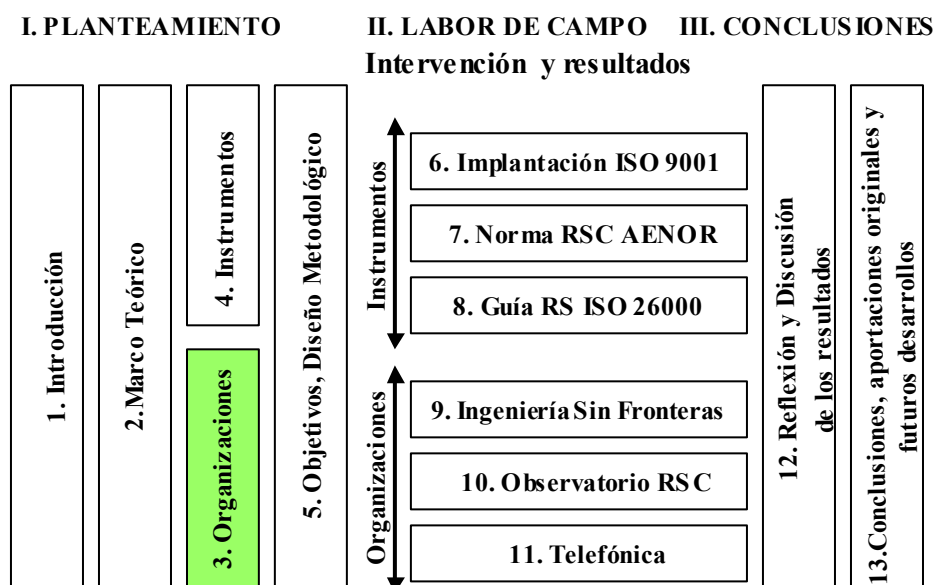


## CAPÍTULO 3

### LAS ORGANIZACIONES Y SU ESTRATEGIA RSC BAJO EL ENFOQUE DE LOS GRUPOS DE INTERÉS. ANÁLISIS Y PERSPECTIVA



### CAPÍTULO 3

#### **LAS ORGANIZACIONES Y SU ESTRATEGIA RSC BAJO EL ENFOQUE DE LOS GRUPOS DE INTERÉS. ANÁLISIS Y PERSPECTIVA**

El objeto de este capítulo, es avanzar en el conocimiento de la función que las organizaciones desempeñan en el proceso de desarrollo y promoción de la RSC. Interesa conocer qué fases tiene este proceso, qué tipo de funciones desempeñan las organizaciones y mediante qué estrategias e instrumentos actúan.

En el análisis general y perspectiva de la estrategia de las organizaciones, se observan diferencias claras en la forma de actuar de las organizaciones pertenecientes a cada uno de los grupos de interés. A través de varios ejemplos de organizaciones representativas de los grupos, se han puesto de relieve estas diferencias, así como los factores que las originan.

En la panorámica general sobre la situación de la RSC que se traza en este capítulo, se enmarcan numerosos instrumentos RSC, sirviendo así de introducción a su análisis. Además, se llama la atención sobre un elemento frecuente en el proceso de promoción y desarrollo de la RSC, la creación de organizaciones “instrumentales” como medio eficaz para llevar a cabo las estrategias RSC planificadas.

Sirve este capítulo para conocer el funcionamiento del conjunto del campo de la RSC, y dirige al lector hacia las partes que le puedan interesar conocer con mayor profundidad. Por ello, se realizan numerosas referencias a los capítulos donde se desarrollan las materias que en esta perspectiva general se enuncian.

Se comienza por trazar, en el Apartado 3.1 *Fases en el proceso de desarrollo de la RSC y tipos de funciones desempeñadas*, un modelo general del desarrollo de la RSC,

señalando las fases a realizar; el diseño del modelo se representa en la Figura 3.1 *Fases en el Proceso de Desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa*.

El enfoque RSC incluye la visión de la empresa extendida, en su relación con los grupos de interés. El enfoque RSC pretende cambiar el equilibrio existente en la relación entre la empresa y sus grupos de interés, o, al menos, extender los modelos de relación que existen en países y sectores más avanzados, al resto de los países y sectores.

Los grupos de interés están representados por organizaciones y como la propia expresión indica, cada grupo tiene unos intereses u objetivos que defender. Puede afirmarse, que la variable de mayor influencia sobre la estrategia RSC de una organización es el grupo de interés al que pertenece la organización; así, una empresa tiene un tipo de estrategia RSC muy diferente a la de un sindicato o la de una Organización no Gubernamental (ONG). El Apartado 3.2 *Las organizaciones en el modelo de los grupos de interés*, se dedicará al análisis de la estrategia RSC de cada tipo de grupo de interés. Se identificarán los grupos de interés, sus intereses, las organizaciones que los representan y lo que se apuestan o juegan en su relación con las empresas. De este primer nivel de análisis se deduce el segundo nivel de consecuencias, y es el papel que cada grupo de interés puede desempeñar en el desarrollo y promoción de la RSC. Cada grupo de interés será objeto de un análisis por separado de sus intereses.

En el Capítulo 2, dedicado al marco teórico, se analizaba el enfoque de los grupos de interés como alternativa a la teoría de la empresa centrada en los accionistas. Sobre la base de lo allí expuesto, en este capítulo se profundiza en las estrategias concretas de los grupos de interés en el desarrollo de la RSC y se describe la situación en España en el comienzo de los años 2000.

En el último Apartado 3.3 *Estrategias RSC de las organizaciones de cada grupo de interés*, se describen y analizan las estrategias RSC concretas aplicadas por cada grupo de interés mediante algunos ejemplos significativos. El análisis se realiza en las organizaciones que representan a los distintos grupos de interés, es decir se analiza a los sindicatos por los trabajadores a los que representan, o a las ONG por los intereses de la sociedad. Aún cuando se ha comentado que la perspectiva se circunscribe a España, se

estudiarán las organizaciones internacionales más representativas, en tanto en cuanto actúan e influyen en el territorio español. No se pretende realizar un análisis exhaustivo de las estrategias existentes, ni que la muestra analizada sea estadísticamente representativa del universo al que pertenece, lo que se pretende es mostrar la variedad, riqueza y complejidad del panorama existente.

Uno de los objetivos del Apartado 3.3 es mostrar dentro de las estrategias de las organizaciones, qué tipos de instrumentos RSC promocionan, elaboran o utilizan, y cómo se insertan en su estrategia. Esta información enlaza directamente con el siguiente Capítulo 4, referido a los instrumentos RSC, así como con la parte empírica de la investigación destinada a la elaboración e implantación de instrumentos RSC y al entorno organizativo que los posibilita y aplica.

### **3.1 FASES EN EL PROCESO DE DESARROLLO DE LA RSC Y TIPOS DE FUNCIONES DESEMPEÑADAS**

En el proceso de desarrollo de la RSC hay cinco fases, caracterizadas por el tipo de funciones que en ellas se realizan:

1. Promoción
2. Regulación
3. Implantación
4. Comunicación
5. Verificación

En la Figura 3.1 *Fases en el proceso de desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa*, se representan las cinco fases que se corresponden con el tipo de función en ellas desempeñadas.

**Figura 3.1 Fases en el proceso de desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa**



**Fuente:** Elaboración propia.

El proceso de desarrollo de la RSC va avanzando, desde su núcleo origen, en la dirección y sentido marcado por la flecha, siendo la primera fase la de promoción de la RSC y la quinta y última la verificación. La verificación o control tiene a su vez retroalimentación sobre el resto de las fases (no representada en el modelo), la retroalimentación es necesaria en cualquier proceso racional de dirección del que se espere la mejora continua.

Para la fase de regulación es donde se crean la mayor parte de los instrumentos RSC (estándares), aunque también se diseñen instrumentos complementarios para la de verificación, o de apoyo para las otras fases como la de comunicación (guías para los informes de sostenibilidad). Los instrumentos RSC y su elaboración se analizan con carácter general en el Capítulo 3 y específicamente en los Capítulos 6, 7 y 8 dedicados a la investigación aplicada sobre elaboración e implantación de estándares.

Es frecuente que una misma organización desempeñe varias de las funciones del proceso de desarrollo de la RSC, no obstante, lo habitual es que las organizaciones, según su naturaleza, estén más estrechamente ligadas a un determinado tipo de papel.

Las funciones RSC desempeñadas por las organizaciones pertenecientes a cada grupo de interés se analizan con mayor detalle en el siguiente apartado.

### **3.2 LAS ORGANIZACIONES EN EL MODELO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

Ya se ha comentado a lo largo de este estudio, la extensión y utilización entre la terminología de la RSC de la palabra inglesa “*stakeholder*”, al referirse a los grupos de interés. Además de las múltiples razones que están en el origen de la introducción de términos del idioma inglés en el lenguaje en castellano, que por supuesto no son objeto de esta investigación, en este caso hay un par de factores complementarios que refuerzan esa “tentación”: la utilización de un solo término sonoro, en vez de dos palabras y la fuerza del concepto que trasmite. La imagen de “lo que apuestan” las organizaciones en la relación con la empresa y “lo que se juegan” en cada operación, trasmite una imagen potente del “interés” de los grupos o partes interesadas. Así, en el análisis del modelo de la RSC deben considerarse cuales son los intereses que cada grupo se juega.

Hay factores de carácter genérico por los que interesa potenciar la RSC, comunes a todas las organizaciones, y otros específicos para cada tipo de organización. Se comienza por la exposición de los de naturaleza más común y general, para luego realizar un análisis detallado de los intereses particulares de cada tipo de organización. Cabe señalar que en la exposición teórica, realizada en el Capítulo 2, ya se explicitaron los factores que la literatura indica como motivadores de la promoción de la RSC.

Uno de los factores que más influye para que se esté promocionando la RSC, es la búsqueda de solución a la pérdida de confianza en las organizaciones; esta pérdida de confianza tiene fuertes efectos sobre sus principales indicadores económicos. En las empresas, el volumen de ventas o el valor de las acciones son magnitudes directamente relacionadas con su reputación en cuanto al cumplimiento de sus compromisos. En el caso de otros tipos de organizaciones, por ejemplo las ONG, sus magnitudes económicas más indicativas (volumen de financiación obtenido o número de

voluntarios) también están relacionados con la confianza que sus allegados tienen en su actuación.

En la gestión racionalizada de las empresas se utilizan, cada vez más, políticas de gestión del riesgo. Estas políticas tratan de conocer anticipadamente los factores que pueden incidir en la imagen y reputación de las compañías, así como de influir sobre esos peligros minimizando sus efectos. Entre estas políticas de gestión del riesgo, se encuentra la búsqueda de mecanismos que puedan influir sobre el incremento de la confianza. Las prácticas de estandarización (en productos/servicios y sistemas de gestión), completadas generalmente por su posterior aseguramiento por terceros, se han utilizado ampliamente para incrementar la confianza. Se trata de asegurarse de que “el otro” realiza sus actividades de acuerdo con la pauta establecida.

Como conclusión de lo expuesto cabe resaltar que:

- La RSC es una cualidad que incrementa la confianza de la sociedad en la actuación de una organización; esa confianza es un valor muy apreciado por las organizaciones.
- El paso siguiente en el razonamiento, una vez que la RSC es admitida como algo valioso, es considerar cuáles son los instrumentos más eficientes para su implantación. Por tanto, el interés en la elaboración de una norma deberá basarse en la consideración de que la estandarización es un mecanismo eficiente.

Para llegar a la conclusión de que la estandarización es un medio eficiente para el desempeño de la actividad es conveniente partir de algunos razonamientos previos, que se expondrán a continuación. Para que la especialización sea un medio eficiente requiere ir acompañada de la coordinación. Existen dos mecanismos de coordinación extremos (empresa y mercado); la elección entre cual de los dos mecanismos utilizar recaerá en el que sea más eficiente. La eficiencia obtenida depende, está directamente relacionada, con el tipo de actividad/producto de que se trate, así como de algunas características de situación.

Por su parte, el mercado tiene distintas formas que afectan a su funcionamiento y que en esencia son las siguientes:

- Estar no regulado.
- Tener establecidas ciertas reglas.
  - o De tipo estatal (leyes, decretos, órdenes...).
  - o De tipo privado, con carácter de acuerdo tales como las normas, convenios, etc.

Según se indica en el párrafo anterior, un acuerdo de tipo privado como una norma de estandarización es una regla que regula la forma de actuar del mercado, siendo éste un mecanismo de coordinación. Habrá por tanto interés en la elaboración de la norma de RSC si la regulación producida sobre el mercado resulta positiva para los objetivos de las organizaciones. Estos efectos sobre los objetivos de cada tipo de organización pertenecen a los factores específicos de las organizaciones que se observarán en el apartado correspondiente.

Así, puede indicarse que la normalización e implantación de un sistema de gestión de la RSC es un tipo de mecanismo de coordinación, que requiere una colaboración previa en su elaboración y que establece las reglas para los acuerdos entre las partes (las empresas y sus grupos de interés). Es un mecanismo de semi-mercado, denominando así a las limitaciones establecidas al libre funcionamiento del mercado, situado entre la propia empresa y el mercado.

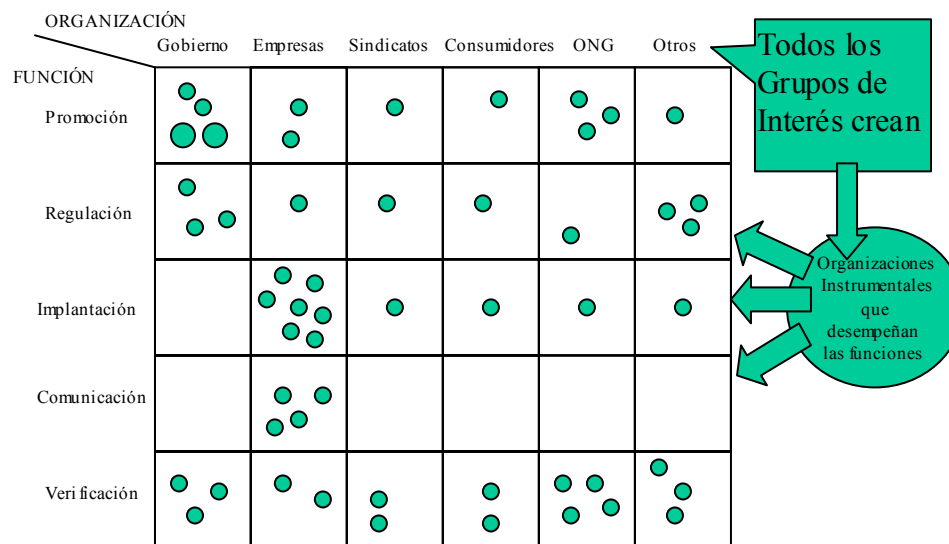
Hay otro tipo de razonamiento que convence a los equipos que trabajan por la promoción de la estandarización de la RSC y es la falta de información y de transparencia y la necesidad de mejorar esta faceta. En el marco teórico, una de las causas del problema de la Agencia es la asimetría de la información, incluyendo la falta de transparencia. También en el marco teórico, el conseguir la información, o por el contrario no disponer de ella, es uno de los costes de transacción. Si se reconoce que hay problemas de Agencia (tras los recientes escándalos financieros que afectaron a accionistas no cabe duda de ello), y que es deseable disminuir los costes de transacción, puede deducirse que existe interés en encontrar sistemas que mejoren la información disponible para las partes interesadas de una organización. La mejora de la información



entre los grupos de interés de una organización es uno de los resultados que se esperan obtener de un sistema de gestión RSC; como consecuencia, éste es otro de los factores que fomentan la existencia de una norma o guía RSC capaz de diseñar tal sistema de gestión.

Así, en la Figura 3.2 *Tipos de funciones desempeñadas por las organizaciones en el Proceso de Desarrollo de la RSC*, las organizaciones se distinguen según la clasificación utilizada de los grupos de interés, es decir, gobiernos, empresas, trabajadores, consumidores, ONG, y un grupo de “otros” donde se incluyen a las entidades de normalización. Las organizaciones se representan en las columnas y las distintas funciones a realizar se representan en las filas. En cada cuadrícula de la Figura 3.2 se han representado (de forma orientativa) la frecuencia de ocasiones en que cada tipo de organización realiza un determinado tipo de función.

**Figura 3.2 Tipos de funciones desempeñadas por las organizaciones en el Proceso de Desarrollo de la RSC**



**Fuente:** Elaboración propia.

Los gobiernos, las Instituciones Públicas, los Organismos Internacionales, están realizando numerosas acciones de promoción de la RSC. Esas acciones las pueden realizar directamente, por ejemplo creando un foro de Responsabilidad Social en el Ministerio de Trabajo y de Asuntos Sociales, o crear una organización “instrumental”. En esta investigación se ha denominado organización “instrumental” a aquella que se crea y utiliza para conseguir unos fines determinados. En el Apartado 3.2 se analizan diversas organizaciones “instrumentales” como las plataformas del Pacto Mundial, creadas para la promoción de los Diez Principios del Pacto Mundial.

Las organizaciones “instrumentales” no solamente son creadas por los gobiernos, cualquiera de los grupos de interés tiene capacidad para crearlas. No cabe duda de que las empresas, con su capacidad económica y con estructuras organizativas eficaces son, además del grupo de los gobiernos, las que crean la mayoría de las organizaciones “instrumentales”.

La regulación es una de las funciones típicas de los gobiernos; sin embargo lo específico de la RSC es que se quiere sustituir la regulación del Estado por la autorregulación de las empresas. No obstante, se ha representado en la cuadrícula la base reglamentaria que los gobiernos realizan en la base de la RSC (transparencia, relaciones laborales, consumo, medioambiente etc.).

Los gobiernos no realizan labor de implantación ni de comunicación. Es preciso aclarar que en la Figura 3.2, y para mayor claridad en la interpretación, a cada organización se le han indicado las funciones relacionadas con su actividad principal, no las que todas las organizaciones tienen por el simple hecho de serlo. Es decir, a los gobiernos no se les ha considerado como empleadores de sus trabajadores, aunque lo son.

En la labor de verificación los comentarios son los mismos que en la de regulación.

La función principal para las empresas es la de implantación de las estrategias, planes o instrumentos RSC; pero además, para obtener valor de la implantación requiere de la función de comunicación. Su participación en el resto de las funciones está derivada de las otras dos funciones principales. Puede ejercer de “polizón”, delegando su representación y defensa en las organizaciones patronales (en por ejemplo la

regulación); esto es lo más frecuente, sólo intervienen una proporción mínima de empresas. Se observa en todo el proceso la importancia de las asociaciones piramidales para la defensa de posiciones, y su eficacia organizativa.

El ámbito específico de los sindicatos (el laboral) está, en el caso español, ampliamente regulado por el Estado. En los países en desarrollo la situación es bien distinta, por ejemplo en materia de jornada de trabajo, en salario mínimo suficiente para una vida digna, en la propia existencia de la representación sindical o en la cobertura de previsión social. El papel desempeñado por los sindicatos se ha representado en la figura, referente al caso español, con un perfil poco destacado en cuanto a la RSC ya que su mayor labor se está realizando en otros escenarios. Escenarios internacionales como el de la Organización Internacional del Trabajo dónde se impulsan, a través de los convenios, la mejora mundial de los derechos de los trabajadores. En España se encuentran presentes en los comités decisorios sobre temas laborales y dentro de cada empresa ocupan la posición de interlocutores. En los foros específicos creados para la RSC, los sindicatos están presentes, pero es una presencia que no está en relación directa con sus medios, lo que viene a ser indicativo de lo complejo (y quizás contradictorio) que resulta para este tipo de organizaciones el campo de la RSC.

Los consumidores tienen baja representación; el movimiento asociativo consumidor tiene poco desarrollo en España. La relación de las empresas se lleva a cabo con los clientes directamente, y es una relación muy fluida. Los sistemas de calidad ISO han hecho mucho por la relación con este grupo de interés. En España también hay un alto nivel de protección legislativa.

Las ONG están desempeñando en el proceso de desarrollo de la RSC un papel considerable en la etapa de control, de verificación de lo que se hace y se deja de hacer. Es la función de denuncia, pero difícilmente transformable en unas pautas acordadas de verificación. En los diversos análisis que se han realizado a lo largo de la investigación, este es uno de los puntos más conflictivos, pactar y asumir quién debe ser el agente que realiza la verificación.

El último grupo de interés, el denominado “Otros”, aglutina entidades de normalización, universidades, centros de investigación y consultoras. Su especialización en las

funciones de regulación y verificación se representa mediante la frecuencia de sus actuaciones. En los Capítulos 6, 7 y 8 se amplían las funciones desempeñadas en la promoción de la RSC por las entidades de normalización.

### **3.3 ESTRATEGIAS RSC DE LAS ORGANIZACIONES DE CADA GRUPO DE INTERÉS**

#### **3.3.1 Estrategias RSC de las Organizaciones Gubernamentales**

##### **3.3.1.1 Estrategias de los Organismos Internacionales**

###### **3.3.1.1.1 Naciones Unidas (ONU)**

La actuación de la ONU está dirigida a promocionar los principios generales a incluir en los demás Instrumentos. Las Naciones Unidas desempeñan el papel de referente básico de derecho internacional y legitimación global, con documentos como la Declaración Universal de los Derechos del Hombre, las normas para la lucha contra la corrupción, las Recomendaciones sobre consumo responsable o la Resolución del Alto Comisionado sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en materia de Derechos Humanos, todas ellas instrumentos inspiradores de la RSC. Un documento básico de la ONU es *La Carta de la Tierra*, con 16 principios que se agrupan en cuatro grandes objetivos:

- I. Respeto y cuidado de la comunidad de la vida.*
- II. Integridad Ecológica.*
- III. Justicia social y económica.*
- IV. Democracia, no violencia y paz.*

A partir de los principios de la Carta de la Tierra se desarrolla el instrumento más aplicado internacionalmente: el denominado “*Global Compact*” o Pacto Mundial en su versión en castellano, que consiste en la asunción por parte de las empresas de diez

principios básicos. La ONU creó para la promoción y difusión del Pacto Mundial una organización específica, que se analizará en el próximo apartado como organización “instrumental”, para la promoción y desarrollo de este instrumento. El instrumento Pacto Mundial se ha incluido, por su trascendencia, entre las herramientas que se estudiarán en el Capítulo 4, al describir el panorama general de los instrumentos RSC.

### **El Pacto Mundial de la ONU (Global Compact)**

El lanzamiento del Pacto Mundial de la ONU se realizó en el Foro Económico Mundial de 1999. En esta iniciativa internacional, se hizo un llamamiento a los líderes empresariales para tratar de superar el reto de: *“lograr una economía global integral y sostenible”*.

Para ello, el proyecto incluye la unión, dentro del Pacto Mundial, entre las empresas, las agencias de la ONU, las organizaciones laborales, las ONG y otros agentes de la sociedad civil.

Es una iniciativa voluntaria de responsabilidad cívica corporativa, no es un instrumento regulador, y no se pretende sustituir a organismos reguladores de ningún tipo. Es un código de diez principios, que las organizaciones se comprometen a cumplir. La formalización se realiza mediante una carta de compromiso del presidente o máximo representante de cada organización dirigida a las Naciones Unidas.

Tal como se ha indicado, en este capítulo no se analiza el código y sus principios, lo cual se llevará a cabo en el Capítulo 4 de instrumentos, sino cómo nace la organización del Pacto Mundial y con qué tipo de estructura organizativa funciona. El objetivo es destacar los elementos y factores de su estrategia y organización que influyen en la eficacia del propio instrumento Pacto Mundial. El proceso de evolución de la organización Pacto Mundial en España se completará en el Capítulo 9, desde la visión de uno de los testigos, la ONG Ingeniería Sin Fronteras, por lo que aquí se describirá especialmente su conexión internacional.

Para la difusión e implantación mundial del Pacto, se creó una red de plataformas nacionales, para realizar la promoción en cada país. Además se mantiene una oficina

central coordinadora del Pacto Mundial en Nueva York. Cuatro agencias de la ONU están involucradas en el proyecto:

- OHCHR. Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos.
- ILO. Organización Mundial del Trabajo.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Existen acuerdos de colaboración con otras entidades relacionadas con la RSC. Así, hay una estrecha colaboración entre el Pacto Mundial y el Global Reporting Initiative, organización dedicada a la estandarización de la información de las empresas sobre la RSC y que será estudiada también en este capítulo. Así mismo, representantes del Pacto Mundial se encuentran presentes en los grupos de trabajo de ISO, para la realización de la Guía de Responsabilidad Social, tema que se tratará en el Capítulo 8.

Se celebran reuniones periódicas para la coordinación mundial de la implantación del Pacto Mundial, con objeto de:

- Velar por el buen cumplimiento de la idea original de la ONU.
- Evaluar los resultados reales del proyecto.
- Extender las “mejores prácticas”.
- Mejora continua del Pacto Mundial.

Una de las debilidades que, estudiosos, ONG y las mismas empresas, ponen de relieve sobre la eficacia del Pacto Mundial es la ausencia de verificación. Tratando de paliar esta debilidad, en la Cumbre de Líderes de Global Compact de 2005 en Nueva York, se aprobaron las “Normas de Integridad”. Estas Normas añaden a los Diez Principios la obligación de Presentación de un “Informe de Progreso”, con los siguientes requisitos:

- Plazo de presentación: dos años desde adhesión al Pacto Mundial.
- Contenido del informe: novedades en la implantación de los Diez Principios.

Además, se ha puesto en marcha un sistema de “Mediación de quejas”, como elemento de mediación dialogada.

En España, tal como se analizará en el Capítulo 9, tras el lanzamiento facilitado por la Fundación Rafael del Pino, se creó un Comité de Coordinación del Pacto Mundial, apoyado por la Mesa Cuadrada del Pacto Mundial, que evolucionaron hacia La Asociación Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ASEPAM).

En las reuniones de trabajo periódicas de la plataforma española, que se celebran en la sede del Instituto de Empresa, se presentó, en Marzo de 2004, la “Guía Detallada de Implantación del Pacto Mundial en las Entidades Españolas”. La Guía describe los pasos que deben seguir las diferentes entidades adheridas, para implantar los nueve principios. Es por tanto una herramienta que pretende mejorar la eficacia del Pacto en su aplicación.

En los tres ejemplos citados, “Normas de Integridad”, sistema de “Mediación de quejas” y “Guía Detallada de Implantación del Pacto Mundial en las Entidades Españolas”, se evidencia cómo, alrededor de cada uno de los instrumentos de RSC, surgen herramientas o instrumentos que los complementan, perfeccionan y desarrollan. Para este proceso de mejora y desarrollo de un instrumento, necesario para su implantación eficiente, se requiere por tanto una permanente actuación de las organizaciones.

Cuando se creó la ASEPAM, los medios de comunicación recogieron declaraciones de su recién nombrado presidente, sobre que la RC (Responsabilidad Corporativa) debía estar ligada a la voluntariedad. En sus manifestaciones indicó que la creación de una ley sobre responsabilidad corporativa sería casi imposible y que las empresas son las que deben decidir si incorporan estrategias de responsabilidad corporativa a sus empresas, así como su modo de puesta en marcha. (García Atance, 2005). Esta postura clarifica cualquier duda que pudiera surgir sobre el enfoque que se le da al Pacto Mundial, en cuanto a la obligatoriedad o voluntariedad de la RSC. Cabe señalar la importancia de esta clarificación, teniendo en cuenta que el Pacto Mundial es el instrumento más paradigmático, debido a su creación y promoción por la ONU; incluso forma parte de las cuestiones de las que se ocupa directamente su secretario general.

### 3.3.1.1.2 La Unión Europea

La Unión Europea, a través de su Consejo y de la Comisión ha establecido una estrategia clara de promoción de la responsabilidad social de las empresas.

La Comisión, en su Libro Blanco sobre la gobernanza en la Unión Europea, (Comisión de las Comunidades Europeas, 01.a) señala el objetivo de crear la “Empresa Europea”, indicando que la responsabilidad social crea un clima favorable al espíritu de empresa, para la creación de una Europa dinámica, innovadora y abierta.

La Comisión realizó un Libro Verde para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (Comisión de las Comunidades Europeas 2001b). Este Libro Verde es un análisis sobre la RSC. Incluye la siguiente clasificación de los elementos a incluir en la RSC:

- **Dimensión interna:**

- **Gestión de recursos humanos:** aprendizaje permanente, responsabilización de los trabajadores, mejora de la información en la empresa, mayor equilibrio con la vida familiar y el ocio, mayor diversidad de recursos humanos, igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa, seguridad en el lugar de trabajo, prácticas responsables de contratación no discriminatorias...
- **Salud y seguridad en el lugar de trabajo:** se insiste en el respeto no sólo a la legislación en materia de seguridad, sino en su importancia en toda la cadena de contratación, por las actividades realizadas por contratistas. Promoción de la prevención en materia de seguridad y de salud.
- **Adaptación al cambio:** las operaciones de reestructuración tras fusiones o adquisiciones, muchas veces no logran sus objetivos de reducción de costes. La causa fundamental es la falta de motivación de las plantillas. Reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los



afectados por los cambios y las decisiones. Conviene intentar evitar despidos innecesarios: información, diálogo, cooperación y asociación. Comprometerse con el desarrollo local.

- **Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales:** la disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes puede reducir el impacto sobre el medioambiente. Ahorro energético. Es decir, se produciría una situación “*Win-win opportunities*”, en la que ganan todos, las empresas y el entorno natural.

- **Dimensión externa:**

- **Comunidades locales:** integración de las empresas en su ámbito local, medioambiente, mercado local de factores... especialmente importante para las multinacionales el establecer relaciones positivas con la comunidad local. Se consideran como interlocutores a las autoridades públicas, y también a las ONG, entre otras asociaciones, defensoras de los intereses de la comunidades locales y el medioambiente.
- **Socios comerciales, proveedores y consumidores:** buenas alianzas pero respetando la legislación sobre competencia, adquieren responsabilidad social suplementaria con toda la cadena de proveedores al subcontratar, tutoría de responsabilidad social de las grandes con las PYMES, aportación de capital riesgo para fomentar el tejido industrial, ofrecer calidad, seguridad, fiabilidad y servicio superiores les hará que consigan más beneficios.
- **Derechos Humanos (DH):** sobre todo para multinacionales, con actividad en países con bajas exigencias en DH, los códigos de conducta de las empresas sobre todo para trabajar en países con violación de DH.

Como continuación del Libro Verde, la Comisión organizó un foro para conocer la opinión de las empresas e instituciones sobre la RSC (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002). De las 250 respuestas y participaciones cabe destacar:

- Las empresas en general señalan que es importante mantener el carácter voluntario de la RSC. Las organizaciones sociales, por el contrario, solicitan que se eleve el nivel de reglamentación.
- Por parte de los Comités Económico y Social de la Unión Europea, y el de las Regiones se han aportado dictámenes en los que se indica que la Comisión debe elaborar un marco de referencia para crear valor en la promoción realizada en los ámbitos nacional y local.
- Por último, el Parlamento Europeo indica que el concepto de RSE debe exigirse a la hora de ofrecer financiación de la UE.

La Dirección General de la Empresa de la Comunidad Europea ha realizado una encuesta sobre 7.600 PYMES europeas. (Unión Europea 2002). Se percibe una preocupación constante por integrar dentro del enfoque RSC a las pequeñas y medianas empresas, debido a:

- Su repercusión elevada en el total de la actividad económica.
- Su mayor dificultad y resistencia, dada su estructura de costes, a asumir nuevos enfoques que pudieran reportar obligaciones.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, los elementos que más se destacan en la opinión generalizada de las PYMES son los siguientes:

- Esperan obtener ventajas comerciales de la RSC, tales como mejores relaciones con sus clientes y comunidad local.
- La motivación decisiva para implantar la RSC provendrá de la concepción ética del propietario/director de la empresa.
- Puede ser útil como herramienta de gestión del riesgo.

Las ventajas comerciales de la RSC provendrían de una mejor relación con clientes y comunidades locales; pero este factor no tendrá tanta influencia sobre la decisión como el planteamiento ético del propietario/director y la valoración ética que se haga de la RSC, que son los que al fin y al cabo motivarán la elección. Cabe resaltar que se menciona tanto al propietario como al director; para algunos autores, el director podría excederse en su discrecionalidad, si al estar actuando bajo ciertos enfoques RSC se perjudican los

resultados del negocio y por tanto al propietario. (Salas 2003). La mención a que la RSC puede ser útil como herramienta de riesgo siempre está presente en los planteamientos de las grandes empresas.

### 3.3.1.1.3 La OCDE

La OCDE ha mantenido una política clara para favorecer las prácticas responsables de las empresas multinacionales que tienen su sede central en sus países miembros; la OCDE fue una de las organizaciones pioneras en la promoción de la Responsabilidad Corporativa y, a mediados de los años 70 del siglo XX, publicó su Guía para la Actuación de las Empresas Multinacionales. (OCDE Guidelines).

Las grandes empresas multinacionales ya ocupaban en aquellos años la cúspide dónde se tomaban las grandes decisiones económicas, pero en los años 2000 su posición es todavía más relevante. En opinión de Seiichi Kondo, Deputy Secretary General de la OCDE “...hemos visto una proliferación sin precedentes de la economía de mercado y del capital privado, un cambio del poder de los estados a los mercados, y un alza del poder de la sociedad civil.” (OCDE, 2001, p.1).

La alusión a la “sociedad civil” en la cita de Kondo es también muy significativa, porque reconoce el poder que tienen los movimientos sociales menos estructurados. En el Apartado 3.3.5 de este capítulo, destinado a las ONG, se profundizará sobre este tema.

La OCDE fomenta la participación de empresas, trabajadores, ONG y representantes de otros instrumentos globales en sus foros de discusión, de cuya pluralidad se obtienen posiciones a veces contrapuestas. El reto es encontrar el equilibrio entre la función a desempeñar por el estado y por las empresas, tal cómo se expone a continuación en el resumen de una mesa redonda realizada en junio de 2001 sobre la utilización de los instrumentos globales de la RSC. (OCDE 2001).

Las *Guidelines* y otros instrumentos globales de responsabilidad corporativa tienen la tarea de dar sentido al concepto de responsabilidad de la empresa en un

contexto donde las propias empresas están a menudo muy confusas; además, las labores de control y dirección de la propia RSC, al ser realizadas tanto por las empresas como por la sociedad, se hacen más complejas.

Se argumenta que la economía global requiere el desarrollo de un marco de gobernanza que incluya la nueva naturaleza de los negocios internacionales.

Los cambios que se señalan como característicos de la economía global, y por tanto en los que se basa la necesidad de un marco de gobernanza son los siguientes:

- La escena internacional ya no es fundamentalmente la relación entre los estados; las empresas multinacionales e instituciones financieras internacionales tienen actividades con grandes impactos sobre las vidas de millones de personas.
- Los grandes cambios de escena están también producidos por la internacionalización de los mercados, el desarrollo de los flujos de información y por el creciente escrutinio de los grupos de interés y de los medios.
- Las grandes corporaciones coexisten con pequeñas compañías que también tienen alcance internacional, hay cientos de miles de empresas actuando internacionalmente. Las fronteras de las empresas son borrosas, con relaciones cada vez más profundas y extensas a lo largo de su cadena de suministro, así como de redes con vínculos de alianza y cooperación.

Sin embargo, según resaltaron las ONG o los sindicatos, el papel del Estado no debe dejarse de lado, cumpliendo su papel de: promover la legislación, regular y proveer servicios, tanto de ámbito nacional como global. Una sustitución del papel del Estado por las empresas podría ser muy pernicioso. Por ello, es preciso encontrar el mejor equilibrio entre el reparto de tareas entre unas y otros; para muchos, el mejorar el funcionamiento de la ley y de los servicios públicos en algunas de las regiones del mundo es una precondición para alcanzar el nivel

apropiado del comportamiento en los negocios. La RSC tiene que ir de la mano de la Responsabilidad de los Gobiernos.

Se tiene miedo a la “privatización de la responsabilidad del estado” y que de hecho eso esté ocurriendo ya en muchas áreas, en vez de promover la colaboración entre empresas y estado.

Como consecuencia de lo anterior, los instrumentos a promover por los Organismos Internacionales deben incluir la cooperación entre Estado y empresas. En la presentación de las *Guidelines* de la OCDE, Kondo señaló: “...en esta nueva edad de globalización, la cooperación entre los cuatro actores clave: estados, organizaciones internacionales, sociedad civil y mercados, se ha hecho más importante... Cada uno es interdependiente con los otros, y por eso tiene que cooperar con ellos. La creencia de que si alguno falla, los demás también fallarán es un poderoso incentivo para la cooperación.” (OCDE 2001, p. 2).

La alusión en la cita anterior a que el fundamento de la cooperación es la interdependencia, es un elemento importante en el análisis de la RSC. Cuando las actividades económicas se realizan en un entorno cada vez más interdependiente, las relaciones de cooperación se hacen necesarias; y el enfoque RSC es un enfoque de cooperación con los grupos de interés.

La OCDE ha creado una red de Puntos Nacionales de Contacto (National Contact Points NCPs), instituciones desde las que se favorece la proyección de las *Guidelines*.

### **3.3.1.2 Estrategias RSC de las Organizaciones Públicas Españolas**

En el Congreso de los Diputados de España se ha creado una subcomisión de RSC, integrada por diputados de varios partidos; esta subcomisión ha mantenido entrevistas personales con los expertos de las organizaciones más representativas del panorama español de la RSC. AENOR, entre otros, ha sido convocada.

El objeto de la subcomisión es realizar un informe, para que el Congreso pueda adoptar una postura más coherente, sobre si sería conveniente crear una Ley de RSC y qué elementos debería incluir. En etapas anteriores, (Congreso de los Diputados 2002), se llevó a cabo la Proposición de Ley 122/00210 *Responsabilidad social de las empresas*, del Grupo Parlamentario Socialista; así mismo el Grupo Popular realizó propuestas.

En el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (MTAS), en la Dirección General de Economía Social, Trabajo Autónomo y Fondo Social Europeo, se ha creado, en 2004, el Foro de Expertos de la Responsabilidad Social de las Empresas. Este Foro, que aglutina a todo tipo de agentes, sustituye al anterior grupo de expertos creado bajo la anterior Administración, y tiene por objeto clarificar los conceptos y analizar instrumentos y prácticas de RSC. Una de las aplicaciones será servir de base para la política RSC del Gobierno. Sólo tras largos meses de trabajo, los expertos presentes en este Foro se han puesto de acuerdo en la definición de la materia sobre la que están trabajando, la RSC, pero con la desaprobación de Amnistía Internacional, una de las ONG participantes. Por su parte, Intermon Oxfam, una de las grandes Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) presentes, ha manifestado sus reparos, si bien con un balance más positivo. La definición pactada en este Foro se incluía en el Capítulo 2, cuando se comparaban definiciones existentes de RSC.

Entre los numerosos foros que mantiene el Gobierno, destaca por su importancia el Foro Social, en el que intervienen gobierno, empresas y sindicatos y en el que se debate sobre la política social, aunque orientado fundamentalmente a lo laboral. Las ONG iniciaron una campaña para tratar de estar representadas en este foro, pero fueron desviadas al Foro de Expertos de la Responsabilidad Social de las Empresas mencionado en el párrafo anterior. Destaca la labor de las ONG para defender su representación de la sociedad, con una visión amplia del concepto de lo social.

En otro de los foros o grupos de trabajo que se analizan en este trabajo de investigación, el Comité Técnico de Normalización CTN 165 de AENOR, que se encarga de la estandarización en España de la RSC (Capítulo 7), el MTAS tiene un representante. Sin embargo, cabe destacar el hecho de que este representante no asiste a las sesiones de trabajo ni realiza aportaciones a los debates, a pesar de las sucesivas gestiones realizadas ante la Dirección General. Este hecho parece avalar la independencia de estos

ámbitos de trabajo, sin que se encuentren, por esta investigadora, las razones por las que el MTAS no esté valorando la coordinación con el grupo de normalización de la RSC.

### **3.3.2 Estrategias RSC de las empresas**

Las empresas pueden realizar sus funciones RSC directamente o a través de organizaciones “instrumentales”. La creación de una organización instrumental puede ser realizada en solitario o bien mediante la alianza o asociación con otras empresas o instituciones. Analizaremos en primer las estrategias RSC de las empresas realizadas de forma directa y a continuación las realizadas por medio de organizaciones intermedias, “instrumentales”.

#### **3.3.2.1 La actuación directa de las empresas en RSC**

##### **3.3.2.1.1 Telefónica**

La estrategia RSC de Telefónica será analizada en el Capítulo 11. *Análisis de la estrategia RSC y los instrumentos utilizados por las empresas. Telefónica S.A.* Se ha elegido Telefónica, para la fase empírica de esta investigación, como muestra representativa de una organización del grupo de interés “empresas”. Como organización implantadora de instrumentos RSC, el interés del análisis de Telefónica se basa en los siguientes factores:

- La repercusión de sus actuaciones en RSC
- La fuerza y consistencia de sus planteamientos
- La larga trayectoria de su estrategia
- Su actuación no solo como implantadora de instrumentos RSC sino también como promotora de instrumentos RSC en alianza con otras organizaciones

### 3.3.2.1.2 Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)

La estrategia RSC del BBVA se basa en considerarla como un medio para favorecer sus relaciones con sus grupos de interés. Define a la RSC como un conjunto de aportaciones positivas voluntarias a los sectores con los que se relaciona; y es, a través de estas aportaciones, cómo las relaciones pueden hacerse más estables y sólidas.

El BBVA señala que la RSC ayuda al logro de sus objetivos de rentabilidad y de sostenibilidad (permanencia de la empresa), ya que la RSC puede ser un elemento estratégico que genere valor y un instrumento de competitividad.

La RSC ha pasado a formar parte de la definición de la cultura, visión y principios corporativos de este banco, manifestando que: *“Supone el elemento básico y diferenciador de la visión (BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas); está presente en los compromisos de BBVA con sus grupos de interés; y constituye uno de sus siete principios corporativos (la responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo).”* (BBVA 2005).

La imagen y confianza de los clientes es un elemento imprescindible en el negocio bancario. El banco se ha esforzado en acciones de transparencia y no corrupción. En la historia reciente del banco, hubo una falta de transparencia (pensiones de los consejeros en paraíso fiscal), que ocasionó considerable escándalo y la renovación en la presidencia. Esta puede ser una de las razones por las que el BBVA esté fortaleciendo su estrategia de RSC.

Son socios fundadores del Foro de la Reputación Corporativa y su visión sobre la RSC es similar a la sostenida por el Foro, muy en la línea de la RSC como una de las integrantes de la reputación. Al final del capítulo se hará un análisis más pormenorizado sobre este tema, al describir el Foro de la Reputación Corporativa. Así mismo, la relación entre RSC y reputación se estudiará cuando se analice el caso Telefónica, en el Capítulo 11. Telefónica está asociada al BBVA en el Foro.

El BBVA ha sido una de las entidades promotoras del estudio “La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica” (BBVA *et al*,



2005), en cuya presentación pública el presidente del BBVA hizo un panegírico sobre la aportación de los intangibles en la creación de valor para la empresa. A través de las palabras del presidente y, los comentarios correspondientes, se puede seguir la línea directriz de la estrategia RSC del banco, ya que la RSC se encuentra dentro de esos intangibles:

- La gestión de los intangibles -reputación, marca y cultura corporativa- es *"la manera más inteligente"* que tienen las empresas para responder al entorno actual, *"tremendamente competitivo"* y donde el *"poder"* se ha trasladado desde las compañías a los consumidores, que cada día son más exigentes. En este mensaje se resalta que, el grupo de interés de los consumidores, los usuarios en el caso del banco, son los que tienen el poder de elección y, por tanto, si el producto no está diferenciado hay que acudir a los intangibles para diferenciarlo. Y los intangibles pueden ser un medio barato de creación de valor, porque no se pueden copiar fácilmente y se mantienen en el tiempo.
- *"Si las percepciones que tienen los grupos de interés sobre una empresa son positivas se generan comportamientos favorables: retención y atracción de empleados con talento, fidelización de clientes, mayor posibilidad de atracción de capitales, y mayor legitimidad para operar ante la sociedad"*. Una percepción positiva de la empresa por parte de los grupos de interés (trabajadores, clientes, accionistas y la propia sociedad), es decir, una buena reputación, genera un beneficio claro para la compañía. Cabe destacar que se menciona la *"licencia para operar"* idea que se encuentra en la base de muchas de las exigencias de RSC y que se analizaba en el Capítulo 2.
- Es *"imposible"* conseguir *"y mantener una buena reputación si la cultura de los empleados y su comportamiento no están alineados con las promesas que hacemos a los grupos de interés a través de la marca"*, porque *"solamente lo conseguiremos (mantener la reputación) si hacemos lo que decimos a nuestros grupos de interés"*. Esta es una referencia clara a la corresponsabilización del personal, y a la necesidad de mantener una unidad férrea en torno a la política establecida corporativamente por la empresa (se menciona la marca como paraguas por encima de las posibles empresas).

Algunos analistas señalan que la estrategia basada en la reputación corporativa puede tener elementos de debilidad y riesgo. Concretamente argumentan, que en la política de expansión del BBVA, mediante adquisiciones de otras entidades, podría ser imposible mantener la reputación de la marca. La llamada de atención surgió con la operación que se pretendía con una OPA sobre la italiana Banca Nazionale del Lavoro, implicada en el escándalo Parmalat.

Para llevar a cabo su estrategia RSC, el BBVA creó una dirección de Responsabilidad Corporativa, dentro de las direcciones “staff” que rodean la presidencia. En opinión de sus responsables, es importante que estas direcciones se sitúen cerca de la presidencia, ya que es en ésta donde se toman las decisiones que afectan a la RSC. La creación de esa estructura organizativa se realizó totalmente independiente de la Fundación BBVA, teniendo ésta una larga tradición en la acción social y cultural del banco.

Desde la dirección de Responsabilidad Corporativa se realiza la labor de coordinación de las acciones RSC del resto del banco, se incluyen entre sus funciones las gestiones de protección del medioambiente y las relaciones con las ONG.

Entre las acciones concretas, y respecto a la información y transparencia, están haciendo un esfuerzo importante en la realización de los informes de sostenibilidad bajo la pauta de las Guías Global Reporting Initiative (GRI) y se observan mejoras en la realización de cada año respecto al anterior. (BBVA 2004). Los informes de sostenibilidad bajo Guías GRI no tienen las condiciones técnicas necesarias para ser certificables. GRI está introduciendo cambios para lograr la certificabilidad de los informes. El BBVA, que está dedicando muchos recursos a los informes, ha manifestado que está dispuesto a asumir el proceso de certificación cuando los requisitos técnicos lo permitan. Como se indicará al analizar este instrumento, actualmente lo único que se realiza es una validación de la aplicación de criterios, no sobre contenidos.

Han formalizado la asunción de los diez principios del Pacto Mundial de la ONU, y participan en los foros de la plataforma española, con la presentación de “buenas prácticas”. Su estrategia de medioambiente se expuso en la sesión de: "Implantando los

Nueve Principios, II Jornada en Madrid para entidades adheridas al Pacto Mundial" (celebrada en 2003, antes de la inclusión del décimo principio).

En esta estrategia, según la exposición del Responsable de Medioambiente, RSC y Relaciones Corporativas de BBVA, tiene gran importancia el análisis de riesgos medioambientales en la financiación de grandes proyectos de inversión y en la financiación de empresas, mediante la herramienta denominada "*Ecorating*". Esta herramienta no sólo incluye indicadores de medioambiente, sino también indicadores de riesgo social y de reputación. El Grupo BBVA ha realizado implantaciones piloto y espera difundirla en todas sus filiales. El "*Ecorating*" añade más variables para la toma de decisiones e irá cobrando más importancia en la medida en que se difunda, es una herramienta mejorable. Una de las dificultades de implantar esta herramienta universalmente, es que los diferentes sistemas legales de los países son difícilmente compatibles.

También se realizan actividades de patrocinio y mecenazgo medioambiental y se han adoptado medidas para reducir el consumo de recursos naturales mediante el fomento del uso de nuevas tecnologías. Se sigue la política de implantación en los diversos centros de Sistemas de Gestión Medioambiental ISO 14001 y su certificación.

En el entorno de la reunión citada del Pacto Mundial, en el coloquio entre los asistentes se concluía que "*La ética es rentable a medio y plazo, mas no a corto plazo*".

El Grupo BBVA se ha adherido también a otras iniciativas internacionales:

- A los principios de Ecuador: conjunto de directrices de carácter social y medioambiental, específicos para las Instituciones Financieras, que suponen la evaluación social y medioambiental de los grandes proyectos de inversión antes de conceder su financiación, y que están promovidas por la Corporación Financiera Internacional, del Banco Mundial.
- Al Programa Medioambiental de las Naciones Unidas: para Instituciones Financieras.

El BBVA promociona cursos formativos sobre la RSC, algunos de ellos en colaboración con la UNED y Economistas Sin Fronteras, el más reciente de ellos sobre micro-créditos.

La incorporación de los principios RSC ha llevado al banco a cambiar algunos de sus procesos de negocio; así mismo se han ideado nuevos productos financieros, dirigidos a determinados colectivos o con los que se espera cumplir principios RSC (no discriminación, transparencia), como por ejemplo el fondo Extra 5 II Garantizado, indexado a empresas incluidas en el índice FTSE4Good, o el producto “Cuentas Claras”.

En las relaciones con sus grupos de interés, el BBVA ha introducido elementos de mayor comunicación y compromiso, de los que reseñamos a continuación algunos significativos:

- Accionistas: Oficina del Accionista, revista Ábaco, presentaciones en directo e informes periódicos. BBVA está incluida en el FTSE4Good y el Dow Jones for Sustainability Index (DJSI).
- Proveedores: Código Ético para Compras, Inmuebles y Servicios Generales. Plan Anual de Eficiencia. Inclusión de la RSC en los criterios de selección de proveedores.
- Empleados: incluidos en el Código de Conducta del Grupo BBVA; Plan de Familias.
- Clientes: Encuesta de Satisfacción de la Clientela, Defensor de la Clientela.
- Sociedad: adherido a la campaña “pon tu móvil dónde más se necesita” junto con Cruz Roja y Entreculturas.

El BBVA es una de las empresas que ha solicitado pertenecer al Comité de Normalización de AENOR para la elaboración de la Norma de la RSC, cuya situación se analizará en el Capítulo 7.

### 3.3.2.1.3 Ferrovial

Esta constructora, conectada, a través del accionariado y órganos de gobierno, con la Fundación Rafael del Pino, tiene una estrategia RSC muy desarrollada. Se destacan aquí solamente algunos rasgos indicativos y concretos, puestos de relieve en la realización de la parte aplicada de esta investigación, en la que se ha tenido ocasión de contactar repetidamente con los representantes de Ferrovial.

Ferrovial dispone de una estructura organizativa propia para RSC, dotándose de medios humanos cualificados en dos Direcciones, la de Medioambiente y la de Relaciones Externas y Comunicación (Reputación Corporativa). Puede decirse que Ferrovial está presente, a través de su equipo, en la mayor parte de los foros y grupos de trabajo sobre RSC que se han creado en Madrid.

La participación de Ferrovial en los grupos de trabajo de AENOR, para la realización de la Norma de RSC (tema objeto del Capítulo 7), ha sido notable, destacando la aplicación de la experiencia anterior de las normas de la familia ISO. Ferrovial aplica los principios RSC y está trabajando en mejorar la relación con los grupos de interés RSC, para lo que utiliza los antecedentes de la implantación de los Sistemas de Gestión de Calidad y de Medioambiente de ISO, así como de otros instrumentos. Al aplicar las Normas de Medioambiente, comenzó su relación con los grupos de interés más inespecíficos y menos localizados, como pueden ser los distintos grupos de población afectados por una obra pública.

En las aportaciones realizadas por Ferrovial al diseño de la Norma de RSC en AENOR, destacaba la concreción de las propuestas, dirigidas a su operatividad y basadas, tal como se ha indicado, en la implantación previa de normas ISO de sistema de gestión. La relación entre familias de normas de sistemas de gestión, especialmente si pertenecen a una misma metodología como la ISO y la retroalimentación entre las fases de un instrumento, se ha aplicado en el planteamiento de esta tesis doctoral. La fase de implantación de cualquier producto (en este caso una norma), proporciona conocimiento que puede ser aplicado en la mejora del diseño del siguiente producto (una nueva norma, la de RSC, de la misma familia), es el denominado factor experiencia. En el Capítulo 6 se analizará qué tipo de conocimiento puede obtenerse a partir de la

implantación de instrumentos de la misma familia y en los Capítulos 7 y 8 se indicarán las repercusiones de las experiencias previas en la elaboración de la Norma RSC de AENOR y la Guía RS de ISO.

Otros elementos organizativos a destacar en la participación de Ferrovial en AENOR son: que se percibía una mayor capacidad de decisión en los representantes y que constituían la posición más proclive al pacto para la consecución de una norma. Podría aplicarse aquí el modelo de decisión que se proponía en el Capítulo 2, Figura 2.1 *Las decisiones en la empresa: influencia de los grupos de interés y de su ámbito de análisis*, la postura de Ferrovial respondía a su propia asunción de compromisos, sin estar constreñida por el lastre de sectores completos (como es el caso de las confederaciones empresariales).

El enfoque estratégico RSC de Ferrovial radica sobre todo en la gestión del riesgo y, en lograr ventaja competitiva. Ferrovial es socio fundador del Foro de Reputación Corporativa, al igual que las otras grandes empresas (BBVA y Telefónica) que se estudian.

Ferrovial realiza sus Informes de Sostenibilidad de acuerdo con las Guías GRI, la iniciativa surgió tempranamente, en 2001, creándose un Comité de Sostenibilidad. Sin embargo, los indicadores contenidos en GRI son adaptados y aplicados más exigentemente en materia de medioambiente. Ferrovial había ya desarrollado todo un sistema de indicadores de Medioambiente, fruto de su compromiso con el liderazgo e innovación en esta materia. En 2001 creó y aplicó el Índice de Comportamiento Ambiental (ICM), validado por un equipo de la Universidad Rey Juan Carlos, que cuenta con el apoyo de la Cátedra UNESCO de Medioambiente. La especificidad del sector de las obras públicas hace poco apropiados los indicadores que se incluyen en la Guía GRI; por otro lado algunos de los indicadores del GRI (como la utilización de mano de obra infantil) está expresamente prohibida en la legislación de los países desarrollados, donde opera Ferrovial.

Ferrovial está adherido al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y está incluido en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Los indicadores e informaciones que se requieren para merecer estar en el DJSI son considerados por Ferrovial como

apropiados para los datos que los gestores desean conocer, y se corresponde con su propia organización de la información.

Con Ferrovial finaliza la muestra de empresas reseñada para poner de manifiesto estrategias e instrumentos utilizados, en el apartado siguiente se describe el proceso de creación de organizaciones “instrumentales”, creadas por las empresas como medios o instrumentos para lograr un fin que, en los casos que se describen, tendrán relación con la RSC.

### **3.3.2.2 Actuaciones de las empresas por medio de organizaciones “instrumentales”**

Las empresas, además de ser organizaciones “implantadoras” de la RSC, realizan en ocasiones funciones promotoras de la RSC, así como funciones de creación de sistemas e instrumentos para la gestión de la RSC. Esta función promotora o creadora puede ser realizada de forma individualizada (así se ha descrito ya para BBVA y Ferrovial) o bien mediante la alianza o asociación con otras empresas o instituciones. En este último caso se crean organizaciones “instrumentales”, que sirven como medios o instrumentos y que, habitualmente, están dotadas de una estructura fija mínima y un soporte técnico especializado.

Las fórmulas jurídicas utilizadas para estas organizaciones “instrumentales” pueden ser la de asociaciones o fundaciones. Las fundaciones tienen incentivos fiscales que las hacen muy atractivas.

Las organizaciones “instrumentales” son una solución eficiente desde el punto de vista organizativo. Los elementos que hacen eficiente ese tipo de solución son los siguientes:

- Especialización.
- Separación de las actividades de acción social/cultural e independencia respecto a las actividades del negocio.
- Posibles alianzas con otras empresas u organizaciones para crear una fundación, con lo que en la inversión/gasto se obtienen economías de escala además de sinergias.

- Tratamiento fiscal muy favorable en el caso de las fundaciones (con ley específica).

Las empresas crean Fundaciones con amplios ámbitos de actuación en el campo cultural o social, pero las empresas también crean fundaciones con un campo objetivo mucho más concreto. Como ya se ha indicado, el análisis se va a centrar en las fundaciones o asociaciones más relacionadas con el enfoque RSC: sistemas de gestión RSC de la empresa, la relación de las empresas con las Organizaciones no Gubernamentales o el desarrollo sostenible. Se ha elegido una muestra de cuatro organizaciones (dos fundaciones y dos asociaciones), para analizar su creación y estrategia; todas ellas operan en territorio español y son ampliamente conocidas por sus actividad y repercusión en los instrumentos RSC. La muestra está constituida por las siguientes organizaciones:

- Forética.
- Fundación Lealtad.
- Foro de Reputación Corporativa.
- Fundación Entorno.

A continuación se analiza el proceso organizativo de creación y funcionamiento de estas organizaciones y su estrategia RSC. En el proceso de creación se destacará el objetivo fundacional, las alianzas y las aportaciones de recursos que hicieron posible la realización de la idea. Cuando en su estrategia RSC se encuentre la creación de instrumentos RSC, éstos se analizarán con mayor amplitud en el próximo Capítulo 4, dedicado al análisis de los instrumentos.

### **3.3.2.2.1 Forética**

Forética son las siglas del Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, es una asociación sin ánimo de lucro, formalizada en febrero del año 2000, aunque creada y en funcionamiento con anterioridad, desde 1999.



La idea de crear Forética surgió en el ámbito de los Sistemas de Gestión de Calidad, de la visión de mejora continua que los impregna. Su origen tuvo lugar en el X Congreso de Empresas de Calidad, en Barcelona y fue respuesta a las demandas e inquietudes que existían sobre la necesidad de potenciar los valores éticos en el mundo de la gestión. Esta misión de Forética respecto a la potenciación de los valores éticos coincide, en sus ejes de actuación, con el campo de la RSC tal como se viene interpretando en este trabajo de investigación.

De acuerdo con el análisis de Forética hay falta de confianza en las actuaciones de las organizaciones; para lograr esa confianza se precisa transparencia en la gestión y poder asegurar que el sistema de gestión responde a principios éticos. Pero estos principios *“no deben ser establecidos unilateralmente por los intereses más fuertes, sino que han de nacer fruto del consenso entre todas las partes interesadas”*. Forética, nació independiente a otras organizaciones, para aplicar sistemáticas procedentes de la gestión de la calidad y, con voluntad de actuar como tercera parte, es decir con actividades de verificación o control. Forética se crea con *“voluntad integradora, no excluyente, como lugar de encuentro de todos los que deseen hallar y seguir la vía de la gestión ética y demostrar la conformidad de sus actuaciones con los documentos aplicables.”* (Forética, 2004).

En la motivación y fundamentos del origen de Forética citados, que se incluyen en su *web*, se destaca la visión integradora, la visión de equilibrio entre las partes que constituye el enfoque RSC.

Forética fue una de las organizaciones que contribuyeron en mayor grado a que AENOR comenzara la estandarización en el campo de la RSC. Y no sólo eso, sino que a lo largo de todo el periodo de elaboración ha mantenido la *“voluntad integradora”* que se manifiesta en sus declaraciones.

Para propiciar el clima de confianza entre las organizaciones y su entorno se requiere que las actuaciones de las “terceras partes”, es decir de los asesores y verificadores, se basen en los criterios de:

- Confidencialidad (con la información y los datos de los auditados).

- Imparcialidad (en todas sus actuaciones).
- Independencia (al no estar sometido a jerarquías o grupos de presión).
- Integridad (es responsable de lo que hace y es ecuánime).
- Transparencia (todas sus actuaciones están abiertas a comprobación).
- No discriminación (un sistema de trabajo igual para todas las organizaciones).

Los criterios de actuación señalados, son los criterios éticos de actuación; constituyen el tipo de criterios generales que se van a exigir a un sistema de gestión para que pueda catalogarse como RSC. En el borrador de la norma UNE de AENOR, por ejemplo, están incluidos estos criterios como principios generales.

Los objetivos primarios de Forética (Forética, 2004) son:

1. *Fomentar la implantación de sistemas de gestión ética en las organizaciones.*
2. *Sensibilizar a directivos y empresarios.*
3. *Desarrollar modelos para su evaluación.*
4. *Preparar códigos internos de conducta ética.*
5. *Elaborar documentos formales básicos y de apoyo.*
6. *Formar evaluadores y asesores.*
7. *Formar directivos y personal de las organizaciones.*

Los objetivos citados se corresponden con actividades a realizar en las distintas fases del proceso de desarrollo de la RSC. En la Tabla 3.1 *Objetivos de Forética para cada fase del proceso de desarrollo de la RSC*, se han agrupado cada uno de los objetivos en torno a las fases de proceso que se representaban al comienzo de este capítulo en la Figura 3.1 *Fases en el proceso de desarrollo de la RSC*.

**Tabla 3.1 Objetivos de Forética para cada fase del proceso de desarrollo de la RSC**

<b>Fase del proceso de desarrollo RSC</b>	<b>Objetivos Forética</b>
Promoción	<i>1.Fomentar la implantación de sistemas de gestión ética en las organizaciones. 2.Sensibilizar a directivos y empresarios.</i>
Regulación	<i>3.Desarrollar modelos para su evaluación. 4.Preparar códigos internos de conducta Ética. 5.Elaborar documentos formales básicos y de apoyo.</i>
Implantación	<i>6.b Formar asesores. 7.Formar directivos y personal de las organizaciones.</i>
Verificación	<i>6.a Formar evaluadores.</i>

**Fuente:** Clasificación propia.

El primer objetivo, que se incluye en la fase de promoción, es un objetivo muy genérico, que en realidad abarca a todos los demás, pues todos ellos están dirigidos a fomentar un determinado sistema de gestión.

El segundo objetivo se refiere a uno de los elementos que se consideran más eficaces para cualquier promoción: sensibilizar a aquellos que tienen el poder de decisión y de ejecución. Es decir, sensibilizar a directivos y empresarios; cabe destacar que se mencionan como dos colectivos diferentes, tal como lo son para la RSC. Porque las decisiones de RSC, según algunos autores, pueden entrañar un problema de agencia si son tomadas por voluntad de los directivos sin que el empresario haya marcado esa directriz. (Salas, 2003). Sin embargo, en las grandes corporaciones la figura del empresario está muy diluida, debido a que una elevada proporción del capital está muy repartido entre muchos pequeños ahorradores a través de las bolsas de valores. Una de las cuestiones que se plantea es, hasta qué punto existe un conflicto de intereses entre accionistas y directivos al adoptar estos enfoques RSC. Pudiera también darse el caso contrario, accionistas sensibilizados ante directivos no sensibilizados. Por esta razón se están creando los fondos éticos, para satisfacer a inversores sensibles a planteamientos RSC, que invertirán en fondos que incluyan acciones de empresas que cumplan con requisitos RSC.

Los objetivos 3º, 4º y 5º se agrupan como actividades necesarias en la fase de regulación de la RSC. Se tienen que desarrollar modelos que diseñen el sistema de gestión ético y otros que permitan evaluarlo, establecer las pautas que determinen lo que conviene hacer y lo que no. Es decir, se tiene que estandarizar. Pero una norma o guía de gestión requiere además de una serie de instrumentos complementarios, que guíen con mayor detalle la implantación de los sistemas en cada empresa. Así, el regulador junto con los sistemas de gestión y de evaluación puede desarrollar “preformas” de códigos internos de conducta y material de apoyo.

La formación es una de las actividades básicas en el proceso de desarrollo de cualquier sistema de gestión. Entre los objetivos de Forética se encuentra impartir formación a tres tipos de colectivos:

- Directivos y personal de las empresas: esta labor de formación es necesaria para que la fase de implantación se realice de forma eficaz. Es la fase interna a cada empresa y todo su personal (no unos pocos aislados) tienen que conocer el significado del nuevo sistema, en qué consiste y cómo aplicarlo. No es suficiente con que la cúpula directiva se entere del proyecto, es necesario estar formado en él, que le dediquen el tiempo necesario. Pero tampoco se puede quedar en la cúspide, sino que la formación tiene que llegar a todos aquellos que lo tienen que aplicar de una u otra forma. Y en las organizaciones el tiempo dedicado a formación suele escatimarse, por lo que dar la formación necesaria para implantar un nuevo sistema sólo será posible si la sensibilización previa a directivos y empresarios ha tenido éxito.
- Evaluadores: corresponde la formación de los evaluadores, sean auditores o de otro tipo, a la fase de verificación. Controlar lo que se ha hecho y evaluarlo de acuerdo a las coordenadas que se hayan fijado en la fase de regulación.

Para Forética la verificación de las actuaciones no debe limitarse a las empresas, sino extenderse a todo tipo de organizaciones, también a las ONG, o a las de los profesionales. Por ello, señala que las evaluaciones deben realizarse desde dos vertientes:

- *Evaluación de la gestión de los programas de actuación, en cuanto a fines y objetivos.*
- *Evaluación de la adecuada aplicación de fondos, en los casos de las ONG.*

La evaluación propuesta de fines y objetivos, va dirigida a la eficacia en los resultados, además de la necesaria clarificación del objetivo perseguido; en cuanto a la verificación propuesta para las ONG, “adecuada aplicación de fondos”, muestra también la preocupación por la eficacia de los fondos donados por las empresas.

La consideración de Forética de que el análisis de la actuación ética debe extenderse a todo tipo de organizaciones (empresas, profesionales, ONG...) tiene un paralelismo con el diseño del Comité Técnico de Normalización 165-Ética de AENOR; este CTN se analizará en el Capítulo 7. La importancia de Forética como antecedente de las actuaciones RSC de AENOR es considerable.

Forética como asociación está compuesta por socios, que pueden ser de las siguientes clases:

- *De número: las entidades, organizaciones en general con identidad fiscal y las personas físicas que lo deseen.*
- *Natos: las Administraciones Públicas que reconozcan las actuaciones de Forética.*
- *Correspondientes: asociaciones que intercambien esta condición con Forética.*
- *Honor: personas físicas o jurídicas, que a propuesta de la Junta Directiva, en atención a sus méritos extraordinarios, apruebe la Asamblea.*
- *Promotores: son aquellas personas físicas o jurídicas impulsoras de la implantación de la Gestión Ética en las Organizaciones, comprometidas con el mantenimiento y potenciación de FORÉTICA, con el cumplimiento y difusión de*

*sus principios, de sus políticas, así como con la adecuación de sus medios de acuerdo con los objetivos.* (Forética 2004).

En la naturaleza de los socios descrita hay distintos grados de entrega y compromiso, así como una referencia especial a las Administraciones Públicas y a los promotores.

En el análisis de la evolución de la RSC que se realiza a lo largo de esta investigación, se contrasta la ocurrencia de un mismo fenómeno: el nacimiento de las organizaciones “instrumentales” para la promoción de una idea. Forética es uno de los casos en los que se hace patente el mismo tipo de fenómeno. En el proceso de creación pueden observarse las siguientes fases:

- La idea (RSC en esta investigación) surge en los “campeones de ideas”.
- Las ideas “surgen” generalmente por evolución de ideas anteriores (desde la mejora continua de la calidad, como se ha señalado en este caso), o por “importación” desde otros entornos con los que se mantiene contacto por actividades globalizadas (entornos internacionales como la estandarización).
- Los campeones realizan una fuerte labor de promoción, de apostolado, de sensibilización, de difusión. Cuanto más estén situados en una red “neuronal” de contactos más eficiente será su labor.
- Creación de organizaciones “instrumentales” como medios para hacer posible la materialización de la idea.

Pero las organizaciones evolucionan constantemente, adaptándose al medio; se han podido observar distintos estadios en la evolución de las organizaciones instrumentales creadas alrededor de la idea de la RSC. Así, con el seguimiento temporal de la documentación y de las actuaciones de Forética pueden observarse cambios evolutivos en su organización. Las organizaciones pueden nacer con una voluntad determinada, muy basada en la propia personalidad de los fundadores, pero su evolución puede estar influenciada por la necesidad de recursos para su permanencia. Forética está muy vinculada a la industria farmacéutica, constituyendo una plataforma pública de sus actuaciones en el campo de la RSC. En la clasificación, realizada en julio de 2005, de

las organizaciones en el Grupo de Trabajo 2 RSC de AENOR, se ha incluido dentro del grupo de empresas, no en el de ONG y fundaciones.

Las actuaciones de Forética en las fases del proceso de desarrollo de la RSC, a las que se hacía referencia en la Tabla 3.1 de objetivos, se completan con otras acciones hasta completar todo el proceso. Realiza asesoría a lo largo de la implantación y, tras la evaluación, si la empresa *“desea la demostración, Forética extiende un certificado basado en la auditoría de una certificadora acreditada, que confiere el derecho a usar la marca de GESTIÓN ÉTICA”*. Forética actúa en alianza con entidades dedicadas a la formación y consultoría, con las que firma acuerdos de colaboración. Por ejemplo, en enero de 2003, Tea-Cegos DEPLOYMENT fue confirmada como “entidad reconocida” de Forética, lo que la capacita para impartir formación e implantar sistemas de gestión ética y responsabilidad social según la norma SGE21.

Forética, con su labor prolongada en los instrumentos RSC, es una referencia obligada en el ámbito español, y su presencia en todo tipo de foros es constante. Los productos concretos creados por Forética dentro de su estrategia de promoción de la RSC: norma SGE21, guía, certificados y otros serán desarrollados en el Capítulo 4, dedicado al análisis de los instrumentos RSC.

#### **3.3.2.2.2 Fundación Lealtad**

La Fundación Lealtad es la promotora de una herramienta de control cuyo objetivo es hacer fiables y eficaces a las ONG. Una vez garantizado que las ONG son fiables y eficaces, mejorará su papel como posibles agentes de la acción social, tanto de los particulares como de las empresas. En su primera etapa de actuación la Fundación se dedicó a perfeccionar la herramienta y a dotarla de credibilidad entre el colectivo de ONG; para, de esta forma, ampliar el número de ONG que se sometieran al control. Una vez lograda “la masa” o “red” suficiente, el objetivo de la Fundación es que las empresas utilicen cada vez más, para realizar su acción social, a las ONG controladas.

El interés de analizar la estrategia de esta Fundación dentro de este Capítulo 3, se basa en el impacto de su labor sobre la RSC. En la Tabla 3.2. *Impacto sobre la RSC de los*

*Objetivos de la Fundación Lealtad*, se destacan los impactos que sobre la promoción de la RSC tienen tres de los objetivos de la Fundación Lealtad.

**Tabla 3.2 Impacto sobre la RSC de los Objetivos de la Fundación Lealtad**

<b>Objetivos de la Fundación Lealtad</b>	<b>Impacto sobre la RSC</b>
Mayor fiabilidad de las ONG como organizaciones.	Las ONG son interlocutoras en el diálogo sobre definición de la RSC, en cuanto a representantes de una parte de la sociedad civil; si se incrementa su fiabilidad mejora el proceso de negociación.
Mayor eficacia en el funcionamiento de las ONG: en acción social y otros.	Uno de los ejes de la RSC es el social. La acción social es uno de los componentes de ese eje. Las empresas pueden mejorar su acción social si los agentes utilizados son eficaces.
Fomentar contacto ONG-Empresas.	Uno de los elementos que se perciben como difíciles de solución en la RSC es la relación con el “grupo de interés” la sociedad. La Fundación Lealtad promueve una vía de relación y contacto.

**Fuente: Elaboración propia.**

La Fundación Lealtad viene publicando desde 2003 un informe, la Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG, basado en la realización de una auditoría sobre el funcionamiento de cada ONG. (Fundación Lealtad 2005). En la guía se analizan 9 principios:

- Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno.
- Claridad y publicidad del fin social.
- Planificación y seguimiento de la actividad.
- Comunicación e imagen fiel en la información.
- Transparencia en la financiación.
- Pluralidad en la financiación.
- Control en la utilización de los fondos.
- Presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales.

El objetivo de este instrumento es conceder mayor fiabilidad al funcionamiento eficaz y honesto de estas organizaciones. Las ONG que desean estar incluidas en la guía se someten voluntariamente a las auditorías de la Fundación. La inclusión en la guía se



considera en el sector de las ONG como una ventaja competitiva para la obtención de financiación, así como de otro tipo de recursos como el de voluntariado; si una organización está incluida en la guía se incrementa su garantía y por tanto su atractivo. En 2003 optaron por incluirse en la guía (y por tanto someterse a la auditoría) 40 ONG, mientras que en la de 2005 ya hay 100 organizaciones incluidas.

La Fundación promueve que la acción social de las empresas realizada a través de ONG, se efectúe a través de aquellas con mayor fiabilidad. En el 2004, 40 empresas acordaron acciones de colaboración con las ONG sometidas al control de la Fundación Lealtad. De las 200 acciones, el 54% son de acción social, el 42% de desarrollo o acción comunitaria y el 4% de medioambiente.

### **3.3.2.2.3 Foro de Reputación Corporativa**

El Foro de Reputación Corporativa (FRC) es una asociación fruto de la alianza de once de las principales empresas españolas y que tiene por objeto:

*Identificar, analizar y divulgar tendencias, herramientas y modelos de reputación corporativa en la gestión empresarial.*

La definición que realiza el FRC de la reputación corporativa es la siguiente:

*“La reputación corporativa es un activo intangible de gran valor para la empresa. Entenderlo y gestionarlo resulta clave para su supervivencia a largo plazo.”*

*“La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. La reputación corporativa se puede visualizar como un puzzle compuesto por diversas piezas intangibles de la vida empresarial (ética, responsabilidad social, identidad corporativa, misión, gobierno corporativo, comunicación con los stakeholders...). Estas piezas, gestionadas de modo integrado, pueden proporcionar a la empresa un resultado muy superior al que obtendría considerándolas*

*independientemente: una buena reputación.*” (Foro de Reputación Corporativa 2002).

En la definición citada se observa que la responsabilidad social se considera una de las “*piezas intangibles de la vida empresarial*” que compone, junto con otros elementos, la reputación corporativa. El enfoque RSC que se realiza desde el Foro está, de acuerdo con estas manifestaciones, orientado a la mejora de la reputación corporativa de la empresa y mediante ello, a incrementar el valor de la empresa. Esta estrategia empresarial influye en la forma de gestionar la RSC y en la elección de los instrumentos más apropiados, que irán destinados a reforzar la reputación de la empresa. No obstante, será preciso comprobar antes del análisis, qué se entiende en el Foro por RSC, porque en principio parece que están utilizando un campo para la RSC con unos límites reducidos en el que no incluyen ni ética ni comunicación con los grupos de interés.

En la definición reseñada se califican como variables “intangibles” a los componentes de la reputación corporativa; es esa intangibilidad la principal causa de su difícil tratamiento y cuantificación.

También cabe resaltar que, en la definición indicada, se asegura que la gestión conjunta de los componentes de la reputación corporativa añadirá más valor, mayor “buena reputación” que si se gestionan por separado. Esta aseveración es la que justifica la creación del Foro, ya que se defiende la existencia de sinergias en la gestión integrada de esos elementos intangibles. Así mismo, es la justificación de las unidades organizativas (direcciones o subdirecciones generales) creadas en los organigramas de esas grandes compañías, y de las funciones a encomendarlas.

En la “web” del Foro así mismo se señala: *La reputación es un valor intangible que, como el resto de los activos de la organización, debe ser gestionado para el desarrollo de la razón última que permite la supervivencia y continuidad de la empresa: la creación de valor.* Se trata de una manifestación sobre los objetivos últimos de la empresa, la creación de valor; nótese que en este texto la creación de valor se considera la razón que permite la supervivencia y continuidad de la empresa. Aunque no queda expresado, por la referencia que se hace a la supervivencia y continuidad, parece que el valor se refiere a la viabilidad económica de la empresa. Se realiza una equiparación entre el objetivo a conseguir por los activos tangibles y los intangibles de la empresa,

indicando, además, que si no se gestionan adecuadamente no se logran los objetivos. Con ello se justifica la existencia de “gestores” de estos intangibles.

La importancia del Foro y de sus opiniones radica en las empresas que lo constituyen, que lo hacen altamente representativo del sector empresarial español; creado en el año 2002, sus socios fundadores fueron :

AGBAR, BBVA, REPSOL YPF y TELEFÓNICA

Un año después se incorporaron otras siete grandes corporaciones multinacionales con matriz española:

ABERTIS, FERROVIAL, GAS NATURAL, IBERDROLA, IBERIA, INDITEX y RENFE

El Instituto de Empresa es el secretario-gestor del Foro y promueve sus acciones, aportando su visión estratégica y a largo plazo de la empresa.

Cabe señalar que en el Foro no están representadas por cada sector más que una de las empresas; es decir, no se encuentran en esta alianza presentes simultáneamente las grandes competidoras. Sin embargo, entre los miembros del Foro hay, dado el tamaño de los grupos de empresas, sus múltiples negocios y complejos cruces patrimoniales, algunas relaciones de propiedad o coincidencia como en el caso del triángulo REPSOL YPF-IBERDROLA-GAS NATURAL.

La limitación de los socios confiere a este Foro un carácter más restrictivo que el de otros foros abiertos, promovidos institucionalmente en los que se promueven herramientas de RSC como son el de la Asociación Española para el Pacto Mundial o el Comité Técnico 165 de AENOR.

La valoración que se realiza en el Foro de la importancia de la reputación corporativa se lleva a cabo mediante un análisis de las Oportunidades y Riesgos relacionados con la reputación corporativa. Se insiste sobre: el carácter estratégico de la reputación, que *“ofrece a la empresa oportunidades notables para su supervivencia a largo plazo”*, pero

al mismo tiempo se señala su vulnerabilidad. Además, se insiste en que por su carácter estratégico, no debe caerse en el error de conceder a la reputación corporativa un tratamiento de mero soporte publicitario.

En la Tabla 3.3 *Oportunidades y Riesgos de la Reputación Corporativa según el Foro de la Reputación Corporativa. Análisis*, se citan las oportunidades y riesgos que el Foro considera en la gestión de la reputación corporativa. Se han ordenado de acuerdo con el grupo de interés al que afectan directamente; las citas del Foro se transcriben en cursiva, reseñando en primer lugar las oportunidades (anverso) y luego los riesgos (reverso), si es que hubiera algún riesgo relacionado con ese mismo elemento. En la última columna se ha añadido un breve análisis de las consecuencias del planteamiento citado del FRC, que tiene abundantes conexiones con otras partes de la investigación.

**Tabla 3.3 Oportunidades y Riesgos de la Reputación Corporativa según el Foro de la Reputación Corporativa. Análisis**

Grupo de Interés	Oportunidad	Riesgo	Análisis
Clientes	<i>Aumenta el valor de la marca, en tanto que se trata de un factor de diferenciación y fidelización muy poderoso, permitiendo a la empresa disfrutar de unos precios más elevados.</i>	<i>Reducción de la satisfacción del consumidor.</i>	Si se pueden elevar los precios, la repercusión económica sobre la cuenta de resultados sería inmediata, con los clientes dispuestos a pagar más caro. Cuando se indica el tipo de riesgo se menciona la “satisfacción” que es un elemento fundamental en la evaluación de la demanda y que también es un intangible.
Empleados	<i>Mejora la calidad de las relaciones con los empleados y la capacidad de la empresa para atraer y retener a los mejores talentos. Aumenta la moral de toda la organización y el orgullo de pertenencia.</i>	<i>Pérdida de confianza y lealtad de los empleados.</i>	De cumplirse las expectativas de la Oportunidad, la repercusión sobre el conjunto de la plantilla de empleados sería altamente beneficiosa: mejores empleados y más motivados. Por el contrario una mala reputación tiene el riesgo de que ocurra lo contrario.
Inversores/ Accionistas y Proveedor de fondos	<i>Facilita el acceso a las fuentes de financiación.</i>	<i>Costes de capital más elevados.</i>	Esta afirmación genérica del Foro respecto a la facilidad de acceso a las fuentes de financiación puede referirse a los índices denominados éticos, que no tienen una excesiva repercusión cuantitativa, o a un efecto más difuso, pero mucho más extendido sobre el conjunto de las fuentes de fondos. Este segundo podría ser un impacto cuantitativamente más decisivo. La materialización del riesgo produciría el efecto contrario, de encarecimiento de los costes de capital.
Todos los grupos de interés	<i>Permite obtener una relación de responsabilidad y confianza sostenidas con los stakeholders, a quienes les proporciona mayor valor a largo plazo.</i>	<i>Incapacidad de explotar las oportunidades procedentes de la adecuada gestión de los intangibles.</i>	Dentro de la línea argumental del Foro, y de las empresas incorporadas al mismo, como Telefónica y BBVA, se observa la importancia que están concediendo al concepto de la “confianza”. La última campaña de Telefónica en la relación con sus grupos de interés está basada en la relación de confianza. Otro aspecto a destacar, es que cuando se considera en esta cita la creación de valor, es el valor para los grupos de interés, que surgirá como consecuencia de una relación de responsabilidad y confianza sostenidas; se sugiere que la fidelización es atractiva para los clientes, inversionistas, proveedores... Se destaca como riesgo el no aprovechar las oportunidades que se argumenta tiene la gestión de la reputación.
Accionistas	<i>Incrementa la flexibilidad estratégica, mejorando la eficacia en la gestión de los riesgos empresariales, reduciendo la vulnerabilidad de la empresa y aumentando su capacidad para resistir los períodos de crisis.</i>	<i>Mayor volatilidad de los resultados de la empresa. Mayor dificultad de hacer frente a situaciones de crisis.</i>	En este apartado se hace una valoración de cómo la mayor eficacia de la gestión de los riesgos puede reducir la vulnerabilidad de la empresa. Por el contrario, si no se gestiona bien, el riesgo es el de una mayor volatilidad de los resultados de la empresa, y mayor dificultad para hacer frente a las situaciones duras.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información del Foro.

Continuando con la línea argumental sobre la importancia de los recursos intangibles en la empresa, el Foro indica una serie de factores, pertenecientes al entorno, que potencian esa importancia. Son factores que corresponden al entorno general, que están presentes en el entorno actual, en el que las empresas se sitúan, influyendo sobre ellas. Son factores que acrecientan el valor de los intangibles. Para el FRC, los factores que incrementan la repercusión de la reputación corporativa en el valor de las empresas, son los siguientes (en cursiva):

1. *El creciente número de “stakeholders”, de sus demandas de información y de su capacidad de acceder a la misma con facilidad y rapidez.* En esta afirmación se percibe un reflejo del poder de los nuevos grupos de interés, a los que las compañías tienen que tener en cuenta si quieren gestionar sus riesgos.
2. *El interés de los mercados financieros por información que indique el desempeño futuro de la empresa.* Los mercados están pendientes de los intangibles que pueden afectar el largo plazo.
3. *Los agentes con los que interactúa la empresa son cada vez en mayor medida anónimos y distantes, como consecuencia del desarrollo de las tecnologías de información y comunicación. Este hecho hace más compleja la cadena (sistema) de valor, lo que precisa una sólida reputación como elemento esencial para garantizar la confianza.* Esta caracterización de los mercados, más que de los mercados del entorno de relación de la empresa, añade elementos descriptivos nuevos del entorno: agentes anónimos y distantes, que surgen como consecuencia de la globalización. Y se propone a la “sólida reputación”, como medida eficaz para generar la confianza. La confianza se presenta como la solución que se requiere, puesto que no parece haber alternativa para alcanzar a: agentes desconocidos y lejanos.
4. *El fenómeno de la globalización aumenta la uniformización de los consumidores y de los productos y servicios, empujando a las empresas a diferenciarse de la competencia a través de variables menos tangibles y, por tanto, más difíciles de imitar.* Ésta es una aseveración ampliamente aceptada por autores e

investigadores, que avala la tendencia actual al incremento de la inversión de las empresas en imagen y marcas. (Grant 2004).

*5. La tendencia a ampliar el alcance de las auditorías hacia aspectos intangibles de la actividad empresarial.* Esta referencia a las auditorías puede ser bien a las auditorías externas realizadas por los organismos reguladores o algunos grupos de interés, bien a las propias internas. Éstas, encargadas por el Comité de auditoría del Consejo de Administración, están siendo, en general, beligerantes en el control de una serie de variables que afectan al riesgo de la empresa.

### **La RSC es una pieza clave de la Reputación Corporativa**

Entre las piezas que componen la reputación corporativa y que se indicaban en párrafos anteriores (ética, responsabilidad social, identidad corporativa, misión, gobierno corporativo, comunicación con los grupos de interés...) para el FRC la Responsabilidad Social es una pieza fundamental:

La responsabilidad social de las empresa es uno de los componentes que mayor impacto tienen sobre la reputación corporativa, dado que la satisfacción de las necesidades legítimas de los grupos de interés genera relaciones basadas en la confianza, el respeto y la credibilidad.

En el planteamiento anterior se observa que la estrategia de fomento de la RSC es un medio para potenciar las relaciones de confianza, respeto y credibilidad.

Para el FRC la gestión empresarial es socialmente responsable cuando considera no sólo los intereses de los accionistas, sino los intereses de los diversos grupos con los que se relaciona; así, se incorporan criterios de responsabilidad en la relación de la empresa con el medioambiente, con sus empleados y con la comunidad en general.

## Medición de la Reputación Corporativa y de su Gestión

En el FRC conceden una gran importancia a la medición de la Reputación Corporativa, indicando que *“lo que no se mide no puede gestionarse”*. Esta insistencia sobre la métrica se debe a que es un medio para objetivar los intangibles, puesto que les añade tangibilidad, concreción. Se argumenta que es importante el desarrollo de las herramientas de medición de la reputación corporativa, *“para analizar los progresos de la organización”*. Se insiste por tanto en que las organizaciones necesitan ser conscientes de su avance, de su progreso en los objetivos que se hayan marcado, en este caso de mejorar su reputación corporativa.

Cuando el FRC señala que es crucial que se desarrollen las herramientas de medición, es porque reconoce que no hay un estándar que sea universalmente reconocido. La razón principal que aduce para la no existencia de un único estándar es la variabilidad de las circunstancias: *“cada conjunto de circunstancias en las que la empresa actúa (sectoriales, geográficas, socioculturales, interlocutores, etc.), requeriría una metodología y un sistema de medición diferentes.”* Las soluciones utilizadas se basan en la elaboración de rankings de empresas según su reputación.

Para el Foro, la herramienta más destacable de este tipo es el Reputation Quotient, elaborado por el Reputation Institute junto con Harris Interactive. En España, la herramienta equivalente es el Monitor Español de Reputación Corporativa (Merco), que elabora un Índice de Reputación Corporativa. Por medio de este Índice, que se publica anualmente, se miden tanto la reputación de los gestores como la de las empresas. Uno de los elementos o variables que se incluyen en el Índice, no podía ser de otro modo, es la responsabilidad social. Las variables incluidas en el Índice Merco son las siguientes:

- Resultados económico-financieros.
- Calidad del producto/servicio.
- Cultura corporativa.
- Calidad laboral.
- Ética y RSC.
- Dimensión Global y Presencia Internacional.
- Innovación.



En el momento de redactar este documento, ya se ha realizado el Índice Merco 2005, siendo ésta la quinta edición anual. El Merco proporciona un ranking de reputaciones por sectores, etc. y se considera una herramienta destinada a la evaluación y gestión de los intangibles. La definición que hace Merco sobre reputación corporativa muestra su enfoque hacia los grupos de interés: *“La Reputación Corporativa es el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del grado de cumplimiento de sus compromisos con sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general”* (Merco 2005).

La estrategia de reputación corporativa que se ha comentado del Foro y, la que ahora se indica de Merco, promueve el enfoque hacia los grupos de interés, lo que supone coincidencias importantes con el enfoque RSC objeto de esta investigación. Tal y como se ha venido insistiendo, las relaciones con los grupos de interés son primordiales en la promoción de la RSC. En la observación directa de las estrategias de las empresas integrantes del FRC, se ha constatado la puesta en práctica de la estrategia de reputación corporativa.

Regresando a las herramientas de medición, el propio FRC ha hecho esfuerzos por dotarse de herramientas de medición de la reputación corporativa. De hecho, en su página web figuran una serie de indicadores, con recomendaciones para aplicarlos en la evaluación de cada componente de la reputación corporativa. En la Tabla 3.4 se resumen estos indicadores.

**Tabla 3.4 Indicadores de Medición de la Reputación Corporativa. Foro de la Reputación Corporativa**

Indicadores	Valores V	Misión- Visión MV	Gobierno Corporativo GC	Ética E	RSC RSC	Identidad Corporativa IC
Excelencia en Atención al cliente	V1	V1			V1	
Publicación de la remuneración de la Alta Dirección	V2		V2			
Fomento del trabajo voluntario de los empleados	V3			V3		V3
Diálogo con los stakeholders	V4	V4			V4	V4
Certificación medioambiental	V5	V5			V5	
Participación de los empleados	V6				V6	
Integridad	V7		V7	V7		
Derechos Humanos	V8					
Formación de los empleados		MV1			MV1	MV1
Seguridad de los Productos y Servicios		MV2		MV2	MV2	
Reputación Corporativa en la organización		MV3				
Participación de los empleados		MV4				
Código de buen gobierno			GC1			
Códigos éticos				E1		
Consumo de papel					RSC1	
Inversión medioambiental					RSC2	
Gestión Ambiental					RSC3	
Igualdad de Oportunidades					RSC4	
Transparencia Informativa						IC1
Total: 19 indicadores	8	4+3 =7	1+2=3	1+3=4	4+6= 10	1+3=4

**Fuente:** Elaboración propia a partir datos Foro Reputación Corporativa.

En las filas se señala una serie de 19 indicadores, mediante los que se medirán las piezas componentes de la reputación. Los indicadores pueden servir para medir el desempeño de varios de los componentes de la reputación. Así por ejemplo el indicador “Seguridad de los Productos y Servicios ” se incluye en la evaluación de tres de los componentes.

Las columnas de la Tabla 3.4 representan las seis “piezas” o variables intangibles que componen la reputación corporativa, y que son:

- Valores.
- Misión-Visión.
- Gobierno Corporativo.
- RSC.
- Ética.
- Identidad Corporativa o Marca.

Conviene hacer una precisión: se observa que en la lista anterior se ha añadido la “pieza” “Valores” a la relación de componentes que figuraba en la definición de reputación corporativa citada al comienzo de este apartado sobre el Foro de Reputación Corporativa y que sin embargo se ha suprimido la “comunicación con los *stakeholders*” (que está presente en los otros componentes).

En la construcción de la Tabla 3.4 , se han codificado los indicadores, para identificarlos y analizar su repetición. Estos códigos no tienen otra función o representatividad.

Se observa que la “pieza” RSC es el componente de la reputación al que más indicadores se le han identificado: diez. De estos indicadores, seis se utilizan también para la medición de otros componentes, mientras que cuatro son sólo utilizados para la RSC.

Los seis indicadores comunes son:

- Excelencia en la Atención al Cliente.
- Diálogo con los “*stakeholders*”.

- Certificación medioambiental.
- Participación de los empleados.
- Formación de los empleados.
- Seguridad de los Productos y Servicios.

Mientras que los cuatro específicos son:

- Consumo de papel.
- Inversión Medioambiental.
- Gestión Ambiental.
- Igualdad de Oportunidades.

Se destaca que la RSC tiene para el Foro una dimensión plural (clientes, medioambiente, empleados); pero es en la dimensión medioambiental donde aporta un contenido que no está incluido en las otras “piezas” de la reputación.

Llama la atención que se utilice por el Foro un indicador tan específico como el de “consumo de papel”, que a nuestro juicio es poco representativo. Podría catalogarse como indicador testigo, introductor, “facilitador” de la implantación posterior de otros indicadores. Pero, también, puede ser indicativo de que en el campo de la RSC, lo superficial, pero fácilmente comunicable, adquiere un valor considerable. Es el mundo virtual contra el mundo real. El seguimiento de este indicador en las distintas empresas que componen el Foro demuestra alguna de sus ventajas:

- Es fácil de medir.
- Es fácil de comunicar.
- Se pueden establecer objetivos claros y alcanzables.
- Sirve para hacer partícipes a los empleados.
- Conecta directamente con la mejora de algunos procesos.
- Tiene repercusión positiva en los costes de operación.
- Favorece la implantación de Tecnologías de Informática y Telecomunicaciones.

Además de los indicadores citados anteriormente, a los que se les clasifica según el componente o “pieza” al que corresponden, el Foro recomienda otras actuaciones, bien

en forma de indicadores o de acciones. Entre ellas cabe destacar la recomendación de la realización de auditorías de RSC.

Éste es un indicador cuantitativo, *dirigido a garantizar la transparencia sobre el grado de consecución de los objetivos y los procedimientos definidos por las políticas de RSC en la organización*. Cabe resaltar esta recomendación del Foro, de utilización de auditorías para garantizar la transparencia en el cumplimiento de los objetivos, que denota el interés en sus miembros por los sistemas más eficaces. Sin embargo el indicador se refiere al número de auditorías y sistemas utilizados para garantizar su eficacia, pero no a los resultados de la auditoría.

#### **3.3.2.2.4 Fundación Entorno**

La Fundación Entorno fue creada en 1995 por un grupo de empresas para agrupar las cuestiones de defensa medioambiental. Dado su campo de actuación, cuando el concepto de sostenibilidad se extendió, ha sido una de las organizaciones que más foros y otras actuaciones ha realizado al respecto. La visión que la dirige es hacer compatible el desarrollo económico con la protección del medioambiente.

Su labor primordial es servir de apoyo a las empresas en su compromiso con el medioambiente, por los canales de la innovación y la exploración de nuevas formas de producción y consumo. El enfoque es lograr que sus asociadas se posicionen como líderes de la gestión sostenible empresarial y servir de referente para el resto del tejido productivo español.

Por su documentación, sus actuaciones y las declaraciones de sus ejecutivos, puede afirmarse que la Fundación Entorno mantiene un enfoque de la “sostenibilidad” como ventaja competitiva de las empresas. El mensaje que se envía sobre la valoración de los intangibles y su importancia, por ejemplo, es una constante búsqueda del “valor económico” de la sostenibilidad.

Sus socios presentan tres niveles de vinculación con la Fundación:

- Empresas Patrono.
- 16 Empresas Colaboradoras (Grandes Empresas).
- Empresas Asociadas (PYMES).

Las aportaciones empresariales la dotan de recursos suficientes como para tener una plantilla de 17 expertos, por tanto es una fundación tecnificada. Además los recursos financieros le posibilitan la realización de actividades. La oferta de servicios a sus socios (Fundación Entorno 2005) es la siguiente:

- *Participación activa en grupos de trabajo donde identificar y poner en marcha proyectos acordes con su agenda en sostenibilidad.*
- *Acceso a información de referencia e iniciativas sobre la gestión sostenible empresarial, gracias a nuestras alianzas internacionales con World Business Council for Sustainable Development, Global Reporting Initiative, Europeans Partners for Environment y Programa de Naciones Unidas para el Medioambiente.*
- *Puesta en marcha de herramientas que les permitan cumplir con los principios de extensión de la responsabilidad empresarial a todos los niveles de sus organizaciones y con sus diferentes grupos de interés.*
- *Sensibilización y formación de todos los integrantes de la empresa para avanzar en la gestión responsable de sus compañías.*
- *Plataforma para comunicar a la sociedad sus avances en responsabilidad corporativa.*

De su relación de servicios cabe destacar :

- Los foros entre empresas para poder obtener “*benchmarking*” y mejora continua de proyectos medioambientales, con intercambio de experiencias.

- Oferta de redes internacionales para el acceso a la información relativa al medioambiente, entre ellos se destaca el GRI y el PNUMA.
- Desarrollo de herramientas específicas que permitan a la empresa cumplir sus compromisos. Se destaca el enfoque claro de servicio a la empresa. Además, se anuncia que las herramientas van a posibilitar eficazmente que todos los niveles de la organización asuman la responsabilidad empresarial. O sea, que se trata de evitar la asunción superficial o teórica de compromisos que no “calan “ en la organización. Ciertamente éste es un tipo de riesgo muy contrastado a lo largo de esta investigación, y que denota que la Fundación Entorno está en contacto con los problemas cotidianos de los sistemas de gestión.
- Utiliza el enfoque de los grupos de interés: indica que sus herramientas se utilizarán para gestionar los compromisos de la “responsabilidad empresarial” ante sus diferentes grupos de interés.
- Insiste sobre la sensibilización y formación a todos los niveles; al igual que se está observando en el resto de las organizaciones, esta fase del proceso no puede faltar en cualquier implantación de un sistema de gestión o innovación.
- La oferta final es la de utilizar a la Fundación Entorno como plataforma de los logros conseguidos en sostenibilidad. Esto es absolutamente coherente con el enfoque de incremento de valor para las empresas, que es la estrategia mantenida por la Fundación. Esta oferta de la plataforma es una actuación dentro de la fase de “comunicación”, que no puede faltar en un proceso de desarrollo de la RSC. Al comienzo de este capítulo, en el modelo representado en la Figura 3.1 *Fases en el proceso de desarrollo de la RSC*, se incluía la fase de “comunicación” entre las fases de “implantación” y “verificación”. En otras situaciones, cuando la verificación es voluntariamente asumida, la comunicación puede realizarse tras la verificación, publicitando ésta.

Para las organizaciones, la decisión de participar en este tipo de Fundaciones/asociaciones de tipo instrumental implica un análisis coste/beneficio en el

que es mucho más fácil determinar los costes (cuotas y tiempo empleado) que los beneficios. Dentro del análisis de beneficios se encuentra esta publicidad de la marca a través de la plataforma y las actuaciones de la Fundación.

Tras las referencias a las actuaciones del mundo empresarial en cuanto a la RSC, en el apartado siguiente se trazan algunos de los rasgos definatorios de la estrategia de las Organizaciones Sindicales.

### **3.3.3 Estrategias RSC de las Organizaciones Sindicales**

Uno de los principios básicos de la RSC se refiere a los derechos de los trabajadores. La capacidad asociativa y organizativa que supuso en su día la formación de los sindicatos hizo avanzar el reconocimiento de los derechos de los trabajadores. En la legislación nacional española estos derechos están ampliamente reconocidos e, incluso, los Convenios Colectivos, en los que se pactan las condiciones laborales por sectores y las específicas de las grandes empresas, tienen estatus legal.

Pero el que se encuentre en un elevado nivel la legislación, requiere por un lado del control de su cumplimiento y, por otro, su adaptación a los entornos cambiantes, dentro y fuera de la empresa. Uno de los cambios del entorno que más está influyendo en las relaciones laborales, que además está estrechamente relacionado con el ámbito de aplicación de la RSC, es el de las reorganizaciones empresariales, en cuanto a “relocalización” y redimensionamiento.

Las organizaciones sindicales están presentes en la Organización Internacional del Trabajo OIT, el organismo internacional que vela por las condiciones laborales en todo el mundo y que tanto ha hecho por mejorar el nivel de los trabajadores en los países donde se encuentran en peor situación. Sus objetivos se encuentran en la misma dirección que los del enfoque de la RSC.



Tanto las organizaciones sindicales, como los organismos en los que participan, como la OIT, están presentes en los grupos de trabajo que elaboran los instrumentos de la RSC. Por ello, a lo largo de este documento hay frecuentes referencias a su labor.

Las grandes centrales sindicales españolas, Unión General de Trabajadores UGT y Comisiones Obreras CCOO tienen su propia estrategia de RSC y están presentes en los foros. Como muestra de algunas de sus actuaciones, en el apartado siguiente se destacan algunos hechos de la estrategia RSC de CCOO.

### **3.3.3.1 Comisiones Obreras (CCOO)**

Los representantes del sindicato Comisiones Obreras están presentes en el Comité del Pacto Mundial, en el Observatorio de la RSC, en el Comité de Normalización para la Norma RSC de AENOR, en el grupo español que realiza la Guía ISO de Responsabilidad Social asistiendo a sus reuniones, en el Foro de Expertos de la Responsabilidad Social de la Empresa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales...

La tradición y capacidad negociadora de la organización sindical con las empresas, junto con su visión sobre lo posible y lo no alcanzable, son factores que han favorecido las aportaciones positivas de CCOO en los foros RSC en los que se encuentra presente. Cabe destacar la postura proactiva de CCOO en las negociaciones de la Norma RSC de AENOR, con posiciones dialogantes, firmes, en fin, negociadoras.

Dentro de su estrategia de información, control y sensibilización, CCOO ha desarrollado un Boletín RSC informativo, quincenal, que envía puntualmente por correo electrónico a listas de interesados. Es un control de las noticias en medios de comunicación (prensa, agencias) y proporciona información más completa que la mayoría de los boletines similares de otras organizaciones. Se perciben más recursos para la búsqueda de fuentes y campos de información y, en la aplicación de los filtros, un criterio más amplio.

Entre las labores realizadas para la sensibilización y formación, CCOO organiza cursos y foros específicos sobre el tema de RSC, implicando incluso a su dirección. Por

ejemplo, en el curso de verano 2004 en El Escorial, en el que se planteaba si la RSC era algo más que una moda, participó su secretario general, apoyando la estrategia RSC. El respaldo proporcionado por la estructura de poder del sindicato a la RSC es decisivo, dada la controversia previa en el seno de las organizaciones sindicales, sobre si se debían oponer a la RSC. También en UGT se había producido este respaldo.

Uno de los intereses de CCOO respecto al enfoque RSC está relacionado con el papel que desempeñan los trabajadores como ahorradores, como inversionistas y como participantes en la gobernanza de la empresa. En este sentido, cabe destacar que, los gerentes sindicales de fondos de pensiones están estableciendo relaciones con el movimiento RSC, los fondos éticos y la evaluación RSC de las empresas, para utilizar dichos criterios en la selección de sus carteras.

Entre los factores que facilitan la participación en la gobernanza se encuentra la transparencia de la información. Los representantes sindicales tienen entre sus objetivos que la información de la empresa sea lo más transparente posible: un instrumento útil para lograrlo son los Informes de Sostenibilidad. Hasta el momento, una de las críticas generalizadas a los realizadores de los Informes, incluso bajo la pauta de las Guías GRI, es que no están aplicando la relación prevista con los grupos de interés, entre ellos los sindicatos.

Los recursos humanos con los que cuenta CCOO permiten que sus representantes en estos foros sean personal “liberado”, tecnificado y con amplia experiencia. El amplio campo de la RSC y su novedad origina que no esté clarificado qué parte de la estructura organizativa del sindicato debe ocuparse de la RSC. Por esta razón, no hay un único órgano que tenga funciones sobre RSC. Esta situación es típica de organizaciones grandes cuando aparece un nuevo campo de actuación, generando ineficiencias organizativas iniciales, como pueden ser solapes o dificultad en la distribución de funciones.

Otro aspecto de interés en la estrategia RSC de CCOO, es su extensa red de relaciones, que le sirven para la realización eficaz de su política. Las relaciones son valores que se aportan cuando se crea una nueva alianza; en este sentido, las sinergias en la creación del Observatorio de la RSC, del que CCOO es miembro fundador, se analizarán en el

Capítulo 10. Cabe citar, como ejemplo de la importancia de esas relaciones, el convenio de colaboración firmado entre el Observatorio de la RSC y la Universidad Complutense.

### **3.3.4 Los Consumidores**

Las organizaciones de consumidores y usuarios tienen reconocido por la Ley 26/1984, de 19 de julio, *General para la defensa de los consumidores y usuarios*, la representación de los intereses de los consumidores y usuarios y la participación en el procedimiento de elaboración de las disposiciones generales que les afecten directamente.

#### **3.3.4.1 Confederación de Consumidores y Usuarios (CECU)**

La Confederación de Consumidores y Usuarios (CECU), es miembro del Comité de Normalización para la Norma RSC de AENOR. Su incorporación se produjo cuando se llevaba largo tiempo en la negociación y vino a ser la respuesta a la petición formulada repetidamente por los miembros de dicho Comité, de la conveniencia de la participación de representantes de los consumidores.

Uno de los expertos en proyectos internacionales de CECU forma parte del grupo español que realiza la Guía ISO de Responsabilidad Social.

CECU es socio creador del Observatorio de la Responsabilidad Social y fue el realizador de la I Encuesta sobre Responsabilidad Social de la Empresa, aplicada a una muestra de 1.000 consumidores. En la parte de este documento correspondiente a la investigación aplicada, en el Capítulo 10, se profundizará en la labor de CECU y en la realización de la encuesta.

En el siguiente apartado se describen los rasgos diferenciadores de las actuaciones RSC de las ONG, además, se aportan datos de algunas organizaciones concretas. Posteriormente, en la investigación aplicada se proseguirá con el análisis de la labor de

las ONG en la promoción de la RSC, sobre todo en los Capítulos 9, cuando se analice Ingeniería Sin Fronteras y en el Capítulo 10, dedicado al Observatorio de la RSC.

### **3.3.5 Organizaciones No Gubernamentales**

La Ley Orgánica 1/2002, de 22 de Marzo, *Reguladora del derecho de asociación*, subraya en su exposición de motivos la importancia del fenómeno organizativo del asociacionismo: *La presente Ley reconoce la importancia del fenómeno asociativo, como instrumento de integración en la sociedad y de participación en los asuntos públicos... desarrollando una función esencial e imprescindible, entre otras, en las políticas de desarrollo, medioambiente, promoción de los derechos humanos, juventud, salud pública, cultura, creación de empleo y otras de similar naturaleza...*

En la planificación de su estrategia y en sus intervenciones en público, los representantes de las ONG utilizan frecuentemente el argumento de que son los representantes de la sociedad civil. El concepto de sociedad civil en nuestros días se refiere a *“la red de asociaciones voluntarias, mercados y espacios públicos que existen fuera del control directo del estado”*. (Pérez Díaz ,1993). Es por tanto un concepto muy amplio, en el que caben todo tipo de organizaciones, con exclusión de los poderes públicos. Sin embargo, al igual que ocurre con el concepto de RSC, el término de sociedad civil se utiliza por los distintos agentes con significados variados.

El término de “sociedad civil” concita la idea de masa, de mayoría. En el ámbito que se está analizando, sobre las negociaciones relativas a RSC, el término se utiliza, tal como hemos señalado, para apoyar argumentos. De alguna forma, el que expone el razonamiento, al considerar que la “sociedad civil” los comparte se “autoconsidera” su representante.

El número de ONG existentes en España es difícil de cuantificar, dado que forman un conjunto heterogéneo, sin un registro único, y de elevada volatilidad. Las fuentes de que se dispone son, en primer lugar, las del conjunto de asociaciones, en el que se incluyen una amalgama de asociaciones de todo tipo, en las que se encuentran ONG y todo tipo

de organizaciones no lucrativas. Además se cuenta con otras fuentes más restrictivas, como puede ser el de la Coordinadora de las ONG de Desarrollo de España, en las que no están todas las ONG. Por otro lado se cuenta con el Registro de Fundaciones en el que se incluyen las fundaciones con las más variadas razones sociales u objetivos.

En la Tabla 3.5 *Número de Organizaciones según tipo de Registro* se indica que el número de asociaciones existentes en España es de 25.000 según el Directorio de Asociaciones. En esa cifra global, se aglutinan los distintos tipos de organizaciones según la fórmula jurídica elegida; el registro más numeroso es el de asociaciones del Ministerio del Interior, con 18.700 organizaciones, que suponen el 75 % del total. Las fundaciones alcanzan las 2.600, superando el 10%. En cuanto a las registradas como entidades religiosas son 270, algo más del 1% y las de las cajas de ahorro son 50. Del número total de 25.000 asociaciones restan otras 3.380 que no figuran en estos registros individuales. Independientemente de la fórmula jurídica elegida, se han dado de alta en la Coordinadora 400 ONG de desarrollo, 100 de las organizaciones directamente y el resto a través de 14 coordinadoras autonómicas.

**Tabla 3.5 Número de Organizaciones según tipo de Registro**

<b>Tipo de Organización según Registro</b>	<b>Número de Organizaciones</b>	
Directorio de Asociaciones		25.000
Registro Ministerio del Interior	18.700	75 %
Directorio de Fundaciones	2.600	10 %
Directorio de Entidades Religiosas	270	1 %
Directorio de Cajas de Ahorro	50	0 %
Otros	3.380	14 %
Coordinadora de ONG de Desarrollo de España (CONGDE)		400
	La CONGDE cuenta con 14 coordinadoras autonómicas y 100 ONG asociadas	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de la Fundación Lealtad, Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG 2005.

Las ONG en España han experimentado una evolución paulatina en sus objetivos y misión, muy influida por el momento histórico e ideológico del entorno. La clasificación generacional (Pastor 2000), está basada en las etapas que figuran en la Tabla 3.6.

**Tabla 3.6 Evolución de objetivos y tipos de acción de las ONG de Desarrollo**

<b>Etapas/Generación objetivo</b>	<b>Fecha comienzo y entorno</b>	<b>Diagnóstico del problema</b>	<b>A quien va dirigido. Plazo de actuación</b>	<b>Tipo de acción.</b>
Asistencial.	1945, posguerra.	Escasez bienes y recursos.	Personas y familias concretas. Corto plazo.	Emergencias y asistencia.
Desarrollo local y sensibilización social.	1960, paradigma el modelo desarrollo del Norte.	Falta recursos económicos y tecnológicos en países del Sur.	Dirigido a determinadas comunidades y poblados. Cada proyecto un plazo.	Transferencia de recursos económicos. Sensibilización del Norte para obtención recursos. Compiten por recursos.
Impulso desarrollo propio de países del Sur como proceso autosostenido de carácter político.	1973, cuestiona modelo desarrollo del Norte.	Visión crítica de políticas nacionales e internacionales, limitaciones institucionales, conflictos entre élites nacionales y empresas transnacionales.	Ámbitos a escala regional o nacional/estatal. Plazo indefinido, visión a largo plazo.	Concienciación actores causantes pobreza, denuncia del hambre y del comercio desigual: ej. campaña 0,7 PIB. Relación con las “contrapartes” basada en la corresponsabilización para el desarrollo.
Desarrollo equitativo socialmente y sostenible ecológicamente.	1982, superar la falta de desarrollo del Sur y el mal desarrollo del Norte.	La pobreza se considera una negación de los derechos humanos.	Ámbito nacional o global. Plazo indefinido, visión a largo plazo.	“ <i>Empowerment</i> ” del PNUD. Capacitación de los marginados para que puedan actuar eficazmente y erradicar las causas de su situación. Estrategia de protesta y propuesta, mediante movilizaciones sociales y medios de comunicación. Investigación y expertos. Relación con las “contrapartes” basada en la acción concertada, el apoyo mutuo y la descentralización.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de Jaime Pastor, 2000.

Continuando con el análisis sobre lo que representan las ONG, no puede dejarse de hacer alguna referencia al que fue el autor pionero en la gestión de las organizaciones no lucrativas, Peter Drucker. Éste señala la evolución de la importancia de las organizaciones no lucrativas: “*Cuando empecé a trabajar con ellas, hace ya cuarenta*

*años, las instituciones sin fines de lucro eran consideradas, por lo común, elementos marginales de una sociedad norteamericana dominada por el gobierno y las grandes empresas .” (Drucker 1996, p.1).*

En este tipo de comentarios, repetidos en España, se olvida todo el papel desempeñado por la Iglesia Católica y sus múltiples derivaciones. También cabe recordar la frecuencia y actividad de los clubes culturales y deportivos. Ha habido una evolución en el asociacionismo español, sobre todo en los valores que lo fundamentan y en la relación entre estos y la estructura jerarquizada de una iglesia determinada. Llama la atención que frecuentemente se prescindiera de esa perspectiva histórica, afirmando que el asociacionismo en torno a valores altruistas es un fenómeno nuevo.

Siguiendo con Drucker, (p.2), otro de los aspectos más reveladores se refiere al criterio sobre a quién le corresponde en la sociedad realizar las labores sociales. Pensaban entonces que el estado debería hacer todas las tareas sociales importantes, y que el papel de las entidades sin fines de lucro –si acaso lo tenían- *“era complementar los programas oficiales o añadirles algunos adornos específicos”*... *“Ahora sabemos que la capacidad de acción social del gobierno es, en realidad, muy limitada; pero también sabemos que las organizaciones sin fines de lucro desempeñan una labor mucho mayor que la mera atención de necesidades específicas”*. El mensaje de Drucker no puede ser más descalificador del papel del estado en el campo social y está derivado de su enfoque de la economía. Es el modelo económico ultraliberal, en el que se minimiza el papel del estado, del que se deriva el señalar que el estado no tiene compromiso social. Una de las corrientes de pensamiento y acción críticas respecto a la RSC, argumenta que las estrategias RSC favorecen planteamientos económicos como el citado de Drucker.

Respecto al voluntariado, cuando describe su importancia cuantitativa en Estados Unidos, indica: *“Uno de cada dos norteamericanos adultos dedica, por lo menos, tres horas semanales al trabajo voluntario en este sector... mediante el que ...ejemplifican y cumplen el compromiso fundamental de los norteamericanos: ser ciudadanos responsables dentro de la comunidad”*. (Drucker 1996, p.2). La proporción de tres horas a la semana, para una jornada de 40 horas supone un 7,5 %, proporción que supone la importancia cuantitativa de un gran sector productivo. En el ámbito español el fenómeno del asociacionismo no ha llegado a estos niveles, pero las pautas americanas

tienen influencia en las tendencias del comportamiento. En la cita de Drucker hay otro aspecto que en la realidad política española tiene gran actualidad, la llamada al compromiso y responsabilidad de los ciudadanos. Esta línea de actuación, planificada para las actuaciones gubernamentales, confirma la importancia, pero también la amplitud, del campo objeto de esta investigación.

Cuando describe al personal que trabaja para las organizaciones no lucrativas señala que deben trabajar para *“su propio desarrollo. Como persona, como trabajador, como líder, ...La búsqueda afanosa de la excelencia tiene prioridad absoluta en el desarrollo personal de un colaborador de una entidad sin fines de lucro. Le produce satisfacción y respeto de sí mismo... El desarrollo personal está profundamente engranado con la misión de la organización, el compromiso y el convencimiento de que el trabajo hecho en esa iglesia o escuela tiene importancia... Si el personal de una institución no comparte su visión, al menos parcialmente, la mayoría de él desertará. Los voluntarios en particular no durarán mucho... al no recibir un sueldo, tienen que extraer algo más de la labor institucional.”* (Drucker 1996, p.183).

Los elementos de satisfacción personal y respeto hacia uno mismo que indica Drucker, están basados en la asunción de valores, en el compromiso, en la búsqueda de la excelencia en el desempeño y en la coherencia con la visión de la organización para la que se trabaja. El análisis realizado por Drucker muestra las claves del trabajo que personal voluntario aporta a las ONG. Las ONG son uno de los agentes de la promoción de la RSC y, por tanto, los factores que influyen sobre las aportaciones de su personal voluntario ayudan a la comprensión de algunos de los procesos observados. Se continua con el análisis de las ONG reseñando datos de interés, relacionados con esta investigación, en la estrategia de varias organizaciones: Economistas Sin Fronteras, Amnistía Internacional e Intermón Oxfam. Se desarrollará más tarde y con mayor profundidad, en el Capítulo 9, la estrategia RSC de Ingeniería Sin Fronteras, entidad en la que esta doctoranda participa directamente.



### 3.3.5.1 Economistas Sin Fronteras

Economistas Sin Fronteras (ESF) es una asociación y fundación, promovida por economistas, con la clasificación de ONG desde 1997. El objetivo publicado por ESF es contribuir a generar cambios en la sociedad, que permitan alcanzar unas estructuras económicas y sociales más justas y solidarias, en España y en los países del Tercer Mundo.

ESF es una asociación profesionalizada (economistas) que se ocupa de desarrollar proyectos y actividades con contenido económico, así como aportar asesoría de gestión a otras ONG, para que hagan más eficiente su trabajo. Se considera a sí misma como *“un puente entre el sector empresarial y la sociedad civil, para facilitar el diálogo y fomentar el trabajo conjunto de los distintos agentes sociales para avanzar hacia un mundo más equilibrado, más justo y más sostenible”*. (Economistas sin Fronteras 2003).

ESF ha sido una de las organizaciones líderes en la promoción en España de la RSC, participando en diversos grupos de trabajo, como la plataforma promotora de la RSC (analizada en el Capítulo 10, correspondiente al Observatorio de la RSC), la Asociación para la Promoción de la Banca Ética, el Pacto Mundial de la ONU...

Su participación en el Comité de Normalización 165 de AENOR, que se ocupa de la ética, se realiza a través de dos grupos de trabajo. En el correspondiente a los instrumentos financieros éticos ha colaborado activamente en la elaboración de la Norma *PNE 165001 EX: Ética. Requisitos de los Instrumentos Financieros Éticos y Socialmente Responsables*, Proyecto de norma aprobado por el Comité Técnico AEN/CTN 165 ÉTICA Mayo 2002, tras superar la fase de visión pública. (AENOR 2002a). Participa así mismo en el grupo de trabajo de elaboración de la norma de RSC, que se describe sobre todo en el Capítulo 7, dedicado a esa norma.

Economistas Sin Fronteras ha sido líder en la creación del Observatorio de la Responsabilidad Social, organización a quien a menudo representa. La Fundación de ESF ha posibilitado, mediante el apoyo de su estructura y de sus recursos, que el Observatorio superase las primeras fases de su funcionamiento. En el Capítulo 10, relativo al Observatorio, se analizarán en mayor profundidad estos temas.

ESF realiza, con el mecenazgo de la Universidad Nacional de Educación a Distancia UNED, Universidad Pontificia de Salamanca, empresas como el BBVA, Cajas de Ahorro etc., numerosos cursos y seminarios sobre la RSC. Su equipo de RSC ha realizado diversas publicaciones, tanto de carácter general como específicas en el área de finanzas e inversiones éticas. ESF es una referencia obligada en los análisis e investigaciones sobre la RSC realizados por las ONG españolas.

En el organigrama de la Figura 3.3 *Organigrama de Economistas Sin Fronteras*, se observa que el Área de RSC e Inversiones Éticas se encuentra entre las cinco que ejecutan proyectos o estudios. También cabe resaltar que, el campo de la Financiación Alternativa, Banca Ética y micro-créditos, tiene en el organigrama su propia área de actividad. Este mayor nivel de división organizativa, respecto a otras organizaciones, en el organigrama de ESF, es coherente con la especialidad en materias económicas de esta asociación.

**Figura 3.3 Organigrama de Economistas sin Fronteras**



Fuente: <http://www.ecosfron.org/> consultado 13 enero 2005.

Al frente de cada área de actividad se encuentra un responsable, que se ocupa de la promoción y ejecución de las actividades del área. Gran parte de los responsables son personal voluntario, aunque recientemente se ha fomentado la contratación de personal para las distintas actividades y una dirección profesional para agilizar la gestión del conjunto de la organización. En el organigrama se destaca la Junta Directiva como órgano estatutario, y la existencia de un presidente, vicepresidente, tesorero y secretario.

De acuerdo con las manifestaciones a los medios de comunicación del director de Economistas sin Fronteras, una de las principales dificultades con las que se encuentra el desarrollo de la responsabilidad corporativa es la falta de definición. Algo a lo que también contribuye, en su opinión, el hecho de que, hasta el momento, son las grandes empresas las que “manejan el timón” de este movimiento que aún está muy “lejos de calar” entre las PYMES. En estas declaraciones, se pone de relieve lo que ya se ha venido indicando en este documento: que la imprecisión del concepto de la RSC ha dificultado, en gran medida, su aplicación. Así mismo hace mención al alejamiento de la RSC de las PYMES, tema que preocupa a los grandes promotores como la Comisión de la Unión Europea. (véase apartado de la Unión Europea en este mismo capítulo).

Economistas Sin Fronteras en su visión sobre la RSC mantiene que:

*“El enfoque voluntario de la RSC es insuficiente, las estrategias en RSC de las empresas deben apoyarse en un marco mínimo de regulación que promueva la implantación de la RSC, que incentive y premie la adopción de aquellas estrategias más efectivas, que desincentive la omisión o consideración insuficiente de la responsabilidad social de las empresas y que garantice la respuesta a las demandas sociales en este ámbito a través de un sistema de control independiente.”*  
(Economistas Sin Fronteras 2003).

La afirmación sobre el enfoque “obligatorio” de la RSC sitúa a ESF en una determinada posición en el debate entre “obligatoriedad y voluntariedad” que subyace en gran número de las polémicas suscitadas por la RSC.

ESF ha realizado análisis argumentados, sobre cuál debe ser la actuación de las organizaciones gubernamentales para promover la RSC; incluye referencias a la política de contratación pública y a la adjudicación de los servicios.

### **3.3.5.2 Amnistía Internacional**

Amnistía Internacional AI, es una de las organizaciones defensoras de los derechos humanos más conocidas mundialmente y obtuvo en 1977 el Premio Nobel de la Paz. Su estrategia se caracteriza por la realización de informes y estudios sobre las situaciones de violaciones de derechos humanos, que dan lugar a su denuncia y divulgación pública, así como a acciones diversas en defensa de los derechos humanos.

Los recursos en los que se basa esa estrategia son los de una estructura organizativa en red internacional, con numerosas delegaciones, con personal contratado y muchos voluntarios que alimentan una poderosa red de información. Tienen protocolos de actuación que mantienen la homogeneidad, en lo posible, de los procedimientos aplicados y de las políticas a implantar en cualquier país.

En el campo español de la RSC, AI ha sido punta de lanza en la promoción de la RSC, participando en plataformas y grupos de trabajo. En el Comité Técnico de Normalización de AENOR para la realización de la Norma de RSC, AI fue el líder del grupo de las ONG, participando activamente en las negociaciones. Esta circunstancia será analizada con mayor detalle en el Capítulo 7, dedicado a la elaboración del instrumento RSC en AENOR. AI ha anunciado oficialmente en 2005 su retirada de ese grupo de trabajo.

Como representante de las ONG en la plataforma española del Pacto Mundial, mantuvo una exigencia firme sobre la necesidad de incorporar una fase de verificación en este instrumento. En este Capítulo 3, al analizar la organización que desarrolla el Pacto Mundial, ya se han comentado el tipo de cambios introducidos en esa dirección, pero que se juzgan insuficientes por AI.

En el Foro de Expertos de la Responsabilidad Social del MTAS, donde AI se encuentra representada, no se han sumado a la definición conjunta de la RSC, haciendo declaraciones públicas de su desacuerdo.

AI de España participó en las labores preparatorias del Observatorio de la RSC, pero finalmente no se integró en él. Las razones aducidas fueron que la estrategia prevista para el Observatorio, no coincidía, en cuanto a las líneas de actuación de denuncia, con sus procedimientos de actuación. La delegación española de AI consideró que, aunque cursara propuesta para la pertinente aprobación a su oficina regional en Londres, ésta no accedería, entre otras razones por considerar que el proyecto carecía de herramientas de acción suficientemente eficaces.

### **3.3.5.3 Ingeniería Sin Fronteras**

En el Capítulo 9. de esta investigación se llevará a cabo al análisis de la estrategia RSC de Ingeniería Sin Fronteras.

### **3.3.5.4 Intermon Oxfam**

Intermon Oxfam IO es una de las mayores ONGD, de ámbito internacional y con gran impacto en sus actuaciones, como por ejemplo la intermediación con Nestle sobre los productos lácteos en Etiopía. En su sección española, OI ha formado parte de la plataforma de ONG que ha promocionado la RSC y participado en numerosos grupos de trabajo y foros.

Entre otros, IO ha participado en el Pacto Mundial y en el Comité Técnico de Normalización de AENOR para la RSC. De este último foro se retiró en 2005, dentro del proceso de negociación que se analizará en el Capítulo 7.

IO participa en el Foro de Expertos de Responsabilidad Social de la Empresa, y aunque no esté de acuerdo con la definición pactada de RSC, se mantiene en una posición de colaboración.

IO es una de las organizaciones miembro del Observatorio de la RSC, organización instrumental que se analizará en el Capítulo 10.

IO tiene una fuerte actividad en campañas de sensibilización a la sociedad, las materias objeto de la campaña están apoyadas en estudios previos para la denuncia de situaciones de necesidad o injustas. Las campañas de IO se caracterizan por la utilización de excelentes técnicas de marketing, lemas, imágenes, análisis del perfil del destinatario, medios publicitarios... El objetivo de las campañas coincide muchas veces con elementos incluidos en el ámbito de la RSC. El problema de la delimitación del campo de la RSC, respecto a otras actividades de las ONGD, será analizado en el Capítulo 9, cuando se estudie esta cuestión en la ONGD Ingeniería Sin Fronteras.

Entre las actuaciones clasificadas como RSC de Intermon Oxfam, se encuentra la campaña “Por un comercio con justicia”. Cabe destacar los estudios realizados en el mundo de la moda a los fabricantes del textil español que han externalizado la producción, subcontratándola en países en desarrollo.

IO realizó una serie de auditorías y entrevistas en los centros de producción (en Marruecos) de los proveedores de una selección de empresas (Induyco, Inditex, Mango), para conocer las condiciones de trabajo del personal. También se han realizado entrevistas de trabajo con las empresas españolas. A partir de esta línea de trabajo IO ha realizado, presentado a la prensa y a la opinión pública tres documentos: *El Reto de la Moda. Hacia una estrategia empresarial coherente con la Responsabilidad Social Corporativa. 2004 b*; *Moda que aprieta. La precariedad de las trabajadoras y la responsabilidad social de las empresas. 2004 a*; *Marcando Tendencias. Hacia un negocio socialmente responsable. 2005 b*. Tal como se ha indicado anteriormente, este tipo de estudios sirven de base de apoyo a las campañas.

Los estudios persiguen conocer la responsabilidad de las empresas españolas en las decisiones que toman las empresas de su cadena de suministro, en cuanto a las condiciones laborales de sus trabajadores. Por ejemplo, analizando las presiones en la contratación a la baja en precios y cómo influían estas presiones en los salarios y otras condiciones laborales. En el informe “*El Reto de...*” se hacen patentes estas tensiones.

Otra de las cuestiones analizadas es el efecto de la planificación o su ausencia y el compromiso respecto a la producción a contratar en las campañas; se hacía evidente la transmisión de los esfuerzos y costes de la no planificación a la parte más débil de la cadena. Las soluciones en algún caso son de planificación de la producción, o incluso de composición del conjunto de productos (mayor proporción de moda caballero, que tiene menor exigencia de cambios) o bien de contratación por períodos más largos, o de alianzas tipo *joint-venture*.

En una de sus conclusiones, IO señala a FEDECON, la patronal del sector de la confección como el agente que debe informar, orientar y difundir las prácticas de RSC entre sus miembros. No cabe duda de que en este difícil equilibrio entre factores, la amenaza competitiva del textil chino, viene a complicar aún más los efectos de los elementos analizados.

Intermon Oxfam está apostando en su estrategia, según las declaraciones de su director general en un encuentro denominado “Alianza entre Empresas y Organizaciones no Lucrativas” (Intermon Oxfam 2005a), por fomentar que la empresa "impregne" todas sus actuaciones del concepto de responsabilidad social. Según señaló tenían la intención de colaborar con el máximo de empresas que tengan buena responsabilidad corporativa. Sin embargo, la argumentación utilizada para justificar esta colaboración, se aleja del concepto de RSC que se viene utilizando y se reduce y circunscribe al concepto de Acción Social. Las razones aducidas fueron, o pudieron interpretarse como, que esa estrategia de colaboración permite a la ONG disponer de recursos para sus programas de actuación y, al mismo tiempo, la importancia de la implicación de las compañías en actividades de acción social que sirvan para generar cambios en las vidas de las personas.

La empresa DKV, con la que se realizó el encuentro, se compromete a garantizar a Intermon Oxfam una aportación mínima global de 387.000 euros, pero sobre todo a promover una serie de proyectos que la ONGD desarrolla tanto en España como en el Tercer Mundo.

Con los comentarios aportados, se pretende incidir sobre la extendida interpretación de la RSC como Acción Social, que ya se analizaba en el Capítulo 2 relativo al marco teórico.

En el apartado siguiente, se finaliza el recorrido por las estrategias RSC de los grupos de interés, con la exposición de un grupo de interés constituido por organizaciones de diversos géneros. El grupo de “otros” (normalizadoras, universidades...) reúne a organizaciones especializadas, que tienen como función la creación de instrumentos de medición y análisis, el análisis del cambio de los procesos, la estandarización... de aplicación no sólo en el campo de la RSC, sino en las diversas áreas de conocimiento.

### **3.3.6 Otros grupos de interés: Entidades Normalizadoras, Organizaciones Promotoras de Instrumentos**

#### **3.3.6.1 International Standard Organization (ISO)**

Esta organización se analizará en el Capítulo 8, al profundizar en la elaboración de la Guía ISO Internacional de Responsabilidad Social.

#### **3.3.6.2 Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)**

Esta organización se analizará en el Capítulo 7, al profundizar en la elaboración de la Norma/Guía UNE de RSC.

#### **3.3.6.3 Global Reporting Initiative**

La misión del *Global Reporting Initiative GRI* es la de desarrollar, promover y difundir mundialmente las Guías del Informe de Sostenibilidad (*Sustainability Reporting Guidelines*). El informe de sostenibilidad de una organización engloba su dimensión económica, social y medioambiental, se realiza de forma voluntaria y corresponde tanto a sus actividades como a sus productos y/o servicios.(Global Reporting Initiative 2002).



Por el alto interés de las Guías GRI en el desarrollo de la RSC, se analiza en este capítulo la organización GRI que las promociona, mientras que las propias Guías GRI serán analizadas en el Capítulo 4, relativo a Instrumentos y por último se analizará su aplicación por Telefónica en el Capítulo 11.

La labor de GRI está teniendo un amplio eco mundial en cuanto a modelo a seguir para los informes de sostenibilidad. Entre los trabajos desarrollados en esta línea de investigación sobre RSC y desarrollo sostenible, se han dirigido dos proyectos fin de carrera de Ingeniería Industrial sobre GRI; versando sobre la realización de informes de sostenibilidad en cuatro empresas españolas siguiendo la Guía GRI.

La iniciativa de crear un informe global, que abarcara los campos económico, social y medioambiental y que se aplicase a todo tipo de organizaciones y en todo el mundo surgió en 1997 del Programa de Medioambiente de las Naciones Unidas (PNUMA) y de la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES). La organización del *Global Reporting Initiative* (GRI), elaboró en el año 2000 una guía basada en el denominado triple resultado o "triple bottom line" y es desde 2002 una institución independiente, si bien con el estatus de centro oficial de colaboración del PNUMA; así mismo trabaja coordinadamente con el Pacto Mundial de la ONU (organización mencionada al comienzo de este capítulo). GRI es una organización que ha evolucionado, logrando su independencia y una estructura organizativa propia, dedicada exclusivamente a la promoción de su instrumento de creación de informes ("*reporting*") de sostenibilidad.

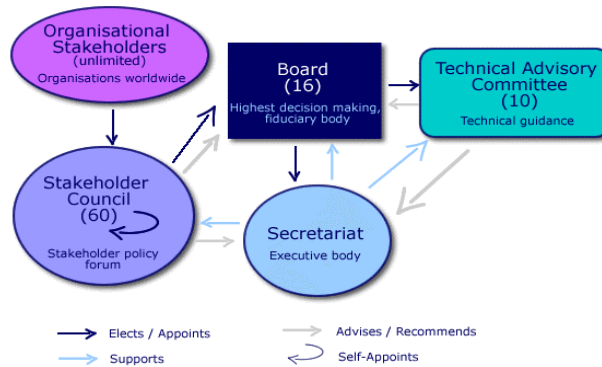
La estructura de GRI está diseñada para englobar la representación de diferentes grupos de interés ("*multi-stakeholder*") de todo el mundo; hay participaciones activas correspondientes a organizaciones de: empresas, contabilidad, inversión, derechos humanos, investigación, representantes de los trabajadores y medioambientales.

En la Figura 3.4 *Estructura Organizativa del Global Reporting Initiative (GRI)* se representan sus órganos clave. La base de la estructura organizativa del GRI está formada por organizaciones de todo tipo y de todo el mundo; la participación está abierta, siempre que estas Organizaciones de Grupos de Interés (*Organisational Stakeholders*) declaren su identificación con la misión de GRI y paguen una cuota. Sus miembros reciben información periódica sobre las actividades y estudios del GRI y

tienen derecho a elegir y ser elegidos miembros del Consejo de Grupos de Interés. Se considera que este órgano es crítico en la estructura de gobierno del GRI, puesto que es la “*base para reforzar el organismo como una institución abierta, democrática y global*”. (Fundación Entorno, 2003). De hecho, en el *Organisational Stakeholders* participan cientos de organizaciones en un proceso continuo con varios grupos de interés de mejora y armonización de la información; con ello se maximiza el valor del informe, tanto para las empresas informantes como para los usuarios de la información. (GRI, 2002)

El Consejo de Grupos de Interés (*Stakeholder Council*) consta de 60 miembros y tiene la función de desarrollar la política respecto a los grupos de interés, también asesora y hace recomendaciones a la Secretaría, quien le proporciona soporte; los miembros del Consejo eligen y pueden ser elegidos miembros de la Junta Directiva (*Board*), a quien también asesoran. La Junta Directiva (*Board*), está formada por 16 miembros y tiene como responsabilidad las decisiones al más alto nivel. Además de la Secretaría, de la que recibe soporte, cuenta con otro órgano de apoyo, el Comité de Asesoramiento Técnico (*Technical Advisory Committee*) que le proporciona el apoyo técnico necesario. Este Comité Técnico (entre 10 y 15 miembros) es de reciente creación y persigue reunir expertos mundiales de cada campo. Los nombramientos tanto de la Secretaría como del Comité Técnico son responsabilidad de la Junta Directiva.

**Figura 3. 4 Estructura Organizativa del Global Reporting Initiative (GRI)**



**Fuente:** <http://www.globalreporting.org/governance/> consultado el 25 junio 2005.

En el análisis de la estructura organizativa representada en la Figura 3.4 destaca el logro de su declarada intención de apertura hacia todos los grupos de interés, así como su compromiso con la tecnificación del instrumento. El cuerpo permanente de la Secretaría, que cuenta con un Jefe Ejecutivo, es el que afianza el dinamismo de sus proyectos. Se combinan por tanto una estructura operativa jerarquizada bajo la estrategia marcada por un órgano muy abierto y plural.

Uno de los factores que potencian al GRI es que está respaldado desde las instituciones internacionales al máximo nivel. La Comisión Europea propuso la Guía GRI en el Libro Verde (Unión Europea. Comisión Europea, 2002) y en posteriores pronunciamientos; por otra parte además de la vinculación ya indicada con las Naciones Unidas, en la cumbre de Johannesburgo fue una de las organizaciones de referencia. Esta red de apoyos constituyen un elemento organizativo clave para su éxito.

En España, el GRI cuenta con el apoyo de numerosas instituciones, que forman una red de promoción de las Guías, reforzada por las empresas que realizan su informe de sostenibilidad basándose en las Guías GRI. Dos organizaciones españolas, Telefónica y

la Fundación Ecología y Desarrollo tienen representantes en el *Stakeholder Council Members*.

En el *Organisational Stakeholders* hay 20 organizaciones españolas representadas; destaca la variedad de organizaciones que pertenecen al *Organisational Stakeholders*, lo que avala el interés que el GRI ha despertado en el ámbito español de la RSC. En la Tabla 3.7 *Tipos de organizaciones españolas en el Organisational Stakeholders de GRI*, se han clasificado las organizaciones de acuerdo a una doble tipología, aunque coincidente en su discriminación. La primera columna corresponde a la clasificación general de las organizaciones de acuerdo a la naturaleza de su función. En la segunda columna se clasifican las organizaciones según la relación que mantengan con los instrumentos de RSC.

**Tabla 3.7 Tipos de organizaciones españolas en el *Organisational Stakeholders* de GRI**

Tipo de organización clasificación general	Tipo de organización por su relación con instrumentos RSC	Número de organizaciones	Estructura %
Empresas de producción o servicios	Implantadoras	5	25
Empresas consultoras	Negocio	8	40
Fundaciones u ONG	Promoción/control	4	20
Otras Instituciones estandarizadoras	Promotoras Instrumentos	3	15
TOTAL		20	100

**Fuente:** Elaboración propia.

Destaca el elevado número de empresas consultoras, ocho empresas, que representan el 40% de las organizaciones españolas en el *Organisational Stakeholders* del GRI. Estas consultoras ofrecen generalmente entre sus servicios asesoramiento a las empresas en la realización de los informes de sostenibilidad. Por esta razón se ha incluido, en la tipología de clasificación de organizaciones por su relación con los instrumentos de la RSC (Tabla 3.7, 2ª columna), el tipo de “Negocio”; a este tipo pertenecen las organizaciones para las que la RSC es un campo de actividad mercantil lucrativa. Sin embargo, para este análisis, no resulta muy concluyente que el elemento de diferenciación entre organizaciones sea la obtención de lucro. Así, hay otras

organizaciones para las que la RSC es un campo de actividad más y por tanto su fuerza laboral así lo considera, aunque la organización como tal no tenga por objetivo el lucro. Esta puntualización afecta en primer lugar a las Promotoras de Instrumentos que en este caso incluye a AENOR, a la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA y al Colegi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya. También, la prestación de servicios realizada por algunas fundaciones en temas de sostenibilidad hace menores las diferenciaciones entre los tipos de organizaciones.

El que AENOR sea una de las instituciones que se encuentran presentes en el *Organisational Stakeholders* de GRI, confirma el interés de las Guías GRI en la estandarización de la RSC. Pero además, el papel de AENOR en el *Organisational Stakeholders* de GRI está aún más justificado puesto que forma parte de la red de servicios, ya que realiza la labor de verificación de los informes de sostenibilidad.

Esta labor de verificación realizaba por AENOR no se refiere a la veracidad de la información vertida en los informes; solamente verifica que éstos se realizan de acuerdo con la metodología establecida por GRI. Las entrevistas realizadas con responsables de AENOR sobre este tema confirman el procedimiento de comprobación utilizado. No obstante, AENOR es la líder mundial de verificaciones de informes GRI.

La Fundación Entorno realizó la primera traducción al castellano de las Guías y es uno de los miembros del *Organisational Stakeholders*. Sin embargo, GRI ha optado por suministrar directamente las traducciones de las Guías y ha prescindido de que las suministren otras organizaciones. Esta táctica se realiza para asegurar su reconocimiento y autenticación como productos genuinos del proceso con varios grupos de interés de GRI, único e independiente. Esta cuidadosa vigilancia sobre las traducciones es una prueba más del control sobre todas las fases del proceso, y más en una metodología de vocación mundial. Prueba de su difusión mundial es que se han traducido ya a 10 idiomas (entre ellos el chino); se utiliza profusamente la web, facilitándose de forma abierta todo tipo de documentación.

La base de datos de GRI incluía, a 25 de Junio 2005, 678 organizaciones con informe de sostenibilidad utilizando las Guías GRI, lo que prueba su éxito. Las Guías GRI se analizarán, como se ha indicado al comienzo de este apartado, en el Capítulo 4,

referente a los instrumentos, donde se comprobará la expansión del informe de sostenibilidad en España, que alcanza ya a 45 organizaciones.

No obstante, para completar aquí el análisis del GRI como organización, se analiza, como ejemplo representativo, uno de los programas para promoción de las guías; con este ejemplo se muestra el dinamismo y eficacia de las acciones emprendidas.

La actividad a analizar es el programa *Matchmaker* del GRI, por el que pone en contacto a: organizaciones realizadoras de informes de sostenibilidad con universidades que quieran analizarlos dentro de su docencia de la RSC. Las razones para el interés de un programa de este tipo reside, según el GRI, en los siguientes elementos:

- La RSC es cada vez más una materia integrada tanto en los MBA como en la formación de directivos. Dentro del campo de la RSC, los informes de sostenibilidad son un elemento clave, en relación directa con los cursos e investigación sobre: estrategia, gobierno de las empresas, recursos humanos, finanzas y contabilidad.
- La realización de informes (*reporting*) está en alza y con ello las investigaciones, por académicos y aquellos que los aplican (*practitioners*), sobre sus motivaciones y beneficios. Un programa como el *Matchmaker* puede ayudar a compartir este conocimiento.
- Las compañías buscan la retroalimentación de la calidad de sus informes, para compararse con otros informes de dentro o fuera de su sector; su objetivo es conocer sus progresos en su esfuerzos para mejorar.

Las razones aducidas por GRI para su programa *Matchmaker*, son un buen exponente de su estrategia de promoción, ya que este programa es un servicio que promociona su producto base: las Guías GRI. Como bien se indica, los informes de sostenibilidad son uno de los exponentes de la RSC, y por tanto, al objeto de esta investigación lo que haga GRI con su informe repercute sobre la promoción de la RSC. En la exposición de razones del programa “*Matchmaker*” pueden observarse las siguientes líneas estratégicas:

- Continuo perfeccionamiento del producto, por cooperación con los investigadores y con los que lo aplican y puesta en común de ambos: mejora continua.
- Utilización de la “metaherramienta” de la docencia (sobre todo entre los directivos) que permite una expansión de la implantación de las Guías GRI en un futuro cercano.
- Fomento de la utilización del informe de sostenibilidad bajo Guías GRI como una ventaja competitiva entre empresas (mejores prácticas divulgadas). Fomento de la competitividad entre las empresas, en cuanto al nivel alcanzado en la realización de sus informes, que proporciona recompensa al esfuerzo.

## **RESUMEN DEL CAPÍTULO**

En este capítulo se ha analizado el proceso de desarrollo y promoción de la RSC, las fases que tiene este proceso, y la implicación de las organizaciones en el mismo. Se ha trazado la perspectiva general de las estrategias RSC de las organizaciones aplicando el enfoque de los grupos de interés. De los casos concretos analizados se percibe la variedad de estrategias existentes, pero se pueden destacar políticas de gestión y pautas organizativas que enriquecen el análisis sobre la RSC.

Con la información contenida en el capítulo se presenta la situación y funcionamiento del conjunto del campo de la RSC en España y, con sus numerosas referencias a otros capítulos, dirige al lector hacia las partes del documento donde se analiza con mayor profundidad cada tema. En el próximo Capítulo 4 se trazará el panorama de los principales instrumentos RSC existentes en España, muchos de los cuales se han enmarcado aquí, al exponer la estrategia de las organizaciones que los crean o aplican.

