo, y en línea con lo que plantean Escobar y Lobo (2002), permite al investigador analizar las implicaciones de diversas variables con dificultades de cuantificar, tales como comportamientos o actuaciones empresariales.

Con el estudio de caso pretendemos obtener información individualizada sobre la evolución de las distintas áreas de inversión en que se divide la OS, a través de datos relativos a los valores medios de las siguientes variables: BDI, RE y RF, mecanismos externos de presión que pueden afectar al comportamiento de las Cajas, así como cuotas de participación dentro de los órganos de decisión con objeto de identificar la posible existencia de grupos que puedan ejercer posiciones de poder dentro de los procesos de toma de decisiones.

Para la consecución de los objetivos planteados fue necesario revisar, por un lado, tanto los Informes Anuales de Gobierno Corporativo (IAGC) de cada entidad para el periodo 2004-2009 como los Informes del Anuario Estadístico de CA existentes para el mismo horizonte temporal. Asimismo, se realizó una revisión de cada una de las legislaciones autonómicas vigentes durante el periodo evaluado con objeto de identificar aquellas presiones normativas que pueden influir en todo lo relacionado con la actividad social de las Cajas.

En línea con lo anterior, DiMaggio y Powell (1991) identifican tres tipos de isomorfismo en función de los mecanismos de presión establecidos: coercitivo, normativo y mimético. Así, el primero de ellos surge como consecuencia de la influencia política y de las presiones reguladoras, el normativo se asocia a la profesionalización, y el último de ellos surge como consecuencia de imitar a organizaciones con éxito cuando éstas desarrollan su actividad ante entornos que presentan una elevada incertidumbre.

De los tres mecanismos de presión que pueden afectar al comportamiento de las organizaciones, las presiones de carácter coercitivo son las que más interés suscitan dentro del estudio de las CA, ya que de acuerdo con los artículos 38,

131, 149.1.11^a y 13^a de la Constitución Española, las CCAA tienen competencia exclusiva en materia de CA dentro del marco de la ordenación del crédito y de la política monetaria general. Por tanto, fue en éstas donde se centró el análisis con objeto de identificar comportamientos de inversión ante entornos en los que se presentan diferentes niveles de influencia pública.

4. MECANISMOS DE PRESIÓN QUE AFECTAN A LA DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

4.1 Estructuras de gobierno y excedentes aplicados a OS

El marco normativo en el cual se encuadra nuestra investigación viene determinado por la Ley de bases 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero. En la misma se establecen una serie de directrices que afectan tanto a las estructuras de gobierno de las CA como a la aplicación de la partida dedicada a OS. Así, para el primer caso la *ley financiera* de 2002 introdujo una serie de novedades respecto a la Ley 31/1985 de 2 de agosto (LORCA). Entre otros aspectos se limitó la participación pública como máximo al 50% del total de intereses con derecho a representación dentro de los órganos de decisión, y se establecieron intervalos de participación en el resto de grupos con objeto de que las CCAA adaptaran la representatividad de éstos a las peculiaridades del ámbito de actuación en el que cada una de ellas desarrolla su actividad.

Bajo los parámetros de este marco jurídico, se calcularon los valores medios de participación de cada grupo dentro del Consejo de Administración de cada entidad con objeto de determinar los repartos de poderes que se habían establecido dentro de las estructuras organizativas de las Cajas. A este respecto, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1. Tasas de participación media en el Consejo de Administración

CAJASOL		CAJA DE BURGOS		CANA CANARIAS		CAJA NAVARRA	
Grupos	Participación	Grupos	Participación	Grupos	Participación	Grupos	Participación
Corporaciones Municipales	19,8%	Impositores	35,3%	Corporaciones Municipales	35,3%	Corporaciones Municipales	6,25%
Impositores	25,8%	Comunidad Autónoma de Castilla y León	17,6%	Impositores	47%	Impositores	6,25%

Junta de Andalucía	14,9%	Corporaciones Municipales	29,4%	Personas o Entidades Fundadoras	0	Personas o Entidades Fundadoras	31,25%
Entidades Fundadoras	14,9%	Empleados	11,8%	Empleados	5,9%	Parlamento de Navarra	12,5%
Empleados	14,8%	Entidades de Interés General	5,9%	Cabildos Insulares	0	Empleados	6,25%
Otras Organizaciones	9,8%	Total	100%	Entidades de Interés General	11,8%	Entidades de Interés general	37,5%
Total	100%			Total	100%	Total	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de los IAGC de las Cajas, periodo 2004-2009.

En el ámbito organizativo, tal y como se desprende de la tabla 1 nos encontramos ante el estudio de unas entidades financieras en las que su gestión está atribuida a una pluralidad y diversidad de intereses colectivos. Sin embargo, el principal inconveniente se identifica en el reparto de las cuotas de participación, siendo el grupo formado por los poderes públicos el que ostenta una mayor representatividad y el que acumula una elevada concentración de poder dentro del órgano de máxima decisión. De este modo, si sumamos los datos relativos a Corporaciones Municipales, Entidades Fundadoras¹ y representación autonómica de cada caso, se obtienen cuotas de participación pública que suponen el 49,6%, 47%, 35,3% y 50% del total de intereses representados.

Por lo que respecta a la OS, el excedente monetario que las CA destinan a financiar las distintas áreas de inversión social proviene de los excedentes de su actividad financiera que se distribuyen de la siguiente manera: el pago de impuestos, la constitución de reservas para reforzar su capitalización y solvencia y, una vez cumplidas estas obligaciones, el resto del excedente queda libre para constituir un fondo destinado a OS.

Asimismo, y como señala Cals (2005) la aportación de las Cajas a la partida de OS también viene determinada o influenciada por los parámetros del marco jurídico vigente en el cual se fija el porcentaje de aplicación a reservas en función de la solvencia de cada entidad, y por los resultados empresariales obtenidos a los cuales se aplica dicho porcentaje. A este respecto, la *ley financiera* de 2002, en su artículo 14, Capítulo II, establece que: "las Cajas de Ahorros deberán

1 Según los Estatutos de cada entidad, en Cajasol tiene el carácter de entidad fundadora la Diputación Provincial de Huelva y Sevilla; en Caja Navarra el Gobierno de Navarra y el Ayuntamiento de Pamplona; en Caja Canarias el Gobierno de Canarias y en Caja de Burgos el Ayuntamiento de Burgos.

destinar a reservas o fondos de previsión no imputables a riesgos específicos, un 50 por cien, como mínimo, de aquella parte de los excedentes de libre disposición que no sean atribuibles a los cuotaparticipes”.

Después de constituir las reservas, el excedente restante puede destinarse a financiar la partida presupuestaria dedicada a OS, sin que exista obligación legal de destinar cantidad alguna. Por tanto, obtenemos que el marco jurídico-normativo vigente durante el periodo evaluado, permite a las Cajas destinar a OS una cantidad de hasta el 50% de los excedentes obtenidos en cada ejercicio económico.

4.2. Caja Navarra: Obra Social gestionada por los clientes

Tomando en consideración el contexto organizativo y normativo en el que Caja Navarra desarrolla su actividad, conseguimos uno de los objetivos planteados al inicio de esta investigación: obtener estructuras de gasto social y evolución de rentabilidades para una Caja en la que se eliminan en gran medida las influencias públicas presentes en los mecanismos de presión tanto externos (legislación autonómica) como internos (Consejo de Administración) y que pueden afectar a los procesos de toma de decisiones.

Tales preceptos se deben, por un lado, al escaso grado de intervención que ejerce la Comunidad de Navarra en todos aquellos aspectos relacionados con la actividad social de las Cajas con domicilio social dentro de la misma, siendo la única de las cuatro CCAA evaluadas en la que los poderes autonómicos no establecen orientaciones sobre las líneas de inversión prioritarias en materia de OS. Por otro lado, a que son los clientes, en detrimento del tradicional Consejo de Administración, los encargados de decidir las áreas de inversión con que se debe dotar la OS.

En este caso, como señalan Vives y Svejnova (2009) el nuevo modelo de negocio de la Caja surgió como consecuencia de una frustración, ya que a pesar de que la entidad destinaba todos los años una importante cantidad de sus beneficios a OS, sus clientes no se sentían representados por la misma. Ante tal circunstancia, la Caja decidió replantear su modelo de gestión social e implantar en 2004 la iniciativa “Tú eliges: tú decides”, donde los clientes tenían poder de decisión real sobre el destino de los fondos a proyectos sociales concretos. Así, en el ejercicio 2009 éstos contaban con los siguientes derechos:

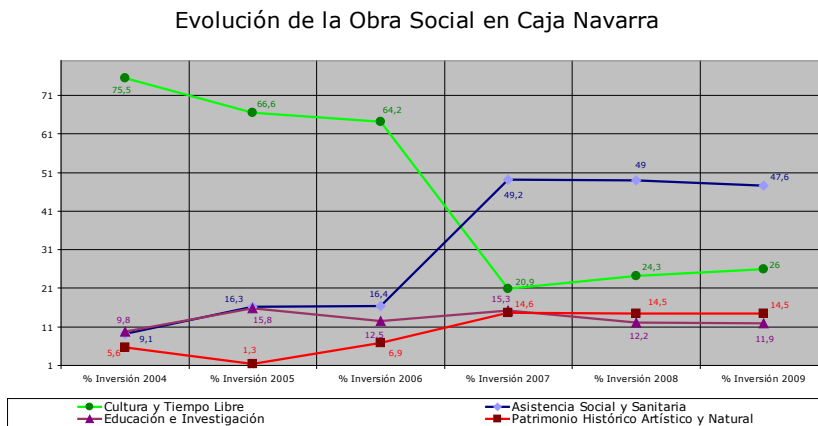
- **Elegir qué proyectos sociales financiar:** con el 30% del beneficio que genera su relación con la Caja y configurar así el 100% de la OS de la entidad.
- **Derecho a conocer cuánto dinero gana Caja Navarra con cada cliente:** y la aportación concreta que el cliente hace al proyecto social que elige.

- **Rendición de cuentas:** derecho a que las entidades a las que los clientes destinan sus beneficios les expliquen el desarrollo de los proyectos que han puesto en marcha gracias a sus aportaciones.
- **VolCan:** voluntariado de la Caja. Derecho de los clientes a participar a través del voluntariado en los proyectos que se financian, y compromiso de las entidades sociales de ofertar plazas de voluntariado.
- **Derecho a conocer en qué invierte la Caja los ahorros de cada cliente, y derecho a decidir a quién prestarlos.**

Para decidir el destino de los fondos con que se dota la OS, los clientes disponen de dos vías: la primera consiste en otorgar su apoyo mediante un proceso de votación a una amplia gama de proyectos que se presentan para la obtención de financiación por parte de la entidad. La segunda modalidad es la apertura de la denominada "Cuenta Cívica", en la que el titular de la misma puede decidir directamente los proyectos que cumplan con los requisitos de la OS y que quiera que se financien con el 30% de los beneficios que sus operaciones hayan generado a lo largo del año. Posteriormente, la Asamblea General es la encargada de aprobar el presupuesto para dicha partida.

A este respecto, dentro de la OS de las CA españolas se pueden distinguir cuatro áreas de inversión: Cultura y Tiempo Libre, Asistencia Social y Sanitaria, Educación e Investigación y Patrimonio Histórico Artístico y Natural. Por tanto, si analizamos en primer lugar la estructura de gasto social que presenta Caja Navarra bajo este escenario de decisión, obtenemos la siguiente evolución presupuestaria, entendiéndose ésta como el cociente entre la inversión de cada área y la inversión total en OS de cada ejercicio económico.

Gráfico 1: Porcentaje del presupuesto asignado a cada partida de gasto social



Fuente: Elaboración propia a partir de datos secundarios obtenidos del Anuario Estadístico de CA.

Para este caso, se observa en el gráfico 1 que la Caja experimenta una redistribución de la inversión en OS, siendo dicho proceso más acusado durante los tres primeros años considerados y estabilizándose a lo largo del periodo 2007-2009. Así, a partir del momento en el que los clientes asumen el rol de gestores, encontramos dos partidas que ganan protagonismo dentro de las asignaciones realizadas: Asistencia Social y Patrimonio Histórico Artístico y Natural, y otras dos que pierden peso relativo sobre el total de la inversión llevada a cabo: Cultura y Tiempo Libre y Educación e Investigación.

4.3 Cajas cuya Obra Social es gestionada por el Consejo de Administración

En este caso, y a diferencia de la Caja analizada anteriormente, nos encontramos ante el estudio de tres Cajas en las que sus procesos de toma de decisiones se encuentran expuestos a entornos muy influenciados por la actuación de los poderes públicos. Este hecho se debe, por una parte, al mayor intervencionismo que ejercen las legislaciones autonómicas en materia de OS, y por otra parte, a las influencias públicas que se llevan a cabo a través de la participación en los principales órganos de decisión.

En concreto, en el ámbito interno las Cajas evaluadas se caracterizan por presentar estructuras de gobierno fuertemente politizadas, con unas cuotas de participación pública que suponen el 49,6% para Cajasol, 47% para Caja de Burgos y 35,3% en el caso de Caja Canarias. Por su parte, en el plano autonómico se pone de manifiesto un importante sesgo intervencionista que pone en entredicho la autonomía de decisión de cada entidad.

Tabla 2: Regulaciones autonómicas que influyen en los procesos de decisiones

CASTILLA Y LEÓN	CANARIAS	ANDALUCÍA
Decreto Legislativo 1/2005 de Cajas de Ahorro de Castilla y León	Ley 13/1990 de Cajas de Ahorro de Canarias	Ley 15/1999 de Cajas de Ahorro de Andalucía
<p>Artículo 86.3 del Decreto Legislativo 1/2005 de CA de Castilla y León: "Corresponde a la Consejería de Hacienda la autorización, en su caso, de los acuerdos adoptados por la Asamblea General de las Cajas de Ahorro con domicilio social en Castilla y León, relativos a la distribución de sus excedentes".</p> <p>Artículo 87.3 del Decreto Legislativo 1/2005 de CA de Castilla y León: "La Consejería de Hacienda realizará una labor de orientación en materia de obra social, indicando carencias y prioridades, dentro del más absoluto respeto a la libertad de las Cajas de Ahorro para la elección de las inversiones concretas".</p>	<p>Artículo 15.1 de la Ley 13/1990 de CA de Canarias: "Corresponde al Gobierno de Canarias aprobar los acuerdos adoptados por la Asamblea General de las Cajas de Ahorros relativos a la determinación de los beneficios y a su distribución, conforme a la normativa aplicable".</p> <p>Artículo 3.2 de la Ley 13/1990 de CA de Canarias: "corresponderá al Gobierno de Canarias indicar las líneas de acción prioritarias que deben orientar la obra benéfico-social de las Cajas de Ahorros que operen en Canarias, sin que ello signifique menoscabo de la capacidad de cada entidad financiera de decidir sus actuaciones concretas dentro de aquellas líneas prioritarias".</p>	<p>Artículo 24.2 de la Ley 15/1999 de CA de Andalucía: "Corresponde a la Consejería de Economía y Hacienda la autorización, conforme a la normativa aplicable, de los acuerdos adoptados por las Asambleas Generales de las Cajas de Ahorros relativos a la determinación de los excedentes y a su distribución, y al presupuesto anual de la obra social, incluido, en su caso, el de las fundaciones si las hubiere".</p> <p>Artículo 88.3 de la Ley 15/1999 de CA de Andalucía: "La Consejería de Economía y Hacienda establecerá las directrices a seguir en materia de obra social y otros fines, indicando las carencias y prioridades dentro del más absoluto respeto a la libertad de las Cajas de Ahorros para la elección de las inversiones concretas".</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las diferentes legislaciones autonómicas.

Bajo este escenario de decisión, a las elevadas cuotas de representatividad que acumulan los poderes públicos dentro del órgano encargado de gestionar la partida presupuestaria dedicada a OS, hay que añadir el grado de intervención que ejercen los poderes públicos autonómicos en esta materia, ya que tal y como se observa en la tabla 2, en las tres CCAA consideradas los gobiernos autonómicos se reservan la potestad tanto de aprobar en última instancia los acuerdos adoptados por las Asambleas de las Cajas, como de establecer orientaciones sobre las líneas de actuación prioritarias en materia de OS.

La influencia pública descrita anteriormente adquiere una mayor relevancia cuando se analizan las tendencias de inversión social que se han llevado a cabo dentro de cada una de las Cajas, ya que se observan comportamientos isomorfos en las estructuras de gasto que presentan las tres Cajas evaluadas. Asimismo, la configuración social se caracteriza por presentar una tendencia lineal a lo largo de todo el periodo analizado, sin grandes variaciones en cuanto a las asignaciones realizadas y segmentada en dos grandes líneas de gasto: una primera inversión que representa prácticamente la mitad del presupuesto para OS y que se asocia al área de Cultura y Tiempo Libre, y una segunda línea de actuación que engloba a las tres áreas restantes y en la que se reparte el resto del presupuesto social.

4.4 Relación causal entre gasto social y rentabilidad empresarial

Como se expuso anteriormente, en la relación causal entre ambas variables dentro de la literatura previa existente al respecto podemos encontrar diferentes relaciones de influencia en función de los estudios empíricos que se analicen. En el caso concreto de las CA, las últimas investigaciones realizadas dentro del sector parecen mostrar evidencias en una misma dirección: un efecto adverso sobre la rentabilidad empresarial.

Sin embargo, en la revisión de la literatura se observa que hasta el momento las escasas investigaciones que se han realizado al respecto se llevan a cabo desde una perspectiva agregada y sin considerar las relaciones de influencia que se pueden dar entre los distintos grupos de interés que participan en la gestión y aplicación del gasto social. Es por ello que nuestro trabajo se oriente a determinar las sinergias existentes entre dichas variables, pero tomando en consideración escenarios de decisión en los que se establecen diferentes niveles de influencia por parte de los poderes públicos.

Para ello, en primer lugar se realizó un análisis sobre las cantidades presupuestarias que se habían dedicado a OS tanto en las Cajas evaluadas como dentro del sector. Una vez desglosadas las diferentes líneas de inversión y gasto, se obtuvo que Caja Navarra era la entidad que había dedicado una mayor cantidad de recursos a financiar su OS, tanto si realizamos el contraste con las Cajas consideradas como si lo hacemos con las tendencias de inversión que se han llevado a cabo en la totalidad del sector.

Tabla 3: Dotaciones presupuestarias destinadas a la partida de Obra Social

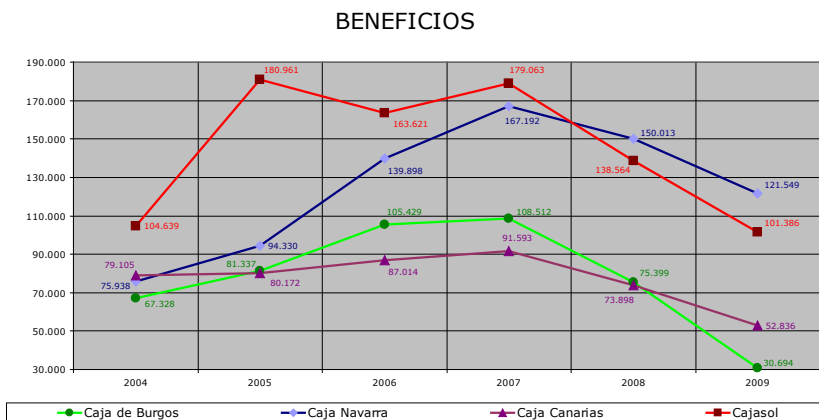
Partida/Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	MEDIA
Caja Navarra	31,6%	28%	30%	30%	30%	30%	30%
Caja de Burgos	22,3%	25,8%	28,4%	27,6%	19,9%	19,5%	23,9%
Caja Canarias	21,5%	24,9%	28,1%	26,3%	24,9%	23,8%	24,9%
Cajasol	31,4%	20,4%	27,9%	30%	20,7%	20,7%	25,2%
Sector de las Cajas de Ahorro	28,66	27,09	23,80	17,77	27,70	26,90	25,32

Fuente: Elaboración propia a partir de datos secundarios obtenidos del Anuario Estadístico de CA.

Sin embargo, a pesar de ser la Caja que destina una mayor cantidad de recursos económicos a financiar el área de gasto social, es a su vez la entidad que a lo largo de todo el periodo evaluado registra mejores resultados empresariales, tanto si medimos esta variable en términos de rentabilidades como si lo hacemos tomando en consideración el BDI.

Respecto al BDI, en el gráfico 2 podemos extraer dos valoraciones de interés: por un lado, la tendencia alcista que éste registra en Caja Navarra, siendo incluso superior a los resultados finales que presenta Cajasol. Por otro lado, que el ciclo de expansión económica que presenta Caja Navarra se inicia justo a partir del momento en el que la OS pasa a ser gestionada por los clientes de la Caja.

Gráfico 2: Evolución de beneficios (miles de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos secundarios obtenidos del Anuario Estadístico de CA.

En línea con lo anterior, cabe señalar que en la interpretación de resultados también debemos de considerar el tamaño que posee cada Caja, al objeto de determinar los niveles reales de eficiencia que registra cada una de ellas. En este sentido, si consideramos el número de empleados y el número de oficinas como variables representativas del tamaño de una entidad, obtenemos que Cajasol representa a la Caja de mayor capacidad, en segundo lugar se sitúa Caja Navarra y en último lugar Caja Canarias junto a Caja de Burgos.

Bajo estos preceptos, en el gráfico 2 se observa que en el ejercicio 2004, a excepción de Cajasol que registra unos mayores resultados acordes a su dimensión, el resto de entidades presentan unos resultados económicos muy similares a pesar de las diferencias de capacidad existentes entre ellas, siendo Caja Navarra la tercera entidad en cuanto a beneficios obtenidos. Sin embargo, dicha situación se invierte a partir del ejercicio 2005, donde Caja Navarra empieza a registrar tasas de crecimiento constantes hasta situarse en 2009 como la entidad de todas las evaluadas que obtiene un mayor BDI, siendo éste 2,3 veces superior al de Caja Canarias, y casi cuatro veces superior al que presenta Caja de Burgos.

Los mismos resultados que en el caso de los BDI se obtienen cuando se hace extensivo el análisis de eficiencia tanto a la RE como la RF, ya que de igual modo que ocurría en el caso anterior, Caja Navarra es la entidad que presenta unas mayores tasas de crecimiento y una mayor rentabilidad media a lo largo de todo el periodo evaluado. Asimismo, mientras que en Caja Navarra los primeros descensos de rentabilidad se sitúan en el ejercicio 2008, coincidiendo con el inicio de la crisis económica de nuestro país, en Caja Canarias y Cajasol los encontramos en 2006, y en Caja de Burgos en el ejercicio 2007.

Tabla 4: Evolución de la Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera

CAJAS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	MEDIA
Caja Navarra	RE: 0,82 RF: 10,2	RE: 0,89 RF: 11,87	RE: 1,1 RF: 15,41	RE: 1,1 RF: 16,18	RE: 0,8 RF: 13,24	RE: 0,62 RF: 10,05	RE: 0,88 RF: 12,8
Caja de Burgos	RE: 1,02 RF: 11	RE: 1,02 RF: 11,22	RE: 1,07 RF: 13,03	RE: 0,93 RF: 12,23	RE: 0,61 RF: 8,08	RE: 0,24 RF: 3,23	RE: 0,81 RF: 9,8
Caja Canarias	RE: 1,17 RF: 12,7	RE: 0,97 RF: 12,37	RE: 0,87 RF: 12,16	RE: 0,77 RF: 11,71	RE: 0,55 RF: 8,88	RE: 0,38 RF: 6,09	RE: 0,78 RF: 10,6
Cajasol	RE: 0,57 RF: 11	RE: 0,8 RF: 15,88	RE: 0,65 RF: 12,97	RE: 0,66 RF: 11,93	RE: 0,47 RF: 8,73	RE: 0,34 RF: 6,11	RE: 0,58 RF: 11,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos secundarios obtenidos del Anuario Estadístico de CA.

5. RESULTADOS

A la vista de los resultados obtenidos para el periodo 2004-2009, se puede constatar que en determinadas Cajas el proceso de toma de decisiones se encuentra muy influenciado por la actuación de los poderes públicos. Dichas influencias no sólo se focalizan en los principales órganos de decisión, sino que dependiendo de la CCAA que tomemos en consideración se pueden dar diferentes grados de intervención en todo lo relacionado con la OS.

En este sentido, y teniendo en cuenta el sistema de toma de decisiones que se establece en las CA en las que con mayoría simple se adoptan la mayor parte de los acuerdos relacionados con la actividad de la Caja, encontrar grupos en los que se concentren tasas de participación públicas cercanas al 50% supone una ruptura con el equilibrio de poderes que debe imperar en cualquier sistema de votación democrático. Tales circunstancias no sólo limitan la participación activa y plural de la sociedad civil presente en los órganos de decisión, sino que pueden ser un factor determinante en cualquier proceso de votación, ya que en determinadas Cajas con el voto favorable del sector público se podrían alcanzar la mayoría de los acuerdos tratados en el orden del día.

Por su parte, en el estudio realizado se obtienen unos resultados que hacen presagiar una fuerte influencia del sector público en todas aquellas decisiones relacionadas con las áreas de inversión social. Así, ante los dos escenarios de decisión planteados se observan estructuras de gasto diferenciadas en función del modelo que tomemos en consideración, siendo las Cajas que reciben una mayor influencia pública donde se aprecian los valores más significativos, ya que son éstas las que presentan estructuras de gasto homogéneas.

Tabla 5: Tendencias de gasto social por áreas de inversión

CAJAS	1ª INVERSIÓN	2ª INVERSIÓN	3ª INVERSIÓN	4ª INVERSIÓN
Caja Navarra	Asistencia Social y Sanitaria	Cultura y Tiempo Libre	Patrimonio Histórico Artístico y Natural	Educación e Investigación
Cajasol	Cultura y Tiempo Libre	Educación e Investigación	Asistencia Social y Sanitaria	Patrimonio Histórico Artístico y Natural
Caja de Burgos	Cultura y Tiempo Libre	Educación e Investigación	Asistencia Social y Sanitaria	Patrimonio Histórico Artístico y Natural
Caja Canarias	Cultura y Tiempo Libre	Educación e Investigación	Asistencia Social y Sanitaria	Patrimonio Histórico Artístico y Natural

Fuente: Elaboración propia a partir de datos secundarios obtenidos del Anuario Estadístico de CA.

Los datos de la tabla 5 ponen de manifiesto los comportamientos que se han registrado en uno y otro caso a lo largo de todo el periodo evaluado, y

reflejan a su vez la situación anteriormente descrita. Así, mientras que en Caja Navarra el área de Asistencia Social y Sanidad ocupa el primer lugar en cuanto a importancia dentro de las distintas partidas presupuestarias, en las tres Cajas restantes ésta ocupa la tercera posición, siendo el área de Cultura y Tiempo Libre la que recibe la mayor parte del presupuesto social.

Los resultados anteriores adquieren una mayor relevancia cuando se hace extensivo el análisis de gasto al resto de Cajas con domicilio social dentro de las CCAA consideradas. En este caso, al evaluar las estructuras de gasto social de Cajas en las que su OS es gestionada en última instancia por el Consejo de Administración y en las que su actividad social se encuentra influenciada por las mismas presiones normativas que las Cajas evaluadas, se observa que, ante las mismas presiones del entorno, las Cajas responden ofreciendo estructuras de gasto similares, ya que de igual modo que ocurría en Cajasol, Caja de Burgos y Caja Canarias, éstas segmentan su inversión social en dos grandes líneas de actuación, siendo el área de Cultura y Tiempo Libre la que ocupa el primer puesto en cuanto a importancia e inversión dentro de las dotaciones presupuestarias de cada ejercicio.

Tabla 6: Dotaciones presupuestarias destinadas a financiar Cultura y Tiempo Libre

Cajas	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Media
Comunidad de Castilla y León							
Caja España	42,5%	44,9%	38,4%	40,4%	35,5%	36,7%	39,7%
Caja Duero	77,5%	54,5%	59,8%	57,4%	51,7%	46,7%	57,9%
Caja Segovia	53,6%	43,4%	50%	46,6%	44,9%	49,1%	47,9%
Caja Ávila	68,5%	75,4%	71,4%	61,8%	60,3%	67,3%	67,45%
Caja Círculo	42,8%	70%	52%	50,7%	55,6%	47,2%	53,05%
Comunidad de Canarias							
Caja Insular de Ahorros de Canarias	56,2%	59,4%	60,7%	52,5%	51,2%	50,4%	55%
Comunidad de Andalucía							
Cajasur	47,3%	53%	28,7%	35,1%	44,4%	40,9%	41,6%
Caja Granada	50,3%	35,7%	48,4%	56%	68,2%	70,7%	54,9%
Caja Jaén	59,8%	56,8%	55,8%	54,4%	48,6%	56%	55,2%
Unicaja	49,4%	49,8%	59,3%	56,6%	53,1%	51,2%	53,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos secundarios obtenidos del Anuario Estadístico de CA.

Finalmente, y en línea con las investigaciones en las que se utiliza el gasto social como variable explicativa del resultado empresarial, en el estudio realizado se pone de manifiesto que el gasto en OS no deriva en sinergias negativas que puedan afectar al resultado empresarial, sino que éste puede suponer un elemento diferencial que ayude a mejorar las posiciones de rentabilidad y eficiencia no sólo dentro del sector de las CA, sino también respecto a sus competidores más directos. Sin embargo, el principal inconveniente lo encontramos en la gestión y aplicación que realizan las CA de esa partida de inversión, siendo en este ámbito donde se identifica una notable influencia por parte de los poderes públicos que puede dar lugar a estructuras de gasto isomorfas que no se adecuen a las preferencias sociales de sus grupos de interés, y que en muchas ocasiones no sean percibidas por el principal activo de cualquier organización empresarial: los clientes².

6. CONCLUSIONES

La crisis actual ha puesto de manifiesto la importancia del sector de las CA dentro de la estabilidad financiera de nuestro país. Dentro de este proceso de convulsión económica, el modelo de gobierno que presentan las CA ha centrado la atención de las reformas legislativas de la última década, siendo uno de los propósitos del Gobierno central reducir las elevadas tasas de participación pública presentes en los principales órganos de decisión³.

Desde comienzos de la crisis económica y financiera de nuestro país, no faltan ejemplos de Cajas que han sido intervenidas o nacionalizadas en España debido a una mala gestión de sus Consejos de Administración. Así, entre 2009 y 2010 se intervinieron Caja Castilla La Mancha y Cajasur; en 2011 se nacionalizaron la Caja de Ahorros del Mediterráneo (que además fue intervenida), Unnim, CatalunyaCaixa y Novagalicia Banco; y en mayo de 2012 se produce la mayor intervención desde la crisis de Banesto de 1993, la nacionalización del grupo Bankia.

En este sentido, son ya varias las investigaciones realizadas en las que se trata de relacionar el peso del sector público con las inversiones realizadas,

2 A este respecto, en Cajasol se realizaron 16 entrevistas dirigidas a 7 clientes, 7 empleados y dos entidades de interés general. En las mismas, se obtuvo que las preferencias sociales de los grupos entrevistados no se correspondían con las mayores áreas de inversión social que ofrecía la Caja. Además, de los 7 clientes entrevistados sólo uno de ellos percibía actuaciones relacionadas con la OS de la Caja.

3 En este sentido, la Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de Cajas de Ahorros y Fundaciones bancarias, establece que la participación pública no podrá superar en su conjunto el 25% del total de los derechos de voto.

y por tanto con los niveles de eficiencia y riesgo asumido por las Cajas. Sin embargo, hasta el momento son escasos los estudios empíricos en los que se establecen relaciones entre el peso del sector público y la configuración de las distintas áreas de inversión en que se divide la OS.

A este respecto, los resultados obtenidos en esta investigación parecen mostrar evidencias de que las influencias públicas dentro de los procesos de toma de decisiones pueden mostrar preferencias respecto a la aplicación de determinadas áreas de inversión, hecho este que queda reflejado al contrastar las tendencias de inversión social que se han llevado a cabo ante los dos escenarios de decisión planteados.

De este modo, al evaluar la distribución de gasto social que presenta aquella Caja en la que se elimina en gran parte la influencia pública dentro del proceso de decisión final, se obtienen dos hallazgos que vienen a afianzar lo anteriormente expuesto: en primer lugar, el cambio de tendencia que experimentan las diferentes líneas de inversión justo a partir del momento en el que los clientes asumen la gestión de la OS, y en segundo lugar, la estructura de gasto social que presenta Caja Navarra, ya que ésta es totalmente diferente a la que se observa en el resto de Cajas en las que se ejerce una mayor presión pública.

Por su parte, al comparar las tendencias de inversión social que se han registrado en aquellas otras CA cuyos procesos de toma de decisiones se encuentran expuestos a una mayor influencia por parte de los poderes públicos, obtenemos que éstas no son sólo similares entre las tres Cajas evaluadas, sino que también guardan una elevada similitud con el resto de entidades que poseen su domicilio social dentro de la misma CCAA donde opera la Caja y en las que se ejercen las mismas presiones normativas de carácter autonómico, siendo el área de Cultura y Tiempo Libre la que en todos los casos recibe prácticamente la mitad del presupuesto para OS.

Por tanto, mientras que investigaciones anteriores muestran que la distribución del gasto social no parece estar condicionado por la presencia del sector público y sí por el tamaño de las entidades (López Iturriaga *et al.* 2007), nuestros resultados revelan que la influencia pública dentro de los procesos de toma de decisiones parece mostrar preferencias respecto a la aplicación de algunas partidas de gasto, y que dichas preferencias pueden afectar a la rentabilidad obtenida por las entidades.

Así, en el estudio realizado se pone de manifiesto que un nuevo planteamiento en la gestión y aplicación de la OS puede derivar en sinergias positivas que incidan directamente sobre el resultado empresarial, si bien dichos resul-

tados contrastan con los valores obtenidos para aquellas Cajas en las que su OS es gestionada en última instancia por el Consejo.

De este modo, ya que todas las CA desarrollan actividades benéfico-sociales, plantear líneas de actuación dentro de las distintas áreas sociales en función de las demandas de los clientes, y ser éstos a través de su relación directa con la entidad los que decidan la aportación concreta que se debe hacer a cada proyecto, puede ser un elemento diferencial que contribuya no sólo a fidelizar la actual cartera de clientes, sino también a mejorar su reputación corporativa y por ende hacerla más atractiva para nuevos inversores.

En este sentido, la OS de las Cajas puede ser un instrumento idóneo dentro de los nuevos planteamientos de RSE que se lleven a cabo dentro del sector, y que contribuya no sólo a reforzar la posición competitiva de las entidades, sino también a actuar en aquellas esferas de la sociedad donde se hace más necesario acentuar el carácter social de las mismas.

Como futuras líneas de investigación, sería interesante analizar en qué medida los procesos de integración que se han llevado a cabo dentro del sector pueden condicionar el desarrollo y aplicación de la OS. El ejercicio indirecto de su actividad financiera a través de Sistemas Institucionales de Protección, la entrada de nuevos grupos de interés dentro de los órganos de decisión (accionistas) y la cotización de sus valores en mercados secundarios de capitales, plantean un escenario hasta ahora desconocido para este tipo de entidades financieras en las que, a partir de ahora, se debe compaginar su función social con las nuevas posiciones de solvencia requeridas para las entidades financieras (Basilea III).

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZOFRA PALENZUELA, V. Y SANTAMARÍA MARISCAL, M. (2004): "El gobierno de las cajas de ahorros españolas". *Universia Business Review*, nº 2, pp. 48-59.
- CABEZA-GARCÍA, L., MARTÍNEZ-CAMPILLO, A., MARBELLA-SÁNCHEZ, F., (2010): "Análisis de la relación entre los resultados sociales y económicos de las cajas de ahorros españolas: Un caso de Responsabilidad Social Corporativa", *Innovar-Social and Management Sciences Journal*, 20, pp. 33-46.
- CALS, J. (2005): *El éxito de las Cajas de Ahorros: Historia reciente, estrategia competitiva y gobierno*. Ariel, Barcelona.
- CARBÓ, S. Y LÓPEZ, R. (2004): "La obra benéfico social: exponente de eficiencia y responsabilidad social empresarial", *Cuadernos de Información Económica*, 182, pp. 63-70.
- CASTELLÓ MUÑOZ, E. (2003): "La obra social en la singladura de las cajas de

- ahorros del siglo XXI". *Economistas*, nº 98, pp. 206-218.
- CLARKSON, B.E. (1995): "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20, pp. 92-117.
- COLLINS, E., KEARINS, K. y ROPER, J. (2005): "The risks in relying on stakeholder engagement for the achievement of sustainability", *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, 9(1), pp. 1-19.
- DECKER, O. (2004): "Corporate social responsibility and structural change in financial services", *Managerial Auditing Journal*, 19(6), pp. 712-728.
- DE LA CUESTA, M. (2004): "La responsabilidad social en el Sector Bancario: una propuesta de indicadores para medir su contribución social", *Cuadernos de Información Económica*, núm. 180, mayo-junio, pp. 79-85.
- DIMAGGIO, P. Y POWELL, W. (1991): "The Iron Cage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality", en W. Powell y P. DiMaggio: *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 63-82, The University of Chicago press.
- ESCOBAR, B. y GONZÁLEZ, J.M. (2005): "Responsabilidad Social Corporativa: ¿Compromiso u oportunismo?", *Revista de Contabilidad*, Vol. 8, núm. 16, pp. 67-98.
- ESCOBAR PÉREZ B. y GUZMÁN RAJA I. (2010): "Eficiencia y cambio productivo en las cajas de ahorros españolas", *CIRIEC-España*, núm. 68, pp. 183-202.
- ESCOBAR, B. y LOBO, A. (2002): "Implicaciones teóricas y metodológicas de la evolución de la investigación en Contabilidad de Gestión", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 31, núm. 111, pp.245-286.
- ESTELLER-MORÉ, A.; JORBA, J. Y SOLÉ-OLLÉ, A. (2006): "Preferencias de los españoles sobre la composición de la Obra Social de las Cajas de Ahorros". *Papeles de Economía Española*, 108, pp. 161-172.
- FERNÁNDEZ GAGO, R. (2005): *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*, Thomson, Madrid.
- FONSECA DÍAZ, A.R. (2005): "El gobierno de las cajas de ahorros: influencia sobre la eficiencia y el riesgo". *Universia Business Review*, nº 8, pp. 24-37.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholders approach*, Boston: Pitman Publishing.
- GARCÍA-CASTRO, R., ARIÑO, M.A., CANELA, M.A. (2010): "Does Social performance really lead to financial performance? Accounting for endogeneity. *Journal of Business Ethics*, 92, pp. 107-112.
- GARCÍA-CESTONA, M., y SURORRCA, J. (2008): "Multiple goals and ownership structure: Effects on the performance of Spanish savings banks", *European*

Journal of Operational Research, 187(2), pp. 582-599.

GONZÁLEZ, E. (2007): "La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa", *Veritas*, núm. 2, vol. 17, pp. 205-224.

GUZMÁN, I. y REVERTE, C. (2008): "Productivity and efficiency change and shareholder value: evidence from the Spanish banking sector", *Applied Economics*, vol. 40 (15), pp. 2033-2040.

HART, S.L. y SHARMA, S. (2004): "Engaging fringe stakeholders for competitive Imagination", *Academy of Management Executive*, 18(1), pp. 7-18.

KRAATZ, M.S. Y MOORE, J.H. (2002): "Executive Migration and Institutional Change", *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 1, pp. 120-143.

LÓPEZ ITURRIAGA, F; CEPEDA, R.; CORNEJO, P.Y ANSOLA, E. (2007): "la obra social de las cajas de ahorros: un análisis exploratorio", *Universia Business Review*, 14, pp. 84-95.

LOZANO J.M., ALBAREDA L., YSA T. (2005): ¿Qué pueden hacer los gobiernos para promover la Responsabilidad Social de la Empresa? CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 53, pp. 53-64.

MARTÍNEZ-CAMPILLO A., CABEZA-GARCÍA L., MARBELLA SÁNCHEZ F. (2013): "Responsabilidad social corporativa y resultado financiero: evidencia sobre la doble dirección de la casualidad en el sector de las Cajas de Ahorros", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 16, núm.1, pp. 54-68.

MELLE, M. y MAROTO J.M., (1999): "Una aplicación del gobierno de empresas: incidencias de las Administraciones Públicas en las decisiones asignativas de las cajas de ahorros españolas", *Revista Europea de Economía de Empresa*, núm. 8, pp. 9-39.

MOORE, G. (2001): "Corporate Social and Financial Performance: An investigation in the U.K. Supermarket Industry", *Journal of Business Ethics*, 34, pp. 299-315.

PRADO-LORENZO, J.M., GALLEGO-ÁLVAREZ, I., GARCÍA-SÁNCHEZ, I.M. y RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ, L. (2008): "Social Responsibility in Spain: practices and motivations in firms", *Management Decision*, 46, pp. 1247-1271.

QUINTÁS, J.R. (2006): "Las Cajas de Ahorros en el ámbito de la responsabilidad social corporativa", *Papeles de Economía Española*, 108, pp. 128-143.

SHLEIFER, A., VINSKY, R. (1997): "A survey of corporate governance", *Journal of Finance*, núm. 52, pp. 737-783.

SIERRA, P.Y VANDUNCIEL, L. (2005): "Promoción e imagen de las Cajas de Ahorros españolas a través de la obra socio-cultural", *Banca y Finanzas*, 100, pp. 43-47.

- SIMPSON, W.G., KOHERS, T. (2002): "The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry", *Journal of Business Ethics*, 35, pp. 97-109.
- SURROCA, J., TRIBO, J.A., WADDOCK, S. (2010): "The role of intangible resources in explaining the relationship between corporate responsibility and financial performance" *Strategic Management Journal*, 31, pp. 463-490.
- TORRES-PRUÑOSA J., RETOLAZA, J., SAN-JOSE L. (2012): "Gobernanza multifiduciaria de stakeholders: Análisis comparado de la eficiencia de bancos y cajas de ahorros", *Revesco*, núm. 108, pp. 152-172.
- VIVES, L. Y SVEJENOVA, S. (2009): "Innovando en el Modelo de Negocio: La Creación de la Banca Cívica". *Universia Business Review*, nº 3, pp. 70-85.

El papel de las organizaciones sociales en la consolidación institucional de la responsabilidad social empresarial a través de sus relaciones con las compañías y los distintos grupos de interés¹

María del Mar Maira Vidal

Doctora en Sociología por la Universidad Complutense de Madrid. Es profesora asociada en el Departamento de Sociología III de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid.

RESUMEN

Las organizaciones sociales han jugado un importante papel en la institucionalización de la responsabilidad social empresarial en las últimas décadas. Han sido principalmente este tipo de actores los que han reivindicado el cumplimiento de determinados estándares sociales, laborales y medioambientales por parte de las compañías a partir de los años 70 del siglo pasado. En este sentido, muchas organizaciones colaboran con las empresas en el ámbito de la responsabilidad social, mientras también ponen en marcha campañas con el fin de reclamar la efectiva aplicación de estos estándares. Asimismo, estos

1 Este artículo se apoya en los proyectos de investigación sobre esta materia en los que he participado como investigadora en los últimos años: el proyecto "Social Regulation of European Transnational Companies", realizado de 2004 a 2007 dentro del VI Programa Marco de la Comisión Europea (Ref.: CIT2-CT-2004-506323); y el proyecto "La Responsabilidad Social de las Empresas en España y Castilla-La Mancha: concepto, actores e instrumentos" desarrollado entre los años 2008 y 2011 y financiado por la Consejería de Educación y Ciencia de Castilla-La Mancha (Ref.: PAI08-0080-3870).

actores demandan un nuevo modelo de regulación social y económica, y un nuevo contrato o pacto social, que garanticen la observancia de los derechos humanos, laborales y medioambientales y la redistribución de riqueza a escala local, estatal y global. Sus requerimientos se insertan en la denominada teoría institucional de la RSE, y han tenido como resultado, junto con otros factores, que las compañías elaboren instrumentos como los códigos de conducta, las memorias de RSE y las auditorías sociales.

PALABRAS CLAVE

Las organizaciones sociales; la responsabilidad social empresarial; los derechos humanos, laborales y medioambientales; nuevo modelo de regulación social y económica; la teoría institucional de la responsabilidad social empresarial.

ABSTRACT

Social organizations have played an important role in the institutionalization of corporate social responsibility in the last decades. They have been the main actors in the demand for companies to achieve certain social, labour and environmental standards since the 1970's. In this sense, many organizations collaborate with companies in the field of social responsibility, whereas they also develop campaigns to demand effective implementation of those standards. Moreover, these actors request a new model of social and economic regulation, and a new social contract or pact, in order to guarantee the observance of human, labour and environmental rights and the redistribution of wealth at local, national and global levels. The requirements of social organizations are in line with the institutional theory of CSR, and they, among other factors, have resulted in companies devising instruments like codes of conduct, CSR reports and social audits.

KEY WORDS

Social organizations; corporate social responsibility; human, labour and environmental rights, new model of social and economic regulation; the institutional theory of corporate social responsibility.

JEL

M14, L31

Fecha de recepción: 13 de septiembre de 2013

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios sociales acontecidos en las últimas décadas han tenido como consecuencia el surgimiento de una gran variedad de movimientos y organizaciones sociales de distinto tipo (pro derechos humanos, de ecologistas, de consumidores, etc.), algunos de ellos de ámbito global, que han irrumpido con fuerza en el terreno económico, político y social. En España, dada su historia política, el surgimiento de estos actores ha sido tardío y su desarrollo no muy avanzado en comparación con otros países europeos y, en 2010, la afiliación a organizaciones sociales² era de un 18%, mientras en Gran Bretaña, Francia o Italia era de alrededor de un 50%³. Por tanto, estos actores tienen menor presencia e influencia en nuestro país en el terreno político y social que en otras naciones de su entorno.

Aún así, nos encontramos en el ámbito de la responsabilidad social empresarial con muy distintos tipos de actores sociales entre los *stakeholders* de las compañías españolas en la actualidad, habiendo adoptado algunos de ellos un papel relevante en el mismo. Entre los *stakeholders* de las empresas hay organizaciones y asociaciones especializadas en muy distintos terrenos que son consideradas fundamentales en nuestras sociedades, como pueden ser el medio ambiente, los derechos humanos, los derechos de las mujeres, el consumo, etc. Estos actores tienen cada vez mayor presencia en la esfera política y social y han sido llamados a formar parte de organismos como el Foro Europeo Multistakeholder sobre RSC, convocado por la Comisión Europea en 2002; o el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial (CERSE), creado en 2009 por el entonces Ministerio de Trabajo e Inmigración en España.

La inclusión de determinadas organizaciones sociales en foros u organismos promovidos por instituciones públicas nos muestra que, en la actualidad, está teniendo lugar una nueva articulación de lo político y lo social en nuestras sociedades. Esto podría apuntar a transformaciones relevantes con relación al tradicional esquema tripartito imperante en las mismas a lo largo del siglo XX (Barañano, 2009; Maira Vidal, 2012).

Las colaboraciones o negociaciones entre organizaciones sociales y empresas, así como entre las primeras con otros grupos de interés (sindicatos, proveedores, etc.), son cada vez más frecuentes (Maira Vidal, 2012). En este sentido, en este artículo abordaremos la importancia que ha cobrado el papel de las organizaciones sociales en las últimas dos décadas con respecto a la consolidación

2 En este artículo no se incluye a los sindicatos cuando se hace referencia a los actores u organizaciones sociales.

3 http://www.somosasi.org/files/prensa/los_socios_de_las_ong_en_espana.pdf. (Acceso el 9 de noviembre de 2012).

institucional del campo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE a partir de ahora) a través de sus relaciones con las empresas y otros actores.

En los últimos tiempos ha aumentado la inversión y la colaboración empresarial con aquellos actores que llevan a cabo proyectos de acción social. Estos lazos de cooperación son del interés de ambas partes y suponen un beneficio mutuo. Las organizaciones sociales reciben fondos económicos con los que poder desarrollar sus proyectos, mientras que las empresas obtienen un aura de altruismo muy necesario para alcanzar o mantener una buena imagen y reputación (Maira Vidal, 2012).

En algunos casos son las compañías las que buscan a determinadas organizaciones sociales con el fin de realizar donaciones, ofrecer sus servicios, participar en proyectos o proponerlos; en otros, son las organizaciones las que plantean a las compañías una colaboración. Por ejemplo, Acción contra el Hambre manifiesta públicamente en su página web su interés por cooperar con entidades privadas en el desempeño de acciones de RSE. Así pues, esta asociación declara que “la empresa es un agente social de primera categoría” y que “es un actor relevante en la lucha contra el hambre”. Además, expresa su convencimiento de que la colaboración empresa-organización social es positiva para ambas en lo que se refiere a la imagen, la publicidad y la notoriedad⁴.

Por otro lado, las organizaciones sociales han establecido también vínculos con otras partes interesadas de las empresas, como los sindicatos o los proveedores, que son muy destacables en el campo de la responsabilidad social empresarial, y a los que nos referiremos más adelante.

2. LAS RELACIONES ENTRE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y LAS EMPRESAS EN EL CAMPO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

2.1. Las empresas y la Responsabilidad Social Empresarial: De la Filantropía tradicional a la filantropía estratégica

Por lo general, coexisten dos formas diferentes de colaboración empresarial con los actores sociales que tienen una relación directa con los dos principales enfoques de las compañías con respecto a su responsabilidad social. Por un lado, nos encontramos con una perspectiva de la RSE que enmarca sus políticas socialmente responsables dentro del campo de la filantropía clásica o tradicional, basada en acciones de carácter caritativo o benéfico. Casi todas las

4 <http://www.accioncontraelhambre.org/empresa.php>. (Acceso el 9 de noviembre de 2012).

grandes empresas españolas realizan donaciones económicas o de servicios en esta línea, como por ejemplo Inditex, que colabora con Médicos sin Fronteras en Somalia desde el año 2007. Este grupo empresarial ha aportado un millón y medio de euros a un proyecto de asistencia médica primaria en este país. El objetivo principal es poner a disposición de la población servicios básicos gratuitos de salud primaria y salud materno-infantil con el fin de reducir la mortalidad en la zona⁵.

Por otro, entre las corporaciones europeas y españolas está ganando adeptos en los últimos años una perspectiva de la RSE de corte instrumental, que considera que ésta debe formar parte de un nuevo modelo de gestión empresarial y ser rentable para el negocio. Por tanto, muchas políticas socialmente responsables se insertan dentro de lo que Porter y Kramer han denominado filantropía estratégica o creación de valor compartido (*shared value*) con la sociedad⁶ (Porter y Kramer, 2006; Salas, 2011). Estos autores defienden que los problemas sociales son oportunidades que las empresas deben aprovechar, por lo que este tipo de filantropía consiste en desarrollar operaciones con fines sociales que tienen consecuencias positivas, tanto para la sociedad como para el negocio o la reputación y que, en ocasiones, son realizadas con el objetivo de abrir nuevos mercados: las campañas de marketing social corporativo⁷; los programas de voluntariado corporativo; la inclusión digital o la concesión de microcréditos a los sectores sociales más desfavorecidos.

Este tipo de filantropía está mucho más desarrollado en países como Francia, Gran Bretaña y Estados Unidos que en España, pero se ha comenzado a extender entre las grandes compañías con sede central en nuestro país recientemente (Bory, 2008). En este sentido, casi un tercio de los programas de acción social de Gas Natural-Fenosa, Endesa o Repsol tienen estas características (Hernández Zubizarreta y Ramiro, 2009).

De esta forma, algunas empresas españolas han puesto en marcha iniciativas de RSE que consisten en realizar campañas de marketing social corporativo que desarrollan con la colaboración de organizaciones sociales. Como ejemplo, el Grupo Santander lanzó la Campaña "Nóminas y Pensiones" en 2003, que

5 <http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/accionesCol/detalleAccionEmpresas>. 7 de noviembre de 2012.

6 Este último concepto ha sido adoptado por la Comisión Europea en su Comunicación *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*, del 25 de octubre de 2011.

7 El marketing social fue definido por Philip Kotler como "*las actividades que desarrolla una empresa o sector con el objetivo de lograr el compromiso de los consumidores hacia un determinado comportamiento de interés social, favoreciendo, al mismo tiempo y de forma directa, los intereses de la empresa en cuanto a su posición en el mercado y a su imagen*" (Kotler, 2000).

estuvo ligada a un proyecto de Médicos sin Fronteras. Así, la entidad financiera suministró los medios necesarios para vacunar a 50 niños de países semiperiféricos o periféricos por cada nómina o pensión domiciliada gracias a esta campaña.

Asimismo, el 57% de las grandes empresas españolas están desarrollando programas de voluntariado corporativo dentro del campo de la RSE en los últimos años, muchos de ellos junto con organizaciones sociales (Observatorio de voluntariado corporativo, 2012).

La empresa IBM es paradigmática en este sentido, puesto que desarrolló en 2011 el mayor programa de voluntariado corporativo de la historia, con 5.000 proyectos y la colaboración de 300.000 trabajadores de 120 países (en España participaron 1.127 empleados)⁸. En este programa se enmarca el proyecto Corporate Service Corps., que esta empresa había lanzado anteriormente, en 2008, y que consiste en enviar grupos de entre 10 y 15 técnicos a países emergentes, semiperiféricos y periféricos, como China, Turquía, Vietnam o Nigeria, para que colaboren con gobiernos locales, universidades y asociaciones empresariales con el fin de, entre otros, ofrecer servicios de consultoría y cursos de formación, introducir mejoras tecnológicas y abrir nuevos mercados⁹. En España, IBM ofrece talleres de formación sobre búsqueda activa de empleo para inmigrantes (Lemonche, 2011; Sanz, 2012).

2.2. Las organizaciones sociales con un perfil reivindicativo y la teoría institucional de la RSE

Determinados actores sociales no sólo colaboran con las empresas en sus iniciativas socialmente responsables, sino que también han adoptado un perfil reivindicativo y/o de denuncia en el campo de la RSE. No debemos olvidar que la presión para que las empresas se comporten de forma socialmente responsable surgió de determinadas organizaciones que representan en la actualidad en cierta medida a los nuevos movimientos sociales que emergieron en los años sesenta y setenta, organizaciones que han cobrado relevancia a partir de los años noventa en su lucha a favor de la redistribución de riqueza y la justicia social.

Estos colectivos operan al margen del sistema político parlamentario y de las organizaciones políticas tradicionales, incluidas las organizaciones sindicales, y han denunciado el incumplimiento por parte de algunas empresas de

8 <http://www.compromisorse.com/acciones-rse/2012/07/09/ibm-llevo-a-cabo-en-2011-el-mayor-programa-de-voluntariado-corporativo-hecho-hasta-ahora/>. 9 de noviembre de 2012.

9 <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/corporateservicecorps/programdetails.html>. 9 de noviembre de 2012.

estándares sociales y medioambientales. Hay que destacar que son este tipo de grupos de interés los que han adoptado un papel más activo en el campo de la RSE y más han coadyuvado a su institucionalización (Maira Vidal, 2012). Estos *stakeholders* han alcanzado en las últimas décadas un nivel de legitimidad social muy alto, y se pueden permitir presionar a determinadas firmas por sus irresponsabilidades sociales a la misma vez que colaboran con ellas en distintos proyectos de acción social¹⁰. Todo esto sin que las empresas cancelen estos proyectos, lo que podría suponer una campaña de denuncia pública por parte de las organizaciones sociales que afectaría negativamente a su imagen.

Entre estos actores podemos señalar la labor que están realizando en la Unión Europea y España en la actualidad Amnistía Internacional, Oxfam International, Greenpeace y Setem. La mayoría de estas organizaciones forman parte del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa en nuestro país¹¹.

Fue en la década de los noventa cuando irrumpieron con fuerza las campañas públicas de denuncia a escala global de organizaciones sociales por el incumplimiento, por parte de las empresas, de los derechos humanos, laborales y medioambientales en distintos países del mundo. Entre estas campañas podemos destacar la que pusieron en marcha diversas organizaciones activistas estadounidenses, entre ellas Global Exchange y el entonces National Labor Committee¹², para denunciar las prácticas laborales de las empresas subcontratadas por Nike en el sudeste asiático, que recurrían a trabajo infantil y pagaban salarios que no garantizaban condiciones de vida decentes. Asimismo, Greenpeace consiguió en 1995 su objetivo de que la transnacional petrolera Shell no hundiese en el Mar del Norte la plataforma petrolífera Brent Spar, después de un importante boicot a las gasolineras de esta compañía en varios países europeos y cuantiosas pérdidas económicas¹³ (Klein, 2001; García Perdiguerro 2003; Hernández Zubizarreta, 2009).

En España y Latinoamérica se han realizado distintas campañas y estudios de esta índole con relación a las consecuencias de las actividades de empresas españolas a nivel internacional, entre las que podemos señalar las investi-

10 Tal y como veremos, hay organizaciones que han adoptado un “compromiso crítico” con las compañías.

11 El Observatorio de RSC se creó en España en 2004 y está formado por diecisiete organizaciones. Algunas de estas organizaciones son las más activas en el campo de la RSE en España.

12 La Global Exchange es una organización internacional pro derechos humanos creada en 1988 y el National Labor Committee, denominada ahora Institute for Global Labour and Human Rights (Instituto por los derechos humanos y laborales globales), es una organización sin ánimo de lucro creada en 1981 que se dedica a defender y promover los derechos fundamentales en el trabajo a nivel global.

13 Esta campaña organizada por Greenpeace fue apoyada por algunas autoridades públicas en Gran Bretaña, Alemania, Dinamarca y Suecia, entre otros países europeos.

gaciones *Pueblos sin derechos. La responsabilidad de Repsol YPF en la Amazonia peruana y La industria extractiva: pozos negros para los Pueblos Indígenas. Recomendaciones a Repsol YPF*, publicadas por Intermón Oxfam, en 2007, sobre los impactos sociales y medioambientales de las actividades de esta corporación en distintos países latinoamericanos; y la campaña *Patagonia sin represas* que han puesto en marcha Greenpeace España, Amigos de la Tierra, Ecologistas en Acción, WWF España, SEO/BirdLife, el Observatorio de RSC e IPADE, junto con más de cuarenta organizaciones chilenas, en contra del proyecto HydroAysén, del que Endesa es socia mayoritaria, con el que se pretende construir cinco presas y centrales hidroeléctricas en la Patagonia chilena con un enorme impacto medioambiental y social. A nivel nacional, en España podemos señalar el estudio *RSE2010: La opinión y valoración de los consumidores sobre la responsabilidad social de la empresa en España 2010*, realizado por la Confederación Española de Consumidores y Usuarios (CECU); y dos campañas desarrolladas por la Asociación de Usuarios de Bancos, Cajas y Seguros (ADICAE) en la actualidad, una en defensa de los miles de pequeños ahorradores afectados por la compra de participaciones preferentes y otros activos tóxicos a entidades financieras, sin haber sido informados debidamente de las condiciones de adquisición, y otra, denominada *Stop embargos, por una moratoria hipotecaria de tres años*, puesta en marcha en un contexto, el de la crisis económica actual, en el que más de medio millón de familias han sido desahuciadas de sus viviendas desde 2008¹⁴ (Hernández Zubizarreta y Ramiro, 2009; CECU, 2010; Intermón Oxfam, 2007, 2007b).

Asimismo, podemos resaltar *La Campaña Ropa Limpia*, que comenzó en Holanda, pero hoy tiene ámbito transnacional, y en la que colaboran más de doscientas organizaciones sociales y sindicales en todo el mundo. Esta *Campaña* tiene como objetivo llamar la atención y demandar mejoras en lo que se refiere a las condiciones de trabajo en las cadenas de producción de las grandes empresas transnacionales del sector textil. En España, Intermón Oxfam, que forma parte de la misma, llevó a cabo y publicó el estudio *La moda que aprieta. La precariedad de las trabajadoras de la confección y la responsabilidad social de las empresas* en 2004. Esta investigación aborda las condiciones de

14 El Ministerio de Economía de España publicó en el mes de noviembre de 2012 el balance oficial del primer trimestre de vigencia del Código de Buenas Prácticas sobre Desahucios de la banca. En este balance se muestra claramente que este Código ha sido un fracaso. Tan solo un 1,4% de los procesos cerrados en este período se han saldado con la dación en pago y un 7,7% con la reestructuración de la deuda pendiente de pago. Estos resultados ponen en tela de juicio la efectividad de los instrumentos a aplicar voluntariamente por las empresas.

http://economia.elpais.com/economia/2012/11/23/actualidad/1353688615_439280.html. 23 de noviembre de 2012.

vida y de trabajo de las trabajadoras de las empresas proveedoras en Marruecos de los grupos empresariales españoles Inditex, Cortefiel, Mango e Induyco (principal empresa de abastecimiento de prendas de vestir de El Corte Inglés) (García Perdiguero, 2003; Intermón Oxfam, 2004; Campaña Ropa Limpia, 2005; Santos y Rodríguez Garavito, 2007).

La Campaña Ropa Limpia es un buen ejemplo de organización que adopta una posición de cooperación en algunas ocasiones y de reivindicaciones y denuncia en otras. Esta Campaña opta siempre por intentar cooperar y negociar con las compañías, realizando propuestas de mejora de las condiciones laborales en sus subcontratas y proveedores, antes de poner en marcha una campaña pública de denuncia. De este modo, entre el 30 y el 40% de las demandas de grupos locales de trabajadores asumidas por esta asociación se resuelven con una negociación y sin que se haya iniciado una campaña.

Estos actores sociales, en ocasiones junto con otro tipo de organizaciones, como por ejemplo los sindicatos, han llamado la atención sobre las consecuencias negativas de las actividades de las empresas en las sociedades actuales y han generado una contestación sin precedentes históricos en los últimos tiempos (Ireland y Pillay, 2010; Barañano, 2009; GMIES, 2008; Santos y Rodríguez Garavito, 2007). Así pues, se dirigen cada vez más a las firmas a la vez o, incluso, en vez de a los gobiernos nacionales y los organismos internacionales, debido a su creciente poder económico y político (Utting y Marques, 2010). En este sentido, sus iniciativas han obtenido un impacto social y mediático muy destacable.

Estas partes interesadas plantean que es inadmisibles que, mientras algunas compañías están involucradas en acciones de carácter filantrópico con el fin de ser consideradas socialmente responsables, incumplan al mismo tiempo estándares sociales y medioambientales fundamentales. En esta línea, sostienen que, en ocasiones, las iniciativas de responsabilidad social de las empresas tienen como fin desviar la atención de las cuestiones más críticas y evitar denuncias y negociaciones con sus grupos de interés (Santos y Rodríguez Garavito, 2007). Asimismo, mantienen que su desarrollo pretende evitar regulaciones públicas a través de la progresiva privatización del derecho, convirtiendo a las compañías en productoras y ordenadoras de normas y otorgándoles la facultad de elegir qué derechos respetar y bajo qué circunstancias lo harán. De esta forma, los estándares sociales son considerados principios morales de la empresa, y no derechos de la ciudadanía y los trabajadores (Blowfield y Murray, 2008; Ireland y Pillay, 2010; Utting y Marques, 2010; Hernández Zubizarreta, 2009).

Tal y como plantearon Boltanski y Chiapello, la autoorganización, la autorregulación y el autocontrol de las empresas son algunos de los principios en los que se basa el nuevo espíritu del capitalismo surgido en los años noventa del

siglo XX. Así, se pretende desplazar a las instituciones públicas a un segundo plano y situar a las empresas en el centro del escenario y presentarlas como los actores principales en nuestras sociedades, tanto en lo que se refiere a generar crecimiento económico y bienestar social, como a liderar los importantes cambios que estamos atravesando (Boltanski y Chiapello, 2002).

Estas asociaciones sociales discuten la teoría de los *stakeholders* de R.E. Freeman, que, consideran, alude erróneamente a los partenariados constituidos voluntariamente por una empresa y sus grupos de interés como si estuviesen compuestos por partes iguales que comparten intereses, colaboran horizontalmente y alcanzan metas que son siempre, y en todo caso, beneficiosas para toda la sociedad en su conjunto. Se señala que esta teoría ignora la existencia y la relevancia de las profundas asimetrías de poder, así como de los conflictos, que hay entre las compañías y sus partes interesadas (Freeman, 1984; Prieto-Carrón, 2006; Blowfield y Murray, 2008).

Estos actores denuncian que la teoría de los *stakeholders* obvia que los actores con más poder tienen mayor capacidad para imponer sus intereses y modificar o influir en las posiciones de actores más débiles, que en muchas ocasiones se subordinan a los primeros. El poder de las empresas logra imponerse de este modo disimulando las relaciones de dominación existentes (Freeman, 1984; Santos y Rodríguez Garavito, 2007; Hernández Zubizarreta, 2009).

De acuerdo con la teoría de los *stakeholders*, es deseable que las compañías mantengan un diálogo constante y multilateral con todas sus partes interesadas con el fin de tener en cuenta sus intereses y demandas en la gestión cotidiana. Sin embargo, la mayoría de las compañías españolas mantienen los tradicionales canales de información como única herramienta para dar a conocer su RSE, la página web y la intranet corporativa, no habiendo habilitado reuniones o foros de diálogo con sus partes interesadas. Así pues, se pone en entredicho el diálogo entre las compañías y sus partes interesadas que apela simplemente a la buena voluntad y la ética, y no a un marco de regulaciones y negociaciones institucionalizadas y formalizadas. En cualquier caso, estas organizaciones sostienen que esta perspectiva se ha visto mejor reflejada en la retórica de las compañías que en sus prácticas, puesto que en la mayor parte de los casos existe una importante brecha entre ambas (Maira Vidal, 2012).

Las organizaciones sociales con un perfil reivindicativo defienden lo que Florence Palpacuer ha denominado la teoría institucional de la RSE, de acuerdo a la cual la fase de globalización económica en la que ha entrado el sistema capitalista desde los años setenta requiere de un nuevo marco institucional tanto nacional como internacional que lo sostenga, garantizando así la acumulación de capital y una mínima redistribución de la riqueza. En este sentido, determinados expertos y algunos grupos de interés de las compañías hacen

hincapié en que el capitalismo fordista necesitó de la institucionalización de dos mecanismos de redistribución de la riqueza, una legislación laboral y un sistema de negociación colectiva, y señalan que, en la actualidad, es preciso establecer una gobernanza pública global, un marco legal supranacional, una negociación colectiva transnacional y un nuevo contrato o pacto social de ámbito internacional. Por consiguiente, esta perspectiva de la RSE se inserta dentro del paradigma keynesiano, que se pretende aplicar aquí a nivel global (Palpacuer, 2010; Rocha, 2011).

Estas organizaciones abogan por un modelo de regulación social y económica global que aborde la instauración de organismos transnacionales que actúen en aras de la globalización de derechos y leyes desde lo que Ulrich Beck denomina un “universalismo contextual no totalizador”. Este universalismo debería garantizar el cumplimiento en todo el planeta de los derechos humanos, sociales, laborales y medioambientales que han establecido como básicos la ONU y sus organismos, pero respetar y reconocer la alteridad en los distintos contextos sociales, de manera que no se difuminen determinadas diferencias culturales. Se discute, por tanto, el relativismo cultural y la defensa de la soberanía nacional, en los que se amparan en ocasiones las empresas transnacionales con el fin de negar la idoneidad de universalizar derechos¹⁵ (Blowfield, 2002; Beck, 2005).

Estos actores sociales argumentan que los organismos internacionales, a través de los que se expresan y relacionan los distintos Estados, deberían renovarse, fortalecerse y constituirse en instituciones transnacionales, en las que no se representen los intereses de los distintos países, sino los de la ciudadanía global. Asimismo, se sostiene que los derechos fundamentales (la no discriminación, la libertad, etc.) deben ser siempre una prioridad con relación a los intereses de las empresas, por lo que se considera que deben situarse en la cúspide de la pirámide normativa internacional y, por lo tanto, por encima de las normas internacionales de la Organización Mundial de Comercio que protegen los derechos de éstas. En esta línea, se demanda que las actividades empresariales estén reguladas a nivel internacional y que las nuevas responsabilidades a asumir por las corporaciones en el contexto de la globalización sean obligatorias (Santos, 1999; Shamir, 2007; Hernández Zubizarreta, 2009).

15 En cualquier caso, es evidente que estos planteamientos no reinterpretan la soberanía de los Estados a favor de las tesis neoliberales que defienden la eliminación o reducción de algunas de sus competencias y regulaciones. No se aboga por la desaparición o reducción del papel del Estado, sino más bien al contrario, porque esta institución vele por los derechos de sus ciudadanos (a los recursos del territorio nacional, etc.) y, junto con otras de ámbito transnacional, por los derechos internacionales y el interés público universal.

Se defiende la corresponsabilidad social de todas las instituciones y actores sociales y, además, se argumenta que la RSE debe ser definida entre todos ellos, no sólo por las compañías. Se llama la atención sobre la relevancia de no perder de vista que las responsabilidades de las compañías no son una cuestión empresarial, habida cuenta de que las empresas han pretendido erigirse en los últimos tiempos en las principales hacedoras y protagonistas al respecto, sino que es una cuestión social que atañe a toda la ciudadanía y a todas las instituciones o asociaciones que la representan (García Perdiguero, 2003, 2008).

Asimismo, se reclama la instauración de un nuevo pacto social con “cuatro patas”, en el que se definan nuevas formas de participación y cooperación entre los distintos actores e instituciones y en el que las organizaciones sociales jueguen un papel importante. Estos actores reivindican que las instituciones públicas nacionales e internacionales, las empresas y sus asociaciones y las organizaciones sindicales reconozcan la importante labor social que están realizando, que las acepten como interlocutores válidos en los distintos foros y organismos que están destinados a definir y construir el marco de la nueva economía global y las sociedades del siglo XXI (Santos, 1999). Por otra parte, se mantiene que es ineludible establecer un nuevo modelo social con una ciudadanía más activa, en el que lo público no se confunda con el Estado y los intereses colectivos dejen de ser patrimonio exclusivo de las administraciones públicas.

Que estas organizaciones hayan sido convocadas para participar en el Foro Europeo Multistakeholder impulsado por la Comisión Europea, así como por el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial (CERSE) en España¹⁶; o que estén legitimadas para interponer quejas ante los Puntos Nacionales de Contacto de la OCDE y que, algunas que están muy consolidadas a nivel social en la actualidad, como por ejemplo Amnistía Internacional, hayan sido reconocidas por la ONU como entidades consultivas, y estén presentes en algunas de sus comisiones, representa cierto avance en las reivindicaciones de este sector en lo que se refiere a un pacto social con “cuatro patas”.

La teoría institucional de la RSE defiende que, si las empresas comparten sus decisiones con contrapoderes que mantengan una posición fuerte, se verán legitimadas y asegurarán la sostenibilidad del sistema de producción capitalista en su nueva fase de globalización económica. Así pues, Palpacuer sostiene que las organizaciones sociales y los sindicatos que operan en el campo de la RSE están generando las demandas y conflictos precisos para que se establezcan nuevos pilares institucionales en el futuro que sostengan el sistema económico y social. No obstante, esta autora afirma que la fuerza y el ámbito de

16 De hecho, este tipo de organizaciones ha intervenido de manera muy activa en estos dos organismos hasta la fecha.

actuación de estos actores no son todavía, ni de lejos, los necesarios para ello (Palpacuer, 2010). En este sentido, en la actualidad, mientras muchas decisiones económicas se toman y aplican a nivel global, tanto las instituciones públicas y las organizaciones sindicales con verdadera capacidad de decisión, como las instituciones de redistribución, la legislación laboral y la negociación colectiva, continúan operando a nivel nacional. Por lo tanto, estas instituciones y actores no están en posición de contrarrestar el poder del capital transnacional.

La posición de estos grupos de interés en el marco de la RSE ha tenido como consecuencia divergencias y una falta de acuerdos relevantes con las empresas y sus asociaciones, tanto en el Foro Europeo Multistakeholder de la Comisión Europea como en el CERSE del actual Ministerio de Empleo y Seguridad Social en España. En esta línea, estos actores manifestaron su decepción ante la definición de RSE del *Libro Verde* de la Comisión Europea de 2001¹⁷ por su laxitud, indeterminación y apuesta por la voluntariedad de las nuevas responsabilidades a asumir por las empresas. También se mostraron contrarios a la definición de RSE del *Libro Blanco* de la Subcomisión parlamentaria del Congreso de los Diputados en España de 2006¹⁸, que está en la misma línea que la del *Libro Verde*.

2.3. La teoría institucional de la RSE de las organizaciones sociales y el seguimiento y la verificación de las políticas socialmente responsables de las empresas

Entre las organizaciones sociales existen cada vez más demandas a favor de legislaciones que establezcan la obligatoriedad, por parte de las medianas y grandes empresas, de realizar memorias de RSE y de su auditoría por terceros. En lo que se refiere a las memorias, son obligatorias por ley en Francia para las empresas cotizadas; en Dinamarca para las grandes firmas; y en Gran Bretaña y Alemania para las compañías participadas por fondos de pensiones. En España, la Ley de Economía Sostenible 2/2011, de 4 de marzo de 2011, establece la obligatoriedad de las empresas públicas de realizar una memoria anual de sostenibilidad, pero sólo insta a las sociedades anónimas a que, en el caso de tener más de 1.000 trabajadores y elaborar voluntariamente informes, comuniquen su publicación al CERSE con el fin de que lleve a cabo un seguimiento del desarrollo de la RSE en el país.

Además, en lo concerniente a la calidad de la información de las memorias de RSE, existe una creciente presión por parte de distintas organizaciones

17 http://www.gobernabilidad.cl/rse/098_aca_geses_spain_020108_es.pdf (Acceso el 12 de junio de 2014).

18 http://www.congreso.es/public_oficiales/L8/CONG/BOCG/D/D_423.PDF (Acceso el 12 de junio de 2014).

sociales y sindicales en aras de que las empresas introduzcan mejoras con el fin de facilitar el seguimiento de sus políticas socialmente responsables. Sirvan como ejemplos las demandas del Observatorio de RSC y el Consejo Estatal de RSE en España; o las del GRI en su *Declaración de Ámsterdam* en 2009, y las del Comité sobre el Capital de los Trabajadores (CWC, por sus siglas en inglés) a nivel internacional (GRI, 2009).

Tanto algunos expertos, como determinadas organizaciones sociales y sindicales, afirman que la verificación externa de lo anunciado en las memorias de RSE y los códigos de conducta es fundamental, que sin verificación por terceros éstos son simplemente un ejercicio publicitario o de maquillaje (Maira Vidal, 2012). Asimismo, las compañías son cada vez más conscientes de la importante repercusión que tienen las campañas que ponen en marcha las organizaciones sociales a raíz de determinados escándalos empresariales, y de cómo dañan su imagen entre los accionistas, los inversores, los consumidores y la ciudadanía en general (Maira Vidal, 2012). Así, es interesante señalar la situación de observación a la que están sometidas en un mundo en el que las nuevas tecnologías de la comunicación permiten acceder a la información en tiempo real (Maira Vidal, 2012).

Existen contados casos en los que las empresas contratan auditorías externas que evalúen la efectividad de estos instrumentos. Ante las reivindicaciones de los actores sociales y las denuncias mencionadas más arriba, determinadas firmas, como por ejemplo Inditex o Cortefiel, han contratado los servicios de agencias de auditoría social, que en algunas ocasiones son organizaciones sociales sin ánimo de lucro, y en otras empresas privadas. Estas agencias tienen como objetivo la verificación, en un porcentaje de los centros de trabajo de las cadenas de valor o producción de las compañías, del cumplimiento de los códigos de conducta o determinadas normas sociales o medioambientales, como por ejemplo la norma ISO 14.001, con la que se certifica el sistema de gestión medioambiental.

En lo que se refiere a las organizaciones sin ánimo de lucro, existen algunas que están guiadas por un cierto clientelismo y son bastante complacientes con las firmas que les encargan las auditorías (Maira Vidal, 2012). No obstante, hay otras que, a pesar de recibir fondos o donaciones de las compañías, han adoptado una posición diferente y más distante con relación a éstas en el campo de la RSE. Así, determinados actores desarrollan normas privadas internacionales y certificados que se otorgan después de la realización de auditorías, como es el caso del certificado SA 8000 de la Social Accountability International (SAI)¹⁹.

19 La Social Accountability International ha desarrollado el certificado SA 8000 y acredita a empresas, sindicatos y otras organizaciones sociales para que puedan realizar las auditorías. Esta organización, que promueve los derechos de los trabajadores a nivel mun-

Este certificado aborda el cumplimiento de la *Declaración Universal de Derechos Humanos* y la *Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo* (Blowfield y Murray, 2008; Boltanski y Chiapello, 2002).

En cuanto a las empresas privadas, las auditorías en materia de RSE han abierto un nuevo mercado que genera importantes beneficios que aumentan año tras año. De esta forma, la tendencia es que las grandes firmas consultoras como KPMG, PricewaterhouseCoopers, o Deloitte et Touche, con importantes relaciones comerciales con muchas compañías, realicen, además de las auditorías económicas, las auditorías sociales, laborales y medioambientales (a pesar de no estar especializadas en estos ámbitos). Como consecuencia, no existe demasiada confianza entre las organizaciones sociales sobre el rigor de los métodos y procedimientos empleados por estas entidades en las auditorías y la veracidad de los informes. En este sentido, se han detectado casos en los que las entrevistas a los trabajadores son llevadas a cabo por contables financieros sin formación en auditorías sociales, laborales o medioambientales; las empresas son avisadas y reciben los cuestionarios a realizar con antelación a las inspecciones; los trabajadores entrevistados son escogidos por los gerentes, que preparan con ellos las "respuestas correctas"; las entrevistas tienen lugar en el centro de trabajo, en ocasiones delante de los directivos, y no siguen los protocolos o la metodología establecidos; etc. (Jenkins *et al.* 2002; Santos y Rodríguez Garavito, 2007; Hernández Zubizarreta, 2009).

Por tanto, estos actores exigen que las agencias que tienen relaciones comerciales con las compañías (que auditan sus cuentas, que les ofrecen servicios de consultoría, etc.) estén excluidas de realizar auditorías sociales, laborales y medioambientales. Es más, determinadas organizaciones sociales sostienen que las verificaciones realizadas por estas entidades consultoras tienen consecuencias negativas más que positivas, puesto que ofrecen una imagen falsa de la situación que podría llevar a que las instituciones públicas nacionales y supranacionales se desentiendan del tema (Jenkins *et al.*, 2002; Utting y Marques, 2010). En todo caso, es de la mayor relevancia atender al carácter privado del seguimiento de las políticas socialmente responsables de las empresas en la actualidad y los riesgos que esto supone. Así pues, determinados expertos y organizaciones sociales y sindicales demandan que sean las instituciones públicas las que realicen las auditorías o certifiquen a determinadas agencias para poder desarrollarlas.

dial, recibe fondos de entidades pertenecientes a empresas privadas, al igual que muchas otras organizaciones del mismo tipo. La SAI recibe financiación del Instituto para la Sociedad Abierta de Soros y de las Fundaciones Ford, Rockefeller y MacArthur (Santos y Rodríguez Garavito 2007; Hernández Zubizarreta, 2009).

Muchos actores sostienen que, a pesar de haber realizado estudios y campañas sobre las consecuencias de las actividades de determinadas compañías, tienen escasa capacidad para controlar, denunciar y disuadir los comportamientos empresariales irresponsables y, por lo tanto, la idoneidad de que esto sea función de las instituciones públicas. La actividad militante en este campo, y el seguimiento de las políticas socialmente responsables de las compañías, son costosos de llevar a cabo y plantean dudas sobre la relación esfuerzos/resultados: requieren de una formación, de importantes recursos, etc. (Hernández Zubizarreta, 2009; Hernández Zubizarreta y Ramiro; 2009).

Por lo tanto, y tal y como hemos comentado en el subapartado anterior, estas organizaciones defienden, desde la teoría institucional de la RSE, la instauración de una gobernanza económica y política transnacional. Así, se argumenta la necesidad de mejorar notablemente la capacidad punitiva de los organismos internacionales existentes a través de un régimen jurídico global que, entre otras cosas, establezca la responsabilidad legal solidaria de las transnacionales en sus relaciones con empresas subcontratadas o proveedoras, y que se apoye en estructuras jurídicas cosmopolitas, como por ejemplo un Tribunal Internacional del Trabajo, o de Empresas Transnacionales²⁰ (Hernández Zubizarreta, 2009).

El objetivo sería superar la fase meramente declarativa de las regulaciones internacionales existentes en materia de derechos fundamentales, iniciando la senda hacia una fase final imperativa y coercitiva y su fiscalización y sanción en caso de incumplimiento. Se alcanzaría así su aplicación y la criminalización por su violación, desarrollando, por lo tanto, procedimientos para implementarlos y prescripciones penales internacionales contra su incumplimiento²¹. Además, se sostiene que las personas jurídicas son sujetos y objeto de derecho y, por lo

20 Las organizaciones sociales tuvieron un papel muy activo en la creación de la Corte Penal Internacional (Pureza, 2007).

21 En todo caso, llegados a este punto cabría preguntarse, tal y como se plantea Boaventura de Sousa Santos, si los derechos recogidos por la ONU son un instrumento "oeste-céntrico" o universal. Así, este autor propone el diálogo intercultural con el fin de elaborar *desde abajo* un proyecto cosmopolita subalterno de derechos (Santos y Rodríguez Garavito, 2007; Santos, 1999). En este sentido, es importante resaltar el déficit democrático y la desigual distribución de poder entre los distintos Estados que encontramos en la ONU y sus organismos, que en buena medida son consecuencia de la existencia de una determinada estructura económica internacional, y que permiten que los países centrales recurran con frecuencia a esta institución con el fin de alcanzar sus propios intereses. La ONU no adopta una mirada supranacional ante los distintos fenómenos o problemas que aborda, sino que su perspectiva suele ser producto de negociaciones desiguales y acuerdos que, por lo general, favorecen los intereses nacionales de los países más poderosos.

tanto, las normas jurídicas deberían ser obligatorias para las empresas transnacionales, al igual que lo son para las personas físicas.

Sin embargo, existen organizaciones sociales que, además de señalar que las instituciones públicas deben llevar a cabo estos cometidos, demandan también jugar un papel en negociaciones y regulaciones “privadas” con las empresas. Es interesante resaltar que, en caso de que éstas atendiesen a dichas reivindicaciones, se daría lugar a una negociación colectiva tripartita o a múltiples escenarios de negociación y acuerdos que podrían conllevar transformaciones políticas, sociales y económicas importantes.

Además, se señala que las verificaciones de la RSE deben ser realizadas por inspectores que tengan amplios conocimientos sobre cuestiones tan importantes como la cultura local, el idioma, la legislación vigente, el desarrollo social, los derechos laborales, las desigualdades de género, etc. (Jenkins, 2002; Jenkins *et al.*, 2002; Campaña Ropa Limpia, 2005; Utting y Marques, 2010).

Las organizaciones sociales manifiestan que sería muy conveniente la presencia y/o intervención, en todas las auditorías de RSE que se realicen, de actores especializados en distintos ámbitos (medioambiente, no discriminación, etc.) y de los representantes sindicales de los trabajadores de las compañías. Es más, algunos expertos y actores defienden la aplicación de una metodología participativa, en vez de auditorías formales en las que los trabajadores sean objeto pasivo de una serie de preguntas, que faciliten procesos de diálogo de manera que éstos se conviertan en sujetos activos que realicen propuestas de mejora en distintos ámbitos (Jenkins *et al.*, 2002; Prieto-Carrón; 2006).

En cualquier caso, no debemos perder de vista que los instrumentos de RSE desarrollados por las empresas hasta la fecha, las memorias de RSE, los códigos de conducta y las auditorías, deben ser analizados como un producto de las reivindicaciones y denuncias de sus grupos de interés, entre ellos las organizaciones sociales. En esta línea, las demandas de estos actores contribuyen a la institucionalización de la RSE y obligan a las empresas a manifestar y mostrar que están cumpliendo con determinados criterios sociales, laborales y medioambientales.

3. LAS RELACIONES ENTRE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS

Llegados a este punto, es importante resaltar que no sólo las relaciones e interacciones entre las organizaciones sociales y las empresas han impulsado la institucionalización de la RSE, sino que existe otro tipo de vínculos en este campo que ha sido también primordial al respecto. En este sentido, y aunque los grupos de interés de las compañías son numerosos, debemos destacar por

su relevancia los lazos establecidos entre los actores analizados en este artículo con los sindicatos, así como también con las subcontratas y proveedores que conforman las cadenas de valor de aquellas.

3.1. Las relaciones entre las organizaciones sociales y los sindicatos

Las organizaciones sociales con un marcado perfil reivindicativo surgidas en las últimas décadas han irrumpido con fuerza en el terreno político, social y laboral en los años ochenta y noventa, en los que las políticas neoliberales redujeron el papel del Estado, lo que produjo vacíos e ineficiencias importantes en las instituciones públicas, y en los que los sindicatos comenzaron a mostrar serias dificultades para adaptarse a los cambios que atravesaban la sociedad y la economía.

En este sentido, y tal y como hemos comentado, estas organizaciones han llevado a cabo estudios y campañas de denuncia sobre las irresponsabilidades sociales de las empresas, habiendo abordado incluso, en algunos de ellos, las condiciones laborales de los trabajadores de las empresas subcontratadas o proveedoras de compañías que están ubicadas en los países emergentes, periféricos o semiperiféricos.

Como consecuencia, existen relaciones de fuerza entre este tipo de actores y las organizaciones sindicales en el terreno político, social y laboral en las últimas dos o tres décadas. Por un lado, tal y como hemos comentado, las organizaciones sociales pugnan por ser reconocidas como interlocutores válidos por las instituciones públicas, las empresas y sus asociaciones y los sindicatos y, por otro, éstos últimos niegan, por lo general, que estos actores tengan un papel que cumplir en la esfera política y laboral y defienden la posición y la legitimidad que ellos han alcanzado en estos ámbitos en el siglo XX²².

Existe una enorme desconfianza en muchos sectores del sindicalismo hacia las organizaciones sociales, puesto que temen ser sustituidos o verse obligados a compartir el terreno político y laboral con las mismas (Maira Vidal, 2012). Estas suspicacias tienen en buena parte que ver con que las organizaciones sindicales defienden que las organizaciones sociales deben contar ineludiblemente con ellos a la hora de abordar la dimensión laboral de la RSE, puesto que son los representantes legítimos de los trabajadores y, por lo tanto, la principal parte interesada de las empresas en este ámbito. En esta línea, los sindicatos sostienen que estas organizaciones no están legitimadas para trabajar en el ámbito laboral debido a su falta de representatividad.

22 Un ejemplo cercano serían las tensas relaciones entre el movimiento 15-M y los dos sindicatos mayoritarios en España.

Estos agentes sociales señalan que es más que significativo que las compañías no los reconozcan en muchas ocasiones como grupo de interés, y se muestren reticentes a negociar convenios colectivos, mientras invierten grandes recursos en colaborar con organizaciones de corte caritativo en la realización de proyectos filantrópicos a los que dan mucha publicidad, o recurren a organizaciones poco reivindicativas para que realicen auditorías laborales o impartan cursos de formación en materia laboral. En esta línea, consideran que las empresas están utilizando sus relaciones con este tipo de actores sociales con el fin de desplazar a los sindicatos (Jenkins *et al.*, 2002).

Por su parte, los movimientos estudiantiles, feministas y ecologistas pusieron en cuestión en los años sesenta y setenta el contrato social que sustentaba los Estados de las economías centrales desde después de la Segunda Guerra Mundial, con la participación de los sindicatos y los partidos políticos de izquierdas. Estos movimientos defienden desde entonces que este pacto es en apariencia incluyente con todos los ciudadanos pero, en realidad, excluyente con las mujeres, las minorías étnicas, etc., siendo el trabajador blanco y varón su referencia y su principal beneficiario (Santos y Rodríguez Garavito, 2007).

Estas organizaciones sociales consideran que los sindicatos siguen anclados en aquellos años y que el hecho de que los cuadros sindicales se hayan profesionalizado, se beneficien de un empleo estable, superen la juventud y sean varones en una proporción importante, dificulta que se identifiquen con los problemas de amplias capas de trabajadores, como los jóvenes, las mujeres o los inmigrantes, los que más sufren, por lo general, y muy especialmente en estos tiempos de crisis, los bajos salarios, la precariedad y el desempleo²³. Es más, algunos activistas sociales mantienen que existe un salto generacional entre las organizaciones sociales y las sindicales (Palpacuer, 2010; Jenkins *et al.*, 2002).

Las organizaciones sociales referidas sostienen que los sindicatos tradicionales mantienen una lógica y una estructura organizativa que entorpecen en cierta medida su adecuación a las transformaciones sociales, económicas y políticas que han tenido lugar en las últimas décadas, como por ejemplo la aparición de la empresa-red basada en la descentralización productiva (Palpacuer, 2010). Asimismo, estos actores hacen hincapié en que la RSE es mucho más que el entorno laboral y que, al contrario que los sindicatos, están especializados en

23 En este sentido, es muy significativo que nos encontremos hoy en día con colectivos de ciudadanos y/o trabajadores en el ámbito laboral que funcionan al margen de los sindicatos clásicos y que son muy críticos con los mismos: actores que participan en la recuperación de fábricas en Argentina y Uruguay, organizaciones de mujeres en Nicaragua y Honduras, etc. (Prieto *et al.*, 2002; Santos y Rodríguez Garavito, 2007; Hernández Zubizarreta, 2009).

algunos de los ámbitos que se abordan en este campo y que éstos últimos conocen y tratan de manera tangencial, a pesar de que, en ocasiones, estén imbricados con el laboral: el medio ambiente, la igualdad de género, el consumo, etc.

No obstante, a pesar de las relaciones de conflicto existentes entre estos dos tipos de organizaciones en muchas ocasiones, en otras han establecido un marco de cooperación. En este sentido, determinadas organizaciones y dirigentes sindicales han llevado a cabo en los últimos años una importante labor de autocrítica con respecto al posicionamiento adoptado frente a las asociaciones sociales que abogan por la justicia social (Jiménez Fernández, 2007; Maira Vidal, 2012). En esta línea, han llamado la atención sobre el hecho de que es preciso distinguir entre las que se caracterizan por tener un carácter benéfico cercano a la moral y la caridad decimonónicas, que están orientadas en ocasiones al mercado, y otro tipo de asociaciones que representan intereses de la ciudadanía, se preocupan por los efectos de las actividades y políticas de las empresas sobre el entorno socioeconómico y ambiental y tienen unas potencialidades y un impacto mediático que es importante tener en cuenta. Por lo tanto, los sindicatos destacan la idoneidad de promover alianzas con este segundo tipo de actores con el fin de establecer una colaboración y un trabajo conjunto en distintos ámbitos. De esta forma, hay que resaltar el llamamiento que realizó la Confederación Europea de Sindicatos (CES) en su *Resolución sobre la Responsabilidad Social Empresarial* a favor de crear partenariados con grupos de interés externos a la empresa (Jiménez Fernández, 2007).

Es importante señalar que las confederaciones sindicales españolas están participando en iniciativas de distinta índole con determinadas organizaciones sociales. CC.OO. fue uno de los miembros fundadores del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa en España junto con distintos tipos de actores sociales: pro derechos humanos, por el comercio justo, de consumidores, de ecologistas, etc. Asimismo, esta central sindical participa, junto con UGT, en la campaña *Play Fair* (Juega Limpio en las Olimpiadas), que se ha puesto en marcha en más de veinte países y ha sido impulsada por la agrupación *Global Unions*²⁴, la Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestuario, Cuero y Calzado (FITTV), Oxfam International y Setem. Esta campaña presiona desde el año 2003 al Comité Olímpico Internacional (COI) para que se cumplan los derechos laborales en toda la cadena de producción de los artículos utilizados en los Juegos Olímpicos²⁵ (Campaña Juega Limpio, 2008).

24 La *Global Unions* es el nexo de conexión entre la Confederación Sindical Internacional (CSI), la Comisión Sindical Consultiva ante la OCDE (TUAC-CSC) y las once Federaciones Sindicales Internacionales existentes.

25 Esta campaña, que apela a la Responsabilidad Social y al código de ética del COI, no

En definitiva, a pesar de que la RSE se convirtió en un campo de relaciones de conflicto y fuerza entre las organizaciones sociales y los sindicatos en las últimas décadas, cada vez nos encontramos con más casos de cooperación entre ambos tipos de actores. El objetivo es aunar fuerzas en sus demandas por la observancia de determinados estándares sociales y medioambientales y unas mínimas garantías de su efectivo cumplimiento.

3.2. Las organizaciones sociales y las subcontratas y los proveedores de las empresas principales

Cada vez más empresas recurren en las últimas décadas a deslocalizar su producción o sus servicios a economías emergentes, periféricas o semiperiféricas. El objetivo de muchas de estas firmas es externalizar la responsabilidad jurídica sobre las condiciones en las que se realizan, así como maximizar beneficios reduciendo los costes derivados del cumplimiento de la legislación laboral (salarios mínimos, jornadas laborales estipuladas, etc.) y medioambiental en los países centrales²⁶ (Hernández Zubizarreta y Ramiro, 2009). Esto ha provocado que, en ocasiones, los gobiernos de distintos países compitan a la baja en estos ámbitos con el fin de atraer al capital extranjero²⁷. Este tipo de competencia está teniendo lugar entre los países latinoamericanos, asiáticos y de Europa del Este en la actualidad. Por lo tanto, las empresas transnacionales se han constituido en actores muy importantes en la arena política nacional e internacional, puesto que tienen mucho poder para influir en las decisiones políticas y la aprobación o no de determinadas normas jurídicas en las economías más débiles.

La cadena de valor de algunas firmas consiste en la actualidad en un complicado entramado del que forman parte cientos o miles de empresas ubicadas en distintos Estados-nación. Por lo tanto, las numerosas compañías que conforman la cadena se han convertido en uno de sus grupos de interés más importantes. Las relaciones entre la empresa cabeza y sus subcontratas o proveedores pueden ser de distinta índole. Estas derivan fundamentalmente de hasta qué punto las segundas dependen económicamente de la relación comercial con

ha tenido mucho éxito hasta la fecha.

26 No obstante, unos estándares laborales y medioambientales bajos no son siempre el único factor a tener en cuenta por las empresas cuando deslocalizan sus actividades, puesto que también se estudian factores como los costes de transporte, la cualificación de la fuerza de trabajo, los riesgos, etc. Que unos factores tengan más peso que otros a la hora de tomar la decisión depende del tipo de compañía, de sus actividades, etc.

27 Una parte importante de las inversiones directas en el extranjero de las compañías transnacionales se efectúa en las zonas francas de exportación, en las que las empresas se convierten en fuente de regulación cuasi autónoma al margen de la legislación nacional.

la primera. Existen subcontratas o proveedores que tienen un número importante de clientes, pero otras que sólo tienen unos pocos o, incluso, uno solo. En el caso de que el nivel de dependencia sea muy alto, el poder de la compañía principal sobre la subsidiaria es importante, y ocurre en muchas ocasiones que el cliente influye, decide o interviene directamente en la dirección de la empresa, la formación de los gestores, el proceso de producción, las especificaciones de los productos, los precios, las cuentas, los inventarios, las ventas, los plazos de entrega, etc. (Maira Vidal, 2012).

De esta forma, es importante resaltar que en muchas ocasiones las empresas pagan precios ínfimos a sus proveedores y subcontratistas por sus servicios y productos, exigiéndoles asimismo que cumplan con determinados criterios sociales, laborales y medioambientales que requieren inversiones.

Todo esto tiene como consecuencia que las empresas principales maximicen sus ganancias, pero que los márgenes de beneficio de las subcontratas y los proveedores se vean reducidos a la mínima expresión, lo que, por ejemplo, afecta de manera negativa a sus trabajadores y es un factor determinante a la hora de analizar sus malas condiciones de trabajo y de vida: la reducción de los salarios a niveles por debajo de la subsistencia, la prolongación de jornadas con horas extraordinarias obligatorias y excesivas debido a plazos de entrega muy cortos, la exigencia del aumento de productividad, etc. (Jenkins *et al.*, 2002; Intermón Oxfam, 2004).

Las organizaciones sociales con un perfil reivindicativo y los sindicatos emplazan a las empresas a que se responsabilicen de las condiciones de producción en sus subcontratas y proveedores e implementen medidas al respecto. Este es el caso de la campaña de Intermón Oxfam denominada *La moda que aprieta*, a la que nos hemos referido más arriba, que se llevó a cabo después de una investigación en Tánger (Marruecos) en 2003. Este estudio consistió en la realización de entrevistas a 9 gerentes y 46 trabajadoras de 11 fábricas textiles que producían ropa para el Corte Inglés, Mango, Cortefiel e Inditex. Asimismo, esta misma asociación también puso en marcha otra campaña, en 2005, con el fin de que Inditex cumpliera su código de conducta después de la muerte de sesenta y cuatro trabajadores en el hundimiento de una fábrica de su proveedor Spectrum Garments Ltd. en Bangladesh.

En esta línea, estos actores demandan que las empresas cabeza institucionalicen negociaciones constantes y fluidas con sus subcontratas y proveedores que aborden y garanticen unas condiciones comerciales justas: unas relaciones a largo plazo; la planificación de los pedidos (de su volumen y de los tiempos de entrega); unos precios que incorporen el coste de las horas extra; etc. Se sostiene que unas condiciones comerciales de estas características permitirán a los últimos realizar inversiones en el cumplimiento de estándares sociales,

laborales y medioambientales; y que esto redundará en la preservación del medioambiente, en una mejora de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, etc.

Estas asociaciones reclaman a las firmas que no rompan sus relaciones comerciales con las subcontratas o los proveedores en caso de que no hayan aprobado las auditorías que se realizan, o hayan sido objeto de denuncia por incumplimiento de derechos, puesto que consideran que ésta no es la manera más acertada de solventar estas situaciones (Maira Vidal, 2012). Se defiende que la ruptura del vínculo comercial no tiene por qué implicar necesariamente un avance en las condiciones de producción de la empresa infractora e, incluso, puede suponer su cierre y la consiguiente pérdida de empleo por parte de los trabajadores. Por su parte, la compañía cabeza puede recurrir sin dificultades a otro proveedor que también incumpla los derechos fundamentales. En este sentido, las organizaciones sociales y los sindicatos reivindican que no se persiga y castigue a las subcontratas y proveedores, que con frecuencia son el eslabón más débil de la cadena, sino que en estos casos las empresas principales deben asumir su parte de responsabilidad, así como poner en marcha protocolos establecidos de antemano de los que se esperarían cambios positivos a medio plazo (Jenkins *et al.*, 2002). Además, estas organizaciones sociales y los sindicatos solicitan a las empresas que les informen sobre cuáles son sus subcontratas y proveedores y su localización, con el fin de hacer un seguimiento del cumplimiento de los códigos y las memorias (Maira Vidal, 2012). Sin embargo, existe un número muy reducido de marcas que responde a estos requerimientos, puesto que la falta de transparencia al respecto es sumamente ventajosa para evitar campañas de denuncia o solidaridad por parte de los actores sociales.

En definitiva, tal y como hemos comentado en este subapartado, la labor realizada por las organizaciones sociales con un perfil reivindicativo, con relación a las cadenas de valor de las empresas, ha sido muy destacable y ha coadyuvado a la institucionalización de la RSE en el ámbito transnacional.

4. CONCLUSIÓN

A partir de lo expuesto en este artículo, podemos concluir que las organizaciones sociales han jugado un papel fundamental en la institucionalización de la RSE en los últimos tiempos. Al respecto, debemos destacar tanto sus relaciones de colaboración con las empresas como con otros grupos de interés (principalmente los sindicatos y las subcontratas y proveedores de aquellas). Asimismo, es importante hacer hincapié también en las campañas que han puesto en

marcha con el fin de presionar a favor de una mayor regulación de las políticas socialmente responsables de las compañías.

En este sentido, hay que destacar que las organizaciones sociales con un perfil reivindicativo, que son las más activas en el terreno que nos ocupa, sostienen que estas iniciativas empresariales tienen en muchas ocasiones como fin evitar regulaciones públicas y privatizar el derecho. Que tienen como objetivo erigir a las compañías en productoras, ordenadoras o promotoras (a través de agencias de certificación o auditorías) de sus propias normas, de normas que sean ventajosas para el negocio. Así, las reivindicaciones de estas organizaciones se enmarcan dentro de la denominada teoría institucional de la RSE, desde la que se reclama un nuevo modelo de regulación social y económica, y un nuevo contrato o pacto social, que garanticen el cumplimiento de los derechos humanos, laborales y medioambientales y la institucionalización de mecanismos de redistribución de riqueza tanto en el ámbito local, como en el estatal y el global.

Es interesante resaltar, que, aunque estas organizaciones no han alcanzado sus objetivos a fecha de hoy, los instrumentos de RSE desarrollados por algunas compañías en las últimas décadas (los códigos de conducta, las memorias de RSE y las auditorías externas) son en buena parte resultado de sus requerimientos.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, L.E. (2007), *La crisis de la ciudadanía laboral*, Barcelona, Anthropos.
- BARAÑANO, M. (2009), "Contexto, concepto y dilemas de la responsabilidad social de las empresas transnacionales europeas: Una aproximación sociológica", en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 27, núm. 1, pp. 19-52.
- BECK, U. (2005), *La mirada cosmopolita o la guerra es la paz*, Barcelona, Editorial Paidós.
- BLOWFIELD, M. (2002), "ETI: a multi-stakeholder approach", en Jenkins, R. et al (Eds.), *Corporate Responsibility & Labour Rights*, London. Earthscan Publications, pp. 184-195.
- BLOWFIELD, M. y MURRAY, A. (2008), *Corporate responsibility: A critical introduction*, Oxford, Oxford University Press.
- BOLTANSKI, L. y CHIAPELLO, E. (2002), *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal.
- BORY, A. (2008), *De la generosité en entreprise. Mécenat et bénévolat des salaires dans les grandes entreprises en France et aux Etats-Unis*. Tesis doctoral inédita.
- CAMPAÑA JUEGA LIMPIO EN LAS OLIMPIADAS (2008), *Los juegos olímpicos sin*

medallas en los derechos sindicales. http://www.evb.ch/cm_data/Play_20Fair_ESP_Rapport.pdf

- CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CONSUMIDORES Y USUARIOS (CECU) (2010), *RSE2010: La opinión y valoración de los consumidores sobre la responsabilidad social de la empresa en España 2010.* <http://www.cec.eu/publicaciones/rse2010.pdf>
- DE LA TORRE, I. (2008), "El compromiso público de la Responsabilidad Social Empresarial", en Almagro *et al.* (Coord.), *Responsabilidad Social. Una reflexión global sobre la RSE*, Madrid, Prentice Hall, pp. 14-26.
- FREEMAN, E.R. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman Press.
- G.R.I. - GLOBAL REPORTING INICIATIVE (2009), *Declaración de Ámsterdam sobre Transparencia e Información.*
- GARCÍA PERDIGUERO, T. (2003), *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*, Barcelona, Anagrama.
- GARCÍA PERDIGUERO, T. (2008), "Algunas consideraciones sobre la Agenda de Responsabilidad Social Empresarial", en Almagro *et al.* (Coord.) *Responsabilidad Social. Una reflexión global sobre la RSE*, Madrid, Prentice Hall, pp. 27-37.
- GMIES - Grupo de Monitoreo Independiente de El Salvador (2008), "La industria de ropa e indumentaria en Centroamérica y la Responsabilidad Social Empresarial", *Revista de Relaciones Laborales Lan Harremanak*, núm. 19, pp. 251-276.
- HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J. (2009), *Las empresas transnacionales frente a los derechos humanos: Historia de una asimetría normativa. De la responsabilidad social corporativa a las redes contrahegemónicas transnacionales*, Bilbao, Hegoa.
- HERNÁNDEZ ZUBIZARRETA, J. y RAMIRO, P. (Eds.) (2009), *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas transnacionales*, Barcelona, Icaria.
- INTERMÓN OXFAM (2004), *Moda que aprieta. La precariedad de las trabajadoras de la confección y la responsabilidad social de las empresas.* Departamento de Estudios y Campañas de IntermónOxfam.
http://www.oxfamintermon.org/sites/default/files/documentos/files/0_3001_090204_Moda_que_aprieta.pdf
- INTERMÓN OXFAM (2007), *La industria extractiva: Pozos negros para los pueblos indígenas. Recomendaciones a Repsol YPF.*
<http://www.oxfamintermon.org/sites/default/files/documentos/>

- files/270407_Estudio_Industria_extractiva_Pueblos_Indigenas.pdf
- INTERMÓN OXFAM (2007b), *Pueblos sin derechos. La responsabilidad de Repsol YPF en la Amazonia peruana*.
http://www.oxfamintermon.org/sites/default/files/documentos/files/070724_Pueblos_sin_derechos_Repsol_Per%C3%BA.pdf
- IRELAND, P. and PILLAY, G. (2010), "Corporate Social Responsibility in Neoliberal Age", en Utting, P. and Marques, J.C. (Eds.), *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance. Towards Inclusive Development*, International Political Economy Series, United Nations Research Institute for Social Development and Palgrave Macmillan, pp. 77-104.
- JENKINS, R. et al.(Eds.) (2002), *Corporate Responsibility & Labour Rights*, London. Earthscan Publications.
- JENKINS, R. (2002), "The political economy of codes of conduct", en Jenkins et al. (Eds.), *Corporate Responsibility & Labour Rights*, London, Earthscan Publications.
- JIMÉNEZ FERNÁNDEZ, J.C (2007), *La Responsabilidad Social de las Empresas. Cómo entenderla, cómo afrontarla. Una perspectiva sindical*, Albacete, Ediciones Altaban.
- KLEIN, N. (2001), *No Logo. El poder de las marcas*, Buenos Aires, Paidós.
- KOTLER, P. (2000), *Dirección estratégica de marketing*, Editorial Prentice Hall.
- LEMONCHE, Paloma (2011), *Voluntariado corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad*. Forética. Madrid.
- MAIRA VIDAL, M.M. (2012), *La dimensión internacional de la Responsabilidad Social Empresarial: Un campo de negociaciones y luchas entre distintas instituciones y actores*. Tesis doctoral inédita.
- OBSERVATORIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (2007b), *La contribución de la empresa a la consecución de los Objetivos del Milenio: Análisis de la Industria Energética*.
<http://observatoriosc.org/contribucion-de-la-empresa-a-la-consecucion-de-los-odm-analisis-de-buenas-practicas-de-las-empresas-espanolas-del-sector-energetico-en-paises-de-america-latina-2/>
- OBSERVATORIO DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO (2012), *Voluntariado Corporativo en España. Informe 2011*.
<http://www.slideshare.net/fiab/informe-voluntariado-corporativo-2011>
- PORTER, M. E. y KRAMER, M. R. (2006), "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", en *Harvard Business Review*, Vol. 84, núm. 12, pp. 1-14.

- PALPACUER, F. (2010), "Challenging governance in global commodity chains: The case of transnational activist campaigns for better work conditions", en Utting P. y Marques, J.C. (Eds.), *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance. Towards Inclusive Development?*, International Political Economy Series, United Nations Research Institute for Social Development and Palgrave Macmillan, pp. 124-150.
- PRIETO-CARRON, M. et al. (2002), "The potential of codes as part of women's organizations' strategies for promoting the rights of women workers: a Central America perspective" en Jenkins, R. et al. (Eds.), *Corporate Responsibility & Labour Rights*, London, Earthscan Publications, pp. 146-159.
- PRIETO-CARRÓN, M. et al. (2006), "Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know and what we need to know", en *International Affairs*, núm. 82:5, pp. 977-987.
- ROCHA, F. (2011), "La Responsabilidad Social de las Empresas en tiempos de crisis. Reflexiones desde la perspectiva sindical", en Aparicio J. y Valdés, B., *La Responsabilidad Social de las Empresas en España: concepto, actores e instrumentos*, Albacete, Editorial Bomarzo, pp. 139-160.
- ROMERO, M. (2009), "Partenariados tóxicos: la función de la RSC en la subordinación de las ONG al "sector privado", en Hernández Zubizarreta, J. y Ramiro, P. (Eds.) (2009), *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas transnacionales*, Barcelona, Icaria, pp. 209-230.
- SALAS, V. (2011), "Responsabilidad social corporativa y creación de valor compartido. La RSC según Michael Porter y Mark Kramer", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, nº9.
- SANTOS, B. de S. y RODRÍGUEZ GARAVITO (Eds.).(2007), *El derecho y la globalización desde abajo. Hacia una legalidad cosmopolita*, Anthropos.
- SANTOS, B. de S. (1999), *Reinventar la democracia. Reinventar el estado*, Madrid, Sequitur.
- SANZ, B. et al (2012), *El voluntariado corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social*, Instituto de Innovación Social, ESADE, Barcelona.
- SHAMIR, R. (2007), "La responsabilidad social empresarial: Un caso de hegemonía y contrahegemonía", en Santos, B. de Sousa y Rodríguez Garavito, C.A. (Eds.).(2007), *El derecho y la globalización desde abajo. Hacia una legalidad cosmopolita*, Anthropos.
- UTTING P. y MARQUES, J.C. (Eds.)(2010), *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance. Towards Inclusive Development?*, International Political Economy Series, United Nations Research Institute for Social Development and Palgrave Macmillan.

R reseñas

PREMIO NÓBEL EN ECONOMÍA 2015

Angus Deaton Stewart

Catedrático de la Universidad de Princeton

El pasado octubre la Real Academia Sueca de las Ciencias hizo público el nombre del Premio Nobel de Economía 2015, Angus Stewart Deaton, catedrático de la Universidad de Princeton.

Además de premiar toda su trayectoria académica e investigadora, el profesor Deaton ha sido galardonado especialmente, en primer lugar, por el estudio del sistema de estimación de la demanda de diferentes bienes que desarrolló junto con John Muellbauer. En segundo lugar, por sus investigaciones sobre la relación entre el consumo e ingresos. Y por último, por el trabajo que ha llevado a cabo sobre la medición de los niveles de vida y pobreza en los países en desarrollo con la ayuda de las encuestas de hogares.

Nacido en Edimburgo (Reino Unido), en 1945, posee nacionalidad británica y norteamericana. Su infancia transcurrió durante los años de postguerra de la II Guerra Mundial. Quizás este contexto haya podido influir en la elección de algunos de sus líneas de investigación, que han aglutinado gran parte de sus investigaciones y publicaciones.

Se doctoró en la Universidad de Cambridge en 1974 con la tesis titulada *Modelos de demanda de los consumidores y su aplicación en el Reino Unido*. Fue becario en el Fitzwilliam College y trabajó con Richard Stone, el Premio Nobel de economía por sus aportaciones a los sistemas de contabilidad nacional, y Terry Barker, prestigioso economista dedicado a la modelización económica, el comercio internacional y la mitigación del cambio climático en el Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Cambridge. Sus primeros años como profesor transcurrieron en la Universidad de Cambridge y posteriormente en la Universidad de Bristol.

Actualmente es catedrático de Economía y Asuntos Internacionales en la Escuela Woodrow Wilson de Asuntos Públicos e Internacionales y del Departamento de Economía de la Universidad de Princeton. Inició su actividad en esta universidad en 1983. Angus Deaton viene a engrosar la lista de premiados con el Nobel en Princeton en los últimos años, Christopher Sims en 2011, Paul Krugman en 2008 y Daniel Kahneman in 2002.

Entre otros, el profesor Deaton pertenece a la Academia Británica y a la Academia Americana de las Artes y las Ciencias. Es doctor Honoris Causa por la Universidad de Roma (2007). Fue elegido miembro de la Sociedad Filosófica

Americana en abril de 2014. Casi un año después, el 28 de abril de 2015 fue nombrado miembro de la Academia Nacional de Ciencias.

En su larga lista de premios y menciones destacamos algunos de los más importantes. En 1971, tres años antes de doctorarse, se le concedió el Premio Stevenson de Investigación Económica de la Universidad de Cambridge. En 1978 fue el primer galardonado con la Medalla Frisch de la Sociedad Econométrica. En 1981 le otorgaron la Medalla de la Universidad de Helsinki. En 2009 recibió el premio John Kenneth Galbraith por la Asociación de Economía Aplicada y Agrícola. En 2012 fue galardonado con el Premio Fundación BBVA Fronteras del Conocimiento. Dos años más tarde, en 2014, recibió el Premio Leontief para el Avance de la Fronteras del Pensamiento Económico.

El Dr. Angus Deaton tiene más de 150 publicaciones entre artículos, capítulos de libros y libros. Sus artículos se han publicado en revistas tan prestigiosas como *Economic Journal*, *Econometrica*, *European Economic Review*, *Review of Economic Studies*, etc. Entre sus últimos libros figura *The Great Escape: health, wealth and the origins of inequality*, publicado en 2013 por *Princeton University Press*.

Sus principales investigaciones, por las que ha sido premiado, se han centrado en el análisis sobre el consumo, la pobreza y el bienestar. Su forma de medir la pobreza adopta un enfoque particular basado en el recuento de la pobreza en el mundo en base al número de personas que viven con menos de uno o dos dólares al día. Una de las preguntas clave que se plantea el profesor Deaton es porqué el crecimiento en el mundo no se traduce de forma significativa en la reducción de la pobreza. Entre las explicaciones radica en la existencia de contradicciones entre las fuentes de datos utilizadas para medir el crecimiento y los que se utilizan para medir la pobreza.

Sus investigaciones también se han enfocado en la relación ente salud y economía, centrándose en cómo los determinantes sociales de la salud, tales como los ingresos, la educación y las características de la sociedad, afectan al estado de salud y la esperanza de vida. En este marco el profesor Deaton reflexiona sobre cómo los resultados influyen sobre la forma en que pensamos sobre el bienestar y sobre la política dirigida hacia la salud y la pobreza.

En Estados Unidos, el trabajo de Deaton se ha centrado en los efectos de la desigualdad de ingresos en la salud y en la comprobación de que la composición racial de los estados y las ciudades afecta a las tasas de mortalidad de las personas que viven allí. También ha estudiado las implicaciones políticas de la relación entre el estatus socioeconómico y la salud. Para los países en desarrollo, en sus trabajos sobre India y Sudáfrica ha analizado cómo se podría medir el bienestar, teniendo en cuenta la situación económica y la salud. La Encuesta de Salud de *Udaipur* es uno de sus proyectos de investigación en curso en la India.

Una herramienta fundamental de la investigación de Angus Daeton son las encuestas a hogares. Su libro publicado en 1997, *El Análisis de Encuestas de Hogares*, contiene información sobre cómo se hacen las encuestas de hogares, y como utilizarlas. Aunque, tal como explica el premiado, esta obra se centra en los países en desarrollo, la mayoría de los problemas pueden aplicarse al análisis de las encuestas de hogares países ricos.

Este breve repaso de la actividad investigadora del profesor Angus Deaton arroja luz sobre la importancia de su trabajo en las políticas centradas en el estudio de la pobreza, no solo en los países en desarrollo sino también en los países ricos. El Premio Nobel de Economía 2015 ha contribuido a perfeccionar los modelos de consumo individual y agregado, fundamentales para determinar el bienestar. Ha sido capaz de estimar cómo la demanda de un determinado producto está en función del precio, de todos los bienes y servicios, y de los ingresos del consumidor. Deaton ha demostrado que el análisis de los datos individuales de ingresos y consumo es esencial para explicar los patrones que luego se registran en los datos macroeconómicos. Su trabajo ha colaborado en la transformación de la microeconomía moderna, la macroeconomía y la economía del desarrollo.

M^a Ángeles Rodríguez Santos

Profesora de Economía Aplicada

Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)

ÉTICA DE LAS FINANZAS

Carmen Ansotegui, Fernando Gómez-Bezares, Raúl González Fabre

Editorial Desclée de Brouwer. 2014

360 páginas

Si las finanzas abandonan el campo de la ética o la toman sólo como un añadido oportunista, la quiebra social está garantizada.

El libro que presentamos “Ética de las finanzas” se edita en la colección “Ética de las profesiones” que reúne ya catorce títulos y que está liderada por UNIJES (universidades jesuitas).

Lejos de ser un manual al uso, este libro es de lectura obligada para los que trabajan o frecuentan el ámbito de las finanzas e, incluso, para cualquier lector interesado por las cuestiones sociales, políticas y económicas. Hoy todos los grandes temas están interconectados y lo que ocurre en cualquier ámbito, por lejano que parezca, tiene repercusiones globales.

Es una obra producida en colaboración por tres profesionales prestigiosos, con larga experiencia y que ejercen su docencia en Deusto Business School (U. Deusto), ICADE (U. Comillas) y ESADE (U. Ramón Llull), centros relevantes y pioneros en nuestro país en los temas de empresa y finanzas.

“Ética de las Finanzas” está dividido en cuatro partes: la primera sitúa el problema y su complejidad, fundamenta los principios y nos coloca en la amplia perspectiva personal, social y societaria. La segunda parte sistematiza los problemas típicos de las finanzas: ganancia, uso y abuso de la información, dinámicas de los mercados financieros, los conflictos de interés y las relaciones entre los profesionales y las empresas financieras. La tercera parte pasa revista a los temas éticos de las diversas ramas de la actividad financieras, tras un estudio del objetivo propio de las finanzas. Por último, recoge los fallos éticos y políticos de las finanzas privadas en un mundo globalizado y analiza los modelos alternativos existentes en la actualidad.

El libro, caso notable en los libros escritos en colaboración, no es una mera suma de partes, sino que tiene unidad de lenguaje, propósito y método. Escrito en estricta relación con la realidad financiera y sus actores, presenta casos concretos, historias recientes y recorre todo el espectro de su actividad: directores financieros, contables y auditores, consejo de administración, banqueros, aseguradores, analistas, gestores de fondos, reguladores y supervisores públicos, etc.

Muy lejos de lo que podría considerarse “moralina” o adoctrinamiento ideológico, ofrece una ética rigurosa, racional y, por tanto, universalizable. No es

una reflexión ética a la que se añadan consideraciones económicas, ni un libro de economía con notas al margen y apreciaciones de tipo ético. Está escrito desde un profundo conocimiento de la práctica financiera cuyo objetivo no es sólo maximizar las ganancias sino ofrecer un servicio imprescindible a la sociedad con el equilibrio de todas las partes interesadas.

La primera parte del libro requiere una lectura sosegada y reflexiva, ya que ofrece la fundamentación de lo que luego se analizará a lo largo de la exposición. Personalmente he leído el texto en dos tiempos y ritmos, alternando los primeros capítulos con lo descrito en las figuras profesionales y en los casos que se presentan más adelante.

Sin perder altura académica, el libro es claro en el lenguaje; pedagógico en la presentación ya que incluye resúmenes, casos de ampliación y reflexión; y ofrece referencias a la práctica en la que todos (como actores de la tragedia) nos vemos retratados e implicados.

Sólo queda agradecer a los autores un libro imprescindible para los estudiantes de las disciplinas económico-financieras, necesario para los que transitamos en el mundo de la economía -o sea, todos, profesionales, ciudadanos y políticos- y muy recomendable para cualquier lector que quiera profundizar en estos temas que tanto afectan a la vida de las personas y al conjunto de la humanidad.

Javier López Ariztegui

Universidad de Deusto

THE OXFORD HANDBOOK OF ECONOMIC AND INSTITUTIONAL TRANSPARENCY

Forsrsbaeck , J. Oxelheim, L. (Editores), (2015)
Oxford University Press. New York.

La dinámica política, económica y social, en su manifestación tanto en los procesos nacionales como internacionales y en el contexto de lo que se ha venido en denominar crisis de la Gran Recesión, ha puesto en el centro del debate la relevancia de la transparencia y su contrapartida: la opacidad que se ha observado en empresas, gobiernos y otras organizaciones. En este sentido, se puede citar la demostrada falta de transparencia en gobiernos (según la calidad democrática e institucional de unos países y los regímenes políticos en uso en otros), de empresas (piénsese en los grandes y sucesivos escándalos conocidos, la manipulación contable en algunos casos y la mala calidad en ocasiones de las auditorías). En la crisis financiera se ha observado la proliferación de productos financieros complejos y a menudo engañosos y, consiguientemente, entidades bancarias con comportamientos poco éticos.

Transparencia: proporcionar información sobre actividades y desempeño de las organizaciones en un proceso de rendición de cuentas a los grupos de interés o *stakeholders* y a la sociedad, en compatibilidad con la necesaria opacidad o privacidad necesaria para el buen funcionamiento de las mismas: transparencia para quien y con qué objetivo. La transparencia puede reducir los costes y riesgo de información y reducir las asimetrías de información en los intercambios y formulación de contratos. Qué duda cabe que no solo a nivel internacional, sino a escala doméstica de los distintos países, las situaciones pueden ser muy dispares y distantes entre ellos. La distancia institucional es relevante. La transparencia genera confianza, facilita la planificación y la estabilidad.

La transparencia es un concepto complejo, multidimensional y multifuncional. La transparencia es demandada como legitimidad democrática y requisito en la rendición de cuentas, para la legitimación de los contratos, mejora de eficiencia y eficacia política y de buen gobierno y en la lucha contra la corrupción y crisis financiera, por ejemplo. La transparencia puede fomentar la competencia, reducir la incertidumbre y los costes de transacción, mejorando la asignación de recursos. Genera confianza. La transparencia tiene también costes. Los efectos netos pueden tener forma cóncava, lo que como idea plantea la existencia de un nivel óptimo (adecuado) de transparencia y grado de opacidad.

La transparencia se exige en situaciones de asimetría de información, acompañadas en general de conflicto de intereses. La transparencia va asociada a generar información útil para ser considerada por otros distintos a quien la produce. Lógicamente, la información proporcionada ha de ser observable y ha de ser relevante para el receptor. Las decisiones se basan en información. La cantidad y calidad de información proporcionada por las empresas reduce la asimetría de información entre empresa e inversores (actuales y potenciales) e influye en el coste de capital y, por tanto, en la selección de proyectos de inversión.

Los trabajos de investigación en economía en los que la variable transparencia es objeto de análisis se producen después de 1993, como se indica en el libro que presentamos. En torno al 85% de ellos se han realizado a partir del año 2000: un tercio en economía monetaria, una cuarta parte en finanzas internacionales; un 10-15% en macroeconomía y finanzas de empresa, respectivamente; y el resto en economía pública, economía laboral, comercio internacional y valoración de activos. Tal vez en este apartado se podría hacer referencia a la información no financiera proporcionada por algunas empresas en lo que se ha dado en llamar **responsabilidad social y medioambiental de la empresa**.

La definición de transparencia difiere según la naturaleza de las instituciones que la plantean, como puede observarse en la OCDE (2002); OMC (2014); UNCTAD (2012), así como en las regulaciones y normas sobre empresas financieras y no financieras y mercados de capitales que han adaptado diferentes países. Ciertamente se van produciendo avances institucionales y de convergencia en la información requerida a las organizaciones, como se pone de manifiesto en los códigos de buen gobierno corporativo de varios países. Por ejemplo: Ley Sabaness-Oxley de EEUU (2002); Directiva sobre transparencia de la UE (2004); principios de la OCDE (2004); Código del Reino Unido (2010); Códigos de buen gobierno en España y en las normas contables (International Financial Reporting Standards 2005; reglas bancarias DE Basilea 1998-2011).

El libro que presentamos, para recomendar su lectura, consta de 25 capítulos, escritos por 42 autores y se estructura en cuatro partes. La primera, con un único capítulo, es desarrollada por los editores de la obra haciendo un riguroso planteamiento multifacético del concepto, manifestación y efectos de la transparencia. La segunda parte se dedica en nueve capítulos a la transparencia de diferentes políticas públicas: constitucional, monetaria, fiscal, comercial, mercados, de la competencia, innovación, recursos humanos y cambio climático. La parte tercera, a través de cinco capítulos, denominada genéricamente "Instituciones, mercados y regulación", aborda el mercado de trabajo, de recursos financieros, el sistema de precios e incentivos a la atracción de inversión extranjera, ocupándose de manera singular de la corrupción. Por último, en

otros 10 capítulos se analiza la transparencia empresarial (corporativa), desarrollando los temas relativos al gobierno corporativo, empresas multinacionales, remuneraciones de directivos, contabilidad y gestión de riesgos. Además, en este libro se plantean preguntas relevantes que constituirán líneas de investigación futuras.

Consideramos que esta obra sobre transparencia económica e institucional, abordada desde una óptica interdisciplinar y con gran rigor, provee de un contenido de sumo interés para un amplio abanico de profesionales, tanto del sector público como privado, de organismos domésticos e internacionales y de manera destacable para la investigación y docencia.

Juan José Durán Herrera

Universidad Autónoma de Madrid

RSE. MANUAL PARA CONSEJEROS

Elaborado por: Fundación SERES y KPMG
KPMG, Madrid 2014, 41 páginas.¹

¿Qué pretende este escrito? En su primer párrafo asalta una duda al lector, pues lo denomina al mismo tiempo “manual”, “informe” y “guía”. Su propósito es acercarse a los máximos órganos de gobierno de la empresa para poner de manifiesto la capacidad generadora de valor de la Responsabilidad Empresarial. Para conseguir sus objetivos, se pretende centrar el tema en lo que se estima es lo verdaderamente importante, que no es otra cuestión que la función en sí misma, sus características y los elementos clave para que genere valor para el negocio. De ahí que, a lo largo del escrito, el lector se encontrará indistintamente con los términos *responsabilidad corporativa*, *responsabilidad social empresarial* e incluso *sostenibilidad*, ya que no pretende definir estos términos.

A pesar de la anterior afirmación, el documento hace suya la definición del reciente documento “Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas”, a la que define del siguiente modo: *La Responsabilidad Social de una Organización 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, ambientales 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 de los impactos que derivan de sus acciones*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Madrid 2014.

La base del documento es la opinión emitida por los gestores de áreas de grandes compañías españolas y dos cuestionarios enviados a las compañías de la Fundación SERES. Lo cual parece indicar que el documento va dirigido a las grandes empresas, olvidándose del 98% de las empresas españolas que no alcanzan esta clasificación y que también tienen deberes que cumplir en este campo de la RSE.

Estas opiniones de los responsables de las grandes compañías, cuyos nombres aparecen en el texto, responden a los dos documentos sobre los que se ha trabajado. El primer documento “Cómo nos ven” persigue identificar la percepción de otras áreas de la compañía acerca de la función de RSE. Por consiguiente, está dirigido a gestores que no están ocupados directamente en la empresa en cuestiones de RSE. El segundo documento “Cómo nos vemos”, diri-

1 Se publica también en la Web de KPMG una versión abreviada de 20 páginas.

gido a miembros de la función de RSE, fue respondido en todos los casos por personas que ostentan un cargo de RSE dentro de su empresa.

Los autores del documento aducen cuatro razones para demostrar que la RSE no es un asunto de las cuatro o seis personas que estén al frente de una unidad que trate estas cuestiones, sino que es algo que debe preocupar a todos los administradores. Cualquier espectador que lea el informe anual de una de las grandes empresas pronto se dará cuenta que las cifras y números que puedan considerarse frías, no explican según algunos expertos el valor de la compañía en el mercado, que tiene su origen en algunos factores como la atracción y gestión del talento, el capital intelectual, la medición y gestión de riesgos no financieros y otros que contribuyen al aumento del valor de la empresa. Estas cuatro razones son:

1. La responsabilidad social empresarial como fuente de capacidades distintivas. Son aquellas capacidades que no pueden ser replicadas por otras empresas en el corto plazo, como las patentes, sus relaciones con proveedores y clientes, la cultura empresarial y en definitiva el modelo de negocio particular de cada empresa. En el documento se afirma que la creación de este tipo de cultura, así como de las capacidades y atributos, es uno de los principios clave de los programas de responsabilidad social. Una afirmación que parece rotunda, pues el desarrollo de recursos y capacidades depende también de otras instancias de la empresa.
2. La responsabilidad social empresarial como atributo de longevidad. Tomando pie en diversos estudios empíricos que enfatizan la alta tasa de mortalidad de las grandes empresas, en particular las que han seguido un modelo de gobierno corporativo muy poco exigente con el comportamiento ético de la empresa. Otros estudios empíricos que analizan la longevidad de las empresas encuentran que aquellas que no se dirigen por el cortoplacismo y son sensibles a los cambios del entorno, en particular los cambios sociales, alcanzan la deseada y saludable longevidad.
3. La responsabilidad social empresarial como elemento valorado por los inversores. Los grandes inversores institucionales se decantan por las compañías que son diligentes en la supervisión y gestión de asuntos extrafinancieros con impacto de relieve en la salud a largo plazo de la empresa. En sus inversiones, seleccionan a buenas compañías con modelos de negocio rigurosos y dirigidas por gestores honestos y competentes.
4. La responsabilidad social empresarial como atributo generador de confianza. Se estima que la confianza es un activo económico de primer orden y un factor imprescindible para la existencia de una economía de mercado. La RSE se puede entender como la inversión de las compañías en activos intangibles tales como la lealtad de los empleados, el aprecio de los clien-

tes y la confianza de los inversores, entre otros. Estos activos son generadores de confianza social.

Una vez sentados estos principios básicos, el documento los expone en siete apartados específicos de los que se da cuenta a continuación.

1. ¿Qué aporta la buena práctica en responsabilidad corporativa a la labor del Consejo? Las actividades relacionadas con la RSE se conciben, incluso en el momento actual, como actividades extraordinarias. A lo largo del documento se aboga por tratarla como algo ordinario en el quehacer diario de la empresa, de ahí que se plantee por trasladar su actividad a los lugares más cercanos donde se tomen las decisiones sobre la creación de valor para la empresa, que no son otros que los principales órganos de administración y dirección de la compañía.

Los datos empíricos que se aportan en este apartado del documento nos dicen, sin embargo, que aunque un 50% de los departamentos de RDE fueron creados a finales del siglo pasado, la mayoría se han constituido en este siglo y las personas al frente de ellos tampoco llevan mucho tiempo dirigiendo los mismos, por lo que resulta comprensible ese afán de mover este departamento a instancias más altas.

2. ¿Qué prioridad deben tener los asuntos de responsabilidad corporativa dentro de la agenda de los administradores y alta dirección? El primer elemento para el impulso de la responsabilidad corporativa es la claridad en cuanto al propósito de la compañía, sus promesas y el modo en el que van a ser cumplidas. Con estos deseos es comprensible que el director de RSE aspire a tener presencia periódica en el Consejo, al menos una vez al año para presentar tendencias y riesgos, así como rendir cuentas acerca de los progresos alcanzados por la empresa en esta área.

De este modo, el Consejo de Administración como responsable de plantear propuestas, supervisar y controlar el devenir general de la compañía, podría asegurar que la RSE forme parte del modelo de negocio de gobierno y de gestión de la compañía. El Consejo debe entender que en el largo plazo la RSE, con sus objetivos generalmente extra-financieros, es un elemento clave para la prosperidad y creación de valor para la empresa.

3. ¿Qué significa integrar la RSE en la toma de decisiones de la compañía? Las compañías deben entender que la RSE debe integrarse en mayor medida dentro de la estrategia y operaciones con la intención final de que la estrategia, políticas y acciones de una compañía den respuesta a las necesidades sociales, medioambientales y corporativas al mismo tiempo.

En este sentido, los autores del documento se adhieren a la propuesta de Porter y Kramer expuesta hace unos años en un artículo en Harvard Busi-

ness Review, según la cual no debe pensarse en términos de lo que gana la empresa lo pierde la sociedad y viceversa, sino que debe contemplarse la RSE como una oportunidad de generar capacidades distintivas y de este modo conseguir ventajas competitivas. Estiman Porter y Kramer que la integración perfecta de los intereses sociales y medioambientales con los corporativos se puede definir como el conjunto de políticas y prácticas operacionales que permiten mejorar la competitividad de una empresa mientras que ayuda a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera, de tal manera que el fruto de la integración es la generación de valor compartido.

- 4. ¿Cuáles son las tareas y responsabilidades que cabría esperar de la función de RSE?** La RSE es un concepto transversal y pluridimensional. Por consiguiente, dentro de la compañía afecta a distintos ámbitos de la dirección y solicita la participación de todos ellos para alcanzar una implantación que sea efectiva. Tiene, pues, implicación en una variedad de ámbitos de gestión de la compañía como derechos humanos, prácticas de trabajo y empleo, salud laboral, cuestiones medioambientales, innovación, calidad, ética y prácticas de buen gobierno entre otros. Se entiende, por tanto, que una de las principales funciones del responsable debe ser la coordinación y no la gestión de las distintas áreas.

La función en cuanto tal debe ubicarse en el organigrama en la parte que aporte más valor a la empresa, y generalmente tiene una dependencia del Director General y del Comité de Dirección. Como tarea de gestión directa debe estar al frente de los programas de acción social, así como la elaboración de memorias de RSE y poner en valor lo que hace la compañía en materia de RSE.

- 5. ¿Cuál es la descripción del puesto de director de RSE?** Lo que está en cuestión es que se describa de un modo nítido el perfil del responsable de RSE en la compañía. Dado que es un campo muy abierto, se trata más de una figura de competencias que de conocimientos y se espera que sea un agente impulsor de cambio. Se le atribuye, por tanto, un amplio listado de competencias entre las que se encuentran la capacidad de escucha, el liderazgo, el compromiso con la empresa y la credibilidad y autenticidad tanto interna como externa.

De acuerdo con estas líneas generales, debe tener un profundo conocimiento del negocio de la empresa y estar dotado de un agudo perfil analítico y de dirección estratégica, de tal manera que sea capaz de entender las necesidades de la empresa y su entorno. A su vez, debe haber hecho acopio de una serie de conocimientos en materia de comunicación y herramientas de RSE.

Su competencia básica es un claro compromiso y vinculación con la empresa. Esta competencia básica, aunque el texto no lo apunte, no deja de ser la misma de todo el personal ubicado en el vértice de la pirámide empresarial. Podrán asimismo señalarse una serie de funciones estándar, como:

- El análisis del entorno extra-financiero de la empresa.
- El diseño de la política de RSE de la empresa que sirva como marco en materia de actuación de la RSE empresarial.
- La definición de indicadores de seguimiento y el diseño de acciones para el cumplimiento de los compromisos admitidos en materia RSE.
- Definición y supervisión de un sistema de diálogo con los *stakeholders* o grupos de interés de la compañía.
- Será de gran importancia la elaboración de memorias e informes de RSE y sostenibilidad.

6. ¿De quién debe depender la función de RSE? ¿Cómo debe organizarse dentro de la estructura organizativa? Parece que esta cuestión que plantea el informe ya está comprendida en las dos preguntas precedentes. Con todo, aquí se va a dar noticia de la respuesta a esta cuestión y se podrá ver en su enunciado que se repiten postulados anteriores.

Lo deseable es que la función de RSE sea transversal en toda la empresa y que, en vez de una función de tipo jerárquico, sea cultural, de modo que las consideraciones sociales, ambientales o éticas queden integradas de manera efectiva en los procesos, la estrategia y las diferentes operaciones. La configuración organizativa más adecuada para cada empresa dependerá del sector en el que opera y del ámbito geográfico de operación. Con todo, puede afirmarse que el despliegue de los compromisos de RSE requiere una información y decisiones en cascada desde el consejo de administración hasta el ámbito operativo.

Si bien la función es transversal, debe ubicarse dentro de un área de la compañía y el responsable de RSE debe reportar en primer lugar a alguien. Si bien ese órgano al que se reporta, la Dirección de comunicación ocupa un lugar destacado, en el cuadro adjunto puede observarse que según el estudio empírico conducido por KPMG dentro de la Fundación SERES, ocupa un lugar destacado el máximo órgano de administración o gestión de las compañías.

	Presidente	Director General	Comisión del Consejo de Administración	Dirección de negocio	Dirección de comunicación	Dirección de recursos humanos
Reporta a	9%	14%	19%	10%	29%	19%

7. ¿Cuáles son las herramientas básicas de RSE en una Compañía? Desde sus orígenes, la RSE se ha canalizado en el interior de la empresa a través de iniciativas y herramientas que persiguen incorporar, de forma práctica y efectiva, criterios éticos, sociales y ambientales en los procesos de las compañías y en sus modelos de negocio y de gestión.

Las herramientas más utilizadas se pueden dividir en dos grandes grupos, a saber, aquellas que concretan principios o recomendaciones que guían a las compañías a una actuación responsable y las que establecen mecanismos de información y evaluación en cuestiones de RSE. La herramienta ideal es aquella que considera el cumplimiento de los objetivos de área, teniendo en cuenta las aspiraciones de los grupos de interés internos y externos. Se señalan en este documento como herramientas más comunes:

- Herramientas de identificación. Valoración para la empresa de la importancia de elementos extra-financieros.
- Herramientas de medición. Deben resultar útiles, por ejemplo el cuadro de mando de RSE.
- Herramientas de valor. Centradas en aumentar el valor de la empresa.
- Herramientas de comunicación. Facilitar el diálogo con grupos de interés.

El futuro: Cómo será la función de RSE. El documento concluye aventurando cuál será la función de la RSE dentro de la empresa. A tal fin expresa una serie de desiderata de los que podrían destacarse dos:

El primero sería que el diálogo con los grupos de interés y el desarrollo de cuadro de mando y herramientas de *reporting* para gestionar la relación con los mismos son las herramientas claves para el futuro de las compañías.

El segundo se estima que es el más importante, y sería que en el futuro ya no se use la denominación de RSE. Algo que ya se ha propuesto en diferentes foros, y esto sería posible cuando todas las inquietudes, planes y prácticas de RSE estén plenamente integradas en el quehacer diario de la empresa.

Se está, en definitiva, ante un informe importante para los responsables de RSE en las empresas de un modo particular y para la empresa en general. Quizá peca de optimismo en cuanto a los logros que se puedan alcanzar a corto plazo. Para ello hubiera sido preferible incorporar a los grupos de trabajo a otras personas ajenas a las que gestionan hoy la RSE en la empresa. Sería muy interesante extender las posibilidades de este informe a empresas de tamaños más reducidos y supervisar el documento desde un punto

de vista material para suprimir alguna repetición de párrafos y expresar lo que se quiere decir con los “etc.” que aparecen en el documento.

José Manuel Rodríguez Carrasco
UNED

Evaluadores

La Revista de *Responsabilidad Social de la Empresa* agradece la inestimable colaboración por la evaluación anónima realizada a los trabajos recibidos para esta revista en el período 2011, 2012 y 2013 a:

Alfranca	Óscar	Universidad Politécnica de Cataluña
Alzaga	Iciar	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Amengual	Arnau	Universidad de las Islas Baleares
Amores Salvadó	Javier	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Aragón Correa	Alberto	Universidad de Granada
Avilés	Carmen	Universidad Politécnica de Madrid
Ayuso	Silvia	Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI)
Ballesteros	Carlos	Universidad Pontificia de Comillas
Bañegil	Tomás	Universidad de Extremadura
Barañano	Margarita	Universidad Complutense de Madrid
Benavides	Juan	Universidad Complutense de Madrid
Bigné	Enrique	Universidad de Valencia
Cabello	Carmen	Universidad Pablo de Olavide
Cabrera Suárez	Katiuska	Universidad de las Palmas de Gran Canaria
Calveras	Aleix	Universidad de las Islas Baleares
Camino	David	Universidad Carlos III de Madrid
Cardone	Clara	Universidad Carlos III de Madrid
Casani	Fernando	Universidad Autónoma de Madrid
Cea	José Luis	Universidad Autónoma de Madrid
Cea Moure	Ramiro	Universidad Autónoma de Madrid
Claver	Enrique	Universidad de Alicante
Corado Simões	Victor	Universidad Técnica de Lisboa
Cuenca García	Eduardo	Universidad de Granada
De Andrés	Pablo	Universidad Autónoma de Madrid
De la Cruz Déniz	María	Universidad de las Palmas de Gran Canaria
De la Cuesta	Marta	Universidad Nacional de Educación a Distancia
De la Fuente Sabaté	Juan Manuel	Universidad de Burgos
De Godos	José Luis	Universidad de León
De la Torre	Isabel	Universidad Autónoma de Madrid
Delgado	Javier	Universidad de Granada
Díaz	Ana	Universidad Autónoma de Madrid

Fernández Gago	Roberto	Universidad de León
Fernández Álvarez	Ana Isabel	Universidad de Oviedo
Ferruz Agudo	Luis	Universidad de Zaragoza
Galindo	Miguel Ángel	Universidad Politécnica de Valencia
Gálve	Carmen	Universidad de Zaragoza
Gallardo Vázquez	Dolores	Universidad de Badajoz
García	Isabel	Universidad de Salamanca
García	María del Mar	Universidad de Cantabria
García-Lillo	Francisco	Universidad de Alicante
García López	Mª José	Universidad Rey Juan Carlos
García Olalla	Myriam	Universidad de Cantabria
García Uceda	Esperanza	Universidad de Zaragoza
Garralda	Joaquín	IE Business School/ Red Española del Pacto Mundial
Gómez-Bezares Pascual	Fernando	Universidad La Comercial De Deusto
Guerras-Martín	Luis Ángel	Universidad Rey Juan Carlos
Huerta	Emilio	Universidad Pública de Navarra
Hurtado	Nuria	Universidad de Granada
Quevedo	Esther	Universidad de Burgos
Lamothe Fernández	Prosper	Universidad Autónoma de Madrid
Larrán	Manuel	Universidad de Cantabria
Larrinaga	Carlos	Universidad de Burgos
Lizcano Álvarez	José Luis	Director Gerente y Coordinador de la Comisión de RSC de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
Lozano	Josep María	ESADE
Luque	María Ángeles	Universidad Autónoma de Madrid
Marcuello	Chaime	Universidad de Zaragoza
Martin	Longinos	Universidad de Murcia
Martín Castilla	Juan Ignacio	Universidad Autónoma de Madrid
Martínez Merino	José Luis	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Mascareñas	Juan	Universidad Complutense de Madrid

Mendoza	Carmen	Universidad Autónoma de Madrid
Menguzzato	Martina	Universidad de Valencia
Molina	José Francisco	Universidad de Alicante
Moneva Abadía	José M.	Universidad de Zaragoza
Monjas Barroso	Manuel	Universidad Autónoma de Madrid
Monzón	José Luis	Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa
Murillo-Luna	Josefina	Universidad de Zaragoza
Navallas	Begoña	Universidad Autónoma de Madrid
Nieto	María Jesús	Universidad Carlos III
Nieto	Mariano	Universidad de León
Ortiz	Natalia	Universidad de Granada
Partal Ureña	Antonio	Universidad de Jaén
Pedraja	Marta	Universidad de Zaragoza
Pérez Ruiz	Andrea	Universidad de Cantabria
Pisón Fernández	Irene Clara	Universidad de Vigo
Prieto Moreno	Begoña	Universidad de Burgos
Pulido Fernández	Juan Ignacio	Universidad de Jaén
Quevedo	Esther	Universidad de Burgos
Quintana García	Cristina	Universidad de Málaga
Real	Alicia	Universidad Complutense de Madrid
Rey García	Marta	Universidad de A Coruña
Rialp	Josep	Universidad Autónoma de Barcelona
Rico García	Guadalupe	Universidad Rey Juan Carlos
Ripoll	Vicente	Universidad de Valencia
Rodríguez Antón	José Miguel	Universidad Autónoma de Madrid
Rodríguez Carrasco	José Manuel	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Rodríguez Domínguez	Luis	Universidad de Salamanca
Rodríguez Fernández	José Miguel	Universidad de Valladolid
Ruiz Jiménez	Antonio	Universidad de Sevilla
Saavedra	Irene	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Sacristán Navarro	María	Universidad Rey Juan Carlos
Salas Fumás	Vicente	Universidad de Zaragoza

Sanna-Randaccio	Francesca	Universidad de La Sapienza
Santamaría Mariscal	Marcos	Universidad de Burgos
Sardinha	Idalina	Universidad de Madeira
Valle Cabrera	Ramón	Universidad Pablo de Olavide
Valor Martínez	Carmen	Universidad Pontificia de Comillas
Vidal	Isabel	Universidad de Barcelona
Vidal	Marta	Universidad de Oviedo
Villafañe	Justo	Universidad Complutense de Madrid

Normas de publicación

Se invita a investigadores y expertos que deseen presentar artículos académicos o realizar otras aportaciones en las distintas secciones de la revista, **para un futuro monográfico sobre «RSE, Actividad Empresarial y Derechos Humanos»** a que lo hagan a la secretaría de la revista a través del correo electrónico: **secretaria.rse@luisvives-ces.org**, **antes del 30 de junio de 2015.**

Los artículos que se presenten deberán **seguir las normas de publicación.**

Normas de publicación

PROCEDIMIENTO DE PUBLICACIÓN DE TRABAJOS

El Consejo Científico decide la admisión de los originales recibidos por la Revista, en cuyo caso estos serán enviados a dos evaluadores anónimos, externos a la entidad editora, de reconocida solvencia científica en el campo de estudio sobre el que versen los originales. Con los informes de los evaluadores, el Consejo Científico decide finalmente aceptar o no el trabajo para su publicación en la **Revista de Responsabilidad Social de la Empresa**. Únicamente se someterán a evaluación externa los artículos. El material para el resto de secciones será evaluado por la dirección de la revista.

NORMAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ORIGINALES

1. Los trabajos para su publicación deben enviarse electrónicamente en formato Microsoft Word a la siguiente dirección de correo electrónico: secretaria.rse@luisvives-ces.org.
2. Dado que el proceso de evaluación es ciego, los autores deberán enviar **dos versiones**. Una de ellas incluyendo el nombre, afiliación, dirección postal, teléfono, número de fax e e-mail y un breve curriculum vitae, y otra sin datos identificativos. Asimismo, se aportará un resumen, en español e inglés, de 150 palabras aproximadamente, así como al menos un código JEL y un máximo de cinco palabras clave.
3. La Revista acusará recibo de los originales y el Consejo Editorial resolverá a la vista de los informes de los evaluadores. Las pruebas serán remitidas a los autores antes de su publicación.
4. Los artículos enviados a la Revista deberán ser inéditos y no estar sometidos a procesos de aceptación o publicación en otro medio.
5. La **extensión del texto** no deberá superar los 40.000 caracteres (contando espacios), lo que aproximadamente son 30 páginas tamaño DIN A 4 a doble

espacio, incluyendo gráficos, tablas, notas y bibliografía. Es importante no hacer doble «intro» después de cada punto y aparte.

6. Las **distintas secciones** han de numerarse de forma correlativa siguiendo la numeración arábica (incluyendo, en su caso, como 1 la sección de introducción), y la rúbrica correspondiente se consignará en letras mayúsculas. Consecutivamente, los apartados de cada sección se numerarán con dos dígitos (1.1., 1.2.,...) y tipo negrita sin mayúsculas, y tres dígitos (1.1.1., 1.1.2.,...) y tipo subrayado sin mayúsculas.

Los cuadros, tablas y figuras, en su caso, se numerarán de forma consecutiva y siempre con números arábigos. Cada una dispondrá de título y fuente.

7. **Las notas** se numerarán correlativamente con números arábigos, a espacio sencillo, y serán ubicadas a pie de página, cuidando que se correspondan con un número volado indicado sobre el texto. Sólo incluirán la referencia bibliográfica concreta (por ejemplo, direcciones de Internet) o/y una brevísima anotación, nunca grandes textos. Si éstos fueran necesarios, se llevarán al final del trabajo.

8. Todas las **tablas, cuadros, diagramas, gráficos y otras ilustraciones** irán mnumeradas correlativamente y situados en el lugar que les corresponde dentro del texto. Además en los casos de gráficos, diagramas e ilustraciones deberán incluirse los archivos jpg a 300 ppp de resolución como documento aparte.

9. En caso de entregar un texto destinado a las secciones de «Notas y Colaboraciones», «Herramientas», «Recesiones», «Experiencias» y/o «Documentos», éste deberá tener entre tres y diez páginas. En la sección de **documentos de interés** se especificarán en la cabecera del texto el autor, título del libro, editorial, lugar y fecha de publicación del documento. En el caso de las **recensiones de artículos**, se indicará el autor, título del artículo, nombre de la revista, número y año, y páginas. El reseñador podrá firmar la reseña al final del texto. En **notas y colaboraciones** aparecerá en la cabecera del texto el autor, cargo e institución o entidad a la que representa.

10. En el caso de resultar el **original aceptado** para su publicación, el autor o autores se comprometen a revisar las pruebas de imprenta pertinentes en un plazo máximo de cuatro días desde su recepción. Serán igualmente bien recibidas sugerencias de temas y otras colaboraciones para cualquiera de las secciones previstas en la revista.

11. Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del

año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Dichas letras deberán guardar el orden correlativo desde la más antigua a la más reciente obra publicada. Al final del trabajo se incluirá una sección de referencias bibliográficas que contendrá las obras citadas en el texto. Las referencias deben corresponderse con las recogidas en el texto, y deberán ser ordenadas alfabéticamente por el primer apellido de los autores y después por el año, siguiendo las siguientes pautas:

Apellido (en mayúsculas) y nombre (en minúsculas) del autor, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, etc. en caso de existir varias citas de un mismo año), título del libro (en cursiva) o título del artículo (entre comillas), nombre de la revista (en cursiva) y número, editorial (en libros), lugar de publicación y, finalmente, páginas (págs. xxx). En el caso de trabajos no publicados, se incluirá el enlace de Internet «http//» completo y la fecha de acceso.

NORMAS PARA CITAR

Las citas aparecerán en el texto según el formato «autor-fecha» (por ejemplo, Martínez, 2005) y, en su caso, página (Martínez, 2005: 26). Las referencias en el texto que incluyan más de dos autores usarán la fórmula *et al* (Martínez *et al*, 2005).

Articles Publication Guidelines

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL

The Scientific Council decides the admission of the original received for the magazine, in which case they will be sent to two anonymous reviewers, external to the publishing body of recognized scientific in the field of study that related to the original. With reports of the evaluators, the Scientific Council decides to finally accept or reject the work for publication in the journal of social responsibility of the company. Only be arbitrated and external evaluation articles, the material for the rest of the sections will be evaluated by the direction of the magazine.

The electronic version of the articles will need to be sent by e-mail to **secretaria.rets@luisvives-ces.org** to be considered in the selection process.

NORMAL FOR THE PRESENTATION OF ORIGINALS

1. Works for publication should be sent electronically in Microsoft Word format to the following email address: secretaria.rets@luisvives-ces.org

2. Since the evaluation process is blind, the authors should send two versions:

One of them should include your name, affiliation, postal address, phone, fax, e-mail, number and a brief CV; and another one without any identifying information. Also, a summary of 150 words will be provided in Spanish and English, and at least one JEL code and a maximum of five keywords.

3. The journal will acknowledge receipt of the original and the Editorial Board will resolve in the light of the reports of the referees. Tests will be remitted to the authors before publication.

4. Articles sent to the magazine must be unpublished and not be subjected to processes of acceptance or publication in other media.

5. The extension of the text must not exceed 570,000 characters (counting spaces) that are approximately 30 pages DIN A4 size double spaced, including charts, tables, notes and bibliography. It is important not to double « enter» after each stop.

6. The different sections have numbered correlatively following the Arabic numerals (including where appropriate, such as 1 the introduction section) and the corresponding heading in capital letters. Consecutively, the paragraphs of each section is numbered with two digits (1.1, 1.2...) and bold type without capital letters and three digits (1.1.1, 1.1.2...) and type underlined not-capitalized.

Pictures, tables and figures, if any, are numbered consecutively and always with Arabic numerals. Each will have title and source.

7. The notes are numbered consecutively with Arabic numbers, single-spaced and will be located at bottom of page, taking care to correspond with a number flown indicated on the text. Only include the specific bibliographic reference (for example, Internet addresses) and/or a brief annotation, never great texts. If these were necessary, they will be at the end of work.

8. all tables, pictures, diagrams, charts and other illustrations will be numbered consecutively. Also in case of graphics, diagrams and illustrations must be the jpg files at 300 dpi resolution, besides going inserted in the Word document.

9. If you submit a text for the sectioned of « notes and collaborations», «tools»«recession», «experiences» and or « documents», must be between three and ten pages. In the section of documents of interest are specified in the header of the text the author, title of the book, publishing, place and date of publication of the document. In the case of the reviews of articles, indicate the author, title of article, name of the journal, number and year. The reviewer may sign the review at the end of the text. In notes and collaborations will be shown at the top of the text author, Manager and institution or entity you represent.

10. In case the original is accepted for publication, the author/authors undertake to revise the relevant printing proofs with a maximum period of four days of its receipt. They will be equally well received suggestions for themes and other collaborations for any of the sections referred to in the magazine.

11. Bibliographic references will be included in the text indicating the name of the author, date of publication, letter and page. The letter in the following year will be used when citing works by an author belonging to a same year.

Ten letters stored in sequential order from the oldest to the most recent published work. At the end of the work will include references section containing the cited works in the text. References containing the works cited in the text. References must match the containing in the text, and must be ordered alphabetically by the last name of the authors and then by year. According to the following guidelines:

Surname (in capital letters) and name (lowercase) of the author, year of publication (in parentheses and distinguishing a, b, c, etc.) If there are several quotations from the same year), title of the book (italic) or title of the article (in quotation marks), name (italics) magazine or title of the article (in quotation marks), name of journal (in italics) and number, publishing (in books), place of publication, and finally, pages (pp.. xxx).

In the case of unpublished work, will include the link «[http://](#)» complete and the date of access.

RULES FOR QUOTE

Quotations appear in the text according to the format « Humanities» (for example, Martínez, 2005) and, where applicable, page (Martínez, 2005:26). The references in the text to include more than two authors will use the formula et al (Martínez et al, 2005).

Normes abrégées de publication

REVUE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Les articles envoyés à la *Journal de Responsabilité Sociale de l'Entreprise* doivent être inédits et ne peuvent avoir été publiés ou être en attente de publication dans d'autres revues. Tous les articles originaux doivent être évalués par des experts anonymes et externes à la rédaction de la Revue.

L'auteur doit envoyer la version électronique de son article à l'adresse suivante: **secretaria.rse@luisvives-ces.org**.

Quand au format, l'article doit être présenté suivant les indications ci-dessous:

1. La police utilisée est Times New Roman, taille 12, double ligne, sans espaces entre les paragraphes. Le document doit comprendre des marges de 2,5 cm de chaque côté.
2. La longueur de l'article ne peut pas dépasser les 40 pages (images incluses).
3. La mise en page du texte doit être standard et dans un programme informatique communément employé.
4. La première page doit inclure le nom de l'auteur ou des auteurs ainsi qu'un court résumé de leur Curriculum Vitae suivi de leur adresse (postale et électronique) et téléphones respectifs.
5. Pour chaque article, l'auteur doit envoyer un résumé (de maximum 120 mots) en espagnol et en anglais ainsi qu'une liste de mots clefs (entre deux et cinq mots) et les références bibliographiques citées/utilisées suivant la bonne classification scientifique internationale correspondante.
6. Les différents chapitres doivent être numérotés en utilisant le numéro «1» pour l'introduction. Les titres doivent s'écrire en caractères majuscules. Les sous-titres doivent énumérés consécutivement en utilisant deux ou trois nombres simples (1.1., 1.2.; 1.1.1, 1.1.2., etc.). Les sous-titres de deux

nombres doivent s'écrire en caractère gras et ceux de trois nombres doivent être soulignés (Ex: 1.1 Sous-titre ou 1.1.1 Sous-titre)

7. Toutes les images (tableaux, figures, etc.) utilisées pour illustrer l'article doivent être numéroté. Par voie électronique, ces images doivent être envoyées séparément.
8. Les notes de bas de page doivent aussi être numérotées, espacement simple, et placées au bas de la page.
9. Les citations doivent apparaître dans le texte suivant le format «auteur - date» (par exemple, «Martínez, 2005»). Si nécessaire, il est possible d'également inclure la page (Martínez, 2005: 26). Les références à plus de deux auteurs doivent suivre la formule et al (Martínez et al, 2005).
10. Les références bibliographiques doivent s'inclure en fin d'article sous la rubrique «Références bibliographiques» (sans énumération) par ordre alphabétique des auteurs et en suivant le modèle suivant: Nom de famille (en majuscule) et prénom (en minuscule) de l'auteur, année de publication (entre parenthèse et en distinguant avec les lettres a, b, c, etc. si les références correspondent à des années différentes), titre du livre (en italique) ou de l'article (entre guillemets), nom de la revue (en italique) et maison d'édition, ville de publication et, finalement, les pages (pages xxx). Si la référence est électronique, il faut inclure l'adresse complète Internet «<http://www>.» suivie de la date d'accès.

Les auteurs recevront cinq exemplaires du numéro de la Revue où l'article sera publié.

Si está interesado en suscribirse a la **Revista de Responsabilidad Social de la Empresa** en la versión impresa, por favor complete e imprima el siguiente formulario, entregando la parte inferior a su oficina bancaria y haciéndonos llegar la parte superior a la Fundación Acción contra el Hambre, por correo postal a la Calle Duque de Sevilla, 3 (28002-Madrid) o por e-mail secretaria.rse@luisvives-ces.org

2014 (Nºs16, 17 y 18)

La suscripción a la versión en papel (tres ejemplares) es de 30 € gastos de envío incluidos (sólo para España).

A través de la editorial Sepha se pueden adquirir:

Ejemplares sueltos. Desde el número 14 (12 € unidad) más 7 euros gastos de envío (sólo para España)

Deseo suscribirme a la **versión ePub (2,99€ por número):**

<http://www.editorialsepha.com/n/len/0/cal/23/revistas-de-accion-contra-el-hambre>

Datos del suscriptor (envío)

ENTIDAD:

Nombre y apellidos:

NIF/ CIF

Teléfono

Dirección

Email:

CP

Localidad

Provincia

Datos de facturación: (solo si son diferentes del suscriptor)

NOMBRE DE LA PERSONA O ENTIDAD:

Nombre y apellidos:

NIF/ CIF

Teléfono

Dirección

CP

Localidad

Provincia

FORMA DE PAGO

- Transferencia bancaria (cuenta nº: 2038-1052-45-6000833929 de la Fundación Acción contra el Hambre)
- Cheque
- Efectivo
- Domiciliación. Si elige esta opción, por favor rellene la tabla de Datos Bancarios.

Datos bancarios

Banco/caja

Dirección Sucursal

Localidad

Titular de la c/c

IBAN:

En _____, a _____ de _____ de _____

Fdo. _____ (envíos por email, firma digital)

IMPRESO PARA LA OFICINA BANCARIA (en caso de que la forma de pago elegida sea domiciliación bancaria)

Ruego carguen a mi cuenta abajo indicada los recibos que en adelante les remita la Fundación Acción contra el Hambre, en concepto de suscripción a la revista de *Responsabilidad Social de la Empresa*.

En _____, a _____ de _____ de _____

PROTECCIÓN DE DATOS

A los efectos de lo dispuesto en la Ley 15/99, de Protección de datos de Carácter Personal y en el Real Decreto 1720/2007, le informamos de que sus datos van a formar parte de un fichero titularidad de la Fundación Acción contra el Hambre, que es así mismo el Responsable del citado Fichero que será procesado con el fin de poder prestar los servicios por usted solicitados y que se encuentra debidamente inscrito en la Agencia Española de Protección de Datos. Con la cumplimentación de sus datos, usted autoriza a la Fundación Acción contra el Hambre para incluir sus datos en el referido fichero, así como su utilización y tratamiento automatizado o no, para la gestión y registro de sus relaciones con la Fundación Acción contra el Hambre.

Asimismo autoriza el tratamiento de sus datos personales para el envío de información sobre actividades y servicios de la Fundación Acción contra el Hambre por cualquier medio, salvo que usted indique expresamente en la casilla correspondiente que no desea recibir ningún tipo de información.

De conformidad con lo dispuesto en la Ley, la Fundación Acción contra el Hambre se compromete al cumplimiento de su obligación de secreto de los datos de carácter personal, y al deber de guardarlos y adoptará la medias necesarias para evitar su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta en todo momento el estado de la tecnología. Asimismo, establecerá los contratos y compromisos de confidencialidad con aquellos terceros que en función de una relación jurídica accedan a estos datos personales para la gestión del servicio por usted solicitado.

Usted podrá ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición con arreglo a lo previsto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre y demás normativa aplicable al efecto, mediante el envío de una solicitud firmada por él, acompañada de una fotocopia del DNI a la siguiente dirección: C/ Duque de Sevilla 3, 28002 Madrid, a la atención de TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, o por cualquier otro medio que permita reconocer la identidad del usuario que ejerza cualquiera de los derechos anteriores. En todo caso, la Fundación Acción contra el Hambre se compromete a comunicar al titular de los datos las variaciones que en éstos se puedan derivar del ejercicio de los anteriores derechos, incluida su cancelación.

La Fundación Acción contra el Hambre se reserva el derecho a modificar unilateralmente y sin previo aviso su política de privacidad, siempre de acuerdo a la normativa vigente. Realizado el cambio, los titulares de los datos serán informados por correo electrónico, o cualquier otro medio equivalente.

- No deseo recibir información de otros servicios y actividades de la Fundación Acción contra el Hambre

If you are interested in subscribing to the Corporate Social Responsibility Journal, please complete and print this form. Please send it to the Fundación Acción contra el Hambre by fax (+34 91 391 53 01), e-mail (rse@accioncontraelhambre.org.) or by post (C/ Duque de Sevilla, 3, 28002, Madrid, Spain).

I would like **to subscribe** to the **Revista de Responsabilidad Social de la Empresa** 2013 issues which has an annual cost of 30€ (VAT and postage costs* not included), and I would also like to receive the issues from the following years

- 2009 (issue 1, 2 and 3)
- 2010 (issue 4, 5 and 6)
- 2011 (issue 7, 8 and 9)
- 2012 (issue 10, 11 and 12)
- 2013 (issue 13, 14 and 15)

I would like to receive a specific issue of the **Revista de Responsabilidad Social de la Empresa** which has a cost per issue of **12€ + postage costs*** (VAT included): _____
(Please indicate the issues you would like to receive)

I would like to subscribe to the **digital edicion journal (for free)**

*When we receive this form we will inform you of the postage costs.

Contact details of subscriber

NAME OF ORGANISATION: _____

Name and Surname: _____

Tax Identity Number _____

Telephone _____

Address _____

E-mail: _____

Postal Code _____

City _____

State/Region _____

Country _____

Invoicedetails: (only if they are different from the subscriber)

NAME OF PERSON OR ORGANISATION: _____

Tax Identity Number _____

Telephone _____

Address _____

Postal Code _____

City _____

State/Region _____

Country _____

TYPE OF PAYMENT

- Bank account transfer: Bankia. C/ Duque de Sevilla, 3 - 28002 Madrid, Spain. Account holder: Fundación Acción contra el Hambre. IBAN: ES23 2038 1052 4560 0083 3929. BIC (Bank Identifier Code): CAHMESMMXXX
- Cheque
- Cash

ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE DATA PRIVACY AND PROTECTION POLICY

As provided under Act 15/99 on the Protection of Personal Data and under Royal Decree 1720/2007, we inform you that your data are going to form part of a file owned by the Acción contra el Hambre Foundation, which is likewise the party Responsible for the file mentioned that will be processed in order to be able to provide the services requested by you and that is duly recorded in the Spanish Data Protection Agency. By filling in your data, you authorise the Acción contra el Hambre Foundation to include your data in that file, and to use them and process them in an automated form or otherwise, for managing and recording your relations with the Acción contra el Hambre Foundation.

Likewise you authorise your personal data to be processed for the purpose of sending out information about activities and services of the Acción contra el Hambre Foundation by any means, unless you expressly indicate in the appropriate box that you do not wish to receive any information.

In accordance with what is provided for under the Act, the Acción contra el Hambre Foundation undertakes to fulfil its obligation of secrecy regarding the personal data, and is committed to the duty to keep them and will adopt the necessary measures for avoiding the alteration, loss, processing thereof or non-authorized access thereto, taking into account at all times the state of technology. Likewise it will establish the contracts and confidentiality commitments with those third parties that, on the basis of a legal relationship, gain access to these personal data in order to manage the service requested by you.

You may exercise your rights of access, rectification, cancellation and objection in accordance with the provisions of Constitutional Act 15/1999, of 13 December, and other regulations applicable thereto, by sending a request signed by you, accompanied by a photocopy of your national ID card, to the following address: C/ Duque de Sevilla 3, 28002 Madrid, to the attention of TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, or by any other means that enables the identity of the user who exercises any of the above rights to be recognised. In any event, the Acción contra el Hambre Foundation undertakes to inform the data owner of variations in them that may derive from the exercise of the above rights, including their cancellation.

The Acción contra el Hambre Foundation reserves the right to modify its privacy policy unilaterally and without prior notice, always in accordance with current regulations. Once the change has been made, the owners of the data will be informed by email or any other equivalent means.

- I do not wish to receive information about other services and activities of the Acción contra el Hambre Foundation.

Revista Española del Tercer Sector

Toda la **información** para conocer en profundidad los **temas actuales** del **Tercer Sector**.

- Artículos y textos inéditos de investigadores y expertos del sector.
- Temas sociales con un enfoque multidisciplinar (económico, social, político, gestión...)
- Dirigida a profesionales, entidades sociales y empresas con interés en la inclusión social, la igualdad, la economía social...
- Una visión internacional, un panorama hispanoamericano y europeo.
- Una publicación con periodicidad cuatrimestral

Suscripción online: **gratuita**

Inscripción impresa: **gratuita** (3 números, gastos de envío 21€)

Más información en: **secretaria.rets@luisvives-ces.org**

Tel.: 911 840 834



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
Invierte en tu futuro

LUISVIVES
CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES
ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

