

Grado en: Relaciones Laborales

Facultad de Derecho

Universidad de La Laguna

Curso: 2014/2015

Convocatoria: Junio

***[LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL]***

***[The Corporate Social Responsibility]***

Realizado por la alumna: D<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Candelaria Ravelo Amaro

Tutorizado por el Profesor: D. José Luis Rivero Ceballos

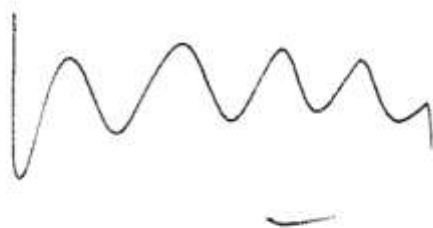
Departamento de Economía Aplicada y Métodos Cuantitativos.

Área de conocimiento: Economía Aplicada.

José Luis Rivero Ceballos, director del TFG de la alumna Dña. María Candelaria Ravelo Amaro y catedrático de economía aplicada (Departamento de Economía Aplicada), hace constar a los efectos oportunos que autoriza la presentación del trabajo que bajo el Título *La responsabilidad social empresarial*, ha elaborado.

Tal texto ha sido elaborado siguiendo los criterios establecidos previamente y cumple los requisitos suficientes para que pueda ser evaluado por el Tribunal de Evaluación.

En La Laguna, 9 de junio de 2015



Firmado: José Luis Rivero Ceballos

## ABSTRACT

The present work of investigation has like aim give to know the business Social Responsibility, his importance, and the advantages that offers an ethical and sustainable behavior in the corporate activity, and for it they is studied the different concepts of the same as well as their background, general principles, the multiple dimensions that includes CSR, stakeholders, etc. At the same time, they are analyzed and is studied various socially responsible companies in order to demonstrate that CSR linked to business strategy, leads numerous benefits and opportunities for the organization and also it creates value for business, citizens and the environment, so that every company should take into account this new reality or corporate culture and integrate it into their business policy.

In short, we try to disseminate to the community a synthesized analysis of the CSR as new business paradigm to follow, in order to move towards a more just society and a business more sustainable and competitive.

**Key Word:** Corporate Social Responsibility, stakeholders, internal and external dimension, competitive advantage, sustainable development, strategy, value creation.

## RESUMEN (entre 150 y 350 palabras)

El presente trabajo de investigación tiene por objeto dar a conocer la RSE, su importancia, y las ventajas que ofrece un comportamiento ético y sostenible en la actividad corporativa, para ello se analizan los distintos conceptos, así como sus antecedentes, principios generales, las múltiples dimensiones que contempla, los grupos de interés, etc. A la vez, que se analizan y estudian diversas empresas socialmente responsables, para poder así demostrar que la RSE vinculada a la estrategia empresarial, da lugar a números beneficios y oportunidades para la organización, y que además crea valor para el negocio, los ciudadanos y el medio ambiente, por lo que toda compañía debería tener en cuenta esta nueva realidad o cultura empresarial e integrarla en su política empresarial.

En definitiva, se intenta divulgar a la colectividad un sintetizado análisis de la RSE como nuevo paradigma empresarial a seguir, con el fin de progresar hacia una sociedad más justa, y una empresa más sostenible y competitiva.

**Palabras Claves:** Responsabilidad Social Empresarial, grupos de interés, dimensión interna y externa, ventaja competitiva, desarrollo sostenible, estrategia, creación de valor.

**ÍNDICE.**

<b>ÍNDICE.</b>	<b>3</b>
<b>1. INVESTIGACIÓN SOBRE EL CONCEPTO TEÓRICO DE RSE. EVOLUCIÓN Y CONTENIDO DEL CONCEPTO.</b>	<b>4</b>
<b>1.1. INTRODUCCIÓN.</b>	<b>4</b>
<b>1.2. OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DEL TFG.</b>	<b>5</b>
1.2.1. Planteamiento del problema y objetivos de la investigación.	5
1.2.2. Hipótesis de la investigación.	6
1.2.3 Metodología de la investigación y fuentes utilizadas.	6
<b>2. MARCO TEÓRICO.</b>	<b>7</b>
<b>2.1. ¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL?</b>	<b>7</b>
<b>2.2. DISTINTAS ACEPCIONES DE RSE.</b>	<b>8</b>
<b>2.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS: ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA RSE.</b>	<b>11</b>
<b>2.4. COMPONENTE: JURÍDICO, ÉTICO, ECONÓMICO Y FILANTRÓPICO.</b>	<b>15</b>
<b>2.5. PRINCIPIOS GENERALES DE LA RSE.</b>	<b>16</b>
<b>2.6. LA IMPLICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS O STAKEOLDERS.</b>	<b>18</b>
2.6.1. ¿Qué son los grupos de interés o stakeholders?	18
2.6.2 Evolución conceptual de los grupos de interés o stakeholders.	19
2.6.3 Teoría de los grupos de interés.	19
2.6.4 Tipos de grupos de interés o stakeholders.	21
<b>2.7 NORMATIVA Y ESTÁNDARES DE LA RSE.</b>	<b>23</b>
<b>2.8 DIMENSIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA RSE.</b>	<b>28</b>
<b>2.9 LÍNEAS DE ACTUACIÓN, MEDIDAS Y VENTAJAS DE LA RSE.</b>	<b>34</b>
2.9.1 Líneas de actuación y medidas.	34
2.9.2 Ventajas de la RSE.	36
<b>2.10. LA RSE EN LA AAPP.</b>	<b>38</b>
<b>3. ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS.</b>	<b>41</b>
<b>4. REFLEXIONES Y CONCLUSIONES.</b>	<b>48</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA/ WEBGRAFÍA.</b>	<b>49</b>
<b>6. ANEXOS:</b>	<b>52</b>

# 1. INVESTIGACIÓN SOBRE EL CONCEPTO TEÓRICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. EVOLUCIÓN Y CONTENIDO DEL CONCEPTO.

## 1.1. INTRODUCCIÓN.

En los últimos años, se han producido diferentes escándalos en grandes empresas, por utilizar talleres insalubres o mano de obra infantil, que han hecho que muchas compañías se vean obligadas a llevar a cabo diferentes acciones socialmente responsables y prácticas más honestas, para poder mejorar su imagen y aumentar su reputación, que junto con el interés que algunas empresas han comenzado a demostrar por sus trabajadores, por los efectos derivados de su actividad en el entorno en el que operan o la ciudadanía en general, han dado lugar a lo que hoy en día conocemos como Responsabilidad Social Empresarial.

Siendo ya una parte de la dirección de empresas generalmente admitida todavía no consta una definición única de la misma, sino que son varias las que se han dado, no obstante, todas concluyen en lo mismo, en que se trata de un instrumento de naturaleza voluntaria, que genera múltiples beneficios y oportunidades para la empresa. Pero a pesar de esto, la preocupación por la RSE en la gestión no es generalizada, aunque sí pertenece ya su cuerpo al discurso de la gestión al uso, a pesar de ello, persiste aún la idea de que la empresa y su gestión no tiene un contenido moral, pues tal y como asegura André Comte-Sponville *“una empresa carece de sentimientos, de ética y de amor: solo tiene objetivos y balances”*, (Comité-Sponville, 2004, p.137) Persiste aún la idea de que las acciones sociales que puedan llevar a cabo sólo les van a generar más gastos, en lugar de reportarles beneficios y aumentos de rentabilidad, motivo por el cual se muestran reacias a incorporar la RSE en sus estrategias de negocio. Desde otra perspectiva, son muchos los organismos internacionales y grupos multisectoriales los que afirman que la RSE no es una cuestión de ética, si no que la misma depende de las demandas concretas de la sociedad, y que su aplicación es necesaria para la longevidad de las empresas.

De ahí que, el objetivo principal de éste estudio sea contribuir a que los empresarios y la sociedad en general conozcan la RSE, así como, fomentar su aplicación en la gestión empresarial, pues ésta es necesaria para incrementar el capital de las

organizaciones, obtener ventajas competitivas, favorecer su reputación, etc. y por último, para lograr un mecanismo de mejora continua para la compañía que implante ésta nueva cultura empresarial. Sin olvidar, que la RSE también genera beneficios para los trabajadores, y la comunidad en la que se inserta, a través de diversas acciones sociales y de la implantación de un sistema de gestión medioambiental que contribuya a respetar el medio ambiente. Resulta particularmente importante para la gestión empresarial la aplicación de la RSE a la gestión de recursos humanos. No en vano el recurso más valioso e insustituible de una empresa es el trabajo.

## 1.2. OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DEL TFG.

### 1.2.1. Planteamiento del problema y objetivos de la investigación.

La RSE no es una cuestión del todo novedosa, ya que a lo largo de la historia, distintas instituciones han reconocido la necesidad de establecer vínculos entre las compañías y los distintos grupos de interés, con el objeto de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, el medioambiente, y los beneficios económicos de las mismas, como forma de crear valor.

Sin embargo, muchas empresas siguen reacias a incorporar la RSE en sus políticas de gestión, pues ven a la misma como un gasto y no como una inversión o una forma de generar valor agregado al negocio, a sus productos y a sus propios grupos de interés. También, es necesario destacar el gran desconocimiento que existe respecto a este tema, pues muchos de los ciudadanos reconocen no tener idea de qué significan esas tres palabras (RSE), ni las múltiples ventajas que ofrece implantar la misma en la estrategia de la empresa.

Por lo que, con el presente trabajo de investigación, se pretende profundizar en el estudio de la RSE como forma de creación de valor y al mismo tiempo analizar diversas empresas que han incorporado la RSE en sus estrategias y actuaciones de negocio, identificando los factores de éxito o ventajas derivados de la implantación de la misma. Así como servir de ayuda para que tanto los ciudadanos como las empresas conozcan qué es la RSE e intenten crear una nueva cultura empresarial.

De este modo, **el objetivo principal** es doble: se trata de delimitar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial y comprobar las prácticas de las empresas a partir del análisis de casos.

### 1.2.2. Hipótesis de la investigación.

Lo que aquí se pretende es demostrar o confirmar, que a través de la integración de distintos criterios de RSE, en las políticas de gestión de la empresa, se consigue una nueva cultura empresarial que crea valor para la misma, el medioambiente y la ciudadanía en general. Y para ello se construyen la siguiente hipótesis.

- ✓ **H<sub>1</sub>**: El concepto de Responsabilidad Social Empresarial se abre camino en el ámbito de la gestión empresarial en el siglo XX, a partir de ampliación de los objetivos de la empresa, que incorpora al del beneficio otros de orden ético y moral. Lo que se concreta en la aplicación de políticas de RSE referentes al medio ambiente, los empleados y la acción social crean valor para las empresas y sus stakeholders.

### 1.2.3 Metodología de la investigación y fuentes utilizadas.

Asimismo, para la consecución de los objetivos se ha utilizado un tipo de metodología de investigación en dos niveles:

a) delimitación teórica del concepto, a través del estudio sistemático de la bibliografía existente.

b) delimitación empírica, basada en el estudio de casos, que tal y como explica Yin, (1994), consistente en analizar el objeto de estudio real, mediante diversas fuentes de información, y que parte de un protocolo de investigación previo que guía la recogida y el análisis de datos (citado por Castro, 2010).

De esta manera, para la realización del presente estudio en su parte empírica, la metodología se basa en una muestra de siete empresas socialmente responsables, las cuales son: Mango, Sol Meliá, Esteve, Fluidra, BBVA, Freixenet, y Agbar, con el objetivo de observar la trayectoria y evolución que han seguido las mismas en materia de RSE.

En cuanto a las fuentes utilizadas, hemos analizado diversos manuales, documento y revistas especializadas en la materia, informes de organismos oficiales, así como consultado varias páginas webs de fundaciones socialmente responsables.

Y en concreto, para el estudio de las siete organizaciones de la muestra, se han analizado los casos de “RSC en la empresa Internacional”, tomados de la Cátedra

MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de la Escuela Superior de Comercio Internacional – Universidad Pompeu Fabra (ESCI-UPF), así como las últimas memorias de sostenibilidad publicadas e informes anuales, y sus respectivas páginas web corporativas, con el fin de recoger la información y los datos necesarios para poder dar respuesta a los objetivos planteados y contrastar las hipótesis propuestas.

## **2. MARCO TEÓRICO.**

### ***2.1. ¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL?***

La Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) o Responsabilidad Corporativa, es un tema con gran transcendencia e interés para la sociedad. Consiste en que los empresarios lleven a cabo un conjunto de acciones relativas a lo que debe ser la gestión de la empresa y particularmente los recursos humanos, que van más allá de lo exigido por la legislación y que son de carácter voluntario, respecto de grupos de interés de la organización como pueden ser los trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, o la sociedad en general, y que sirven para contribuir no solo a los beneficios económicos de la empresa y a su viabilidad, sino también a mejorar la reputación de la organización, lo cual se traduce en la obtención de ventajas competitivas, y a favorecer la sostenibilidad social y medioambiental del planeta. Además, la RSE ayuda a eliminar las desigualdades sociales, y fomenta el enriquecimiento de la sociedad, entre otras, es decir contribuye a crear una sociedad mejor y repercute también en la productividad de la empresa, por lo que debe considerarse como una inversión, un recurso intangible que crea valor añadido y no como un gasto.

Asimismo, las empresas socialmente responsables, con un alto compromiso social (incorporan aspectos económicos, sociales, laborales, medioambientales, etc.) mejoran la cultura y el clima laboral, facilitan la reducción de los efectos de la crisis, y promueven la igualdad de oportunidades, el respeto de los derechos fundamentales y la inclusión social.

Por lo que para ello, las organizaciones intentan crear relaciones sostenibles y duraderas con grupos claves de la sociedad, sin embargo no basta con realizar dichas acciones responsables, sino que las mismas tienen que incluir en su misión y estrategias una gestión responsable y perdurable en el tiempo. Y es que las empresas necesitan interiorizar valores que les permitan desarrollar los fundamentos de una empresa



responsable y sostenible, tales como: la apertura y sensibilidad hacia el entorno, la creación de valor, la consideración de largo plazo, la capacidad innovadora y el sentido de comunidad, e integrarlos en su gobierno, estrategias, procesos y sistemas (Olcese, Rodríguez y Alfaro, 2008).

Igualmente las empresas deben incorporar la transparencia como principio rector de todas sus actuaciones responsables, para poder informar a los distintos grupos de interés y rendirles cuenta, ya que *“la responsabilidad social empresarial en sentido explícito significa la respuesta hacia adentro y la rendición de cuentas hacia fuera de las acciones desarrolladas a favor de las personas, de los grupos de la sociedad, y del ambiente.”* (Guédez, 2008, p.97), así como establecer unos canales de comunicación y diálogo entre los distintos agentes del entorno, que den lugar a un aumento de la confianza y de la fidelización.

No obstante, es importante recordar que la RSE no puede ser un sustituto de la legislación, como por ejemplo de las normas sobre derechos sociales, ni de las funciones y obligaciones del Gobierno en materia laboral, social, cultural y medioambiental, *“[...] ni permite tampoco soslayar la elaboración de nuevas normas apropiadas”*. (El Libro Verde de la Comisión Europea COM (2001) 366 final, p.7).

## **2.2. DISTINTAS ACEPCIONES DE RSE.**

A pesar de lo expuesto anteriormente, en la actualidad, todavía no existe consenso sobre la definición de la RSE, ni tampoco sobre su utilidad, pues existen diversas opiniones puesto que las materias posibles que puede abordar la RSE son muy amplias y heterogéneas. También ocurre que las exigencias de la sociedad respecto a las empresas han cambiado, los individuos están demandando nuevas respuestas, por lo que ya éstas no solo sirven para generar riqueza y producir bienes y servicios, e intentar cumplir de manera sublime sus funciones para asegurar su supervivencia, es decir no son solo organizaciones con fines de lucro, sino que ahora las mismas también atienden a las preocupaciones de sus grupos de interés y ofrecen oportunidades. *“Es así como han surgido visiones empresariales que admiten la necesidad de adoptar una perspectiva más humana e inteligente con las personas y grupos que se relacionan con ella, así como con el ambiente del cual forman parte [...] [razón por la cual] se han multiplicado las definiciones acerca de la responsabilidad social empresarial.”* (Guédez, 2008, p.98)

Se trata por tanto de un concepto en construcción, que distintos organismos ya han definido, y cuyas definiciones (algunas de las más relevantes) vamos a citar a continuación. Se entiende por RSE:

- *“La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.”* (El Libro Verde de la Comisión Europea COM (2001) 366 final, p.7).
- *“La responsabilidad social consiste también en gestionar los cambios dentro de la empresa de una manera socialmente responsable, lo que ocurre cuando una empresa procura reconciliar los intereses y las necesidades de las distintas partes de manera aceptable para todas ellas. Una gestión socialmente responsable de los cambios generará efectos positivos para las empresas a nivel macroeconómico.* (La Comisión de la Unión Europea COM (2002) 347 final, relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible, p. 3)
- *“Mediante la RSE, empresas de todos los tamaños, en cooperación con sus interlocutores, pueden ayudar a conciliar las ambiciones económicas, sociales y ambientales.”* (La Comisión de la Unión Europea COM(2006) 136 final, para poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas, p.2)
- *“Las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio; identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.”*(La Comisión de la Unión Europea COM(2011) 681 final, Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas, p.7)
- *“[...] el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos*

*internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación.” (OIT RSE 2008 Instrumentos internacionales y responsabilidad social de la empresa, p.1)*

- Para ISO/TMB/WG RS N80 son: *“Acciones de una organización para tomar las responsabilidades por el impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medioambiente, donde estas acciones: son consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible; están basados en el comportamiento ético, cumplimiento con las leyes e instrumentos intergubernamentales aplicables; y están integradas en las actividades en curso de la organización.”(Fernández, 20109, p.25)*
- *“Es el compromiso que asumen las empresas para contribuir al desarrollo económico, social y ambiental sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida” (World Business Council for Sustainable Development, “Social Responsibility: The WBCSD’s journey”)*
- *“La propia definición de la RSE depende de los contextos legales, culturales y económicos, y sus significados varían sensiblemente de unos actores a otros.” (El Libro Blanco de la RSE en España, Congreso de los Diputados, 2006, p. 13)*
- *“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.” (Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas, p. 7)*
- *“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente.” (Forética, asociación de empresas y profesionales de la RSE en España)*
- *“Un conjunto de compromisos de diversa orden, económica, social y ambiental adoptados por las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas y*

*que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones leales, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible.” (La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Diálogo Social, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2007, p. 3)*

En fin, se podrían incluir muchas más definiciones, pero las mismas aportarían características comunes a las anteriores, ya que todas hacen referencia a que la RSE es una decisión voluntaria, una toma de conciencia de los efectos reales del entorno, así como un conjunto de acciones de carácter ético y moral, y una preocupación por los grupos de interés. También implica la sostenibilidad social y medioambiental del planeta, y es una ventaja competitiva para la empresa, entre otras.

### **2.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS: ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA RSE.**

El concepto de RSE se remonta a los inicios de la económica como ciencia, ya que desde sus orígenes se estableció la relación entre las preocupaciones morales y la gestión de los recursos económicos. Asimismo, conviene recordar que Adam Smith antes de escribir *Investigación sobre la Naturaleza y Causa de la Riqueza de las Naciones*, en 1766, se preocupó de las cuestiones morales en su obra titulada *“Teoría de los sentimientos morales”*.

Sin embargo, el verdadero origen de la RSE se remonta a los años 50, en Estados Unidos, aunque ya con anterioridad, en los años 20, se intentó definir esta práctica con el objetivo de que los directivos de las empresas no solo tuvieran en cuenta los intereses de los accionistas, sino también los de otros interesados, y se llevaron a cabo acciones basadas en la caridad y el altruismo en la empresa, lo cual se denominó como filantropía. Sin embargo, como consecuencia de la Gran Depresión de los años 30 y la Segunda Guerra Mundial, la RSE quedó delegada a un segundo plano y no fue hasta el año 1950 con la Escuela Norteamericana de la Administración, cuando comenzó el debate sobre el papel que debían ocupar las empresas en la sociedad. Igualmente en esta época se empezó a reconocer que las compañías privadas además de pensar en obtener beneficios económicos, eran responsables de la salud de sus trabajadores y de las acciones nocivas que sus negocios estaban causando al medio ambiente. En éste periodo la opinión de los consumidores sobre estos aspectos comenzó a considerarse relevante.

Se considera que el año 1953 fue clave para el origen de la RSE, pues en ese año, Howard R. Bowen publicó la obra “Social Responsibilities of the Businessmen”, en la cual describía a la RSE como la obligación de los directivos o de los hombres de negocio de perseguir y aplicar políticas, tomar decisiones o seguir distintas líneas de acción que son anheladas en términos de objetivos y valores por la sociedad. Además, Bowen opinaba que los empresarios son responsables de los efectos que puedan causar sus prácticas de negocio, más allá de la simple consideración de un objetivo de pérdidas y ganancias en la empresa. (Mozas y Puentes, 2010, p.79). En esta misma época se produjo la ruptura de la idea de filantropía empresarial, pues “[...] *concebir la RSE como sinónimo de filantropía es peligroso para la propia empresa y para sus específicas iniciativas sociales. La filantropía y el altruismo, como expresiones de generosidad y solidaridad, son loables pero no agotan el espacio teórico ni el ámbito práctico de la responsabilidad social empresarial [...]*” (Guédez, 2008, p.136)

Más tarde, en los años 60, Keith Davis formuló la “Ley de Oro de la Responsabilidad” en la que sostiene que *“la responsabilidad social de los empresarios debe ser acorde al poder social de las empresa”* (Paladino, 2006, p.39). Asimismo, en los sesenta se empieza a cuestionar que los instrumentos de producción sólo sean usados para fines exclusivos de su propietario, y se propone que también sean manejados de manera que se incremente el desarrollo de la sociedad en el que dichos instrumentos están insertos. Además se considera que la organización está integrada en el sistema social, por lo que es necesario que la misma tenga en cuenta que sus actuaciones tienen efectos en la sociedad. (Regent, 2010, p.70)

Junto con Keith Davis, Robert Blomstrom propuso un concepto sobre responsabilidad social más aplicable a los empresarios, definiendo la RSE como *“el deber de toda persona de tener en cuenta el impacto de sus actos en todo el sistema social; lo cual implica la necesidad de mirar más allá de lo estrictamente económico o productivo de la empresa, considerando el sistema social en su conjunto”* (Paladino, 2006, p.39). Asimismo, durante la misma época, Frederick estableció que *“los medios de producción deben ser utilizados de forma tal que fortalezcan el bienestar económico y social”*, es más según el citado autor, la RSE consiste en utilizar los medios económicos y humanos de la organización, para fines sociales y no destinados exclusivamente a incrementar los beneficios del negocio. (Paladino, 2006, p.39)

En 1970, la declaración sobre RSE del Committee for Economic Development (CED) estableció que “es la sociedad quien le da a la empresa la posibilidad de operar y que, por lo tanto, la empresa tiene la obligación de satisfacer las necesidades de la misma”, es decir las compañías dependen del entorno en el que operan, por lo que éstas deberán actuar en beneficio de los individuos, a favor de la sociedad.

Diez años más tarde, concretamente en los 80, Peter Drucker consideraba la RSE como una oportunidad de negocio, cuyo objetivo era vincular las carencias de los individuos con el ejercicio empresarial, transformando los problemas sociales en oportunidades de negocios, en capacidad de producción, en la mejora de las condiciones de trabajo, con salarios bien remunerados, entre otra, es decir la RSE como generadora de riqueza.

Posteriormente, en 1984, Edward Freeman impulso la idea de los grupos de interés a través de la teoría de los Stakeholders, en la cual proponía que los intereses de éstos grupos deberían estar integrados en las estrategias de las organizaciones, pues sin la participación de los mismos (clientes, trabajadores, proveedores etc.), éstas no podrían sobrevivir. No obstante, el concepto de Stakeholders será desarrollado con mayor profundidad más adelante.

Acto seguido, en la década de los 90, la RSE empieza a considerarse como un instrumento de control que sirve para resolver los posibles perjuicios causados por las compañías privadas o públicas en el desempeño de su actividad empresarial. En éste mismo año Wood configura los principios de RSE, las políticas, programas etc., es decir exterioriza los distintos niveles de responsabilidad social que establecen las empresas. Del mismo modo, un año más tarde Archie B. Carroll presenta la pirámide de las responsabilidades empresariales, definiendo cuatro tipos (económicas, legales, éticas y filantrópicas), cuyo contenido se estudia en el siguiente apartado. (Carroll, 1991, p.43)

Luego en 1999, Kofi Annan, siendo Secretario General de Naciones Unidas, propone el pacto global en la ONU con el objeto de propiciar la responsabilidad cívica de las compañías de manera que éstas puedan ayudar a solucionar los desafíos que plantea la globalización, y se comprometan por el bien de la sociedad, es decir que las empresas colaboren en la consecución de mejoras sociales y medioambientales a nivel mundial.

Con posterioridad, en marzo del 2000 *“la Union Europea, en el Consejo Europeo de Lisboa apeló al sentido de responsabilidad social de las empresas en lo relativo a las prácticas correctas en materia de formación continua, organización del trabajo, igualdad de oportunidades, inclusión social y desarrollo sostenible”*. (Fernández, 2009, p. 33) También, en este mismo año se desarrollaron estándares e indicadores a nivel regional e internacional sobre RSE, como la norma ISO 26000 o la Guía de “Global Reporting Initiative”, construida por profesionales de organismos internacionales e instituciones de distintos países. Asimismo, Michael Porter y Mark Kramer publican su artículo “Estrategia y sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y Responsabilidad Social Corporativa”, en el cual establecían la necesidad de vincular la RSE con cada uno de los distintos grupos de interés como son los consumidores, clientes, distribuidores, proveedores, trabajadores etc. ya que el valor compartido, significa crear valor económico y también crea valor para la sociedad, aunque *“el valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía, sino una nueva forma de éxito económico”*. (Porter y Kramer, 2011, p. 3).

En la actualidad, como dijimos al comienzo de ésta investigación, la RSE no cuenta con una definición clara, pues todavía y a pesar de que no es un fenómeno nuevo, no se ha llegado un consenso. A lo largo de la historia se ha producido una evolución de lo que se entiende por RSE, pasando de la idea de que las empresas solo deben preocuparse por la maximización de sus beneficios, a la filantropía como forma de gestión del negocio, llegando incluso a hacer aceptada e integrada en la gestión y estrategias de muchas compañías privadas y públicas.

En España, en los años noventa, la RSE tiene un notable impulso a través de la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones que desarrolla el concepto de inversión Social Responsable, en el año 2005 se creó el Foro de Expertos sobre RSE. Además, en el año 2006 la Subcomisión Parlamentaria sobre RSE el Congreso de los Diputados publicó el Libro Blanco de la RSE en España. Actualmente, está vigente la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020, aprobada por el Consejo de Ministros, entre otras. A pesar de todo, *“España suspende en responsabilidad social [pues] las empresas van rezagadas en la implantación de políticas a favor del medio ambiente, la conciliación familiar, o en contra de la corrupción, [quedando siempre en una simple declaración de propósitos]”*.

## **2.4. COMPONENTE: JURÍDICO, ÉTICO, ECONÓMICO Y FILANTRÓPICO.**

Según Archie B. Carroll (1991), el concepto de RSE cuenta con cuatro componentes o responsabilidades: jurídicas, éticas, económicas, y filantrópicas, las cuales podrían ser representadas en una pirámide cuya base es el componente económico, ya que “[...] *las responsabilidades económicas implican la obligación de contribuir a la producción de riqueza y de los productos y servicios que la sociedad necesita, al mismo tiempo que la empresa genera un beneficio legítimo. Las responsabilidades económicas, dice Carroll, debe apoyarse también en el respeto a las leyes [...] (Perdiguero y García Reche, 2005, p.26).* Por tanto, la responsabilidad legal consiste en cumplir con las leyes y las normas estatales que afectan a la organización empresarial, a la actividad económica de la misma, y según las cuales deben gestionarse los negocios.

Por otro lado, la responsabilidad ética significa que la empresa tiene que comportarse de manera justa y equitativa con la sociedad, es decir tiene que hacer lo correcto y evitar o reducir el daño a los grupos de interés con los que se relaciona. Finalmente, las responsabilidades filantrópicas consisten en que la compañía de forma voluntaria, ponga en marcha o financie proyectos cuyo objetivo sea mejorar el bienestar de los individuos, o contribuir a reparar el medioambiente, entre otras. (Véase pirámide de la RSC en el anexo p.52)

Posteriormente, (como se cita en Carneiro Caneda, 2004, p. 34), autores como Carroll (1999) o Boatright (1993), establecen que la RSE cuenta con tres aéreas propias:

2. *“La Responsabilidad Económica: la cual afecta a la búsqueda del máximo beneficio así como al logro del mayor valor posible para el accionista; en ello se consigue a través de la mejora de la eficiencia y de la productividad.”*
3. *“La Responsabilidad Sociocultural: que se concreta en la realización de obras de interés social o cualquier otro tipo de práctica que suponga un beneficio social. Desde este punto de vista el respeto a la ley así como a las costumbres y la herencia cultural se hacen imprescindibles.”*
4. *“La Responsabilidad Medioambiental: nexo de conexión con el planteamiento más ambicioso del desarrollo sostenible. Como su propio nombre indica, corresponde a la obligación que mantiene cualquier empresa de cuidar y preservar tanto el entorno como la naturaleza en su conjunto.”*



Dichas responsabilidades (económicas, socioculturales y medioambientales), se han unido en dos, es decir en el ámbito interno y externo de la RSE, que más adelante detallaremos.

## ***2.5. PRINCIPIOS GENERALES DE LA RSE.***

Los principios generales de la RSE según la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020 y La Comisión de Seguimiento y Evaluación del Diálogo Social son los siguientes:

1. **Voluntariedad:** La Responsabilidad Social es voluntaria y supone un valor añadido para la empresa, asimismo se refiere al compromiso de integrar criterios sociales, laborales y medioambientales en la gestión de las empresas, intentando involucrar en dicha gestión a los distintos grupos de interés directamente afectados por sus acciones. Por lo tanto, se excluye el núcleo de obligaciones derivadas de las normas jurídicas.
2. **Competitividad:** es decir llevar a cabo actuaciones en materia de responsabilidad social que se pueden identificar como una apuesta por la excelencia en la gestión de las organizaciones, para mejorar su posición en el mercado, así como su productividad, rentabilidad y sostenibilidad.
3. **Cohesión social:** la RSE debe ampliar la eficacia de las empresas en el impulso de la igualdad de oportunidades y la inclusión social. Asimismo, los individuos deben valorar la RSE como un elemento de cohesión social para favorecer la reducción de los efectos sociales, de la crisis económica y crear empleo.
4. **Integración y eficiencia:** las distintas acciones socialmente responsables deben integrarse paulatinamente en las políticas de la organización, para que desde el núcleo de la actividad empresarial se extienda a los distintos procesos y sistemas de gestión. Además, la RSE intenta conseguir que el proyecto empresarial sea eficiente, así como una mejora continua, teniendo en cuenta la viabilidad económica de la empresa tanto a corto como a largo plazo.
5. **Creación de valor compartido:** las empresas deben crear más valor no solo para sí mismas y que repercuta en su mejora a medio y largo plazo, sino también para los grupos de interés involucrados en su actividad y en la sociedad en general como son: los clientes, los consumidores, accionistas, inversores y trabajadores.

6. Sostenibilidad: la RSE es un instrumento para desarrollar compañías conscientes de su papel como forma de desarrollo humano, económico, y medioambiental, perdurables en el tiempo, para las sociedades en las que se integran. Además, es posible ir hacia una economía más competitiva que dé lugar a un desarrollo sostenible y se pueda alcanzar un progreso social. Se trata por tanto de una vía para asegurar el crecimiento económico y social y satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias.
7. Transparencia: la RSE ayuda a promover empresas transparentes, dando lugar a un incremento de la credibilidad y de la confianza, ya que las compañías responsables socialmente dialogan con sus interlocutores y adquieren compromisos con los grupos de interés, además de integrar en su gestión aspectos económicos, sociales, laborales, medioambientales y de buen gobierno, entre otras, lo cual favorece y beneficia a la imagen de la empresa. El objetivo primordial es informar a las partes interesadas y a la sociedad en general las actividades empresariales desarrolladas y su repercusión en los distintos ámbitos, pues *“la transparencia es un componente esencial del debate sobre la RSE puesto que contribuye a mejorar sus prácticas y comportamiento, al tiempo que permite a las empresas y terceras partes cuantificar los resultados obtenidos”*. (COM (2002) 347 final, relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible p.14, citado en Diálogo Social, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2007, p. 5)
8. Adaptabilidad y flexibilidad: las políticas de RSE no pueden ser rígidas, sino que deben adaptarse a las distintas necesidades del entorno, del negocio, y de la realidad social en las que desarrolla su actividad la organización.
9. Dimensión y naturaleza social: la RSE tiene como fin fortalecer la función social de las organizaciones, y para ello debe comprometerse de forma voluntaria con la sociedad, es decir debe tener en cuenta a los distintos grupos de interés pues éstos son, los beneficiarios de los efectos derivados de una empresa socialmente responsable.
10. Implicación y participación de los trabajadores: consiste en que los empleados participen en las estrategias y políticas de RSE, para impulsar prácticas socialmente responsables en aspectos como la formación, la igualdad de trato y no discriminación, los derechos humanos, la sostenibilidad, el medio ambiente, etc., con

el objeto de aumentar la competitividad de las organizaciones, y favorecer la creación de empleo, entre otras.

## **2.6. LA IMPLICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS O STAKEOLDERS.**

### **2.6.1. ¿Qué son los grupos de interés o stakeholders?**

*“Los grupos de interés son aquellas entidades o individuos a los que pueden afectar de manera significativa las actividades de las empresas y del resto de organizaciones. [...] se reconoce como grupo de interés tanto a las organizaciones sindicales como a la representación legal de los trabajadores. [Asimismo debe identificarse como stakeholders a aquellos que se vean afectados por las actividades de la empresa], tales como los empleados, accionistas, inversores, clientes o proveedores, entre otros.”* (Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020 sobre la responsabilidad social de las empresas, p.25-26).

Igualmente se conoce a los grupos de interés como *“[...] interlocutores privilegiados: se trata de personas y grupos que se juegan algo en la actuación de la empresa, que se encuentran potencialmente afectados por ella, y que tienen poder para influir en su marcha, independientemente de sus vínculos contractuales con la misma”* (Libro Blanco de la RSE en España, Congreso de los Diputados, 2006, p. 16).

Por otro lado, *“los profesores Post, Preston, y Sachs proponen la siguiente definición de grupos de interés: “Los grupos de interés de una empresa son los individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo”* (como se cita en Olcese, Rodríguez y Alfaro, 2008, p. 102). Asimismo, autores como Friedman (1983) o Carroll (1989) definen a los grupos de interés como todo individuo o grupo que cuenta con varios intereses en una empresa en el momento en el que los mismos puedan verse afectados directa o indirectamente por las distintas acciones, decisiones, políticas o prácticas de la organización, es decir por el desarrollo de la actividad empresarial.

En definitiva, existen diferentes acepciones del concepto de grupos de interés o stakeholders y todas coinciden en que se trata de individuos, grupos o entidades, que sufren las consecuencias positivas o negativas derivadas de las actividades o decisiones de las compañías privadas, en la consecución de sus objetivos, y que al mismo tiempo

son esenciales para garantizar la supervivencia de éstas, es decir los actores sociales tienen un gran poder de influencia en la organización.

### **2.6.2 Evolución conceptual de los grupos de interés o stakeholders.**

El concepto de stakeholders viene a significar *“el que mantiene o tiene una apuesta”* y fonéticamente se parece al término stockholder, que en español significa *“el que tiene en su poder una parte alícuota de una empresa”*, es decir el accionista (Fernández y Bajo, 2012). Razón por la cual, entre los años 60 y 70 se pensó que los grupos de interés principales eran los accionistas ya que autores como Leavitt pronunciaron expresiones tales como *“el negocio es el negocio”* o como Friedman quien aseguró que la responsabilidad de la empresa es *“generar el máximo rendimiento al accionista”*. (Guédez, 2008, p.122)

Inmediatamente después, entre los años 70 y 80, se consolidaron ideas como que los clientes, empleados, y accionistas, formaban un triángulo de supervivencia empresarial, es decir, se empezó a especular que los grupos de interés eran todos aquellos individuos o instituciones sin los cuales era definitivamente imposible que la empresa sobreviviera. En dicha época, también se manifestaron ideas como que *“los clientes son quienes pagan nuestro sueldo”* o *“lo más importante es nuestra gente”*. (Guédez, 2008, p.122)

Posteriormente, entre los años 80 y 90, el economista Edward Freeman estableció que los grupos de interés eran *“cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”*. Sin embargo, en los 90, Richard T. De George definió en su libro *“Business Ethics”* a los grupos de interés como *“aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral”*. (Guédez, 2008, p.122-123). Por tanto, se pasó de creer que los grupos de interés eran los accionistas o propietarios, a considerar que los éxitos y fracasos de la empresa dependían de la participación de sus grupos de interés, los cuales son realmente amplios. (Véase representación gráfica de la evolución conceptual de grupo de interés, o partes interesadas, en anexo p.52)

### **2.6.3 Teoría de los grupos de interés.**

La teoría de los grupos de interés intenta aclarar la importancia de éstos en las empresas, y explica cómo identificar e implicar a los mismos en las políticas de la

organización, para que colaboren con ellas, y para intentar incluir los intereses de los grupos de interés en su gestión, dando lugar así a una creación de valor a largo plazo.

Por otro lado, ésta teoría facilita un marco para analizar la relación entre empresa y sociedad desde el desarrollo sostenible, insistiendo en valores como la participación, la inclusión y la dependencia mutua. En este sentido, como se cita en un estudio de (Caballero Fernández, Gloria., año desconocido, p.211), *“Brenner (1993) afirma que uno de los objetivos primordiales de la teoría de los “grupos de interés” es explicar y predecir cómo las organizaciones actúan respecto a las influencias de los “grupos de interés”, dado que ésta no sólo explica situaciones sino que aconseja actuaciones y comportamientos en la dirección de estos grupos de la organización.”*

Asimismo, dicha Teoría parte de la consideración de que la empresa no solo busca maximizar beneficios a corto plazo para los accionistas, sino que también busca valor para sus grupos de interés o stakeholders. No existe incompatibilidad a la hora de alcanzar objetivos económicos y sociales, por tanto las organizaciones tienen que generar riqueza y al mismo tiempo atender a las necesidades de sus grupos de interés.

Además, existen diversos enfoques sobre la teoría de los stakeholders, como el enfoque analítico, instrumental y normativo, tal y como expone Elsa González Esteban en su ensayo “la gestión de la responsabilidad basada en los stakeholders” (citado por Guédez, 2008, p.124), dichos enfoques son:

- **Enfoque analítico:** las empresas tienen relación con diferentes intereses de distintos grupos. Una de las técnicas para estudiarlos es dividiéndolos según tres atributos, que son: en primer lugar el poder, para defender o influir en sus propios intereses o en los de otros. En segundo lugar, la urgencia, en el sentido de grado de requerimiento según el tiempo, y en tercer y último lugar, la legitimidad, porque los actores sociales tienen exigencias o demandas legítimas, como por ejemplo la no discriminación en el puesto de trabajo. Por tanto, cuando un grupo de interés posee sólo un atributo se le señala como latente, cuando tiene dos atributos se le considera expectante y cuando cuenta con tres se le supone definitiva. Por su parte, Mitchell Ronald, (1997) dice que los actores sociales que no presentan al menos uno de estos atributos (poder, legitimidad y urgencia), no son stakeholders.

Identificar a éstos grupos es muy importante para implantar la RSE en la gestión empresarial y diseñar un mapa de grupos de interés necesario para la elaboración de estrategias de responsabilidad corporativa. No obstante, es importante señalar que los intereses de los grupos pueden cambiar a lo largo del tiempo, debido a diversas causas como los cambios en el entorno, el cual es dinámico, las nuevas tecnologías, la innovación etc., por lo que es primordial tener un diálogo permanente con los mismos, un intercambio de doble vía y así reducir riesgos.

- **Enfoque instrumental o estratégico:** se centra en los beneficios para el negocio, es decir en las acciones diseñadas por la empresa para atender a los grupos de interés. Se entiende como una estrategia para mejorar el rendimiento y el éxito económico de la compañía, ya que atender de forma sostenible las necesidades de los stakeholders mejora la imagen del empleador.
- **Enfoque normativo:** se centra en la idea de que los grupos de interés son personas con dignidad y además forman parte de intereses legítimos para la empresa y la sociedad. Aquí la RSE adquiere una connotación ética y la orientación de las organizaciones hacia los stakeholders no tiene como único fin el económico, sino que entiende que muchas de sus acciones o políticas pueden afectar a la humanidad, al bienestar social. Esta idea está ligada a lo que Carroll (1987), (citado por Mozas y Puentes, 2010, p.86) “define como “gestión moral”, frente a otros tipos de gestión, como la inmoral y la amoral, que persiguen la rentabilidad como su objetivo.”

En definitiva, partiendo de estos tres enfoques, vemos como las compañías deben tender al equilibrio entre la obtención de beneficios económicos y la cobertura de las necesidades de sus stakeholders, porque las acciones de éstos pueden afectar a la capacidad de la organización para desarrollar sus estrategias y alcanzar sus objetivos.

#### **2.6.4 Tipos de grupos de interés o stakeholders.**

En la actualidad, se concibe que existen cinco grandes grupos de interés, entre los que se encuentran los clientes, empleados, proveedores, propietarios o accionistas y la comunidad o sociedad. Sin embargo, los grupos de interés son muy amplios y abarcan una gran variedad de actores sociales, como éstos:

- ✓ Accionistas e inversores, distribuidores, trabajadores y sus representantes, así como clientes, ciudadanos, consumidores y proveedores.

- ✓ Gobiernos, instituciones regionales, locales y nacionales, y AAPP públicas
- ✓ ONG, asociaciones, miembros y redes de organizaciones sociales y ambientales y otros: medios de comunicación, consultorías, otras empresas, etc.

De esta manera, Pedro M. Sasía Santos, en su libro *La empresa a contracorriente: cuestiones de ética empresarial*, (citado por Guédez, 2008, p.127), “los grupos de interés son todos aquellos grupos que participaban, de una u otra forma, en la vida de la empresa”, los clasifica (a los grupos), atendiendo a lo siguiente:

- a. Los “**participes**”: que son los trabajadores, proveedores, acreedores, clientes, contratistas y accionistas.
- b. Los “**relacionados sociales**”: que incluyen las instituciones vinculadas con la empresa y los vecinos que forman parte de las comunidades donde trabajan las mismas.
- c. Los “**interlocutores**”: tales como las asociaciones de consumidores, ecologistas y medios de comunicación.
- d. Los “**afectados**”: que son aquellos que, sin tener una relación directa con la empresa, se ven afectados o en su caso beneficiados por la actividad empresarial, como por ejemplo: los jubilados, los ancianos, los desempleados y los discapacitados, entre otros.

Asimismo, también se pueden clasificar en grupos primarios y secundarios. Los primarios son aquellos formados por actores sociales imprescindibles para la supervivencia de la empresa, y que se ven afectados tanto de forma positiva como negativa por las decisiones de la organización, y a su vez éstos influyen en la consecución o no de los objetivos de la empresa, tales actores son: los trabajadores, clientes, accionistas y proveedores. Y los secundarios serían aquellos grupos cuya relación con la organización no es directa, pero ejercen influencia en ella y pueden verse perjudicados por las acciones de ésta: medios de comunicación, instituciones educativas, grupos de presión, ecologistas. ONG, etc.

También se pueden clasificar en grupos de interés internos y externos. Los internos son aquellos que pertenecen a la estructura de la organización, que tienen derechos legítimos como son: los empleados, accionistas o propietarios. Y los grupos externos

son aquellos que no forman parte de la estructura interna de la organización, sino que relacionan con ésta desde su independencia orgánica y que influye en las actividades de la empresa, tales como: los clientes, proveedores, competidores, agentes sociales, administraciones públicas, comunidad local, medioambiente y generaciones futuras.

## 2.7 **NORMATIVA Y ESTÁNDARES DE LA RSE.**

Tal y como se comento con anterioridad, la RSE va más allá de la ley e integra de forma voluntaria las necesidades y preocupaciones de los diferentes stakeholders. Asimismo, existen diversas normas que pueden servir de guía para las empresas en materia de RSE, las cuales no son de obligado cumplimiento, sino que se tratan de meras iniciativas para intentar fomentar y promover la RSE en las organizaciones. Sin embargo, los gobiernos deben comprometerse a desarrollarlas y a hacerlas influyentes entre las empresas que trabajen en o desde sus territorios. Algunas de las iniciativas más destacadas a nivel internacional, europeo y español son las siguientes:

**Figura 2.7: Iniciativas en materia de RSE**

Ámbito internacional	Ámbito Europeo	Ámbito Nacional
<p><b>Pacto internacional sobre derechos económicos, sociales y culturales de la ONU (1966)</b></p> <p>La Declaración Tripartita de Principios de la Organización Internacional del Trabajo sobre Empresas Multinacionales y Política Social (1977)</p> <p><b>Declaración de Río sobre el medio ambiente y el desarrollo de la ONU (1992)</b></p> <p>Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998)</p> <p><b>Pacto Mundial de las Naciones Unidas(2000)</b></p> <p>Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales elaborada en 1976 y revisada en el año 2000</p> <p><b>Convención de la ONU contra la corrupción (2003)</b></p>	<p><b>Libro Blanco sobre Responsabilidad Ambiental (2000)</b></p> <p>Consejo de Niza (2000)</p> <p><b>Libro Verde de la Comisión europea sobre la RSC (2001)</b></p> <p>Comunicación de la Comisión (2002)</p> <p><b>Resolución del Consejo Europeo RSC (2003)</b></p> <p>Informe del Foro Europeo de Grupos Interesados (2004)</p> <p><b>Constitución Europea (2005)</b></p> <p>Informe de la Reunión de Grupo de Alto Nivel RSE (2008)</p> <p><b>Comunicación de la Comisión Europea de la estrategia renovada de la UE sobre RSE (2011-2014)</b></p> <p>Estrategia Europea 2020</p>	<p>Ley 39/1999 de Conciliación de la Vida Laboral y Familiar</p> <p><b>Libro Blanco de la RSE (2006)</b></p> <p><b>Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.</b></p> <p>Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de RSE</p> <p><b>Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.</b></p> <p>Ley 2/2013, de 15 de mayo, de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad</p> <p><b>Ley 19/2013 de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno</b></p> <p>Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016</p> <p><b>Estrategia Española de RSE 2014-2020</b></p>

Fuente de elaboración propia



Respecto a este tema, existe un amplio debate sobre si debe existir un modelo de responsabilidad social corporativa, donde las empresas integren voluntariamente la RSE en su gestión y estrategias, o si debería constar una regulación mínima que establezca unas directrices de cómo llevar a cabo acciones socialmente responsables. Asimismo, algunos de los argumentos a favor de regular la RSE, son por ejemplo: que es necesaria una propuesta legislativa que definan los parámetros y controle el cumplimiento de las acciones responsables, pues de lo contrario las organizaciones no actuarían de forma responsable, ya que no se sienten obligados legalmente.

Además, es necesario legalizar la responsabilidad social empresarial, pues de lo contrario las empresas podrían utilizar la RSE como forma de mejorar su imagen de empleador, con fines económicos, es decir como una estrategia de publicidad, sin garantizar las conductas sostenibles y éticas, ni atender a las necesidades de sus grupos de interés, entre otros. Mientras que hay argumentos en contra como, que no es necesaria la legalización de la RSE, pues las empresas al integrar a la misma en sus políticas, obtendrán beneficios y se verán recompensadas, ya que la RSE hace que las empresas aumenten sus beneficios, sus ventajas competitivas y mejoran su gestión de riesgos, la innovación, etc. Igualmente, cada empresa es distinta y cuenta con circunstancias y necesidades particulares, dependiendo del sector y el entorno en el que trabajen, por lo que no siempre podrían aplicar los indicadores establecidos en la normativa que regule la RSE. (IESE Business School-Universidad de Navarra, 2010, p.1-3).

En mi opinión, considero que la RSE debería legalizarse de forma parcial, es decir se deberían regular unos contenidos mínimos que todas las empresas puedan cumplir, atendiendo a los distintos sectores y entornos en los que operen, y luego dejar al “libre albedrío” de los empresarios el resto de acciones socialmente responsables que puedan contribuir a mejorar a la empresa y a la sociedad en su conjunto.

Por otro lado, tal y como establece el Centro Nacional de Información de la Calidad, (Boletín de la AEC, nº 97, sobre los diversos estándares en relación con la Responsabilidad Social Empresarial, año desconocido, p.1-5), existen una serie de estándares de la RSE a través de los cuales las empresas pueden implantar la misma por medio de informes o memorias de sostenibilidad, etc. y así conseguir diferenciarse respecto de otras empresas en ámbitos como el medio ambiente, los derechos laborales,

la conciliación de la vida laboral y familiar, entre otras, así como atender a las necesidades de las partes interesadas. Es decir, *“son herramientas internas que posibilitan que las empresas y otras organizaciones puedan introducir sus valores en la práctica diaria”* (El Libro Blanco de la RSE en España, Congreso de los Diputados, 2006, p. 13).

Algunos de esos estándares o marcos de gestión son los siguientes:

- ✓ **Norma SA 8000:** dicha norma fue elaborada por un grupo de expertos en el año 1997, en EE.UU, con el objetivo de mejorar a nivel mundial las condiciones laborales. Asimismo, ésta se fundamenta en derechos humanos internacionales ya existentes, como por ejemplo: la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño de la ONU, o la OIT. Y se caracteriza por definir los requisitos acerca de las prácticas de empleo sociales de fabricantes y proveedores y por ser una norma uniforme y auditable por terceras partes, además por ser elaborada por varias partes interesadas, es decir por empresas, sindicatos, etc. También, porque, *“[...] su enfoque fundamental se dirige a la mejora de las situaciones laborales y a la eliminación de las malas condiciones de trabajo, el respeto a las condiciones convenientes de prestación de la actividad laboral, la eliminación de la discriminación y la desigualdad en las empresas y el fomento de Sistemas de Gestión que favorezcan el desarrollo integral de los trabajadores.”* (Carneiro Caneda, 2004, p. 118).

Además, *“éste estándar está centrado, especialmente, en empresas del sector manufacturero y del sector servicios, a la vez que está pensado especialmente para empresas multinacionales que operen en países no industrializados.”* (Curto Grau, 2012, p.6)

- ✓ **Norma AA 1000:** fue creada en el año 1996, por el ISEA (Institute for Social and Ethical Accountability), con la colaboración de multinacionales, organismos no gubernamentales, académicos y empresas consultoras, para dotar a las compañías de indicadores que favorezcan una mejora de la sostenibilidad, independientemente de su sector, tamaño, etc. Se caracteriza también, por cubrir resultados económicos, sociales, y ambientales de las organizaciones. Y por, estudiar cómo las empresas conocen, comprenden e integran a los diferentes grupos de interés y se concentran

especialmente en las partes interesadas y en las políticas de la organización, fomenta la credibilidad y calidad de los informes de sostenibilidad, entre otras.

La primera edición de la norma de aseguramiento AA1000AS fue publicada en el año 2003 con el objetivo de *“evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento”* (AA 1000:2003, p.5). Posteriormente, en el 2008 fue publicada una segunda edición, que proporciona los requisitos necesarios para llevar a cabo un aseguramiento de sostenibilidad e ir más allá de una mera verificación de datos. (AA 1000:2008, p.28)

- ✓ **Norma ISO 26000:** la presente guía fue desarrollada por ISO (International Standard Organization) y tiene por objeto guiar o indicar directrices sobre RSE a las empresas, para que éstas implanten acciones socialmente responsables en sus políticas, con independencia del tipo de organización (grandes o pequeñas, en países desarrollados o en vías de desarrollo.) Dicha norma es el resultado de un acuerdo entre expertos internacionales, representantes de los principales grupos de interés y recoge la definición y los principios de la RSE, además de aquellas cuestiones necesarias para implantar las acciones socialmente responsable, así como orientación para saber cómo integrar la misma en las operaciones de la organización, lo cual puede repercutir en su reputación o su capacidad para atraer y retener a los trabajadores o miembros de la organización, clientes, inversionistas o propietarios, incluso en sus relaciones con las empresas, gobiernos, proveedores, organizaciones etc.

Asimismo, *“son cinco los aspectos abordados por la ISO 26000: las relaciones laborales empresa-trabajador, las condiciones de trabajo y la protección social, el diálogo social, la salud y seguridad en el trabajo, el desarrollo humano y la formación en el puesto de trabajo.”* (Curto Grau, 2012, p.7)

En definitiva, su función consiste en *“ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible”* [y] *“tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social.”* (ISO 26000:2010)

- ✓ **Norma SGE 21:** la Asociación de Empresas y Profesionales de la Responsabilidad Social Empresarial en España, elaboró en el año 2000 ésta norma, la cual tiene como meta impulsar la RSE entre las organizaciones, y conseguir un alineamiento entre la gestión y los valores de cada empresa. La misma ha sido revisada y actualizada, hasta llegar a la tercera versión del año 2008.

Su característica principal es que permite a las compañías establecer, implantar y evaluar un sistema de gestión ética y socialmente responsable. Además, incorpora criterios relativos a las relaciones de la empresa con sus grupos de interés, y es aplicable a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño y sector de actividad.

- ✓ **Norma UNE 165010 EX:** ésta norma experimental fue creada en 2009 por AENOR (Asociación Española de Normalización), como consecuencia de la preocupación de las empresas por las necesidades de la sociedad, los comportamientos éticos, laborales, ambientales, entre otras. También establece los criterios para mejorar el ejercicio de la RSE en las empresas y puede ser aplicada por cualquier organización sin importar su tamaño o sector de actividad. Igualmente, la norma UNE 165010 EX, ayuda a las empresas a implantar criterios de actuación en el campo ético, social, laboral, ambiental, económico y de respeto de los derechos humanos, de una forma transparente y responsable.

- ✓ **Global Reporting Initiative (GRI):** *“ha creado el «GRI’s Sustainability Reporting Framework», que facilita a las empresas la tarea de medir y elaborar informes de sus actuaciones en materia de sostenibilidad. En su documento «Guía para la elaboración de Informes de Sostenibilidad» hay un listado de indicadores de actuaciones sociales, una de cuyas áreas se ocupa de lo que ellos llaman «las prácticas laborales y el trabajo decente».”*(Curto Grau, 2012, p.6).

Según la estrategia española de RSE 2014-2020, España es el país con el mayor nivel de aplicación de las guías GRI, haciendo uso del marco de Global Reporting Initiative (GRI) para la elaboración de informes anuales de RSE, en el año 2012, 180 organizaciones españolas.

- ✓ **Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial:** son una herramienta para evaluar y seguir la gestión de responsabilidad social empresarial de las

organizaciones. Asimismo, han sido creados para colaborar con las empresas en el desarrollo de sus políticas y en la planificación estratégica de sus acciones de responsabilidad social. Además sirven para que muchas empresas se adapten al nuevo modelo empresarial e indican diferentes niveles de responsabilidad social.

- ✓ **Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social IQNet SR10:** se trata de un estándar internacional “[...] que sirve para integrar la gestión de la responsabilidad social en la estrategia de las organizaciones y para comunicar los logros alcanzados a través de su certificación.” (AENOR,2010)

## **2.8 DIMENSIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA RSE.**

1. *Dimensión interna de la RSE:* siguiendo lo establecido en el Libro Verde, elaborado por la Comisión de las Comunidades Europeas, en el años 2001, la dimensión interna de la RSE afecta al personal interno de la empresa (empleados) y hace referencia a las prácticas responsables dentro de la compañía, tales como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, la gestión del cambio y de los recursos naturales utilizados en la producción. Dichas cuestiones se desglosaran a continuación:

### **1º. Gestión de los Recursos Humanos:**

Tal y como establece El Libro Verde de la Comisión Europea (citado por Carneiro Caneda, 2004, p.108) *“la Comisión entiende [respecto al personal] que es responsabilidad de las organizaciones crear un clima conveniente así como poner los medios necesarios que permitan iniciar medidas tales como: el aprendizaje permanente, la responsabilización de los trabajadores, la mejora de la información en la empresa, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de recursos humanos, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, la participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y la consideración de la capacidad de inserción profesional y la seguridad en el lugar de trabajo.”*

Todo ello con el objeto de facilitar la contratación de las personas pertenecientes a los colectivos más desfavorecidos y combatir la discriminación, reducir el desempleo y luchar contra la exclusión social. También es importante fomentar la educación y formación entre los más jóvenes, creando un entorno que

estimule el aprendizaje permanente. .” (El Libro Verde de la Comisión Europea, 2001, p.9)

Por tanto, *“la RSE, en su vertiente interna, afecta de modo general a la gestión de las personas dentro de la empresa. [Motivo por el cual las empresas socialmente responsables deberían] cumplir escrupulosamente las normas laborales, desarrollando políticas de mejora continua de la calidad del empleo por encima de las regulaciones normativas mínimas”*, centrándose en aspectos como la subcontratación, la negociación colectiva, la conciliación de la vida laboral con la personal, la formación continua y el reciclaje, la igualdad de retribución, salarios justos. La participación en los beneficios, en la propiedad o en la gestión, y la integración laboral de colectivos en exclusión social, minorías étnicas, entre otros. (El Libro Blanco de la RSE en España, Congreso de los Diputados, 2006, p. 27-36)

## **2º. Seguridad y Salud en el trabajo:**

Las organizaciones deben cumplir con la legislación vigente referente a la salud y seguridad en el trabajo, así como con la ley de prevención de riesgos laborales, además, deben ir más allá del mero cumplimiento de los preceptos legales y completar la legislación con certificaciones y métodos complementarios en los que intervengan las empresas, gobiernos y organizaciones profesionales, pues el objetivo es crear empresas y lugares de trabajo saludables, e intentar ir hacia la excelencia. También, deben exigir seguridad y salud a las empresas con las que subcontrata y a los proveedores.

Por lo que, tal y como apunta El Libro Verde de la Comisión Europea *“a medida que aumentan los esfuerzos por mejorar la salud y la seguridad en el lugar de trabajo y la calidad de los productos y servicios, se multiplica también las presiones para que en el material promocional de la empresa, se mida, documente y comunique dicha calidad. Se han incluido en diversas medida criterios de salud y seguridad en el lugar de trabajo en los sistemas de certificación y los sistemas de etiquetado de productos y equipo existentes, y se han iniciado también programas de certificación de los sistemas de gestión y de los subcontratista basados sobre todo en la salud y la seguridad en el lugar de trabajo.”* (El Libro Verde de la Comisión Europea, 2001, p. 9-10)

Por ejemplo: “*la etiqueta sueca TCO (TCO Labelling Scheme) para material de oficina es una etiqueta voluntaria con la que se intenta animar a las empresas a producir material de oficina más seguro para los trabajadores y más respetuoso para el medio ambiente; ayudar a los compradores a elegir el material de oficina menos perjudicial para los usuarios y para el medio ambiente externo: y ofrecer a compradores y vendedores una etiqueta clara que permita ahorrar tiempo, trabajo y dinero cuando se compra.*” (El Libro Verde de la Comisión Europea, 2001, p.10)

Al mismo tiempo, según Forética (asociación de empresas y profesionales de la RSE en España), existen diversas herramientas o iniciativas para conseguir que las empresas sean promotoras de salud e impulsoras de actividades preventivas, tales como: “*La Guía para el Bienestar en el Trabajo: Desarrollada por CSR Europe, o El Pacto Europeo sobre la Salud Mental*”, entre otros

### **3º. Adaptación al Cambio:**

Debido a la situación de crisis que nos acompaña desde el año 2008, muchas empresas han necesitado o necesitan actualmente una reestructuración, lo que desde un punto de vista social, significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados, por los cambios y las decisiones tomadas. Para ello es necesario buscar la participación y la implicación de todos los afectados mediante una información y consulta abierta. Además, la reestructuración debe prepararse bien, identificando los riesgos, calculando todos los costes y evaluando todas las opciones que permitan reducir los despidos necesarios.

Asimismo, las empresas deberían tratar de salvaguardar los derechos de los trabajadores y ofrecerles cursos de reciclaje profesional, modernizar los instrumentos y los procesos de producción, es decir establecer diálogo, cooperación y asociación, asumir su responsabilidad respecto de la empleabilidad de su personal, comprometiéndose con el desarrollo local y las estrategias activas de empleo local o la inclusión social. (El Libro Verde de la Comisión Europea, 2001, p. 10-11).

En definitiva, deberían ofrecer fórmulas para paliar el efecto pernicioso sobre el tejido social y laboral que tiene la adaptación a los cambios. (Carneiro Caneda, 2004, p.110).

#### **4º. Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales:**

Las acciones socialmente responsables en este ámbito, consisten en que las empresas integren la gestión ambiental en sus políticas y estrategias organizativas con el fin de eliminar, ó al menos minimizar y mitigar sus impactos negativos en el medio ambiente, es decir consiste en reducir las emisiones contaminantes, el gasto energético, generar menos residuos nocivos, reciclar etc. todo ellos a través de programas de formación a todo el personal, para que éstos entiendan los efectos adversos que la actividad empresarial puede causar a la ecología, conozcan la normativa y cumplan los requisitos medioambientales de la Comunidad Europea. Por tanto, se trata de acciones ventajosas, ya que la organización al respetar el medioambiente también consigue mejorar su competitividad y sostenibilidad, así como su reputación, entre otras ventajas.

Un ejemplo de gestión medioambiental sería: *“la política integrada de productos (PIP), [la cual] se basa en el análisis de las repercusiones de producto a lo largo de todo su ciclo vital, e incluye un diálogo entre las empresas y otros agentes interesados para determinar el planteamiento más rentable, o a través del sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (EMAS) ISO 19000, el cual anima a las empresas a crear, de forma voluntaria, sistemas de ecoauditoría y ecogestión en la compañía o industria, para mejorar el rendimiento ecológico.”* (El Libro Verde de la Comisión Europea, 2001, p. 11-12)

1. *Dimensión externa de la RSE:* según lo dispuesto en El Libro Verde de la Comisión Europea (2001), la dimensión externa incluye a las comunidades locales, los trabajadores, accionistas, proveedores, consumidores, autoridades públicas y a las ONG. Es decir, al contrario de la dimensión interna de la RSE que hace referencia a las iniciativas sociales dirigidas a los trabajadores y a la producción en términos de gestión de RRHH, seguridad y salud, etc. la externa se enfoca en los grupos de interés más allá de las fronteras de la empresa. Asimismo,



las iniciativas sociales propias de la dimensión externa le dan carácter de estrategia competitiva a la responsabilidad social, y no solo ofrece beneficios económicos y sociales, sino que permite a la empresa mejorar su imagen para atraer consumidores o inversores, fortalecer su cadena de distribución, adaptarse al entorno social, conocer las necesidades del mercado para introducir nuevos productos, entre otras. El objetivo final redunda en un mejor posicionamiento de la organización (Ferrer, 2013, p. 391-392)

Por tanto, tal y como establece Melendo (1990) citado por (Araque Padilla y Montero Simó, 2006, p.85-86), la dimensión externa de la RSE tiene que ver “*con una perspectiva específica o particular, la de contribuir al bien común socorriendo a la sociedad en aquellas necesidades que guardan más estrecha relación con el objetivo particular de esa empresa, y a partir de los ámbitos sociales, que geográficamente o por afinidad, se encuentren más cercanos a ellas.*”. Por lo que la dimensión externa incluye:

### **1º. Comunidades locales:**

Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades en las que se insertan, es decir el Libro Verde de la Comisión Europea (2001), presenta la acción social como una manera de concretar el compromiso empresarial con la comunidad local en la que operan, concretamente con las comunidades locales directamente afectadas por las operaciones de la organización, y es que “*es evidente que las empresas afectan a las comunidades de su entorno inmediato, [ y que estas son conscientes de ese hecho] y establecen mecanismos de comunicación con las comunidades afectadas para conocer y medir ese impacto y tratar de reducirlo o compensarlo*”. (El Libro Blanco de la RSE en España, Congreso de los Diputados, 2006, p. 38). Por lo que, para contribuir al desarrollo local, las empresas ofrecen puestos de trabajo a los propios vecinos, financian instalaciones de uso público, contratan personas excluidas, patrocinan actividades deportivas o culturales, etc. dando lugar a la creación de un vínculo de lealtad muy fuerte entre la empresa y la sociedad.

Asimismo, las empresas dependen de la salud (entorno limpio, aire puro...), estabilidad y prosperidad de las comunidades donde operan, por lo que éstas también colaboran en la defensa del medio ambiente. Por último, las compañías se

interesan por tener conocimiento de los agentes locales, las tradiciones y los recursos del entorno local, ya que todo esto es un activo que las mismas pueden capitalizar.

## **2º. Socios Comerciales, proveedores y consumidores:**

Las empresas tienen que colaborar estrechamente con sus socios comerciales, para reducir la complejidad y los costes y aumentar la calidad, ya que las relaciones con los socios y proveedores son importantes, y a largo plazo, pueden traducirse en precios, cláusulas, expectativas equitativas y suministros fiables y de calidad. (Libro Verde de la Comisión Europea, 2001, p. 13). También, las organizaciones deben ser conscientes de que sus resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción, por lo que el control de la misma es un elemento clave de todas las políticas de RSE, “y que supone verificar que las operaciones de los proveedores respetan la legislación de sus países y las convenciones internacionales y que no violan derechos básicos, derechos humanos, declaraciones de la OIT, derechos de la infancia...” (El Libro Blanco de la RSE en España, Congreso de los Diputados, 2006, p. 37).

Además, como parte de la RSE, es necesario que las organizaciones ofrezcan de manera eficaz, ética y ecológica productos y servicios ajustados a las necesidades y preferencias de los consumidores, ofreciendo siempre calidad, seguridad, fiabilidad, e información fidedigna de los productos, etc. cumpliendo siempre con la legislación vigente. Todo ello se traduce en una ventaja económica y competitiva para la empresa.

## **3º. Derechos humanos en sentido estricto:**

Las compañías cada día se enfrentan a cuestiones más complejas, debido a la globalización y las distintas relaciones comerciales con otros países, por lo que deben intentar que no se vulneren los derechos humanos fundamentales, a través de la eliminación del trabajo forzoso, la abolición del trabajo infantil entre otras. (El Libro Verde de la Comisión Europea, 2001, p. 14). Por otro lado, como consecuencia de la creciente presión de ONG y grupos de consumidores, cada vez hay más empresas y sectores que adoptan códigos de conducta en materia de

condiciones laborales, derechos humanos y aspectos medioambientales, dirigidos en particular a sus subcontratistas y proveedores, para mejorar su imagen empresarial y reducir el riesgo de que los consumidores reaccionen negativamente. Dichos códigos de conducta no pueden sustituir las legislaciones nacionales, comunitarias e internacionales ni las normas de obligado cumplimiento, pero si obligar a los subcontratistas a cumplir numerosos criterios en materia de salarios, jornadas laborales y otras condiciones sociales. (El Libro Verde de la Comisión Europea, 2001, p. 15)

#### **4º. Problemas ecológicos mundiales:**

*“El Libro Verde de la Comisión Europea (2001) se refiere a los problemas ecológicos mundiales y al papel de las empresas en la consecución de un desarrollo sostenible en este nivel”* (Urcelay, 2007, p.55). Es decir, las organizaciones pueden tratar de obrar con arreglo a su responsabilidad social tanto a nivel europeo como internacional. *“Por ejemplo, pueden fomentar la reducción del impacto ambiental de sus actividades a lo largo de su cadena de producción en el marco del planteamiento PIP y hacer mayor uso de herramientas europeas e internacionales vinculadas a la gestión y a los productos.”* (El Libro Verde de la Comisión Europea, 2001, p. 16)

## **2.9 LÍNEAS DE ACTUACIÓN, MEDIDAS Y VENTAJAS DE LA RSE.**

### **2.9.1 Líneas de actuación y medidas.**

Tal y como establece La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020 (p.29), la RSE cuenta con una serie de objetivos como: impulsar y promover la RSE en las empresas, incluidas las PYMES, así como en el resto de organizaciones públicas y privadas. Identificar y promover la RSE como condición de competitividad, de sostenibilidad y de cohesión social, difundir los valores de la RSE en el conjunto de la sociedad y crear un marco de referencia común para todo el territorio en dicha materia, que garantice el cumplimiento y respeto de los principios de la Ley 20/2013, de 9 de diciembre, de Garantía de la Unidad de Mercado y permita una mayor coordinación y sinergias en esta responsabilidad social empresarial.

Además, y según lo dispuesto en La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020, en torno a los citados objetivos se vertebran diez líneas de actuación y sesenta medidas concretas, dirigidas tanto al sector privado como al público, y que son las siguientes:

1. *Promoción de la RSE como elemento impulsor de organizaciones más sostenibles*: cuyo fin es expandir las actuaciones, principios y buenas prácticas de la RSE al conjunto de la sociedad, ya que la misma es impulsora de la sostenibilidad, de la igualdad de oportunidades y de la cohesión social.

Asimismo, algunas de las medidas son, por ejemplo, fomentar plataformas de comunicación y espacios de diálogo entre las organizaciones y los grupos de interés, o dar a conocer y divulgar el esfuerzo de las empresas comprometidas con la RSE, desarrollar herramientas para el envío de las memorias e informes de sostenibilidad, y crear un espacio web especializado en RSE, entre otras. (La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020, p.32-35)

2. *Integración de la RSE en la educación, la formación y en la investigación*: a través de formación especializada y por medio de la investigación, ya que con la integración de la RSE en la educación se intenta cambiar la forma de pensar y actuar de la sociedad, tanto de la actual como de las futuras generaciones, orientándolas a realizar acciones socialmente sostenibles.

Una de las medidas, relacionadas con esta línea de actuación, consiste en potenciar el estudio de la RSE tanto en las instituciones educativas para la formación profesional como en las universidades, y en los centros de investigación. (La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020, p.36)

3. *Buen Gobierno y transparencia como instrumentos para el aumento de la confianza*: ya que dichas prácticas, el comportamiento ético y la transparencia son actuaciones muy valoradas por los inversores, accionistas, clientes y empleados. Asimismo, entre las medidas que se incluyen en la citada línea de actuación destacan: impulsar las prácticas de buen gobierno de las organizaciones, así como el fomento de la fiscalidad responsable en las mismas, o las actuaciones dirigidas

a combatir el fraude, tanto laboral como fiscal, y la economía sumergida. (La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020, p.37-40)

4. *Gestión responsable de los recursos humanos y fomento del empleo*: es decir las empresas socialmente responsables deben impulsar la creación de empleo y tener en cuenta a los colectivos con grandes dificultades de inserción laboral. Por otro lado, deben gestionar y fomentar la diversidad en las plantillas y sobre todo garantizar el cumplimiento de los derechos humanos y laborales de sus trabajadores. Algunas de las medidas relacionadas con la gestión responsable de los RRHH y el empleo son: las de impulsar acciones dirigidas a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, así como el incentivar la promoción de la salud en los centros de trabajo, potenciar la contratación indefinida, etc. (La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020, p.40-43)
5. *Inversión socialmente responsable e I+D+i*: la inversión socialmente responsable es una herramienta esencial para consolidar las prácticas de RSE y poder canalizar fondos hacia actividades y sectores más sostenibles. Además, debe promoverse el desarrollo de la cultura innovadora en nuestro país como seña de identidad e involucrar a las Administraciones públicas en dicho proceso. Entre las medidas se encuentran: la elaboración de una guía de buenas prácticas en materia de inversión socialmente responsable, impulsar el emprendimiento social, entre otras relacionadas. (La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020, p.43-45)
6. *Relación con los proveedores*: la relación con los proveedores debe ser prioritaria en los planes estratégicos de la empresa y las AAPP, pues es importante desarrollar acciones socialmente responsables en cada uno de los componentes de la cadena de suministros. Algunas de las medidas en relación con los proveedores son: velar por el cumplimiento de los principios de RSE en toda la cadena de suministros y animar a las compañías a transmitir sus modelos de gestión responsable, o fomentar las acciones dirigidas a satisfacer los compromisos de las organizaciones con sus proveedores, entre otras. (La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020, p.45-46)

7. *Consumo responsable*: consiste en llevar a cabo una serie de medidas que permitan sensibilizar, concienciar y hacer partícipe al consumidor en su toma de decisiones, con el objeto de promover una sociedad más sostenible, ecológica y solidaria. En cuanto a las medidas insertas en esta línea de actuación, cabe destacar el elaborar un código de buenas prácticas sobre información para evitar la publicidad engañosa y garantizar una comunicación ajustada al producto ofertado, también promover políticas de comunicación y publicidad responsables, etc. (La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020, p.47-49)
8. *Respeto al medio ambiente*: toda empresa sostenible debe conciliar el cuidado del medio ambiente con el desarrollo económico y social, a través de medidas que fomenten el respeto por el entorno y el consumo responsable de recursos naturales, que permitan mitigar la contaminación ambiental, impulsar tecnologías limpias, entre otras. (La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020, p.49-50)
9. *Cooperación al desarrollo*: el papel de las empresas españolas, es importante para favorecer la cohesión social, cumplir con los Objetivos Mundiales de Desarrollo Sostenible y especialmente, para la defensa y protección de los derechos humanos de las comunidades. Entre las medidas se encuentran: el promover la constitución de alianzas Público Privadas para el Desarrollo, diseñar y poner en marcha programas junto con la Cooperación Española, etc. (La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020, p.50-53)
10. *Coordinación y participación*: consiste en promover la coordinación y la participación de distintos agentes, garantizando que las acciones en materia de RSE se cumplen y que las mismas hagan partícipes al mayor número de grupos de interés. Las medidas incluidas en esta línea de actuación son: extender y promover la RSE en todo el territorio, impulsar el intercambio de experiencias con otros países, etc. (La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020, p.53-54)

**2.9.2 Ventajas de la RSE.** Una estrategia empresarial que incorpore la RSE puede aportar, entre otros, los siguientes beneficios o ventajas para la empresa:

- Incrementar el atractivo hacia los clientes, es decir mejorar su imagen como empleador y su reputación, y al mismo tiempo captar nuevos clientes y aumentar la fidelización de los clientes.
- Ser empresas líderes en el medio ambiente, ser más sostenibles y mejorar la relación con el entorno, las autoridades, reduciendo el peligro de litigios y sanciones, y también con los sindicatos y las AAPP.
- Incremento de las ventas, un mejor posicionamiento y diferenciación de la marca, así como el acceso a nuevos segmentos de mercado. Dando lugar también a un aumento de la productividad, la eficiencia y la calidad, lo cual se traduce en consumidores satisfechos. Todo ello gracias a la reducción de costes de operación y gastos, así como de las desgravaciones fiscales
- Tener éxito como empresas que llevan a cabo prácticas de comercio justo, es decir transparentes y abiertas, lo cual mejora también la relación con los socios comerciales y los accionistas e inversores.
- Mejores políticas de RRHH: incrementando la motivación y la integración de empleados de calidad, reduciendo el absentismo y mejorando en general el clima laboral. Entre otras múltiples ventajas implícita en la RSE, vista como una estrategia con la que ganan todos (empresas, ciudadanos y medio ambiente).

### ***2.10. LA RSE EN LA AAPP.***

Las Administraciones públicas (el Estado en general), debe ser un referente en responsabilidad social empresarial, para el sector privado y la sociedad en general, pues las AAPP tienen un protagonismo esencial a la hora de administrar recursos escasos, teniendo en cuenta a los distintos interlocutores y a los funcionarios, ya que la RSE es una oportunidad para gestionar los recursos públicos, no solo de forma legal, sino yendo más allá, a través de la búsqueda de la excelencia, y dando lugar a una imagen ejemplar. Y es que la ciudadanía reclama, cada vez más, una mayor transparencia, no sólo a las empresas privadas sino también a la administración pública en situaciones como los actuales casos de corrupción, o también por la lentitud burocrática para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno.

Asimismo, las AAPP no pueden eludir gestionar con responsabilidad social los recursos, pues deben responder a las distintas demandas y problemas sociales y

medioambientales de la sociedad, es decir deben buscar la sostenibilidad colectiva a través de la dimensión interna y externa de su gestión y al mismo tiempo ser referencia en el ámbito social y económico, razón por la cual es importante que éstas no se limiten a exigir responsabilidad a los demás, sino que ellas también asuman su propia responsabilidad.

Por tanto, y tal y como establece (Gay Herrero, 2009, p.52) *“las Administraciones deben apostar por la defensa de un desarrollo sostenible en el marco de un mundo globalizado e interconectado, y para ello deben cumplir con cuatro roles básicos en la implementación de las políticas públicas de fomento de la RSC. Así y siguiendo el «Informe del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas» (MTAS 2007), estos roles son”*:

- a) *“Regulador, definiendo los estándares mínimos de la actuación empresarial [dentro del marco legal] y el control de su cumplimiento, [exigiendo una mayor] transparencia en la información proporcionada en las memorias de las organizaciones así como la explicitación de los criterios de definición de un producto de inversión como «ético», medidas antioligopolio para el mercado financiero o un marco normativo que dote de protección a los instrumentos de la banca ética. [Es decir, mayores controles y mejores mecanismos de supervisión] (Gay Herrero, 2009, p.52)*
- b) *“Facilitador o de apoyo, fomentando e incentivando el que las empresas y lo demás agentes sociales se comprometan con la agenda de la RSC, aportando fondos [y herramienta o mecanismos] para la investigación, para la recopilación y diseminación de información o de formación, [que] incluirían fórmulas voluntarias de etiquetado de productos, bancos de buenas prácticas y guías para los sistemas de gestión. [Además del establecimiento de incentivos fiscales y la promoción y fomento del consumo socialmente responsable.] (Gay Herrero, 2009, p.52)*
- c) *“Colaborador, coordinando el «partenariado» entre el sector público y privado y la sociedad civil. Acuerdos estratégicos y medidas heterogéneas como pueden ser: la obtención de compromisos medioambientales, el establecimiento de foros de discusión, debate y difusión de conocimiento sobre RSC, la mejora en la efectividad de las políticas de cooperación al desarrollo, la colaboración en la creación de*



*plataformas de diálogo multigrupo de interés entre empresas, gobiernos, sociedad civil, sindicatos.*” (Gay Herrero, 2009, p.52-53)

d) *“Promotor, respaldando políticamente y promoviendo el concepto y la práctica de la RSC, [atreves de] diferentes fórmulas que incluirían la difusión pública de los documentos oficiales de RSC o el reconocimiento directo de los esfuerzos de organizaciones individuales o consorcios, a través de premios o menciones.*” (Gay Herrero, 2009, p.53)

En definitiva, las AAPP (tanto en el ámbito local, autonómico, como estatal) cuentan con un amplio conjunto de medidas e instrumentos para promover la RSE e incorporarlas en sus estrategias de competencia sostenible. Por ejemplo, en la administración local, a pesar de que existe un gran desafío, pues se trata de uno de los poderes públicos más próximos a la ciudadanía, y además cuenta con un gran problema de viabilidad económica para racionalizar los recursos disponibles, ya se están incluyendo índices de transparencia en los ayuntamientos, siendo las Casas Consistoriales de Alcalá de Henares, Alcobendas, Alcorcón y Torrejón de Ardoz, los cuatro ayuntamientos más transparentes de toda España, tal y como lo afirma el último estudio realizado por la ONG Transparencia Internacional España (TI) en el año 2014 y que se lleva a cabo cada dos años para medir el nivel de transparencia de los 110 mayores ayuntamientos de España, entre otras.

Asimismo, también se han llevado a cabo medidas concretas como la conciliación de la vida laboral y familiar, la creación de empleo, la participación ciudadana, el diálogo con las partes interesadas, la sostenibilidad del planeta, una mayor proximidad y conocimiento del territorio, pagar a los proveedores en plazo, etc. En definitiva, aunque ya la AAPP esta incluyendo acciones socialmente responsables en su gestión, todavía queda mucho por hacer, para que éstas sean impulsoras de la RSE. Pues tal y como afirma Carmen Martí, Directora de Comunicación de la Fundación ÉTNOR, *“La primera responsabilidad de la Administración Pública es ser socialmente responsable y predicar con el ejemplo”*.

### 3. ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS.

A continuación, se analiza de forma individualizada, cada uno de los casos de estudio, insistiendo en las estrategias en materia de RSE, así como en los beneficios que éstas producen y los retos futuros que cada una de las empresas plantea en RSE

**Tabla 1: Estudio Empresa Mango.**

<b>Empresa</b>	<b>Estrategias de RSE</b>	<b>Beneficios de la RSE</b>	<b>Retos en el futuro</b>
<b>Mango</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de un Código Ético que garantiza la no discriminación, un salario digno, seguridad laboral, etc.</li> <li>- Elabora una Memoria de Sostenibilidad.</li> <li>- Firma acuerdos con ONG'S y sindicatos.</li> <li>- Participa en distintos proyectos sociales.</li> <li>- Lleva a cabo políticas internas de RSE en el ámbito laboral y ambiental como: fomentar el diálogo entre empresarios y trabajadores, políticas de conciliación, más horas de formación, transporte colectivo gratuito, políticas de descuento a los empleados, reciclaje, uso de energías renovables, buenas prácticas medioambientales y proyectos para reducir las emisiones de sus centros.</li> <li>- Creo un Código de conducta para fabricantes y talleres de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumenta las ventas y la facturación.</li> <li>- Responde a las tendencias del sector</li> <li>- Mejora y aporta ventajas a la compañía.</li> <li>- Favorece las relaciones que la empresa mantiene con los colectivos con los que se relaciona.</li> <li>- Crece la implicación de los trabajadores y da lugar a un quipo humano motivado.</li> <li>- La relación con los proveedores se basa en la confianza mutua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar con la estrategia de RSE para contribuir con la mejora social y protección del medio ambiente.</li> <li>- Seguir escuchando a los distintos stakeholders y atender a las diversas demandas de la sociedad.</li> <li>- Mantener los criterios y porcentajes alcanzados en la última auditoría.</li> <li>- Junto con Greenpeace y a través del proyecto "Detox" evitar que se vendan productos con sustancias peligrosas.</li> </ul>

Fuente de elaboración propia, a través del Estudio de Caso nº 1 de la Cátedra de RSE de ESCI-UPF, la memoria de sostenibilidad de 2013 y la página Web de Mango.

MANGO S.L.U, es una multinacional de prestigio internacional, líder en el sector textil, cuya “*voluntad es la de actuar de forma sostenible en todos sus ámbitos de influencia, tanto internos como externos*”, por ello, lleva a cabo distintas practicas en RSE, tal y como podemos ver en el cuadro anterior, y las cuales han generado muchos beneficios para la compañía. Algunos de sus factores de éxito son: el compromiso de la alta dirección con la RSE, la convicción ética de que actuar de forma responsable es bueno, la alianza y el diálogo con los grupos de interés, el control de los riesgos sociales y ambientales, y la transparencia en sus políticas.

En definitiva, considerando la cantidad de actuaciones y proyectos de RSE que Mango ha llevada a cabo se puede afirmar que esta compañía crea valor para sí misma, el medioambiente, los stakeholders y la ciudadanía en general. Dando lugar a una nueva cultura empresarial, a un aumento de los beneficios de la compañía y una mayor reputación, dando por confirmada la hipótesis planteada.

**Tabla 2: Estudio Empresa Sol Meliá.**

<b>Empresa</b>	<b>Estrategias de RSE</b>	<b>Beneficios de la RSE</b>	<b>Retos en el futuro</b>
<b>Sol Meliá</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollan un Plan Estratégico o Plan Directivo que entre sus 5 pilares incluye la sostenibilidad.</li> <li>- Crearon una dirección de Desarrollo Sostenible, así como un departamento de acción social y de medio ambiente.</li> <li>- Organizan programas sociales como por ejemplo rastrillos. O proyectos de apoyo a la educación infantil, a las personas con discapacidad o para ayudar a empleados afectados por catástrofes naturales</li> <li>- Llevan a cabo un concurso entre 99 hoteles de España y América, para aumentar la eficiencia energética y reducir las emisiones de CO<sub>2</sub></li> <li>- Incorpora a su filosofía valores como la diversidad, igualdad, lealtad, la transparencia etc.</li> <li>- Gestión del Talento y Potenciación de la Responsabilidad.</li> <li>- Apoyo a colectivos como Unicef o la ONCE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser referente en RSE dentro de su sector y también en el sector académico.</li> <li>- Da lugar a ventajas competitivas.</li> <li>- Mejora la reputación y el liderazgo.</li> <li>- Contribuye a mejorar la satisfacción de los clientes, aumentar el valor de la compañía y la rentabilidad, así como favorecer el desarrollo y la expansión de nuevos mercados.</li> <li>- La obtención de diversos premios por calidad y excelencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar el orgullo de pertenencia de los empleados a través de una menor rotación, o mediante políticas de trabajo más flexibles etc.</li> <li>- Que los programas de RSE sean estándares aplicables a todas las empresas, en todo el mundo.</li> <li>- Ver la RSE como una inversión y no un gasto.</li> <li>- Impulsar proyectos de RSE que ayuden a ahorrar dinero.</li> </ul>

Fuente de elaboración propia, a través del Estudio de Caso nº 2 de la Cátedra de RSE de ESCI-UPF, el Informe Anual y RSC 2013, y su página Web.

Sol Meliá es la cadena hotelera más grande del mundo, con presencia en 25 países, y cuya filosofía empresarial, es el desarrollo sostenible, razón por la cual, la RSE se ha convertido en uno de los cinco pilares estratégicos de la compañía, tal y como podemos apreciar en el cuadro anterior. Asimismo, sus valores, y posicionamiento en sostenibilidad, han permitido que sea reconocida como la empresa turística con mejor reputación corporativa, entre otros beneficios, todo ello gracias al compromiso del Consejo de Administración y de la alta dirección a la hora de integrar la RSE en la actividad de la firma, así como la sostenibilidad en sus valores, e intentar que la estrategia de RSE sea integral y esté presente en todas las áreas de la empresa, como por

crear un departamento transversal para incorporar criterios de sostenibilidad, y por sus actuaciones para ayudar a sus empleados, a la ciudadanía y al medio ambiente.

Por lo que, atendiendo a todo lo anterior, vemos como la misión de Sol Meliá es crear valor, haciendo de la sostenibilidad una ventaja competitiva, así como generar valor también para los distintos grupos de interés, sin olvidar su compromiso con el desarrollo sostenible, y las distintas iniciativas de acción social, lo que permite a Sol Meliá salir reforzada y crear valor para la compañía, confirmándose así la hipótesis y demostrando que otra gestión de la empresa es posible.

**Tabla 3: Estudio Empresa Esteve**

<i>Empresa</i>	<i>Estrategias de RSE</i>	<i>Beneficios de la RSE</i>	<i>Retos en el futuro</i>
<b>Esteve</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilita formación y desarrollo profesional.</li> <li>- A través del programa atención al paciente, mejoran la relación del profesional y farmacéutico con el paciente.</li> <li>- Favorecen un buen clima de trabajo y sitúa a las personas en su modelo de gestión.</li> <li>- Práctica una política activa de colaboraciones y alianzas estratégicas con universidades, centros públicos de investigación, y otras compañías farmacéuticas.</li> <li>- Llevan a cabo políticas de diversidad, igualdad y no discriminación.</li> <li>- Cuenta con una Política Corporativa de Prevención y Medio Ambiente.</li> <li>- Se adhirieron al Pacto mundial de las Naciones Unidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora la imagen de la empresa y su reputación.</li> <li>- Ha consolidado la implantación de los Sistemas Integrados de Gestión de seguridad y salud en todos los países donde opera reduciendo la siniestralidad.</li> <li>- Es la única compañía del sector con la distinción A+ avalada por la Global Reporting Initiative.</li> <li>- Tratar de conseguir una empresa abierta, dialogante, innovadora y sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apostar por un modelo de empresa competente responsable y sostenible.</li> <li>- Construir alianzas a largo plazo con ONG y reforzar las alianzas con los grupos de interés.</li> <li>- Nuevas formas de relación con los profesionales de la salud basada en la RSE.</li> <li>- Con el Programa de Voluntariado Corporativo, pretende facilitar y fomentar la participación de sus colaboradores con diversas entidades sin ánimo de lucro.</li> </ul>

Fuente de elaboración propia, a través del Estudio de Caso nº 3 de la Cátedra de RSE de ESCI-UPF, la memoria de sostenibilidad de 2011 y la página Web de Esteve.

ESTEVE es un grupo químico-farmacéutico internacional, con presencia en 90 países, que centra sus esfuerzos en la innovación y excelencia, y tal y como afirma la directora de Sostenibilidad, Silvia Gil “*el hecho de actuar de forma responsable es una parte constitutiva de sus valores fundacionales*”. Por ello, su estrategia atiende a criterios de RSE y una parte importante de la misma se materializa por medio de la

colaboración con los principales grupos de interés, y por su elevada sensibilidad social, obteniendo así notables beneficios para la compañía, la sociedad y el medio ambiente.

Por lo que, atendiendo a todo lo aquí expuesto, el balance sobre la implantación de la RSE en la estrategia empresarial es muy positivo, pues con ello Esteve crea valor, mejora su reputación, contribuye a la adopción de nuevas prácticas, y aspira a ser un referente de empresa socialmente responsable, cumpliéndose así las hipótesis aquí diseñadas.

**Tabla 4: Estudio Empresa Fluidra**

<b>Empresa</b>	<b>Estrategias de RSE</b>	<b>Beneficios de la RSE</b>	<b>Retos en el futuro</b>
<b>Fluidra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sigue ocho compromisos o ejes estratégicos para avanzar en el camino de la RSE, y son el compromiso con:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La ética y el buen gobierno.</li> <li>2. La protección del entorno</li> <li>3. El desarrollo de las comunidades donde opera.</li> <li>4. La salud, la seguridad y el desarrollo de sus empleados.</li> <li>5. La calidad de los productos y servicios</li> <li>6. La creación de valor y rentabilidad</li> <li>7. La eficiencia</li> <li>8. El agua y su uso responsable.</li> </ol> </li> <li>▪ Elaboran un Código de Ética y Comportamiento y otro de proveedores.</li> <li>▪ Colabora con asociaciones que promueven la RSE.</li> <li>▪ Incorpora el medio ambiente como grupo de interés propio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las políticas de RSE hacen que revise y analice como avanza la empresa en este aspecto.</li> <li>▪ Permite una visión global de la empresa y del efecto de su actividad.</li> <li>▪ Ha conseguido la inclusión del grupo en los índices bursátiles de sostenibilidad.</li> <li>▪ Favorece el desarrollo de la compañía.</li> <li>▪ Fortalece el rol de la compañía en los distintos grupos de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trasladar y adaptar las políticas de RSE a cada uno de los países.</li> <li>▪ Incorporar los datos socio-ambientales de todas las empresas del grupo en el informe global</li> <li>▪ Definir un cuadro de mando integral de RSE.</li> <li>▪ Definir una política única para todos los proveedores, que incorpore los elementos de RSE.</li> <li>▪ Ser transparentes en las políticas y sistemas de gestión y sobre los resultados obtenidos.</li> </ul>

Fuente de elaboración propia, a través del Estudio de Caso nº 4 de la Cátedra de RSE de ESCI-UPF, informe integrado de 2013 y la página Web de Fluidra.

Fluidra es una multinacional española, dedicada al desarrollo de aplicaciones para el uso sostenible del agua, cuya misión es “*impulsar el progreso de la sociedad a través del uso sostenible del agua*”. Para ello, lleva a cabo una serie de estrategias responsables, (descritas en el cuadro anterior), ya que considera que la RSE es un elemento de reputación clave, que aporta beneficios a la empresa y crecimiento sostenible en todas sus áreas de negocio. Asimismo, algunos de los factores de éxito de

la implantación de la RSE en la actividad empresarial son: la sensibilidad por el entorno y la sociedad, la colaboración con los proveedores durante la fabricación, distribución e instalación de los productos, y la transparencia en sus políticas y sistemas de gestión.

En definitiva, teniendo en cuenta todas las actividades y proyectos que lleva a cabo Fluidra en materia de RSE, vemos como se cumplen las hipótesis formuladas, pues dicha compañía indica que los frutos de la RSE se evidencian a medio-largo plazo, y el directivo de Fluidra reconoce que las políticas de responsabilidad permiten que la empresa entre en un “camino de virtuosidad”.

**Tabla 5: Estudio Empresa BBVA**

Empresa	Estrategias de RSE	Beneficios de la RSE	Retos en el futuro
<b>BBVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lleva a cabo diversos planes y proyectos de acción social, como por ejemplo el Programa Beca BBVA Integración “Niños Adelante”.</li> <li>▪ Cuenta con una estructura organizativa y comités transversales.</li> <li>▪ Diseñan productos y servicios con un alto impacto social teniendo en mente las necesidades de los clientes.</li> <li>▪ Promueven la inclusión financiera y la universalización del acceso responsable a los servicios financieros</li> <li>▪ Lleva a cabo una comunicación transparente, clara y responsable.</li> <li>▪ En el 2009 lanzó el Plan Global de Educación Financiera, con el objetivo de apoyar la educación financiera.</li> <li>▪ Lucha contra el cambio climático.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad ajustada a los principios de la compañía.</li> <li>▪ Mejora el clima laboral y la reputación interna, así como la satisfacción de los trabajadores.</li> <li>▪ Favorece la imagen externa y aumenta su diferenciación.</li> <li>▪ Ayuda a mejorar el diálogo con los stakeholders.</li> <li>▪ Ha sido nombrada como la mejor empresa financiera del mundo para trabajar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrar la RSE en el negocio.</li> <li>▪ Mostrar que la RSE genera dinero, valor económico, y valor social, y que es deseable y rentable.</li> <li>▪ Convertirse en un Banco no solo “customer centric” sino “people centric”.</li> <li>▪ Dar respuesta a la demanda social.</li> <li>▪ Realizar un nuevo plan estratégico de RSE, para lograr la plena integración de la RSE.</li> <li>▪ Trabaja para un futuro mejor de las personas.</li> </ul>

Fuente de elaboración propia, a través del Estudio de Caso nº 5 de la Cátedra de RSE de ESCI-UPF, informe anual de 2009 y la página Web de BBVA.

BBVA es una empresa del sector financiero, que cuenta con una posición destacada en España y América Latina y una gran presencia en Estados Unidos y Asia, y cuyo objetivo es desarrollar su actividad bajo los principios de integridad, prudencia y transparencia, consiguiendo a través de las estrategias de RSE, impactos positivos en la sociedad y el entorno, una mejora del clima laboral y un aumento de la reputación, así como un incremento del compromiso y la satisfacción de los empleados. Para ello, BBVA ha definido focos de actuación prioritaria, ha adaptado los principios

corporativos a las circunstancias locales, y ha logrado resultados positivos implicando a voluntarios en sus políticas de RSE, etc.

Por tanto, podemos decir que el BBVA con su política de RSE, ha obtenido una ventaja competitiva, y ha generado valor para todos los grupos de interés, de forma equilibrada y sostenida en el tiempo, confirmándose así las hipótesis expuestas aquí.

**Tabla 6: Estudio Empresa Freixenet**

Empresa	Estrategias de RSE	Beneficios de la RSE	Retos en el futuro
<b>Freixenet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El mecenazgo y el patrocinio en diversos ámbitos</li> <li>▪ Cuenta con un plan de igualdad y un protocolo para la prevención y tratamiento del acoso sexual y por razón de sexo.</li> <li>▪ Políticas para aumentar la confianza de los clientes y de calidad y seguridad.</li> <li>▪ Lleva a cabo el estudio e implantación de sistemas de mejora del proceso productivo para reducir el impacto ambiental.</li> <li>▪ Da permisos por situaciones familiares a sus trabajadores, ayudas económicas para empleados con familiares con discapacidad, o prestamos para la primera vivienda a bajo interés.</li> <li>▪ Proyecta su compromiso, solidaridad, sostenibilidad y respeto con la sociedad y el medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permite la mejora continua hacia la consecución y la profundización de los compromisos.</li> <li>▪ Es el primer grupo vitivinícola en obtener la ISO 14001.</li> <li>▪ Potencia su imagen de marca y mejora su posición en el mercado.</li> <li>▪ Se ha reducido la contaminación y el consumo de energía es más eficiente.</li> <li>▪ Atrae y fideliza empleo cualificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalizar compromisos éticos y sostenibles con clientes y proveedores.</li> <li>▪ Profundizar en la ejecución de una política energética más respetuosa con el medio ambiente.</li> <li>▪ Consolidar todo lo conseguido, afianzar la exportación, y aumentar las ventas.</li> <li>▪ Cubrir diferentes áreas geográficas y garantizar la expansión.</li> <li>▪ Lograr una posición de competitividad entre los principales grupos del mundo en el sector.</li> </ul>

Fuente de elaboración propia, a través del Estudio de Caso nº 6 de la Cátedra de RSE de ESCI-UPF, y la página Web de Freixenet.

Freixenet es una empresa vitivinícola española, con más de 100 años de historia, que tiene por objetivo *“la consolidación de la empresa como líder mundial del mercado del cava... compatibilizando el desarrollo sostenible con la actividad industrial”*, por ello incorpora en su estrategia empresarial criterios de RSE. Dichas actuaciones, responsables, han dado lugar a una reducción de los costes y a un mecanismo de mejora continua de la empresa, gracias a factores claves como la preocupación y actuación en temas sociales, la involucración de la dirección en la RSE, y el compromiso público de Freixenet con diversos grupos de interés, etc.

Por lo que, teniendo en cuenta lo anterior, vemos como la RSE es beneficiosa para la compañía y genera valor, tanto para el negocio, como para la sociedad y el medio ambiente, confirmándose por tanto las hipótesis.

**Tabla 7: Estudio Empresa Agbar**

<i>Empresa</i>	<i>Estrategias de RSE</i>	<i>Beneficios de la RSE</i>	<i>Retos en el futuro</i>
<b>Agbar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La RSE forma parte del modelo de gestión del grupo y es uno de los pilares estratégicos de Agbar.</li> <li>• Cuenta con un Código Medioambiental y otro Ético y de conducta de los profesionales.</li> <li>• Políticas de Biodiversidad, gestión de residuos, y proyectos de prevención de riesgos laborales.</li> <li>• Tienen un Plan a Medio Plazo de RSE.</li> <li>• Priorizan y dan respuesta a las demandas explícitas o implícitas de los stakeholders.</li> <li>• Han aprobado una política de Desarrollo Sostenible con diez principios básicos de actuación.</li> <li>• Rinden cuentas de su gestión.</li> <li>• Proyectos y acciones solidarias y culturales que contribuyen al desarrollo social.</li> <li>• Acciones educativas a niños para un consumo responsable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora las áreas de la empresa.</li> <li>• Beneficia su gestión a favor del desarrollo sostenible.</li> <li>• Gana reconocimiento y distinción.</li> <li>• Cuentan con el certificado de Igualdad y una mención de honor por sus políticas de flexibilidad horaria, y con otros premios por el cuidado del medio ambiente y la innovación</li> <li>• Reducción de los índices de accidentes laborales.</li> <li>• Ha avanzado en el establecimiento y la certificación de otros sistemas de gestión como: I+D+i</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalizar la RSE y que se adopten nuevas maneras de hacer las cosas en todos los departamentos y empresas del Grupo.</li> <li>• Impulsar diferentes canales de comunicación y de dialogo para favorecer la participación de la plantilla en la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible.</li> <li>• Seguir creando valor para todos los grupos de interés.</li> <li>• Mejorar el uso de agua por parte de la población y reducir los costes de tratamiento, así como los de contaminación del agua.</li> <li>• Aumentar la inversión en investigación, en desarrollo y, sobre todo, en innovación.</li> </ul>

Fuente de elaboración propia, a través del Estudio de Caso nº 7 de la Cátedra de RSE de ESCI-UPF, informe de RSC de 2011 y la página Web de Agbar.

Agbar es una compañía que se encarga de la gestión del agua y del medio ambiente. Y que además, es responsable socialmente, pues integra en su estrategia de negocio y en todas las áreas de la compañía, actividades de responsabilidad social, así como compromisos con el medio ambiente, coordina la implantación de la RSE en todas las filiales, invierte en innovación, rinde cuentas sobre su gestión, etc. pues ha visto como apostar por la RSE, ha mejorado su empresa, permite satisfacer las necesidades de los distintos grupos de interés, le permite una mejor posición en el mercado, entre otras.

En definitiva, vemos como en éste caso también se cumplen las hipótesis propuestas sobre los beneficios a medio-largo plazo de implantar la RSE en la gestión empresarial.



#### 4. REFLEXIONES Y CONCLUSIONES.

Finalmente, y a modo de conclusión, podemos decir que en estos últimos años la RSE ha adquirido cierto valor entre las empresas públicas y privadas, lo que ha dado lugar a numerosas iniciativas para su desarrollo e implantación. Sin embargo, no existe una definición sólida y consensuada por todos, siendo considerada por tanto, como un instrumento amplio y de naturaleza voluntaria, que genera múltiples beneficios y oportunidades para las compañías, quienes tienen que integrar como parte de su estrategia corporativa a los distintos stakeholders, ya que estos son una pieza sine qua non para la supervivencia de las mismas.

Igualmente, deben llevar a cabo prácticas responsables tanto dentro como fuera de la compañía, tales como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, la gestión de recursos naturales utilizados en la producción, acciones sociales, etc., con el fin de contribuir al bien común y mejorar su imagen como empleador, para lo cual también es necesario comunicar a la sociedad que se están llevando a cabo dichas prácticas a través de los distintos indicadores o memorias de sostenibilidad.

Es por ello, que distintas compañías, como las analizadas anteriormente, Mango, Sol Meliá, Esteve, Fluidra, BBVA, Freixenet, y Agbar, han arraigado en sus políticas de gestión empresarial la RSE, demostrando así, a las empresas más rezagadas en éste aspecto las ventajas y fortalezas que dicha estrategia aporta al negocio. Y es que, la sensibilidad hacia temas de RSE y el compromiso con los distintos grupos de interés, la integración de la RSE en todas las áreas de la organización, y otros proyectos sociales, códigos de conducta, rendición de cuentas, etc., contribuye a un cambio en la política empresarial, mejorando al mismo tiempo la innovación y la competitividad de las empresas, convirtiendo el desarrollo sostenible en su filosofía corporativa. Asimismo, son tantos los beneficios que reporta la RSE que dichas empresas se plantean retos futuros en materia de responsabilidad, con el fin de mejorar aún más su gestión, sus productos y servicios al cliente, y al mismo tiempo dar respuesta a las demandas de los stakeholders.

En fin, tal y como se recoge en el informe de la Fundación alternativas de 2011, es necesario *“potenciar la gestión de la RSE internamente y dejar que los resultados hablen por sí mismos”* y que muchas de las compañías sean capaces de demostrar y cumplir con lo que verdaderamente dicen que hacen, para el beneficio de todos.

## 5. BIBLIOGRAFÍA/ WEBGRAFÍA.

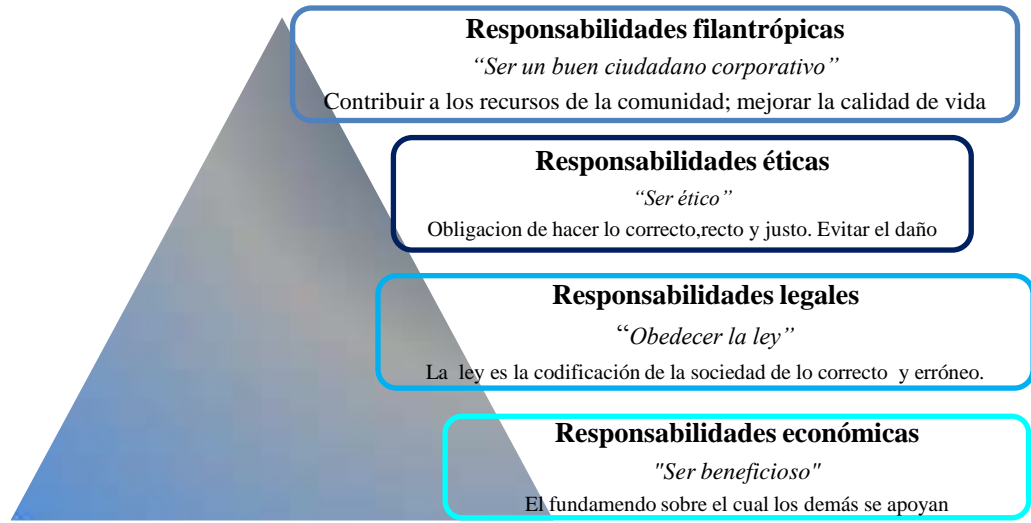
- AA1000 AS (2003). Norma sobre Aseguramiento, p. 5. Recuperado el 8/03/15 de [http://www.gencat.cat/treball/doc/doc\\_67572522\\_1.pdf](http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_67572522_1.pdf)
- AA1000 AS (2008). Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad, p.28. Recuperado el 8/03/15 de <http://www.accountability.org/images/content/3/5/357.pdf>
- AENOR (2010): “Modelo IQNet SR10, Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social IQNet SR10”. Recuperado el 7/02/15 de <http://www.catedrarscuma.es/inscr%C3%ADbete-aenor-jornada-iqnet-sr10-c%C3%B3mo-integrar-la-responsabilidad-social/>
- Anónimo. (2010): “La voluntariedad o la regulación de la responsabilidad social corporativa”. *Revista IESE Business School- Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, Universidad de Navarra, (6), 1-4. Recuperado el 3/02/15 de [http://www.iese.edu/es/files/2010-04.%20La%20voluntariedad%20o%20la%20regulaci%C3%B3n%20de%20la%20responsabilidad%20social%20empresarial\\_tcm5-45820.pdf](http://www.iese.edu/es/files/2010-04.%20La%20voluntariedad%20o%20la%20regulaci%C3%B3n%20de%20la%20responsabilidad%20social%20empresarial_tcm5-45820.pdf)
- Araque, R. A. y Montero, M.J. (2006): “*La Responsabilidad social de la empresa a debate.*” Editorial Icaria, p. 85-86.
- Archie B. Carroll. (1991): “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”. *Business Horizons*, 34 (4), 29-48. Recuperado el 8/11/15 de [http://www.researchgate.net/publication/4883660\\_The\\_pyramid\\_of\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_Toward\\_the\\_moral\\_management\\_of\\_organizational\\_stakeholders](http://www.researchgate.net/publication/4883660_The_pyramid_of_corporate_social_responsibility_Toward_the_moral_management_of_organizational_stakeholders)
- Asociación Española Para La Calidad, (año desconocido): “*Estándares sobre Responsabilidad Social Empresarial*”, Boletín de la AEC, nº 97, p.1-5. Recuperado el 5/02/15 de [http://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128](http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128)
- Caballero, G. (año desconocido): “*Organización: estrategia el poder de los “grupos de interés”: un cambio en la actitud de la organización*”. Universidad de Vigo. p.211. Recuperado el 14/03/15 de <http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/22 caballero.pdf>
- Carneiro, M. (2004): “*La responsabilidad social corporativa interna: la nueva frontera de los recursos humanos*”. Editorial ESIC, p. 34, 108, 110,118.
- Castro, E. (2010): “El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas”. *Revista Nacional de administración*, 1 (2), 31-54. Recuperado el 15/05/2015 de [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-EIEstudioDeCasosComoMetodologiaDeInvestigacionYSuI-3693387%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-EIEstudioDeCasosComoMetodologiaDeInvestigacionYSuI-3693387%20(1).pdf)
- Cátedra MANGO de RSC: “casos de RSC en la empresa Internacional”, Escuela Superior de Comercio Internacional – Universidad Pompeu Fabra (ESCI-UPF), nº 1-7. Recuperado el 10/05/2015 de <http://mango.esci.es/estudios-de-caso/>
- COM (2001) 366final: “*Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*”, Bruselas, p.7, 9-16. Recuperado el 25/11/14 de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>
- COM (2002) 347 final: “*Relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*”, Bruselas, p.3. Recuperado el 25/11/14 de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52002DC0347>

- COM (2006) 136 final: "Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas," Bruselas, p.2. Recuperado el 25/11/14 de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006DC0136&from=ES>
- COM (2011) 681 final: "Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas", Bruselas, p.7. Recuperado el 25/11/14 de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>
- Comte-Sponville, A. (2004): "El capitalismo, ¿Es moral?". Editorial Paidós Contextos, p. 137.
- Congreso de los Diputados de España. (2006). "Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad de las empresas". (El Libro Blanco de la RSE en España). Madrid, p.13, 16, 27-38. Recuperado el 15/10/14 de [http://www.congreso.es/public\\_oficiales/L8/CONG/BOCG/D/D\\_424.PDF](http://www.congreso.es/public_oficiales/L8/CONG/BOCG/D/D_424.PDF)
- Curto, M. (2012): "La responsabilidad social interna de las empresas". *Revista IESE Business School-Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, Universidad de Navarra, (16), 1-19. Recuperado el 26/03/15 de [http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2016\\_tcm5-85313.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2016_tcm5-85313.pdf)
- Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012): "La Teoría del Stakeholders o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad." *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 6 (6), 130-143. Recuperado el 19/12/14 de [http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria\\_stakeholder.pdf](http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria_stakeholder.pdf)
- Fernández, V. (2009): "Responsabilidad social corporativa". Editorial Club Universitario, p.25, 33.
- Ferrer, M. (2013): "La dimensión externa de la Responsabilidad Social Empresarial de CANT". *Revista Telos*, 15 (3), 388-399. Recuperado el 19/03/15 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328424007>
- Forética.org. Recuperado el 5/11/14 de <http://foretica.org/index.php/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es>
- Fundación alternativas (2011): "La RSC de nuevo ante a la incertidumbre". Recuperado el 13/04/15 de <http://www.falternativas.org/laboratory/libros-e-informes/rsc/informe-2011-la-rsc-de-nuevo-ante-a-la-incertidumbre>
- Gay, H. (2009): "Políticas públicas de fomento y apoyo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)". *Revista Vasca de Economía Social, GEZKI*, (5), 47-68. Recuperado el 26/02/15 de <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/2179-6821-1-PB.pdf>
- Guédez, V. (2008): "Ser Confiable, Responsabilidad social y reputación empresarial". Editorial Planeta. Caracas, Venezuela, p. 97-98, 122-124, 127, 136.
- Informe (2013): Agbar Recuperado el 20/05/15.
- Informe Anual (2009): BBVA. Recuperado el 20/05/15 de [https://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/fbinir/mult/120310 Anual Informe tcm926-346425.pdf](https://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/fbinir/mult/120310%20Anual%20Informe%20tcm926-346425.pdf)
- Informe Anual y RSC, (2013): Meliá Hotels International. Recuperado el 17/05/2015 de <http://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/informes-financieros/Informe%20Anual%2026%20RSC%202013%20MHI.pdf>
- Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas (2005), p. 7. Recuperado el 5/11/14 de [http://www.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4c6e3991c23c1/Grupos-Sectoriales-RSE-informe\\_definitivo\\_foro\\_expertos.pdf](http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4c6e3991c23c1/Grupos-Sectoriales-RSE-informe_definitivo_foro_expertos.pdf)
- Informe integrado, (2013): Making Water Perfom, Fluidra. Recuperado el 19/05/2015 de [http://www.observatori-ctesc.cat/doc/doc\\_37074722\\_1.pdf](http://www.observatori-ctesc.cat/doc/doc_37074722_1.pdf)

- Memoria de sostenibilidad, (2011): “*Por un mundo más saludable y sostenible*”, Esteve. Recuperado el 18/05/2015 de [http://www.esteve.es/EsteveFront/GetFichero.do?con=3365&zon=3&fichero=Ar\\_1\\_3\\_3365\\_DNR\\_1.pdf](http://www.esteve.es/EsteveFront/GetFichero.do?con=3365&zon=3&fichero=Ar_1_3_3365_DNR_1.pdf)
- Memoria de sostenibilidad, (2013), Mango. Recuperado el 19/05/2015 de <http://www.empresaseficienciaenergetica.com/sites/default/files/mem2013.pdf>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014): “*Estrategia 2014-2020 para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora*” p. 25-26, 29, 32, 35-54. Recuperado el 27/10/14 de [http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/RSE.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/RSE.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007): Documento Tripartito: “*La Responsabilidad Social de las Empresas.*” Dialogo Social p.3, 5. Recuperado el 6/11/15 de <http://www.etnor.org/doc/mesa-dialogo-social.pdf>
- Mozas, A. y Puentes, R. (2010): “La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades”. *Revista de Estudios Corporativos*, (103), 75-100. Recuperado el 25/11/14 de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/revesco/DetalleArticulo.php?IdPublicacion=156>
- Norma internacional ISO 26000. Recuperado el 11/03/15 de <http://www.sbqconsultores.es/iso-26000-en-que-consiste-y-cuales-son-sus-beneficios/>
- OIT RSE (2008): Instrumentos internacionales y responsabilidad social de la empresa, Manual de apoyo al programa de formación “*La dimensión laboral de la responsabilidad social de la empresa: de los principios a la práctica*”, p.1. Recuperado el 4/11/14 de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_ent/@multi/documents/instructionalmaterial/wcms\\_141845.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@multi/documents/instructionalmaterial/wcms_141845.pdf)
- Olcese, A., Rodríguez, M. A. y Alfaro, J. (2008): “*Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa.*” Editorial McGraw-Hill, p. 19-20, 102.
- Paladino, M. (2006): “Responsabilidad de la empresa y del empresario en la sociedad”. *PAD revista de egresados*, 39-47. Recuperado el 3/12/14 de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/paladino.pdf>
- Perdiguero, T. y García, A. (2005): “La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial.” Editorial Universitat de valencia. Servei de Publicacions, p. 26.
- Periódico EL PAIS (2015): Suplemento de negocios, número 1.527, p. 4.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011): “La creación de valor compartido”. *Revista Harvard Business Review*, 3-18. Recuperado el 4/14/15 de <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Regent, P. (2010): “Responsabilidad: un destino manifiesto para los empresarios”. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 68-79. Recuperado el 16/02/15 de <http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/02/responsabilidad.pdf>
- Urcelay, J. (2007): “*La responsabilidad social de la empresa en la gestión de las Pymes*”. EOI (Escuela de Organización Industrial). p. 55.
- World Business Council for Sustainable Development, “*Social Responsibility: The WBCSD’s journey*”. Recuperado el 6/11/15 de <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>

6. ANEXOS:

✓ Figura 2.4: Pirámide de la RSC



Fuente: elaboracion propia a partir de Carroll, (1991) “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”. Business Horizons, July /August, 1991 p. 43.

✓ Figura 2.6: Pirámide de los grupos de interés

Concepto de grupos de interés

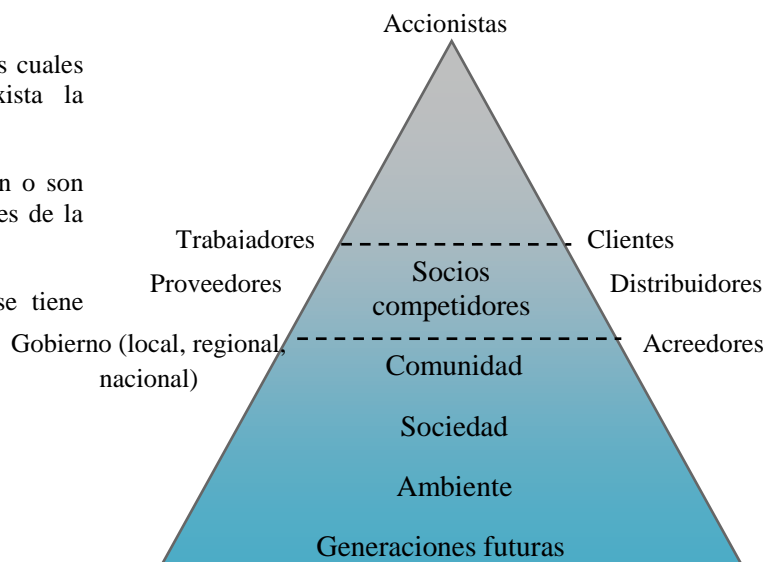
**60-70:** Los accionistas

**70-80:** Aquellos sin los cuales es imposible que exista la empresa

**80-90:** Los que afectan o son afectados por decisiones de la empresa

**90-00:** Con los que se tiene responsabilidad ética

Representación



Fuente: elaboracion propia a partir de Guédez, V., (2008). *Ser confiable: Responsabilidad social y reputación empresarial*, p.123.