



ICAIDE

# **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA PRÁCTICA DE LA ABOGACÍA**

Autor: Amadeo García-Borregón Castañeda

Director: Laura Gismera Tierno

Madrid

Abril, 2018

Amadeo  
García-Borregón  
Castañeda



## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA PRÁCTICA DE LA ABOGACÍA

## **ÍNDICE:**

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introducción</b>                                                          | <b>7</b>  |
| 1.1 Estado de la cuestión                                                       | 8         |
| 1.2 Objetivos                                                                   | 9         |
| 1.3 Metodología                                                                 | 10        |
| 1.4 Estructura del estudio                                                      | 11        |
| <b>2. Marco teórico</b>                                                         | <b>13</b> |
| 2.1 Evolución y situación actual de la RSC                                      | 14        |
| 2.2 Concepto                                                                    | 17        |
| 2.3 Puntos doctrinales en común                                                 | 20        |
| 2.4 Principios rectores de la RSC                                               | 22        |
| 2.5 Tipos de RSC                                                                | 24        |
| <b>3. Implicaciones de las políticas RSC en la actividad empresarial</b>        | <b>28</b> |
| 3.1 La rentabilidad de la RSC                                                   | 29        |
| 3.2 Medidas de RSC que pueden implantar los despachos de abogados               | 32        |
| <b>4. Estudio de las políticas RSC en los principales despachos de abogados</b> | <b>36</b> |
| 4.1 Introducción y motivos de elección                                          | 37        |
| 4.2 Garrigues                                                                   | 38        |
| 4.2.1 Actitud con la responsabilidad social                                     | 38        |
| 4.2.2 Políticas implantadas                                                     | 39        |
| 4.2.3 Conclusiones                                                              | 43        |
| 4.3 Uría Menéndez                                                               | 43        |
| 4.3.1 Actitud con la responsabilidad social                                     | 43        |
| 4.3.2 Políticas implantadas                                                     | 44        |
| 4.3.3 Conclusiones                                                              | 46        |
| 4.4 Clifford Chance                                                             | 46        |
| 4.4.1 Actitud con la responsabilidad social                                     | 46        |

|                                             |               |
|---------------------------------------------|---------------|
| 4.4.2 Políticas implantadas                 | 47            |
| 4.4.3 Conclusiones                          | 50            |
| 4.5 Linklaters Abogados                     | 51            |
| 4.5.1 Actitud con la responsabilidad social | 51            |
| 4.5.2 Políticas implantadas                 | 51            |
| 4.5.3 Conclusiones                          | 53            |
| <br><b>5. Conclusiones</b>                  | <br><b>55</b> |
| <br><b>6. Bibliografía</b>                  | <br><b>60</b> |
| <br><b>7. Anexos</b>                        | <br><b>65</b> |

## **Resumen.**

El desarrollo de la actividad social de la empresa comenzó en el siglo XX. Esta función se dirige a los grupos de interés *-stakeholders-* de la empresa. La Responsabilidad Social Corporativa colabora a que las empresas satisfagan interés internos y ajenos, lo cual es beneficioso para la sociedad. Las firmas de abogados se han unido a esta corriente empresarial ofreciendo colaboraciones con ONGs, realizando campañas solidarias o asesorando gratuitamente a gente necesitada.

A través de este estudio expondremos la evolución de la Responsabilidad Social Corporativa, las acciones que engloban y propondremos una definición que unifique los conceptos aportados por los distintos autores. Así mismo, propondremos un camino a seguir para los despachos de abogados en materia de responsabilidad social. Seguidamente, analizaremos las políticas de Responsabilidad Social Corporativa de los despachos de abogados para analizar los impactos que tienen en todos sus *stakeholders*.

**PALABRAS CLAVE:** Responsabilidad social, despachos, *stakeholders*, sociedad, medio ambiente, trabajadores.

## **Abstract.**

The development of the company's social activity began in the 20th century. This performance is focus in the stakeholders of the company. Corporate Social Responsibility helps companies to satisfy interests and third parties, which is beneficial for society. Law firms have joined this business trend by offering collaborations with NGOs, carrying out solidarity campaigns or giving free legal advice to people in need.

Through this study we will expose the evolution of Corporate Social Responsibility and the actions encompassed. Moreover, we will propose a definition that unifies the concepts contributed by the different authors. Likewise, we will propose a path to follow for the lawyer's offices in the field of social responsibility. Then, we will analyze the Corporate

Social Responsibility policies of law firms in order to analyze the impacts they have on all stakeholders.

KEY WORDS: Social responsibility, law firms, stakeholders, society, environment, workers.

# **SECCIÓN 1**

## **INTRODUCCIÓN**

## **SECCIÓN 1: INTRODUCCIÓN.**

### **1.1 Estado de la cuestión.**

Las tendencias cambian con el paso del tiempo ya que el ser humano necesita de innovaciones en su vida. La sociedad actual necesita cambios. Dentro de estos podemos encontrar la creciente vocación hacia el cuidado del entorno, que se contrapone con la corriente vivida durante el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX.

El término de Responsabilidad Social Corporativa hace referencia al comportamiento que tiene la empresa con determinados actores que le rodean. Surge entonces un problema a la hora de evaluar los impactos de las acciones sociales, pues un mismo comportamiento puede beneficiar a un grupo y perjudicar a otro. La llave de la RSC se sitúa en el equilibrio de la balanza, de forma que todos los grupos y la propia empresa salgan beneficiadas.

Cada empresa ha de concienciarse en generar impactos positivos con aquellos que le rodea. Esta concienciación engloba muchos campos como el cuidado del medio ambiente, el apoyo a ayudas sociales o el cuidado de sus empleados. De esta forma, las empresas han comenzado a cuidar el entorno con un doble objetivo: sumar a sus productos una ventaja competitiva que les diferencia del resto y colaborar con la sociedad de forma que ambas partes salgan beneficiadas. En esta doble dimensión se posiciona la Responsabilidad Social Corporativa, que ha sustentarse en “*la construcción de un valor compartido*” (Porter & Kramer, 2006: 6). De esta forma, tanto empresa como sociedad obtienen elementos positivos de las acciones sociales.

La empresa ha de asimilar que cualquier acción repercute en los agentes que la rodean. Por ello, surge una necesidad de acercarse a los grupos interesados en que la actividad de la empresa sea repercuta de forma positiva (Freeman, 1984: 46), mostrando una actitud positiva con las personas que interactúa. Esta actitud permite alcanzar el primer objetivo de toda empresa, la sostenibilidad y permanencia en el tiempo de la empresa.

Tradicionalmente, en los despachos de abogados la Responsabilidad Social Corporativa se ha traducido en un trato de mucha confianza entre el cliente y el abogado, en programas *pro-bono* con los empleados y, recientemente, en medidas como el reciclaje de papel para minimizar los daños ecológicos de su actividad empresarial.

No obstante, en la actualidad están en el punto de mira ya que no han avanzado al mismo ritmo que otros sectores en lo que la protección y responsabilidad del empleado se refiere. De hecho, son muy polémicas las amplias jornadas laborales que en la práctica llegan a las 12 horas diarias por las altas expectativas que la firma tiene. Estas largas jornadas se traducen en un alto nivel de estrés, que resulta muy dañino para el empleado. Paralelamente, se mantiene una desigualdad de género en los puestos de dirección<sup>1</sup>. Es por ello que la RSC ha de integrar toda la estructura de la empresa e incluir tanto a *stakeholders* externos como a los internos (Nuñez, 2006: 89).

Estos hechos hacen necesaria una revisión y evaluación de las políticas RSC de los grandes despachos de abogados. Así mismo, nos presentamos ante la cuestión de cuáles son las medidas pueden implantar una firma de abogados en relación con la responsabilidad social.

## **1.2 Objetivos.**

El presente trabajo de investigación académico que presentamos está orientado a analizar la importancia que tiene la Responsabilidad Social Corporativa dentro de los despachos de abogado. Los objetivos en los que se centra el estudio son los siguientes:

- (i) Definir el concepto de RSC, acotando sus distintas modalidades, a partir de las definiciones propuestas por distintos autores.
- (ii) Plantear solución a la pregunta: ¿Qué políticas RSC se adaptan mejor a la actividad de los despachos de abogados?

---

<sup>1</sup> Apenas el 20% de los socios son mujeres en los grandes despachos como es el caso de Garrigues o Clifford Chance (V. *infra* 4.2.2 y 4.4.2).

- (iii) Analizar con detalle las políticas RSC de 4 despachos de gran facturación en España.
- (iv) Analizar la importancia que los grandes despachos dan a las políticas RSC. Esto se realizará mediante un análisis de la visibilidad de las políticas RSC en las páginas web de grandes despachos, a mayor visibilidad y facilidad de búsqueda, mayor importancia le da la firma
- (v) Proponer medidas y aspectos de mejora para la óptima implantación de las políticas RSC en los despachos de abogados
- (vi) Investigar si las firmas de abogados de origen anglosajón otorgan más importancia a las políticas RSC que las de origen español.

### **1.3 Metodología.**

La metodología empleada en este trabajo es de carácter cualitativo, usando fuentes tanto primarias como secundarias. Con la finalidad de alcanzar los objetivos de la investigación se realizará una búsqueda minuciosa de fuentes a través de buscadores académicos reconocidos como Dialnet, Google Académico y EBSCO, desarrollando una profunda revisión bibliográfica. Se tomarán como filtros publicaciones de los últimos 15 años, escritas por autores españoles o ingleses. Las publicaciones recogidas a través de estas bases de datos constituyen nuestra fuente secundaria principal.

A partir de la información obtenida por estos cauces realizaremos una contraposición de características, argumentos y políticas de RSC. Expondremos un marco teórico del que nos serviremos para responder a los objetivos marcados.

Además, recurriremos a la observación de las páginas webs de distintas firmas de abogados. Estas permiten conocer la importancia que la empresa otorga a la ética y la Responsabilidad Social Corporativa según la visibilidad que tienen dentro de la web. Cuanto mayor sea visibilidad dentro de la web y mayor sea la facilidad de búsqueda, significa que la firma le da más importancia a esa política RSC. Debido a que tratamos de averiguar el nivel de concienciación de las empresas de este sector, esta metodología

parece la más adecuada, pues permite evaluar y juzgar de forma objetiva el objetivo (iv) (v. *supra* 1.2). Analizaremos las políticas desarrolladas a través de las memorias de RSC y las páginas web de cada firma.

#### **1.4 Estructura del estudio.**

Este trabajo de investigación está compuesto por 5 secciones. La primera, “Introducción”, se estima la importancia de la aplicación de la RSC en los despachos de abogados, a través de un estado de la cuestión. Así mismo, establece los 7 objetivos que el estudio busca alcanzar, para los cuales se describe la metodología que se emplea

La segunda sección, “Marco teórico”, realiza una revisión bibliográfica sobre el concepto de Responsabilidad Social Corporativa. Incluye una recopilación de los conceptos acuñados por distintos autores de renombre, así como el ámbito de aplicación y las implicaciones prácticas en el mundo empresarial. A partir de los diversos conceptos de RSD acuñados por expertos, elaboramos un concepto de consenso doctrinal. Este integra los caracteres en los que los autores coinciden y añadimos algunas precisiones propias. Este concepto es útil para, posteriormente, evaluar y describir los principios rectores que rigen la Responsabilidad Social Corporativa, así como los ámbitos de aplicación del mismo. Para finalizar la sección, realizamos una diferenciación de los tipos de RSC en función de algunos parámetros como la voluntariedad o las dimensiones.

La sección 3, “Implicaciones”, trata de responder a cuestiones planteadas en el mundo empresarial. En ella, investigamos la realidad sobre la rentabilidad de la RSC. Para ello nos basamos en estudios y encuestas elaboradas por grandes empresas, para poder concluir sobre la veracidad o no de la rentabilidad de la RSC. También realizaremos una enumeración de las políticas RSC más adecuadas para implantar en los despachos de abogados. Para ello, tendremos en cuenta tanto los *stakeholders* internos como externos y evaluaremos los impactos de dichas acciones sociales.

En la sección 4, “Estudio de las políticas RSC en los principales despachos de abogados”, se realiza un análisis de 4 grandes despachos de abogados para estudiar las políticas RSC

que realizan. Con este, podemos evaluar si prestan atención a todos los grupos de interés -clientes, trabajadores, proveedores, profesionales del derecho, sociedad y medio ambiente-, y dónde han de realizar mayor hincapié. También se investiga la importancia que otorga cada despacho a estas políticas RSC. Para ello nos basamos en la visibilidad que le dan en su página web de cara a sus *stakeholders*. A mayor facilidad de obtención de la información, mayor concienciación con la responsabilidad social. Por último, se realiza una comparación sobre las políticas RSC más adecuadas descritas en el capítulo 3 y las implementadas por estos despachos.

El último capítulo recoge las conclusiones a las que llega el autor. Se establecen líneas que han de realizar los despachos de abogados para mejorar sus políticas RSC. Así mismo, se recogen las conclusiones obtenidas en relación con los objetivos establecidos en el punto 1.3. Además, habrá otros dos capítulos que harán referencia a las fuentes bibliográficas utilizadas para la realización de Trabajo de Fin de Grado, así como un apartado que incluya los anexos pertinentes.

## SECCIÓN 2

# MARCO TEÓRICO

## **SECCIÓN 2. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1 Evolución y situación actual de la Responsabilidad Social Corporativa.**

La Responsabilidad Social Corporativa ha ido ligada en la historia a las revoluciones sociales concernientes en el mundo, son un claro espejo de lo que piensa y quiere la sociedad en cada momento histórico.

Si bien se empieza a hablar de RSC como tal en el siglo XX, con anterioridad algunos autores habían tratado el concepto indirectamente. Este es el caso del prestigioso economista Adam Smith, quién en su libro “*La riqueza de las naciones*” deja a un lado lo individual para centrarse en lo colectivo<sup>2</sup>. Pese a admitir que el hombre actúa para acumular capital, admite que el comportamiento de este tiene que tener un propósito de trasladar un beneficio a la sociedad, de esta forma las organizaciones colaboran con el bien común y el crecimiento de la sociedad<sup>3</sup>.

Más tarde, con la revolución industrial se produce una corriente de Cooperativismo y Asociacionismo donde pequeños empresarios buscan el bien común y a la par de eficacia empresarial y beneficios económicos individuales.

Sin embargo, no es hasta la década de los 50, con la publicación del libro “*Social Responsibilities of the Businessman*” de Howard R. Bowen (1953), cuando comienza a hablarse realmente de los conceptos integrantes de la RSC<sup>4</sup>. Esta es la primera divulgación académica donde se establecen relaciones entre los actos de los directivos y las consecuencias sociales. Bowen remarca dos finalidades esenciales de toda empresa: generar un valor económico y general un valor social. En estos inicios los autores se centran en la responsabilidad social de los empresarios (Rodríguez Fernández, 2007: 19).

---

<sup>2</sup> (Rodríguez Rodríguez, 2014: 43)

<sup>3</sup> (García Moriyón & Sanz García, 2016: 2)

<sup>4</sup> De hecho, se considera que sigue siendo de actualidad sus reflexiones sobre la responsabilidad social de los administradores (Rodríguez Fernández, 2007: 19)

Esta dirección del empresario hacia la sociedad que emergía fue apoyada en la década de los 60 y 70, donde la sociedad comienza a demandar a las empresas una dimensión social. En la práctica se dan agrupaciones de empresarios que se involucran en la “*inversión ética*”, concepto acuñado en esta época en sustitución del moderno RSC. Es así como surgen la “*Pax World Fund*” que se opone a las empresas involucradas en la guerra de Vietnam o el “*Interfaith Center for Corporate Responsibility*”, compuesto por empresas y grupos religiosos que se oponían al Apartheid en Sudáfrica<sup>5</sup>. Estas agrupaciones comienzan a transmitir importancia al entorno social y reaccionan frente lo que consideran perjudicial para la sociedad. Además, el Committee for Economic Development (CED) de Estados Unidos (1971) fue el primer organismo internacional en apadrinar el concepto al emitir el informe “*Social responsibilities of business corporations*” por el que asume el concepto e insta a los empresarios a implementarlo en sus áreas de negocios.

En el plano académico, Keith Davis publica la “*Ley de oro de la responsabilidad*” (Davis, 1975), establece la regla ética-empresarial por la que los empresarios deben actuar con una responsabilidad social acorde al poder de la compañía. Interpela a directivos y propietarios de grandes sociedades a actuar con responsabilidad social y velar por el proteger los intereses de la sociedad.

En la década de los 80 Frederik Philips y Oliver Giscard fundan “*Caux Round Table*”, compuesto por 150 altos directivos de grandes empresas en todo el mundo. En él se desarrollan el concepto de vivir y trabajar juntos para el bien común, que se ha de implantar en las empresas para transformar el mundo empresarial y así cumplir las dos finalidades de Bowen: económica y social.

Toda esta corriente se ve empañada a finales de la década de los 90 y a comienzos del siglo XXI por concatenación de varios escándalos de sociedades con prestigio internacional, como es el caso de Enron o Worldcom<sup>6</sup>. Tras estos, las empresas retoman con más fuerza este campo, estableciendo políticas RSC conciliadoras con el entorno, surgen departamentos en las empresas tendentes a ser socialmente sostenibles.

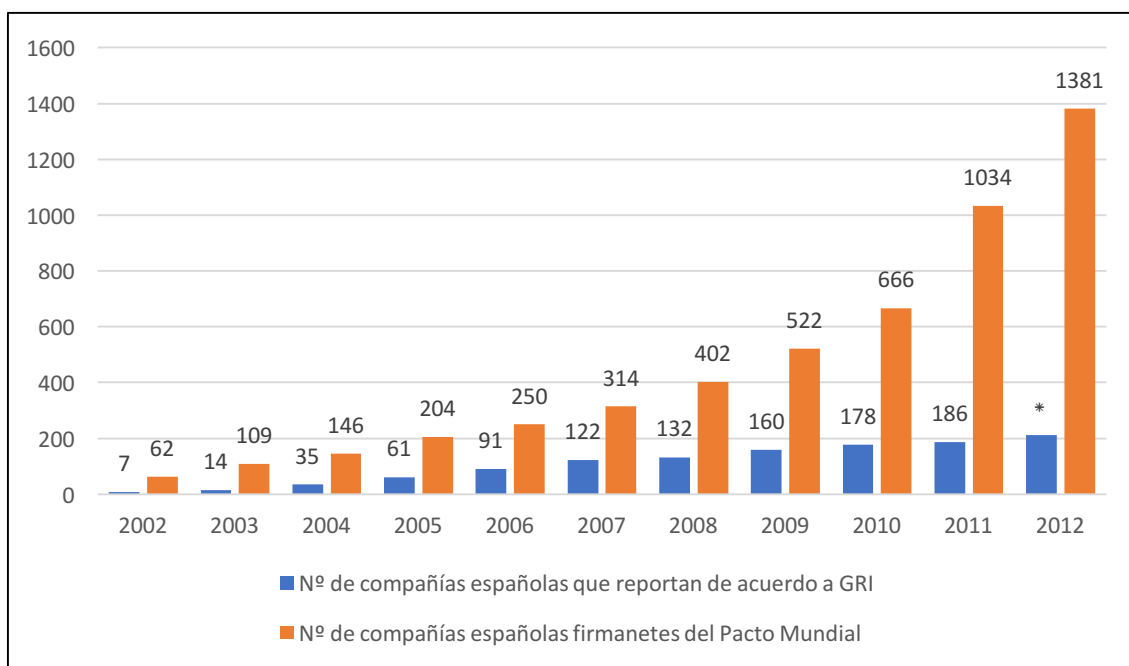
---

<sup>5</sup> (Escrig-Olmedo, Muñoz-Torres & Fernandez-Izquierdo, 2010)

<sup>6</sup> (Server Izquierdo+ & Villalonga Grañana, 2005: 144).

Es importante puntualizar que la evolución de la RSC lleva velocidades distintas en EEUU y en Europa. La prosperidad económica del continente americano supuso un aumento de los beneficios empresariales, lo que conllevó que la sociedad demandase la reinversión de estos en actividades que favoreciesen a la sociedad directa o indirectamente. Por otro lado, en Europa, la Segunda Guerra Mundial agotó los recursos económicos, exponenció la pobreza y generó desilusión. En este clima desolador, la principal preocupación de los ciudadanos era la de sobrevivir y no se centraban en la demanda hacia las empresas de crear una sociedad preocupada por su entorno. Esto retrasó la generación de compromisos sociales por parte del mundo empresarial.

En España, el Ministerio de empleo y seguridad social ha manifestado que “*algunas compañías españolas han sido proactivas en la adopción de la RSE, así como de sus estándares y principios internacionales. Muestra de ello es el elevado número de empresas que han suscrito los principios del Pacto Mundial apoyado por Naciones Unidas con respecto a otros países*”<sup>7</sup>. El mismo Ministerio ha ofrecido un gráfico en el que muestra la evolución de las adscripciones a pactos mundiales de promoción de la RSC como podemos ver debajo. Este, muestra una clara evolución positiva, no obstante, el número de empresas adscritas es bastante bajo teniendo en cuenta el conjunto del tejido empresarial español. Si bien la tendencia positiva es un aspecto que invita al optimismo.



<sup>7</sup> Estrategia Española de Responsabilidad Social de Empresas, Ministerio de empleo y seguridad social, Gobierno de España. 2014.

*Fuente: Elaboración propia basada en “Estrategia Española de Responsabilidad Social de Empresas” (Ministerio de empleo y seguridad social, Gobierno de España. 2014)*

Podemos concluir que la evolución de la Responsabilidad Social Corporativo tiene su comienzo en la segunda mitad del Siglo XX y una fuerte concienciación empresarial finales de la década de los 90 y a comienzos del siglo XXI tras la concatenación de varios escándalos empresariales. No obstante, es un proceso que ha estado unido al desarrollo de los aspectos de bien común, justicia distributiva y a la ética en la profesión, y que ha evolucionado a distintas velocidades. La RSC surge, por tanto, como oposición de ciertas conductas y hechos que resultan negativos para ciertos colectivos. Este hecho se evidencia con la creación del “*Pax World Fund*” o la “*Interfaith Center for Corporate Responsibility*”.

## **2.2 Concepto de Responsabilidad Social Corporativa.**

Ciertos autores han argumentado que existen diferencias entre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Responsabilidad Social de la Empresa. No obstante, nosotros los trataremos como sinónimos al ser un sector minoritario y no haber encontrado argumentos de peso. Así mismo, encontramos más sólida la argumentación de Garcés Cano, el cual también sopesa que dicha polémica no constituye punto crítico alguno de la responsabilidad social<sup>8</sup>.

El término de Responsabilidad Social Corporativa hace referencia al comportamiento que tiene la empresa con determinados actores que le rodean. Surge entonces un problema a la hora de definir el concepto, pues la valoración de un comportamiento conlleva un elemento subjetivo. Como se comentará, cada autor hace un juicio valorativo de la actitud que considera cada entidad económica ha de desempeñar. Como consecuencia nos encontramos ante el choque de opiniones de distintos autores sobre la valoración de ciertas conductas con el entorno de la empresa.

---

<sup>8</sup> (Garcés Cano, 2009: 14).

Además, hay otra dificultad para acotar la definición al concepto de RSC, pues nos encontramos ante un término en constante evolución. Como veremos, los autores amplían poco a poco las dimensiones que abarca e incluso pueden cambiar las valoraciones con el paso del tiempo, pues lo que antes se consideraba suficiente, más tarde se considera insuficiente.

Desde mediados del siglo pasado, han sido numerosos los autores que han estudiado el concepto de RSC y han tratado de acuñar una definición que fuese de consenso doctrinal. No obstante, todos ellos –como podemos anticipar- tienen algunos puntos en común estrechamente relacionados con la gestión del entorno de la empresa a fin de generar ciertos impactos positivos que contribuyen al desarrollo sostenible de la empresa.

En un comienzo, Bowen acuña el término de responsabilidad social para plantear las obligaciones de los hombres de negocios de realizar acciones que tengan impactos positivos y deseables en la sociedad<sup>9</sup>.

Para aproximarnos al concepto, nos parece esencial nombrar a Freeman, autor de la “*Teoría del stakeholder*” en el que define a este colectivo como “*cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización*” (Freeman, 1984: 46). Esta teoría es desarrollada junto a Daniel R. Hilbert Jr en 1988 y defienden que los directivos han de satisfacer las necesidades de un colectivo al que se dirigen, que tienen el poder de influencia en la empresa. Anteriormente, Johnson (1971) ya había introducido con el enfoque del *stakeholder* exponiendo que la empresa responsable tiene en cuenta los intereses de los grupos con los que se relaciona: empleados, proveedores, el Estado y la sociedad<sup>10</sup>.

Esta visión se enfoca a través de los actos que directivos deben realizar a fin de dirigir esfuerzos hacia la satisfacción de intereses tanto del accionariado como en los del público a los que se dirige. Freeman destaca que dirigirse a personas ajenas a la compañía pueda conllevar la realización de actividades que no son del agrado de los accionistas ni les son beneficiosas. Estas conductas las fundamentan como una necesidad para poder lograr el principal fin de una empresa, la supervivencia en el tiempo.

---

<sup>9</sup> (Ojeda Hidalgo & Lira Torres, 2014: 32)

<sup>10</sup> *Vid* nota 9.

Más tarde, “*La teoría de la pirámide*” (Carroll, 1991), distingue 4 clases de responsabilidades sociales de la empresa. Establece como base la responsabilidad económica, que comprende la satisfacción de las necesidades de los consumidores con precios aceptables y no desproporcionados. En el siguiente escalón se encuentra la responsabilidad legal, que conlleva el cumplimiento de la ley y lo usos. Tras esta se encuentra la responsabilidad ética, basada en la obligación de realizar lo correcto, evitando daños a la sociedad o algún grupo en concreto. Y, por encima de todas, se encuentra la responsabilidad filantrópica, que se corresponde con acciones que cumplan la expectativa sobre la persona corporativa deseada por la sociedad.

Para Peter Drucker, prestigioso filósofo empresarial, la responsabilidad social corporativa es aquella que tiene que asumir voluntariamente la empresa por el efecto que tienen sus acciones. Distinguía dos responsabilidades de las empresas: realizar su actividad y actuar con responsabilidad respecto de las personas<sup>11</sup>.

Por último, en los últimos años, organismos internacionales se han animado a crear su propio concepto de RSC. Así, el ISO 26000 entiende que el RSC comprende la “*responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente*” (ISO 26000, 2010). Por otro lado, la Comisión Europea la define como “*la integración voluntaria, por parte de las empresas, de objetivos sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con el resto de actores implicado*” (comunicado Comisión Europea de 2 de julio de 2007).

Ambas definiciones incluyen el contexto medioambiental en la práctica de estas políticas empresariales. Si bien, Stuart L. Hart<sup>12</sup> es el precursor en relacionar el medio ambiente con las teorías RSC, y concluye que en ciertos sectores estos constituyen un recurso adicional que les aporta una ventaja competitiva sostenible.

---

<sup>11</sup> (Moreno, A.; Uriarte, L.M.; & Miñano, R., 2015: 4)

<sup>12</sup> Stuart L. Hart es considerado uno de los mayores referentes en el desarrollo de la sostenibilidad y ostenta la cátedra Samuel C. Johnson de Empresa Sostenible Global, a través del *Center for Sustainable Enterprise*, ha apoyado a muchas empresas para cambiar su gestión con el fin de ser más cuidadosa con el medio ambiente.

Según Hart, las fuentes de estas ventajas competitivas sostenibles son muy variadas: un buen trato con los clientes, la percepción positiva de la marca en el mercado, proximidad y flexibilidad ante problemas con los proveedores, etc<sup>13</sup>. Al final la ventaja se produce por la distinción de la empresa en un entorno corporativo de gran similitud entre compañías desde la visión del consumidor. La ventaja se predica sostenible ya que permite a la entidad conservar su actividad económica durante un largo periodo de tiempo.

Como podemos observar tras esta muy breve recopilación, la Responsabilidad Social Corporativa incorpora acciones corporativas para el beneficio de la sociedad o algún grupo con el que se relaciona. Por otro lado, también se hace referencia a la importancia de tener un método de gestión responsable de sus recursos que permitan alcanzar sus objetivos económicos y sociales.

### **2.3 Puntos doctrinales en común.**

Desde el comienzo del trabajo, ha sido común la referencia a muchos autores y teorías que evidencian la disparidad de opiniones sobre la amplitud del concepto en el mundo académico. Sin embargo, son muchos más los puntos en común que acercan estas posturas que las que las separan.

El análisis de similitudes que vamos a realizar nos permite alcanzar y esbozar una definición del término. Sobre este podremos trabajar y aplicar el concepto de Responsabilidad Social Corporativa sobre el campo objeto de este estudio, es decir, los despachos de abogados.

El primer elemento en común que presentan todos los autores es el de la acción. La responsabilidad social necesita de acciones para llevar a cabo su propósito, esto actos son un conjunto de actividades y prácticas que se realizan con un fin concreto para el beneficio de un actor. Estas actividades son realizadas de forma voluntaria, es la empresa la que se

---

<sup>13</sup> (Hart, S.L. 2015)

preocupa por emprender medidas para el beneficio social. Sin embargo, en ocasiones la voluntad de la empresa viene definida por una imposición ajena. En estos casos la entidad modifica su voluntad por temor a la reacción del Estado. Este tipo lo denominamos una Responsabilidad Social Impuesta (RSI). El supuesto está principalmente conformado por imposiciones legales o sectoriales que obligan a la compañía. Es por ello que debemos distinguir entre Responsabilidad Social de la Empresas o RSC, por ser de su propia iniciativa, de la responsabilidad social externa, la cual es impuesta por algún agente del exterior que está interesado en que se vele por la protección de ciertos intereses.

Como segundo elemento en común de los autores nos encontramos con el propósito que tienen las empresas al realizar estas acciones. La mayoría de la doctrina entiende que tiene un propósito de beneficiar a uno o varios grupos o a la sociedad en su conjunto. Dentro de estos grupos se encuentran todos aquellos que tienen una relación con la empresa: clientes, proveedores, distribuidores competidores o la sociedad. El problema en este punto puede surgir al determinar que beneficia y que no a un grupo, dicho de otro modo, que se considera suficiente para que se considere beneficioso para una persona.

Sin embargo, no se puede realizar una teoría global que defina cuando beneficia a un grupo, este ha de resolverse según cada caso. Es decir, se debe tener en cuenta si la acción satisface algún interés de esta persona. Si lo hace, estaremos ante una actividad beneficiosa para este. Es, por tanto, elemento esencial de una política RSC la inclusión del beneficio hacia aquellos que ostentan un interés en la compañía.

De esta forma, la empresa deja de centrarse en objetivos internos y puramente económicos y abre las puertas a una dimensión social. Ya no solo tiene en cuenta la consecución de objetivos propios, también la de grupos que se sitúan en su entorno. La RSC implica que se han de considerar los efectos sobre los grupos del entorno en la toma de decisiones. De esta forma, la compañía deja de ser una institución independiente e integra a los miembros que la componen y rodean.

Por otro lado, tenemos que considerar los destinatarios. A estos se le denomina *stakeholder* que comprende a “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización”<sup>14</sup>. De esta forma, todos aquellos

---

<sup>14</sup> (Freeman, 1984: 46).

que se ven afectados por los actos de la empresa son destinatarios de la RSC y ostentan un interés que la compañía ha de satisfacer. Entre ellos podemos encontrar a los clientes, empleados, proveedores, agentes externos, la sociedad e incluso los competidores de la misma empresa -con el respeto de la libre competencia, por ejemplo-. La sociedad no debemos entenderla como todos los españoles en su conjunto salvo aquellas empresas que tienen capacidad de relacionarse con todos ellos, las cuales son muy reducidas en el contexto del tejido empresarial español. Esta debe ser comprendida como todos aquellos individuos que se relacionan de forma directa o indirecta con la compañía.

También encontramos un amplio consenso en que las políticas RSC deben estar presentes en toda la compañía y en todas sus ramas de actividad. De esta forma se refuerza la concepción de la Responsabilidad Social como política de primera línea, lo que aumenta la capacidad de destinar recursos a la consecución de objetivos sociales. Sin embargo, entraña ciertas dificultades ya que supone un cambio en la forma de operar de los trabajadores lo que puede generar en el corto plazo unos gastos operativos que no deben empañar las ventajas sostenibles que se generan para el largo plazo.

Analizados todos los elementos comunes que presentan los autores, podemos definir Responsabilidad Social Corporativa como aquel conjunto de acciones, actividades o prácticas, realizadas por propia iniciativa, cuyo elemento esencial es generar un beneficio en uno o varios de sus *stakeholders*.

Uno de los principales problemas de la RSC es que se trata de una política interna, que supone la de realizar acciones que en muchos casos no son conocidas por la sociedad o el grupo de afectados a los que se refiere. Por ello, el análisis de las políticas RSC de una compañía resulta en muchos casos insuficiente al carecer el investigador de la información adecuada.

#### **2.4 Principios rectores de la Responsabilidad Social Corporativa.**

Las empresas decididas a emprender el camino hacia la responsabilidad social a menudo presentan una relación de principios que han de guiar el contenido de sus políticas. De

esta forma, se facilita la toma de decisiones para cumplir con los objetivos sociales de la empresa. De no existir hay alta probabilidad de decisiones incongruentes con la responsabilidad social, tomando la compañía unas veces acciones sociales y otras acciones que son perjudiciales para algún *stakeholder*. Es por ello que la creación de unos principios propios de actuación<sup>15</sup> tiene relevancia para la sostenibilidad de las políticas RSC.

Otras empresas optan por la adscripción a los principios generales redactados por algunas organizaciones internacionales reputadas, como es el caso de Naciones Unidas. Aunque estas presentan un inconveniente ya que son principios muy generales y no incluyen las especificidades de la actividad empresarial a la que se dedica la compañía.

Muchas organizaciones han elaborado un listado de principios, siendo la más relevante por número de empresa adscritas el Pacto de Naciones Unidas. Según este, toda organización que quiera ser responsable ha de fundamentar sus acciones en torno a los siguientes 10 principios:

*“Principio N° 1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.*

*Principio N° 2. No ser cómplice de abusos de los derechos.*

*Principio N° 3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva.*

*Principio N° 4. Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.*

*Principio N° 5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.*

*Principio N° 6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.*

*Principio N° 7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.*

*Principio N° 8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.*

*Principio N° 9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.*

---

<sup>15</sup> Los códigos de conducta constituyen también parte de la responsabilidad social, pues indican que acción tomar para no perjudicar a un stakeholder con el que la empresa está concienciado.

*Principio N° 10. Las empresas e instituciones deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidos extorsión y soborno.”<sup>16</sup>*

Estos principios constituyen en nuestra opinión un contenido mínimo de los principios que han de guiar la toma de decisiones de las empresas pues no sirven como guía de actuación más que a grandes rasgos generales. Por ello, consideramos que a estos deben sumarse otros principios de elaboración interna o sectorial para la correcta práctica de la responsabilidad social. Así, se logra la incorporación de principios especiales vinculados a la actividad económica que desarrolla la compañía. Estos facilitan la resolución de controversias en la toma de actuaciones.

En el análisis específico objeto de este trabajo -los despachos de abogados- analizaremos si estos simplemente se adscriben a unos principios generales o si, además, incorporan principios especiales que integran las especialidades del mundo jurídico en el que desarrollan su actividad.

## **2.5 Tipos de RSC.**

Muchos de los autores -anteriormente nombrados- que han tratado de acotar el concepto de RSC han realizado o intentado diferenciar sus tipos. Las clasificaciones que les vamos a mostrar no atienden a los mismos criterios ya que cada autor ha considerado relevante un elemento como clave de diferenciación.

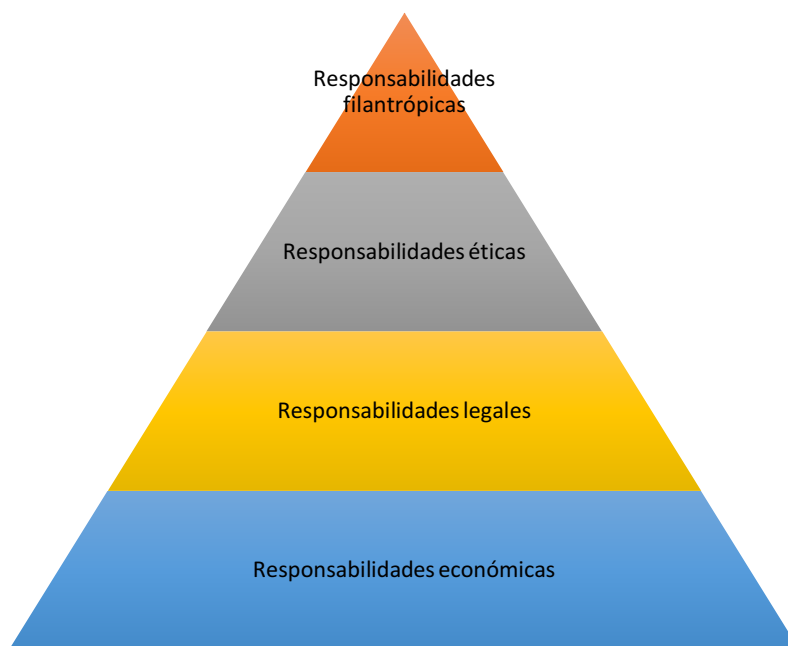
Uno de los primeros en realizar una clasificación seria y profunda fue el Dr. Archie D. Carroll. Su clasificación -recogida en “*La teoría de la pirámide*” (Carroll, 1991)- utiliza como elemento de selección la finalidad de la acción corporativa.

Distingue cuatro escalones. La primera hace referencia a la responsabilidad económica y comprende la satisfacción de las necesidades de los consumidores con precios aceptables y no desproporcionados, es decir, el fin de la empresa es lograr utilidades. La segunda

---

<sup>16</sup> Pacto Mundial de Naciones Unidas, 1999

parte hace referencia a cumplir con las políticas RSC obligadas por regulación legal expresa. Estas son las que la sociedad ha definido como buenas y malas y determina una conducta necesaria en ciertos casos, el objetivo de la empresa es ajustarse a la ley. En caso de no cumplir con esta se producen sanciones del poder público, lo que es contraproducente para los intereses de la empresa y reduce su rentabilidad. La tercera se refiere a aquellas conductas que se espera de la compañía pero que no están escritas en ningún lado, sino que están presentes en la costumbre local, esta comprende el fin hacer justicia ética. Por último, la responsabilidad filantrópica, es aquella fundamentada en la construcción de la comunidad y mejora de la calidad de vida. Carroll señala que las políticas de la empresa pueden cubrir alguno o todos los puntos anteriores, pero puntualiza que la empresa que aspire a implementar una RSC completa debe “*reportar utilidades financieras, cumplir con la ley, ser ética y buena ciudadana corporativa*” (Carroll, 1991), es decir, cumplir todas las responsabilidades anteriores.



*Fuente: elaboración propia basada en “La teoría de la pirámide” (Carroll, 1991).*

La clasificación de Carroll podemos clasificarla según sus fines, quedando compuesta por 4 tipos de fines: económicos, legales, éticos y filantrópicos. Según se cumpla un objetivo u otro será de distinta clase de RSC la acción de la empresa.

Otros autores más recientes realizan una clasificación en función del elemento motivador de realizar la acción corporativa. De esta forma, la clasificación dependerá según quién o qué impulse la toma de decisión de realizar una política u otra. La motivación de esta forma puede venir de cuatro formas: externa por imposición, interna por motivación económica o interna por motivos puramente sociales.

La primera de ellas -ya mencionada en otros apartados- consiste en actividades realizadas para cumplir con una o varias disposiciones legales. La motivación es externa pues la empresa actúa para no contravenir la regulación legal y no ser sancionada por el Estado. Como ya hemos explicado antes, nos parece más apropiado denominarlo “Responsabilidad Social Impuesta” -en adelante “RSI”- (v. *supra* 2.2), pues implica que la decisión se tome por motivos internos de la empresa y no se tome por de forma coercitiva. Este sería el caso de centrales térmicas convencionales, que por regulación legal están sometidas en España a ciertos límites de emisiones, por ejemplo.

Por otro lado, podemos encontrarnos con políticas de motivadas en el interior de la empresa sin agentes externos que impongan una decisión. En estos casos la compañía puede ver estas como un medio para alcanzar un objetivo corporativo, normalmente económico. En estos casos la empresa es consciente de que realizar ciertas acciones colaborar a mejorar la visión de la empresa y a que los consumidores se sientan más atraídos para comprar sus productos. Un ejemplo muy claro podría ser el de Ausonia, que con la campaña “*un minuto de investigación contra el cáncer de mama*”, pretende aumentar sus ventas por la preocupación de la mujer por la investigación de tratamientos de esta enfermedad.

Por último, la RSC por motivos puramente sociales -también llamada RSC desinteresada o puramente altruista- se caracteriza por tener como único fin el de generar beneficios sociales. La entidad empresarial carece de motivos de carácter de económicos o políticos que puedan ser detonantes de la acción social. De hecho, la compañía la realiza asumiendo posibles consecuencias negativas, como pérdidas económicas, pero lo hace por su compromiso real y desinteresado por colaborar con el desarrollo social. Es por ello que en este tipo de RSC la empresa no busca obtener nada a cambio más que observar los beneficios hacia sus interesados. Representa un comportamiento corporativo idílico muy difícil de alcanzar por la frecuente necesidad que tienen los directivos de obtener

resultados negativos. Un ejemplo muy claro de este podría ser el de una marca de lujo en Sudáfrica durante el Apartheid que se involucrase por los derechos del colectivo de raza negra. Esta empresa seguramente obtendría pérdidas monetarias, pero estaría colaborando con el interés legítimo de este colectivo y con la justicia ética. En este caso se produce un menoscabo económico, pero subrayamos que este elemento no es determinante en la RSC puramente altruista. Lo decisivo es el ánimo desinteresado de generar un bien social.

A día de hoy, la realidad es que no se da este último tipo salvo en casos muy excepcionales o sociedades sin ánimo de lucro. Las otras dos son más corrientes, siendo la RSC motivada económicamente cada vez más habitual. A nuestro juicio, esta presenta un modelo sostenible en el que la empresa obtiene beneficios económicos, que es el principal fin para sus propietarios, y permite la generación de beneficios a sus *stakeholders*.

## **SECCIÓN 3: IMPLICACIONES DE LAS** **POLÍTICAS RSC EN LA ACTIVIDAD** **EMPRESARIAL**

### **SECCIÓN 3. IMPLICACIONES DE LAS POLÍTICAS RSC EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.**

#### **3.1 La rentabilidad de la RSC.**

La cuestión sobre la rentabilidad de la implementación de políticas RSC es fundamental para las compañías. A primera vista, puede parecer que las acciones sociales no contribuyen económicamente en la misma cantidad del coste que generan para estas. Resulta difícil de considerar que un bufete de abogados logré mejores resultados económicos por reciclar papel. Además, a esto se le une que resulta complicado explicar cómo una empresa puede gastarse sus activos en políticas donde no tienen garantizadas un aumento de las ventas de sus productos.

Este debate se presenta tanto en el mundo académico como en el mundo societario. Dentro de la empresa se suscitan muchas dudas acerca de los beneficios económicos de la RSC. De hecho, según datos de la encuesta mundial de los CEO -*CEO Survey*- elaborada por PwC, solo el 55% de los CEO estiman rentable la aplicación de políticas de Responsabilidad Social Corporativa. Con estos datos, Jesús Díaz de la Hoz -presidente de la Fundación PwC- comentó que *“todavía hay labor que hacer para convencernos que esto genera rentabilidad para la empresa”*. Y esta afirmación es cierta a la luz de los resultados de la encuesta. Estos datos no hacen más que avivar el debate sobre el beneficio económico de la RSC en un momento donde las empresas aumentan su inversión en este campo.

La creencia de casi la mitad de los directivos del resultado económico adverso de la RSC contrasta con la encuesta realizada por KPMG, en colaboración con la Universidad de Ámsterdam. Ambos realizaron un estudio<sup>17</sup> en 2005 para analizar los factores que más motivan en la involucración en las políticas RSC de sus compañías. Los resultados obtenidos son los recogidos en el siguiente cuadro:

---

<sup>17</sup> Este estudio es considerado uno de los más relevantes y exhaustivos en materia RSC. La muestra consiste en empleados de directivos de más de 1.600 empresas, entre ellas 100 españolas.

| FACTORES QUE INFLUYEN                         | % de encuestados que lo citan |
|-----------------------------------------------|-------------------------------|
| Consideraciones económicas                    | 74%                           |
| Consideraciones éticas                        | 53%                           |
| Innovación y aprendizaje                      | 53%                           |
| Motivación de los empleados                   | 47%                           |
| Gestión del riesgo                            | 47%                           |
| Acceso a capital                              | 39%                           |
| Imagen de la marca                            | 27%                           |
| Mejora de la posición en el mercado           | 21%                           |
| Fortalecer las relaciones con los proveedores | 13%                           |
| Ahorro de costes                              | 9%                            |
| Mejorar las relaciones con las autoridades    | 9%                            |

Fuente: elaboración propia extraída y adaptada de KPMG (2005)

Como podemos apreciar en el cuadro, la 3 de cada 4 encuestados creen que el factor que más influyen a la empresa para implementar estas políticas son de índole económico. Esto representa un factor importante y evidencia, al menos, que los directivos piensan que las decisiones en RSC que toma la empresa -y consecuentemente ellos- son debido a la mejora del rendimiento. Esto nos induce a reflexionar que la entidad empresarial cree en los beneficios económicos que trae una correcta implementación de una política RSC.

Además, esta concepción se recalca si tenemos en cuenta el factor de “motivación de los empleados”, suscrito por casi la mitad de los encuestados. La motivación de los trabajadores supone un incremento de la implicación con la empresa y trae consecuencias en la mejora de la productividad, confirmando la hipótesis de las ventajas económicas de la RSC.

A estos datos se le añade los del informe realizada por Forética sobre Responsabilidad Social. En su encuesta<sup>18</sup> de 2006 concluyen que el 68,2% de las compañías consideran

<sup>18</sup> Encuesta realizada en verano de 2006 a una muestra compuesta por 939 empresas de forma telefónica con una distribución proporcional atendiendo a criterios del CNAE (José M. Guilbert, 2009).

una correcta política de RSC la clave del éxito y la supervivencia de la empresa. Este dato no hace más que volver a afirmar nuestras creencias de que la empresa, por norma general, tiene mucha confianza en los beneficios que obtienen ellos con la RSC.

Respecto de las evidencias de los resultados positivos o negativos de la RSC hay diversidad de opiniones. Algunos como McWilliams o Siegel concluyen que la responsabilidad social tiene impactos positivos en las finanzas corporativas. Mientras que otros como Muñoz (Muñoz, 2004) destaca la existencia de evidencias positivas, neutras y negativas que hacen imposible afirmar con rotundidad esta hipótesis.

Nosotros coincidimos en este punto de vista ya que no se puede establecer una norma general que dicte que la responsabilidad social aumenta la productividad o genera ventajas financieras. Al final, cada política RSC tendrá que ser evaluada y juzgada en atención a cada caso. No será lo mismo implementar políticas de cuidado del medioambiente en una multinacional petrolera que en una tienda ultramarinos en un país tercermundista. Probablemente el entorno de la primera se sienta más afectado y relacionado con el cuidado del medio ambiente que el segundo, además de que la petrolera tiene más capacidad de acción y esto será valorado también. Es por ello que la responsabilidad social puede ser rentable en los casos oportunos y medidos, siendo distinta su dimensión en atención a las características concretas de la empresa y la situación actual.

Un punto que genera ampliamente aceptado es que RSC no va siempre de la mano de la rentabilidad económica pero sí que genera ventajas competitivas. Por ello, lo relevante en el análisis de cada medida de RSC será realizar una comparación entre lo que aporta la ventaja competitiva y lo invertido en materia social. Habrá de realizarse una comparación entre lo que genera la ventaja económica en términos monetarios y lo invertido para obtener esta, es decir, lo asignado económicamente para la implementación de la medida RSC. De esta forma se puede determinar si la inversión en RSC genera rentabilidad.

La relación con el target al que se dirige la compañía es esencial, si encontramos una preocupación de nuestro público podremos realizar una política de responsabilidad social con alta probabilidad de generar una ventaja competitiva que nos reporte rentabilidad económica. Este es el caso de Ausonia. El público al que se dirige son las mujeres, estas están preocupadas por el cáncer de mama y les gustaría que se investigase más en la

prevención y tratamiento de la enfermedad. Es por ello que comenzaron a invertir en la investigación contra el cáncer de mama bajo el lema “un minuto de investigación contra el cáncer de mama” que animaba a las mujeres a comprar su producto para colaborar con este avance médico.

Nuestra postura en este ámbito de la RSC es clara, esta no debe basarse únicamente en la obtención de un beneficio económico-financiero. La motivación debe encontrarse en generar un beneficio hacia un colectivo y realizar lo correctamente estimado desde una perspectiva ética, y para ello deben sacrificar parte de su margen económico. Si bien es cierto que la rentabilidad es un factor del que debe estar unido para que las empresas continúen ejerciendo esta labor social, al final lo más beneficioso para la sociedad es que este tipo de empresas perduren en el tiempo, y para ello es necesario cierto tipo de beneficio que pueda sustentar la empresa y que no la convierta en una organización sin ánimo de lucro.

### **3.2 Medidas de RSC que pueden implantar los despachos de abogados.**

Como ya hemos mencionado antes, no todos los sectores deben desarrollar de igual forma la Responsabilidad Social Corporativa. Es por ello que el campo de la abogacía representa un sector donde se aplicarán distintas medidas sociales. Para su estudio realizaremos un análisis recorriendo todos sus *stakeholders*: clientes, trabajadores, competidores, Administraciones Públicas, el medio ambiente y la sociedad<sup>19</sup>.

En primer lugar, en relación con los empleados, la empresa ha de cuidar con mucha pulcritud la igualdad laboral de estos. La realidad actual es que las mujeres ganan menos que los hombres trabajando el mismo tiempo y ostentan asuntos de menor calado, aunque esta brecha está siendo disminuida progresivamente. Por ello, esta debe fundamentarse en un trato igual con los trabajadores según la categoría que tengan, no discriminando por razón de sexo o raza en ámbito retributivo o en el reparto de los asuntos. Por otro lado, el

---

<sup>19</sup> De las acciones que presentamos algunas son meras sugerencias del autor y otras son medidas ya implantadas por distintos despachos – Uría Menéndez, Garrigues, Clifford Chance y Linklaters-.

empleador debe fomentar un buen ambiente de trabajo, para ello debe seleccionar cuidadosamente los equipos de trabajo y facilitar las herramientas necesarias a los trabajadores, siendo imprescindible la comodidad del lugar de trabajo. Por ejemplo, utilizar sillas de trabajo acolchadas y cómodas según las necesidades del trabajador o situar las impresoras en un lugar accesible cómodamente pero que no moleste por su ruido a los compañeros. Sin embargo, la medida más demandada por ellos y en la que menos recaba la empresa es la conciliación del trabajo con la vida personal. En la actualidad son comunes los testimonios de muchos abogados que tienen que trabajar hasta altas horas de la madrugada o un fin de semana, impidiendo ver a su familia o pasar rato con sus allegados. Es por ello que las firmas de abogados pueden realizar acciones sociales efectivas de fomento del teletrabajo o jornadas más cortas que permitan realmente conciliar su vida y la laboral.

Mención importante reciben las acciones con los clientes, pues es en uno de los grupos de interés más cuidados por este sector. Las medidas más comunes que se incluyen son la del fomento del buen trato y la confianza a través de explicarles detalladamente cuales son los pasos a seguir y las probabilidades de que un asunto salga o no adelante. Aunque la responsabilidad que considero más importante con este colectivo es la de trabajar conforme a los estándares éticos del gremio de abogados, no realizando operaciones fraudulentas y la concienciación a los clientes de la importancia de cumplir con la legalidad impuesta. Cabe destacar el cumplimiento de la obligación de no revelación de secretos del cliente, que consideramos Responsabilidad Social Impuesta (RSI) pues es obligada por ley, pero que indudablemente es positiva para este.

Otro punto se conforma por la exigencia social de que la compañía de abogados colabore con la conservación del medioambiente. Esta colaboración puede materializarse en muchas acciones, la principal y más común es reciclar el papel usado y el fomento del uso de soportes digitales para disminuir el de papel. Algunas entidades van más allá y compran mesas de materiales reciclados. Otras de las medidas están relacionadas con la preservación de recursos, en ella encontramos el consumo responsable de recursos como la luz, el agua o el gas. Para ello se recurre a economizadores de agua por cédula, uso de bombillas eficientes o implantación de reguladores programados de gas para mantener una misma temperatura que reducen el consumo de gas.

Quizás el grupo del que menos estándares sociales de las firmas de abogados hablan es el de los proveedores y otros colaboradores. Este comprende un amplio y diverso número de individuos, desde los suministradores del papel, pasando por las empresas que gestionan las bases de datos jurídicas, hasta procuradores, notarios o jueces. Es por ello que debe individualizarse a cada grupo unas políticas concretas pero que a grandes rasgos deben estar ligadas a facilitarles el trabajo y mantener una colaboración estrecha a petición de estos. En el ámbito de los jueces o notarios podemos incluir el del uso de un lenguaje cuidadoso, minucioso y jurídicamente correcto que no quepa lugar a interpretaciones y posibles dudas legales y les faciliten el trabajo.

Con respecto a las Administraciones Públicas, nombrar dos medidas esenciales. En primer lugar, colaborar para la creación de textos jurídicos más adaptados a la realidad social, que solventen los problemas jurídicos y cubran las lagunas legales que son fuente de actividades ilegales. Los abogados son algunos de los gremios que tienen más contacto con la realidad jurídica junto con los jueces, y ambos deben colaborar para acercar la realidad jurídica a las leyes. En segundo lugar, las firmas deben cumplir la ley, realizar operaciones transparentes y fomentar la legalidad entre sus clientes.

Por último, las políticas a tomar para favorecer a la sociedad son del todo muy diversas. Algunas son de carácter general como el fomento del empleo igualitario mediante políticas de contratación sin discriminación. También podemos encontrar los programas “*pro bono*” o de asistencia gratuita que permiten acceder a un asesoramiento sin contraprestación a entidades sin ánimo de lucro o con recursos muy escasos. Además de este tipo de políticas, pueden realizarse actividades más específicas como el “Aula jurídica de centro penitenciario” que organiza el despacho Uría Menéndez para concienciar a los alumnos sobre la práctica penalista y que entren en contacto con presos para concienciarse de su situación. Así mismo, deben prestar una labor de concienciación social de la importancia del cumplimiento de la ley para la convivencia sana y pacífica.

Vistos todos los *stakeholders* y mencionadas algunas acciones, cabe destacar que la práctica de la abogacía cumple en sí misma una enorme labor social pues permite la defensa jurídica con otras personas que pueden estar en una situación de superioridad. Además, la abogacía en sí busca hacer justicia de cada caso a través del cumplimiento de la ley y la interpretación de esta. Es, por tanto, que la abogacía en si representa para sus

clientes y la sociedad una labor social vital y que no ha de descuidarse. No obstante, hay algunos *stakeholders* como los empleados que no gozan de suficientes medidas que cuiden la integridad de los intereses mínimos al privarles –como ya hemos dicho- de la conciliación con su vida personal.

Respecto de las PYMES, las pequeñas firmas de abogados tienen mayores dificultades para la implantación de la mayoría de las medidas expuestas, si bien han de avanzar en el desarrollo de la responsabilidad social. La reducida dimensión de estos bufetes les impide llevar a la práctica muchas de estas políticas RSC, sin embargo, esto no quiere decir que no puedan centrarse en implantar alguna.

Tras este análisis cabe preguntarse si la totalidad de estas actividades de RSC se implementan en la práctica de las firmas de abogados y si se ejecutan de forma similar en despachos hispanos y anglosajones. Para ello en el siguiente capítulo analizaremos las políticas RSC de dos bufetes españoles y otros dos de origen inglés. El objetivo será comparar ambos modelos para si ambas realizan un mismo desarrollo de la RSC.

**SECCIÓN 4: ESTUDIO DE LAS**  
**POLÍTICAS RSC DE LOS PRINCIPALES**  
**DESPACHOS DE ABOGADOS**

## **SECCIÓN 4: ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS RSC DE LOS PRINCIPALES DESPACHOS DE ABOGADOS.**

### **4.1 Introducción y motivos de elección.**

Realizados los análisis oportunos sobre los pilares de la Responsabilidad Social Corporativa, los conceptos que comprende del término, sus ventajas y desventajas, trataremos de analizar si las políticas de los despachos cumplen con los criterios de la RSC. Para ello nos serviremos también de las medidas de RSC que hemos considerado que se pueden implantar en los despachos de abogados en la sección anterior. De esta forma pondremos en relación la teoría de las secciones previas con la realidad de las grandes firmas de abogados.

Los despachos seleccionados para el estudio han sido Garrigues, Uría Menéndez, Clifford Chance y Linklaters. Hemos valorado un doble criterio para su elección, por un lado, el origen -siendo dos de origen español y dos de origen anglosajón- y, por otro lado, la facturación y dimensión de la firma -considerando los despachos que más han facturado en 2017-. La selección de dos despachos españoles y otros dos anglosajones viene motivada por el objetivo (iv) (v. *supra* 1.2), con el que pretendemos esclarecer las posibles diferencias entre ambos modelos de firmas en materia de responsabilidad social. De esta forma podremos averiguar cuál de los dos tiene un nivel de concienciación en RSC mayor.

El modelo de estudio que proponemos se basa principalmente en el análisis de la visibilidad en la página web de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa. Lo que haremos será analizar el grado de visibilidad que le dan a cada política en la página web. Según la visibilidad que da la firma a cada medida podemos averiguar la importancia que le otorga a cada una de ellas. Así, si para encontrar las políticas *pro bono* es necesaria una búsqueda exhaustiva en su página web, significará que el despacho no está muy interesado en que sus clientes tengan noticias de su existencia. En la otra cara de la moneda se encontrarán aquellas que se sitúen en la misma portada de la página web, esto

es sin duda un indicativo de que la firma quiere que sus *stakeholders* sepan de la implementación de dicha política en su estructura corporativa.

A continuación, analizaremos las distintas políticas de cada despacho en atención al *stakeholder* al que se dirigen. Diferenciaremos las actividades de cada empresa en función del grupo al que se destinan para poder señalar cuál de todos es el más cuidado y mimado por los despachos de abogados.

## **4.2 Garrigues.**

### **4.2.1 Actitud con la responsabilidad social.**

Garrigues es un despacho de origen español que opera desde los años 40, siendo actualmente líder en el mercado español. Antes de realizar un análisis de la ética y RSC que implementa, hemos de destacar que elaboran una memoria al que denominan “Informe Integrado”. El último de estos informes fue publicado con los datos de 2016. Esta se realiza conforme a los *GRI Standards* de 2016 y teniendo en cuenta las recomendaciones del *Integrated Reporting Council* Así mismo, es una de las primeras 60 sociedades españolas que firmaron su adhesión al Pacto de Naciones Unidas (Garrigues, Informe Integrado 2016: 53).

Adicionalmente, facilita a los *stakeholders* encontrar la información de sus políticas RSC y de los resultados a través de la publicación del Informe Integrado y del uso de la página web. Dentro de su web basta con dos “clics” para obtener prácticamente toda la información de sus políticas RSC<sup>20</sup>. Al desplegar la barra de menú se puede observar que una de las pestañas tiene el nombre de “compromiso”<sup>21</sup>, lo que hace referencia a la responsabilidad social de la sociedad. Lo mismo sucede con el apartado “ética profesional”, dedicada especialmente al cliente, la cual se encuentra tanto en la sección

---

<sup>20</sup> V. *infra* Anexo 1.

<sup>21</sup> En ella se detallan sus compromisos con la sociedad, la diversidad e igualdad, el medio ambiente, la educación e investigación y te ofrece el acceso al último Informe Integrado, el cual recoge todas las demás políticas RSC.

de menú como en la parte inferior izquierda de la página web. Esta doble referencia en la página web evidencia que le dan una alta importancia a esta.

El balance sobre la visibilidad y el acceso a la información de las políticas RSC que implementan y sus resultados es sobresaliente, permitiendo un acceso fácil y rápido desde la página web. Sin embargo, se omite la referencia a las medidas laborales implementadas para los empleados. Para acceder a estos contenidos se ha de indagar en el Informe Integrado. Esto no beneficia a los aspirantes a trabajar en este despacho ya que les falta información de cómo serán sus condiciones laborales.

#### **4.2.2 Políticas implantadas.**

Agruparemos las medidas de responsabilidad social, que desarrolla Garrigues, en función del *stakeholder* al que se dirigen. De esta forma, podremos señalar los grupos de interés sobre los que muestra una mayor sensibilización.

Uno de los grupos al que se dirigen un mayor número de políticas RSC son los clientes. Garrigues se caracteriza por una relación y un compromiso fuerte con sus clientes. Por ello realiza dos clases de medidas con ellos de cara a mejorar la experiencia del cliente con la firma. Su modelo avanza en la mejora de la calidad de sus servicios a la par que trata de concienciar a su cliente de la importancia de la responsabilidad social. Esto supone un punto muy importante porque se posiciona como motor de otras empresas para la concienciación de la RSC.

Como despacho de abogados ha de cuidar el secreto de la información y actuar con la mayor diligencia posible, evitando la desvelación de secretos profesionales. Para ello, ha desarrollado un software que permite sustituir automáticamente todos aquellos datos confidenciales de los documentos que manejan. A este le denominan el “anonimizador” (Garrigues, Informe Integrado 2016: 29). Para mejorar la calidad de su servicio han incluido un programa de *compliance* que permite a sus clientes localizar los riesgos legales para poder subsanarlos a tiempo. También destaca el férreo posicionamiento respecto de la financiación de capitales y del terrorismo<sup>22</sup>. Garrigues desarrolla procedimientos para evitar que sus clientes realicen estas actividades y apoya a sus

---

<sup>22</sup> Garrigues (online). Disponible en : [http://www.garrigues.com/es\\_ES/firm/etica-profesional](http://www.garrigues.com/es_ES/firm/etica-profesional) [accedido el 27 de febrero de 2018]

clientes a cumplir con sus obligaciones de información de capitales con la Administración General del Estado.

Elemento fundamental para la relación con sus clientes lo constituye el trato de confianza y credibilidad entre ambos. Para mejorar este aspecto realizan encuestas anualmente para mejorar la prestación de sus servicios y acercarse más al cliente, siendo muy positivas cada año la evaluación de la confianza en el trato (Garrigues, Informe Integrado 2016: 16). Así mismo, Garrigues trata de acercar la práctica de políticas responsables a sus clientes<sup>23</sup>, aunque no aporta las medidas concretas que desarrollan.

Respecto de los trabajadores, aunque anteriormente hemos criticado la poca visibilidad en la página web, la realidad es que abundan las políticas que se dirigen a estos. De hecho, en su Informe reiteran el compromiso que mantienen con el capital humano y destaca que la gran mayoría de los empleados tienen un contrato fijo. Para ello han trazado un elaborado plan de formación que permite a sus empleados realizar su carrera profesional dentro del despacho. En él se incluye formación e investigación continuada a través de su centro de estudios<sup>24</sup>, las dos cátedras que posee -cátedra en modernización del derecho de sociedades y cátedra de derecho de Empresa- y la colección Garrigues (Garrigues, Informe Integrado 2016: 40-42). La formación disminuye según el cargo dada la alta especialización de sus abogados. De esta forma, el despacho señala que los *juniors* destinan 173 horas al año a su formación académica, por las 60 horas de los socios (Garrigues, Informe Integrado 2016: 64).

La medida que más llama la atención en el contexto actual<sup>25</sup> lo conforma el compromiso con la igualdad y diversidad<sup>26</sup>. Esta firma de abogados apuesta por un tratamiento igualitario para la contratación, remuneración y promoción entre hombres y mujeres. Respecto de la contratación podemos constatar que se cumple ya que las mujeres aglutinaron el 59% de las contrataciones de 2016 (Garrigues, Informe Integrado 2016: 3).

---

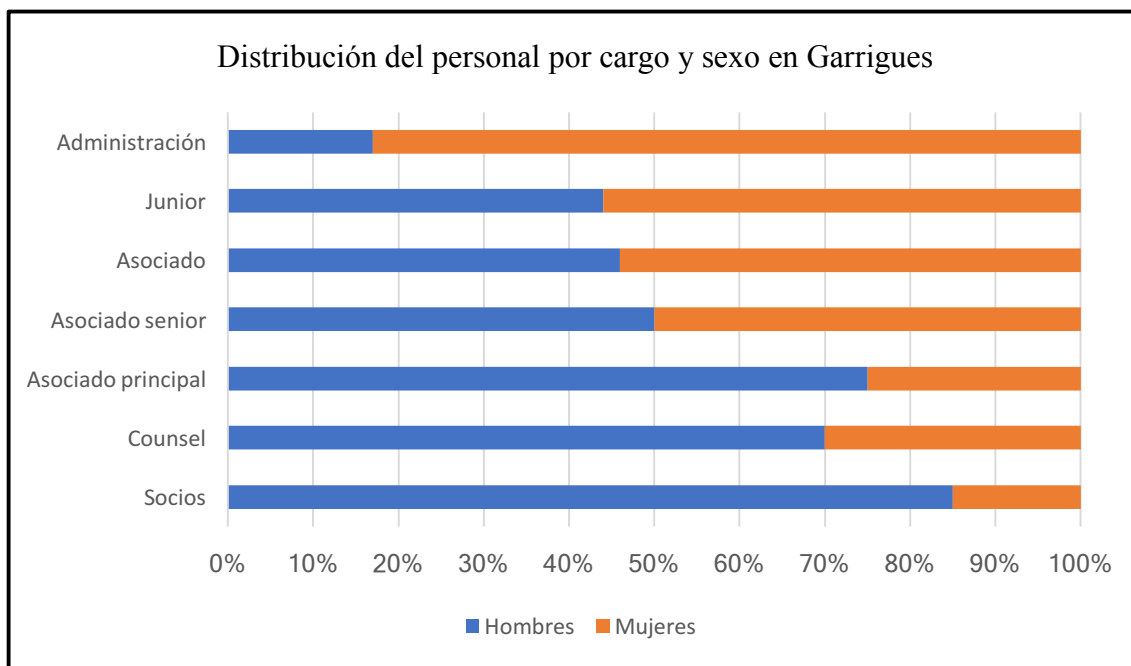
<sup>23</sup> Garrigues (online). Disponible en: [http://www.garrigues.com/es\\_ES/commitment/innovacion](http://www.garrigues.com/es_ES/commitment/innovacion) [accedido el 27 de febrero de 2018]

<sup>24</sup> La formación del Centro de Estudios Garrigues es también apto para profesionales externos.

<sup>25</sup> Nos referimos a la triple discriminación de la mujer en el ámbito laboral: en la contratación, en el salario y en la asignación de asuntos de igual importancia.

<sup>26</sup> Pese a las críticas que hacemos ha recibido el distintivo de “igualdad en la empresa” por el Ministerio Sanidad, servicios sociales e Igualdad en 2017.

Sin embargo, no parece que suceda lo mismo respecto de la promoción de sus empleados. En 2016, de los 14 nuevos socios solo una era mujer y de los 3 nuevos counsel solamente una era mujer. La misma línea se repite en la promoción a asociado senior, donde solo se repartieron a 7 mujeres los 21 puestos que concurrían. Esta desigualdad en cargos superiores se puede constatar de forma clara en el siguiente gráfico:



*Fuente: Elaboración propia basada en “Informe integrado 2016” (Garrigues, Informe Integrado 2016: 61).*

Así mismo, la firma está concienciada de la mejora de las condiciones de trabajo de los trabajadores. Ofrece muchas herramientas de trabajo que aumentan la productividad<sup>27</sup> y la participación a través del programa *Think Tank*, donde se promueve el emprendimiento interno. También desarrollan el programa *desktop empowerment* tendente a mejorar los útiles de trabajo proporcionando una doble pantalla, cascos y posibilidad de portátiles menos pesado (Garrigues, Informe Integrado 2016: 32).

No obstante, nada se menciona en todo el Informe integrado sobre la conciliación de la vida laboral y la profesional, ni del fomento de jornadas flexibles. La sociedad es conocedora de las prolongadas jornadas de los abogados en grandes bufetes, pero esta

<sup>27</sup> Se pone a disposición de los abogados el uso de los siguientes programas: (i) Anonimizador, (ii) Luminance –analizador de contratos- (iii) RAVN –exporta datos de documentos a hojas Excel- y (iv) Proces@ –transcriptor avanzado de documentos-.

firma no desarrolla ninguna política al respecto. Esto supone un punto en contra respecto de la responsabilidad social que tiene con sus empleados.

En tercer lugar, Garrigues requiere que sus proveedores integren la RSC en sus principios de actuación y añade:

*“Garrigues realiza sus compras de bienes y servicios de acuerdo con un modelo que se caracteriza por la gestión a nivel departamento o área de práctica, por la profesionalización de la función, por la transparencia en el proceso y por la igualdad de oportunidades a todos los proveedores”.*

(Garrigues, Informe Integrado 2016: 52).

Adicionalmente, Garrigues coopera en actividades a favor de la sociedad. La principal acción la componen los programas pro bono. Estos permiten un asesoramiento jurídico gratuito a entidades sin ánimo de lucro. En la misma línea se sitúan los programas de clínica jurídica -con la Universidad Pontificia Comillas y la IE University- y la Fundación Garrigues –que realiza una amplia gama de acciones sociales.

Así mismo, desarrolla acciones sociales mediante el fomento del voluntariado corporativo, eventos o campañas solidarias –como la operación kilo o carreras solidarias- (Garrigues, Informe Integrado 2016: 36-37).

Por último, la firma destaca su compromiso con el medio ambiente. Garrigues dispone de un espacio de trabajo sostenible y saludable, donde la mayoría de los materiales utilizados en elementos interiores son ecológicos<sup>28</sup>. Además, apuesta por la reducción del uso de papel mediante la promoción de soportes electrónicos, logrando reducir un 10% el consumo de papel (Garrigues, Informe Integrado 2016: 3).

Así mismo, *“se ha continuado con las iniciativas encaminadas a la minimización tanto del consumo de recursos naturales como de la generación de residuos”* (Garrigues, Informe Integrado 2016: 47). De esta forma se ha logrado reducir el consumo de energía y agua a través de dispositivos especializados.

---

<sup>28</sup> El mobiliario se selecciona entre empresas que explotan bosques de forma sostenible, el papel que recubre las paredes es reciclable, al igual que el 50% de la moqueta.

### 4.2.3 Conclusiones.

A nuestro parecer Garrigues destina acciones sociales tanto a los grupos internos como a los externos de la sociedad. Respecto de los grupos externos, se preocupa tanto de sus clientes como de sus proveedores, a quienes apoya para avanzar en materia de responsabilidad social. Además, se interesa por la sostenibilidad del medio ambiente y de la sociedad a través de programas *pro bono* y eventos solidarios. En relación con los trabajadores, les proporciona útiles de trabajo como *software* especializado que facilita su trabajo y colabora en su continua formación profesional.

Sin embargo, Garrigues debe proponer un modelo de conciliación laboral a sus trabajadores que permita satisfacer sus necesidades familiares. Es por ello que consideramos muy satisfactoria la actitud y las acciones que realiza con todos sus *stakeholders* salvo sus empleados, donde es necesaria la implementación de un modelo de conciliación familiar.

## 4.3 Uría Menéndez.

### 4.3.1 Actitud con la responsabilidad social.

Uría es el segundo despacho de origen español que analizaremos en el presente estudio. Al contrario que Garrigues, Uría no publica ninguna memoria sobre la responsabilidad social que desarrollan<sup>29</sup>. La ausencia de informes que describen la RSC muestra una falta de interés de Uría para informar a sus *stakeholders*, lo que resulta evidentemente negativo.

Sin embargo, sí que pueden encontrarse algunas acciones sociales de la firma en su página web. Dentro de su web basta con dos “clics” para obtener prácticamente toda la información de sus políticas RSC. En la barra de menú, al desplegar “Quiénes somos”,

---

<sup>29</sup> Al menos no hemos podido encontrar ninguna en durante la investigación, lo cual no significa que no elaboren una de contenido confidencial y solo pública para agentes internos, o que no sea fácilmente accesible.

se muestran los dos apartados en conexión con la responsabilidad social. Estos apartados son: compromisos ético y deontológico, Uría Menéndez y el Arte y Fundación profesor Uría<sup>30</sup> (v. *infra* Anexo 2). Por otro lado, también se realiza un detallado folleto que permite conocer la carrera profesional que le espera al aspirante a trabajar en el despacho.

El balance sobre la visibilidad y el acceso a la información de responsabilidad social de Uría dista de ser sobresaliente por la imposibilidad de encontrar una memoria que aglutine sus acciones sociales.

#### **4.2.2 Políticas implantadas.**

Sorprende las limitadas referencias que hay en su acción social con sus clientes. De hecho, sorprende notablemente la ausencia de referencias al compromiso que tienen con los clientes. La única acción que hemos encontrado referentes a los clientes es la siguiente:

*“4.6. Está prohibido aceptar regalos de clientes o proveedores de UM o de otros profesionales del sector legal con los que el Despacho mantenga relaciones cuando dichos regalos consistan en dinero o equivalente bajo cualquiera de sus formas (cheques, transferencias, tarjetas regalo, etc.)”<sup>31</sup>*

El compromiso que existe con los clientes, proveedores y otros profesionales del derecho se limita a no aceptar regalos que puedan condicionar a sus trabajadores. Esto no es más que un endurecimiento de la normativa legal que les prohíbe aceptar sobornos a los abogados. Lo enmarcamos en la responsabilidad social de estos *stakeholders* en el sentido que promueven la transparencia y la lucha contra la corrupción dentro de los grupos donde actúan. Sin embargo, estas acciones resultan innecesarias para la situación social en la que vivimos, donde se demanda un aumento de acciones de responsabilidad con los grupos de interés de la empresa.

Respecto de los trabajadores, la firma reconoce que el capital humano es el motor de la compañía. Para ello realizan múltiples actividades subvencionadas que ayudan a integrar

---

<sup>30</sup> La Fundación Uría queda también visible en la página de inicio abajo en la derecha (v. *infra* Anexo 2)

<sup>31</sup> Uría Menéndez, Política Anticorrupción, 2016.

y cohesionar el equipo, a las que llaman “actividades del club social”<sup>32</sup>. También destaca el permiso a acceder al gran fondo bibliográfico que guarda Uría Menéndez en sus bibliotecas. A esto se le une las ofertas de formación que se presentan a los abogados. Uría destaca por su apoyo en el crecimiento de los conocimientos de sus empleados. También apuesta por la igualdad y diversidad en la contratación, prueba de ello es que en 2016 el 45% de los empleados eran mujeres (Uría Menéndez, Folleto de selección, 2017: 8).

Por otro lado, manifiestan que *“la profesión de abogado deber ser compatible con el pleno desarrollo de la vida personal. Por ello, ponemos a tu disposición herramientas y medidas de flexibilidad y trabajo en remoto.”* (Uría Menéndez, Folleto de selección, 2017: 7). Esto constituye un importante compromiso con los trabajadores ya que los abogados de despachos grandes siempre se han quejado de las largas y duras jornadas de trabajo. Sin embargo, no se recogen datos de las horas que trabaja cada empleado semanalmente, lo cual sería de gran ayuda para medir la veracidad del compromiso que enuncian.

La elaboración del folleto de selección guarda una doble finalidad, por un lado, captar talento y, por otro, informar a los interesados de todo lo que ofrece Uría Menéndez. Este segundo fin es muy importante para el grupo de *stakeholders* compuesto por aspirantes a trabajar en este despacho. A través del folleto de selección se les informa desde la proyección profesional que se propone a los empleados, hasta las dimensiones sociales de la empresa. Apuesta por una carrera profesional dentro del despacho, donde la meritocracia es la norma fundamental para promocionar.

El mayor punto negativo es la ausencia a cualquier referencia del respeto al medio ambiente. No hemos logrado obtener información sobre las medidas que realiza la firma para el cuidado del medio ambiente. Deducimos que estas son mínimas dada la ausencia de información pública.

---

<sup>32</sup> Algunas de las actividades comprendidas en el club social son: visitas a museos, catas de vino, cursos de cocinas y *mindfulness*, yoga, campeonatos de fútbol, mus y *Play Station*, carreras solidarias, etc. (Uría Menéndez, Folleto de selección, 2017: 7)

En último lugar, Uría Menéndez es un despacho que ha realizado una muy diversa estrategia en cooperación con el desarrollo del interés general. La fundación Uría<sup>33</sup> desarrolla 4 acciones sociales principales: programa *pro bono*, programas de educación. Voluntariado con niño, mayores y discapacitados, y fomento de la cultura. Para el despacho es muy importante la educación, por ello destaca que el voluntariado educativo está compuesto por distintos programas en los que atienden a más de 2500 estudiantes<sup>34</sup>.

Además de estos proyectos, participa en mesas abiertas por los derechos de colectivos discriminados. Este es el caso de la *LGTBI Desk*, del que se muestran “*particularmente orgullosos*” (Uría Menéndez, Folleto de selección, 2017: 7).

#### **4.3.3. Conclusiones.**

Uría Menéndez dedica una parte de sus recursos a la Responsabilidad Social Corporativa. Sin embargo, se centra muy poco en muchos grupos de interés externos como los clientes, proveedores y otros profesionales jurídicos, y presta poca preocupación por el cuidado del medio ambiente. Si bien, es cierto que tiene un compendio de acciones sociales que favorecen a la sociedad en su conjunto.

Respecto del grupo de trabajadores, consideramos de alta estima los esfuerzos que están realizando para la conciliación laboral-familiar, aunque no estén acompañadas de números para constatar su veracidad. Resulta también satisfactorio los esfuerzos por la formación gratuita que imparten a sus trabajadores. Sin embargo, deben buscar medidas para poner fin a las largas y pesadas jornadas laborales al igual que Garrigues.

#### **4.4 Clifford Chance.**

##### **4.4.1. Actitud con la responsabilidad social.**

---

<sup>33</sup> La fundación Uría funciona de forma independiente al despacho, aunque mantiene muchos lazos (Fundación Uría, 2017). Se creó en memoria al Profesor Rodrigo Uría, por ello destacan tanto la contribución en la educación.

<sup>34</sup> Fundación Uría, 2017.

Clifford Chance tiene su origen en una fusión de despachos anglosajones. Como veremos es una firma muy concienciada en la responsabilidad social donde la RSC se extiende a toda su estructura empresarial. Esto se evidencia con las palabras del socio M. Layton: *“La colaboración es esencial ... Creemos que juntos, al construir lazos podemos encontrar objetivos comunes y fomentar la confianza, pudiendo alcanzar mayores logros”* (Clifford Chance, Responsible Business Report, 2017: 4)

La obtención de información de esta firma es muy fácil ya que estas acciones tienen buena visibilidad en la web. Esto se demuestra en la página web, donde el apartado *“about us”*<sup>35</sup> se destina en su gran mayoría a explicar sus acciones sociales<sup>36</sup>. En ellos podemos encontrar resumidamente las principales actividades que realiza la firma.

Así mismo, con carácter periódico elaboran y publican una memoria con los objetivos y logros en materia RSC. En ella se plasma la seriedad con la que actúan de cara a cuatro grupos de interés: clientes, trabajadores y colaboradores, comunidades y medio ambiente. Además, en los últimos años ha elaborado otros documentos relacionados con la RSC como *“Building a better place to work”* en 2014 o *“Creating the best team”* en 2016.

#### **4.4.2 Políticas implantadas.**

Como hemos mencionado, la memoria que publicaron en 2017 describe las líneas de sus actividades de responsabilidad social en torno a 4 grupos. El primero al que se dirigen es el de los clientes, donde la máxima que rige la relación entre ambos es *“trabajamos juntos con los más altos estándares éticos”* (Clifford Chance, Responsible Business Report, 2017: 9). Para ello, los servicios que ofrecen siempre se guían por un código ético, además de guardar el secreto profesional. Así mismo, les apoyan para incluir un plan de responsabilidad social en sus compañías.

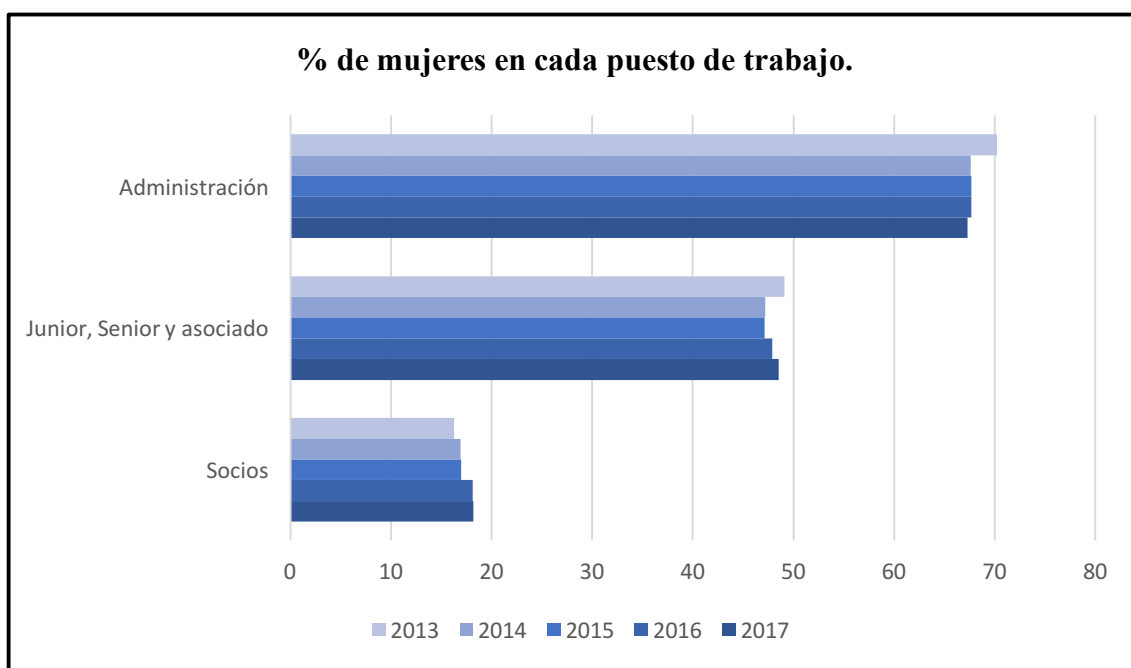
Respecto de los trabajadores, destaca compromiso que mantienen con el capital humano a través de distintos objetivos y logros. El despacho trata identificarse con *“un sitio donde todo el mundo se sienta en casa”* (Clifford Chance, Building a better place to work, 2014:

---

<sup>35</sup>Apartado web destinado a que los *stakeholders* recopilen información sobre la firma (v. *infra* Anexo 3).

<sup>36</sup>Estas son: *“creating more value for our clients”*, *“responsible business”*, *“tackling diversity”*, *“responsible business report”*, *“clifford chance academy”*, *“partnering to support our communities”* e *“inclusión & diversity”*.

9) Clifford Chance se posiciona como una firma concienciada con la igualdad entre sexos y etnias, que colabora para la inclusión de cada trabajador en la empresa (Clifford Chance, Responsible Business Report, 2017: 16). En 2016 se comprometió a equilibrar el balance del sexo femenino entre los socios de la firma, pues solo el 18% de los socios eran mujeres (Clifford Chance, Inclusion-diversity, 2016: 12). La realidad es que tras el primer año no se ha producido ningún cambio pues el número de socias se ha mantenido en 105 (Clifford Chance, Gender statistics, 2016: 5). Esta situación sucede a la inversa, donde los puestos de la administración abundan las mujeres ocupando casi el 70% de este escalafón. No obstante, esta desigualdad no se presenta en puestos intermedios. El siguiente gráfico muestra el porcentaje de mujeres en los tres niveles de trabajo dentro del despacho y su evolución en los 5 años anteriores:



*Fuente: elaboración propia basada en datos de Clifford Chance, Gender statistics, 2017.*

Como se muestra en el gráfico, Clifford se está esforzando estos últimos años en aumentar el número de socias y disminuye el número de administrativas. Este punto resulta positivo y optimista, aunque consideramos que el aumento de socias resulta bastante pobre y deben potenciar más las medidas tendentes a la igualdad de género.

Este compromiso va más allá de sus trabajadores, y se extiende a los profesionales que colaboran con ellos e incluso a la sociedad a través del programa “*Shinning a light on gender parity in MENA*”<sup>37</sup>. Además, han introducido un programa de liderazgo y problemas sociales para los abogados senior, con este pretenden facilitar la adaptación de las minorías étnicas como los judíos o las afroamericanos en Estados Unidos.

También se preocupan por la carrera y formación de sus abogados. Para ello elaboran seminarios de temas jurídicos, a los que pueden asistir sus empleados, y facilita la asistencia a debates y conferencias externas. Para la formación de los más jóvenes se asigna un mentor que enseña y guía a los abogados en su carrera profesional. Además, Permiten la exposición de ideas de los empleados para intercambiar perspectivas y poder construir mejoras en su red interna (Clifford Chance, Responsible Business Report, 2017: 19).

Respecto de la conciliación laboral, es el único de los 4 despachos que investigamos que cuenta con estadísticas sobre esta cuestión. Para ello nos muestran el número de contratos que permiten flexibilidad de horarios, el cual supone un 14,5% de todos sus empleados. Sin embargo, si nos fijamos en los abogados, se reduce al 4% (Clifford Chance, Diversity statistics, 2017: 1). Esto nos lleva a la conclusión de que es difícil conciliar la vida profesional y personal en este despacho

Clifford Chance declara que “*nos asociamos para apoyar a las comunidades en las que operamos*” (Clifford Chance, Responsible Business Report, 2017: 22). Con ello manifiestan su compromiso con las sociedades en las que están presentes. El programa principal con la sociedad es el proyecto *pro bono*, del que forman parte la mayor parte de los abogados de la firma suponiendo un trabajo de 19,48 horas anuales de media por abogado<sup>38</sup>. Por otro lado, están muy concienciados con la cooperación con ONGs en los lugares donde operan, colaboran en favor del colectivo LGTB y luchan contra la esclavitud. (Clifford Chance, Responsible Business Report, 2017: 38).

---

<sup>37</sup> Abreviatura que hace referencia a Oriente Medio y el norte de África.

<sup>38</sup> Dato que proviene de dividir el número de horas dedicadas al proyecto *pro bono* y el número de abogados contratados por la firma. Ambos publicados en el informe “*Pro bono statistics*” de 2017.

En España, han desarrollado un plan de microfinanciación de empresas (Clifford Chance, Responsible Business Report, 2017: 28). Este programa trata de facilitar pequeños préstamos y otros servicios a empresarios con dificultades de financiación.

Por último, el balance de la responsabilidad social del medio ambiente es positivo. Aunque esta concienciados en la reducción de las emisiones CO2 y del consumo de papel, donde han conseguido reducir un 33,78% y 10,37% respectivamente entre 2013 y 2017 (Clifford Chance, Responsible Business Report, 2017: 42). Así mismo, se muestran altamente concienciados con el reciclaje. En 2017, 35 de las 37 oficinas que tienen abiertas cumplían los estándares de reciclaje recomendados, llegando algunas oficinas a separar entre 14 compuestos para el reciclaje (Clifford Chance, Responsible Business Report, 2017: 42). Además, se han unido los últimos 10 años a la campaña internacional “apaga la luz una hora” que se todos los años tiene lugar en marzo.

#### **4.4.3 Conclusiones.**

Clifford Chance destina una buena parte de acciones hacia sus *stakeholders*. Consideramos que están igualmente concienciados con todos sus *stakeholders*. Respecto de los grupos externos, se centra por igual en clientes, sociedad y medio ambiente, ofreciendo resultados respecto de otros años. Sin embargo, consideramos que han de incluir en sus políticas RCS a los profesionales del derecho con los que interactúan -procuradores, registradores, jueces...-.

Respecto de los grupos internos, consideramos que la dinámica de mejora que han planteado es positiva. No obstante, aún les queda un trecho por recorrer en materia de igualdad de género, pues el 80% de los socios son hombres. Aunque cabe mencionar que la evolución de los últimos años es positiva –han aumentado las socias del despacho-. Por otro lado, creemos que han de lograr consolidar una política de conciliación laboral que permita el disfrute de la familia de sus abogados.

Nuestro balance final sobre Clifford Chance es positivo, consideramos que tienen una muy buena actitud de mejora en lo referente a la responsabilidad social, prueba de ello son los distintos informes que elaboran. Es además el despacho que aporta más datos de la evolución de sus medidas RSC, lo cual nos permite evaluar objetivamente el progreso realizado.

## **4.5 Linklaters.**

### **4.5.1 Actitud con la responsabilidad social.**

Linklaters se sitúa como una compañía internacional de origen anglosajón con presencia en 20 países. Al igual que Uría Menéndez, Linklaters no publica ninguna memoria sobre la responsabilidad social que desarrollan<sup>39</sup>, si bien publican procedimientos de conducta que tratan de impulsar la responsabilidad social. La ausencia de informes que compendian las acciones de RSC muestra una pequeña falta de interés, lo cual es negativo y perjudica a *los stakeholders*.

No obstante, se pueden encontrar muchas de sus acciones sociales la página web. En la barra de menú, al desplegar “*About us*”, se muestran dos apartados en conexión con la responsabilidad social. Estos son: “*alumni*” y “*responsability*”<sup>40</sup> (v. *infra* Anexo 4).

El balance sobre la visibilidad y el acceso a la información de responsabilidad social de Linklaters dista de ser sobresaliente por la imposibilidad de encontrar una memoria que aglutine sus acciones sociales. Sin embargo, la página web ofrece la posibilidad de obtener bastante información sobre las acciones dirigidas a la sociedad, medio ambiente, clientes y proveedores, pero apenas mencionan las acciones con sus trabajadores.

### **4.5.2 Políticas implantadas.**

Como vamos a exponer, este despacho tiene una política RSC sólida dirigida a la sociedad y al medio ambiente. Sin embargo, no hemos logrado obtener apenas información acerca trabajadores y otros profesionales del derecho.

---

<sup>39</sup> Durante la investigación no hemos logrado obtener una memoria RSC de Linklaters, lo cual no significa que no elaboren una de contenido confidencial y solo pública para agentes internos.

<sup>40</sup> Se encuentra una referencia directa de este apartado en la página principal en la parte inferior derecha. Esto muestra una mayor intención de que los *stakeholders* puedan acceder al contenido de la RSC, lo que contrasta con la ausencia de memoria RSC.

Respecto de los clientes, la firma menciona la buena calidad de sus servicios y el deber de mantener el secreto profesional, para el cual han establecido sistemas informáticos que previenen de riesgos de sustracción. Así mismo, el despacho asesora en cuestiones críticas que afectan “*a sus negocios, incluido el cambio climático, la inversión ética, la administración de productos, el gobierno corporativo y la aplicación de los principios de soft law a las transacciones comerciales*” (Clifford Chance, 2018). Es decir, fomentan la ética y la responsabilidad social entre sus clientes.

En lo referente a los empleados, la firma tiene establecido un programa de formación de sus empleados acompañado de un programa de *mentoring*, en el que un mentor trata de acompañar en los pasos del abogado para ayudarle en su desempeño profesional.

Linklaters ha redactado un código de conducta de lo que espera de sus proveedores. En ella se especifican los estándares a cumplir, entre ellos el uso de medidas que prevengan los riesgos laborales, el cumplimiento de la ley, la honradez o el fomento de la igualdad de oportunidades. Ciertamente, consideramos este código como una política social ya que beneficia a aquellos proveedores que actúan con diligencia y realizan actividades sostenibles.

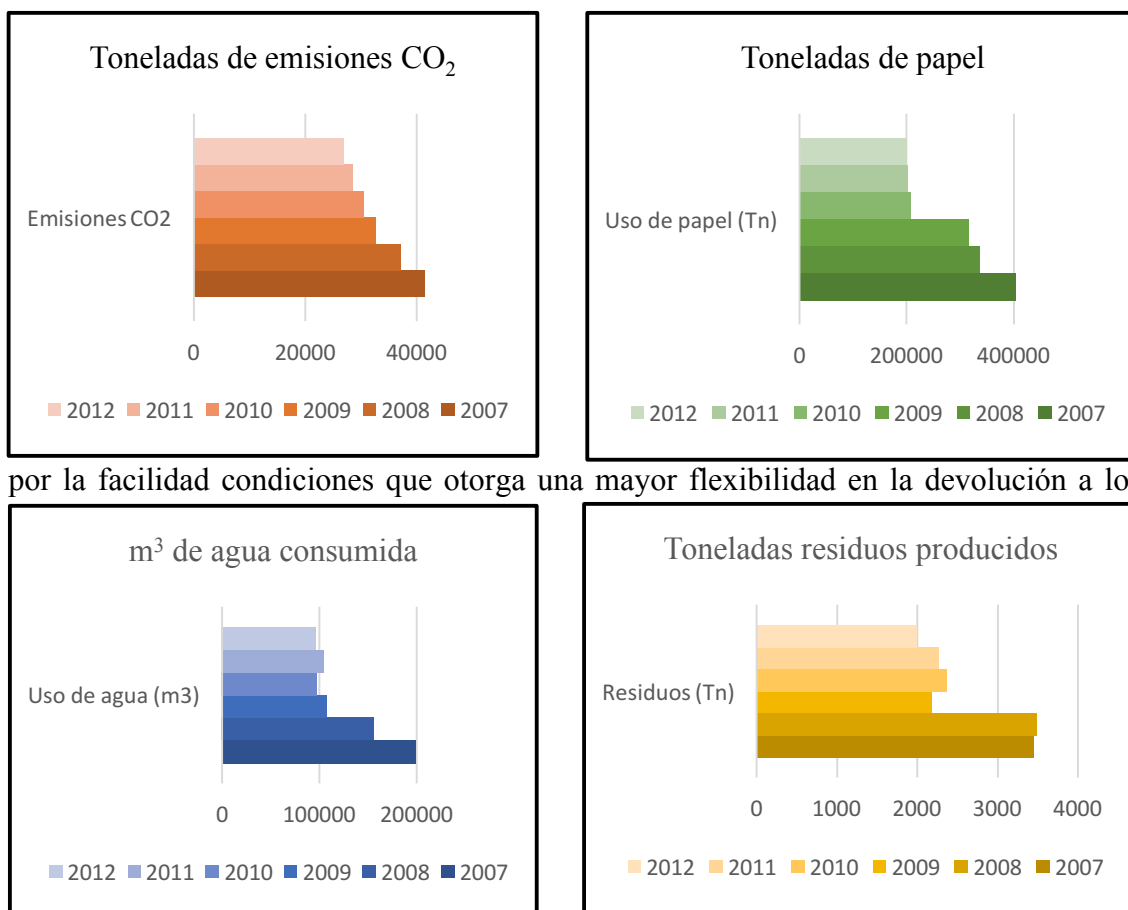
Cabe destacar la enorme colaboración con la sociedad de este despacho. Cooperan activamente con muchas ONGs en la lucha por la dignidad de la persona, contra la esclavitud y la igualdad. Esta estrecha colaboración se ha traducido en la ratificación de dos objetivos de la ONU. Estos consisten en eliminar la pobreza para el año 2030 y la prestación de ayuda humanitaria para aquellos desatendidos por enfermedades como la tuberculosis, el SIDA o la malaria.

Así mismo, tienen extendido un programa *pro-bono* que presta ayuda desinteresada a más de 200 entidades sumando un total de 30.000 horas a esta causa solidaria. Además, destacan las 5800 horas dedicadas a ciudadanos de Liberia que no tienen acceso a la justicia. Para ello han establecido una colaboración con la Fundación Thomson Reuters.

También ha mantenido una colaboración con pequeños y jóvenes empresarios, a los que ha facilitado el acceso a financiación para sus proyectos<sup>41</sup>. Esta financiación se caracteriza

---

<sup>41</sup> Clifford Chance, 2018.



por la facilidad condiciones que otorga una mayor flexibilidad en la devolución a los

empresarios.

*Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenido en Clifford Chance 2018.*

Respecto del medio ambiente, se han mostrado concienciados en la reducción de las emisiones CO<sub>2</sub>, del uso del papel, del agua y de residuos. Esto mismo se puede evidenciar en los siguientes gráficos, si bien son datos de hace más de 5 años, muestran una temprana preocupación por el medio ambiente.

Resultan llamativas dos cuestiones al margen de que los datos necesitan una actualización en el tiempo. Por un lado, Linklaters han logrado reducir el impacto medioambiental considerablemente en estos 6 años que nos muestran datos. Por otro lado, presumimos que la eficacia de las medidas adoptadas se ha mantenido en el tiempo. Por ello, tildamos de exitosa la acción social llevada a cabo en materia medioambiental.

#### 4.5.3 Conclusiones.

A nuestro parecer, Linklaters tiene elaborado una eficaz política RSC respecto de la sociedad y del medio ambiente. Sin embargo, esta férrea responsabilidad social no se ve

amparada por una memoria que recoja todas las acciones de responsabilidad social. Esto ayudaría a sus grupos de interés a entender las dimensiones de la colaboración de la firma de abogados con sus *stakeholders*. Si bien, la página web comprende unas líneas resumidas de las actividades sociales que desempeñan.

En relación con los trabajadores, consideramos que deben facilitar un modelo de conciliación laboral a sus trabajadores que permita satisfacer sus necesidades familiares. Es por ello que consideramos muy satisfactoria la actitud y las acciones que realiza con sus *stakeholders* salvo sus empleados, donde es necesaria la implementación de un modelo de conciliación familiar.

## **CONCLUSIONES**

## 5. Conclusiones.

Este estudio nos ha brindado la oportunidad de llegar a varias conclusiones sobre la responsabilidad social en el campo de los despachos de abogados. Todas ellas siguen el hilo de los objetivos expuestos en el comienzo del trabajo (v. *supra* 1.2).

En primer lugar, comenzamos con el concepto de RSC que hemos elaborado como un intento de unificación de la doctrina. De esta forma, el concepto puede definirse como aquel conjunto de acciones, actividades o prácticas, realizadas por propia iniciativa, cuyo elemento esencial es generar un beneficio en uno o varios de sus *stakeholders* -clientes, trabajadores, proveedores, colaboradores, sociedad, medio ambiente, competidores-. Para nosotros, aquellas acciones que la empresa realiza por imposición legal o temor a ser sancionadas constituyen una variante de responsabilidad social a la que hemos denominado Responsabilidad Social Impuesta. Pues nosotros consideramos que la RSC debe ser un acto voluntario libre de coacciones externas. Por ello la RSI se erige como un elemento relacionado con la RSC, pero que no cumple todas las características propias de este concepto.

La motivación de la RSC debe encontrarse en generar un beneficio hacia un colectivo y realizar lo correctamente estimado desde una perspectiva ética, y para ello deben sacrificar parte de su margen económico. Sin embargo, somos conscientes de que las empresas requieren incentivos económicos para implantar cualquier política, y no es menos la RSC. No obstante, la investigación desarrollada<sup>42</sup> no nos ha permitido esclarecer si la RSC es rentable desde una perspectiva económica. Si bien, es cierto que puede dar lugar a una ventaja competitiva que permita un mejor posicionamiento en el mercado. Pero no hemos podido obtener datos concluyentes que permitan afirmar la rentabilidad de la RSC.

En el plano sectorial, los despachos de abogados deben concienciarse de la importancia de la RSC. Para ello, han de implementar medidas para atender las necesidades e intereses de sus *stakeholders*. De esta forma, deberán colaborar con los clientes prestando sus servicios conforme a los estándares éticos del gremio de abogados, no realizando

---

<sup>42</sup> V. *infra* 3.2.

operaciones fraudulentas y la concienciación a los clientes de la importancia de cumplir con la legalidad impuesta. Nos ha llamado gratamente la atención el *software* “anonimizador” de Garrigues que permite borrar los datos sujetos a secreto profesional. Este supone un avance social para el cliente, el cual ve sus intereses más portegidos.

Así mismo, han de tener basar su estructura orgánica en el cuidado del capital humano, esto es, los trabajadores. Para ello han de respetar la igualdad de oportunidad, especialmente entre géneros. En esta línea, nos ha sorprendido como los despachos se jactan de igualdad por tener igual número de mujeres que de hombres en plantilla. Sin embargo, los varones ocupaban en 80% de los puestos de mayor relevancia –socio y *counsel*-. Además, han de lograr una política de conciliación eficaz con jornadas flexibles y que cumplan con la jornada legal. Como acciones secundarias, han de lograr que el espacio de trabajo sea cómodo, con los útiles informáticos necesarios, y ofrecerles un programa de formación con el que puedan avanzar en su carrera profesional.

Respecto del medio ambiente y la sociedad, la colaboración es muy diversa. Los habituales programas pro bono han de estar acompañados con diversas colaboraciones con ONGs. Además, se han de implantar medidas para la reducción de emisión residuos y uso de papel. Estas acciones medioambientales pueden estar acompañadas con otras como el uso de materiales reciclables. Pensamos que en este campo la colaboración es muy abierta, pero siempre ha de ser destinado a colectivos de las sociedades en las que están presentes.

Quizás el grupo del que menos estándares sociales de las firmas de abogados hablan es el de los proveedores y otros colaboradores -procuradores, jueces, otros abogados, despacho de la competencia, notarios...-. Al ser un grupo tan amplio deben individualizarse las políticas RSC, que deben estar ligadas a facilitarles el trabajo y mantener una colaboración estrecha a petición de estos. Queremos tener una especial consideración hacia la competencia como *stakeholder*. En los 4 despachos que hemos investigado no hemos logrado encontrar ninguna referencia a este grupo. Es por ello que valoramos que las firmas de abogados han de incluir acciones sociales de defensa de la competencia y colaboración entre despachos.

Nos parece estimable recalcar que la práctica de la abogacía cumple en sí misma una enorme labor social pues permite la defensa jurídica con otras personas que pueden estar

en una situación de superioridad. Además, la abogacía en sí busca hacer justicia de cada caso a través del cumplimiento de la ley y la interpretación de esta. Es, por tanto, que entendemos que la abogacía en sí debe representar un modelo de negocio que sea pionero en la responsabilidad social. Este modelo debe ser aplicable tanto a las grandes corporaciones de asistencia legal como a las Pymes que buscan hacerse hueco en el tejido empresarial.

El análisis de la responsabilidad social de los 4 despachos ha mostrado las carencias del sector. En primer lugar, 2 de las 4 firmas estudiadas no realizan una memoria<sup>43</sup> que relate el contenido de sus acciones sociales, lo cual muestra un déficit en la RSC. Sin embargo, todos los despachos muestran accesible varias políticas –aunque no todas- en su página web, prestando un apartado visible a tal fin. El segundo gran déficit lo conforma la falta de concienciación con la conciliación laboral de sus trabajadores. A nuestro parecer, la razón se funda en que estas firmas expresan a sus empleados y se muestran reacias a cambiar su modelo de negocio, en el cual los trabajadores tienen una larga jornada de trabajo. Como tercer gran déficit, nos hemos encontrado la ausencia de acciones sociales destinadas a los profesionales del derecho como son los notarios, jueces o procuradores, así como de la competencia.

Desde nuestro punto de vista, el peor parado en la comparación de la respuesta a la RSC es el despacho Uría Menéndez. Este no solo presenta los 3 déficits anteriores, sino que tampoco nos ha sido posible encontrar las acciones sociales con el medio ambiente, y la concienciación con los clientes nos ha parecido insuficiente. Por otro lado, consideramos que Garrigues, Clifford Chance y Linklaters<sup>44</sup> están altamente concienciados en la RSC y han avanzado estos últimos años. Sin embargo, han de reconsiderar algunos aspectos de su RSC como la conciliación laboral o la colaboración con la competencia.

Los resultados que hemos obtenido de la investigación no permiten concluir si las firmas de abogados de origen anglosajón otorgan más importancia a las políticas RSC que las de origen español. Si bien es cierto que las dos firmas inglesas presentan una responsabilidad social más elaborada que Uría Menéndez, no se puede decir lo mismo de Garrigues. Este,

---

<sup>43</sup> *Vid* nota 3.

<sup>44</sup> Linklaters estimamos que esta un pequeño pasado por detrás de Garrigues y Clifford Chance pues no publica una memoria de RSC que facilite la recopilación de las acciones sociales.

en nuestra opinión, se sitúa al mismo nivel o incluso por encima de los despachos estudiados. Por ello, no podemos concluir que los despachos ingleses tengan una mayor concienciación en lo relativo a responsabilidad social.

La conclusión final del estudio es que los despachos han hecho un trabajo satisfactorio para el avance de la Responsabilidad Social Corporativa. Sin embargo, deben seguir construyendo peldaños en la RSC de cara a algunos *stakeholders*, como ya hemos explicado.

## 6. Bibliografía.

Argandoña, A. (1998). *La teoria de los stakeholders y el bien común*. Pp. 2-9.

Pacto mundial de Naciones Unidas, 1999.

Comunicación de la Comisión de 2.7.2002 relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible.

Lizcano, J.L. *et al.* (2003). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de AECA. Pp. 8-39.

Nieto Antolín, M. & Fernández Gago, R. (2004). *Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management*. Universia Business, primer trimestre 2004. Pp. 30-34.

Correa, M. E.; Flynn, S. & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. United Nations Publications (Vol. 85). Pp. 15-26.

María J. García-López (2004). *RSC círculo virtuoso rentabilidad-medioambiente*. Tesis doctoral de la ETSIM. Pp. 17-85.

Server Izquierdo, R. J. & Villalonga Grañana, I. (2005). *La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada*. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (53). Pp. 144-146.

Toro, D. (2006). *El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica*. Intangible capital, nº14 (Vol. 2), pp. 338-358.

Rodríguez Fernández, J. M. (2007). *Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría*. Ekonomiaz: revista vasca de economía, nº 65, pp. 15-25.

Albareda Vivó, L. & Balaguer Franch, M. R. (2008). *La responsabilidad social de la empresa y los resultados financieros*. Revista de Contabilidad y Dirección, vol. 7, pp. 11-26.

Navarro García, F. (2018). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. ESIC editorial, Madrid. Pp. 193-196.

Guibert Ucin, J.M. et al. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial: Competitividad y casos de buenas prácticas en Pymes*. Deusto publicaciones, pp. 60-80.

Garcés Cano, J. E. (2009). *Marketing y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*. Pp. 10-14.

ISO 26000, 2010.

Fernández García, R. (2010). *Responsabilidad social corporativa, una nueva cultura empresarial*. Editorial Club Universitario. Pp. 17-88.

Escrig-Olmedo, E., Muñoz-Torres, M. J., & Fernandez-Izquierdo, M. A. (2010). *Socially responsible investing: sustainability indices, ESG rating and information provider agencies*. International journal of sustainable economy, nº 4(vol. 2), 442-461.

Vélez Evans, Ana M. (2011). *Un recorrido hacia la responsabilidad social corporativa*. Revista Ciencias Estratégicas, nº 25 (vol. 19), Enero-Junio 2011. Pp.55-74.

Pinillos, A. A. & Fernández, J. L. (2011). *De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor*. Harverd-Deusto.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Gobierno de España (2014). *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas*. Pp. 5-70.

Ojeda Hidalgo, J. F. & Lira Torres, G. (2014). *Marco teórico de la responsabilidad social corporativa*. Pp. 31 - 52.

Clifford Chance (2014). *Building a better place to work*. Pp. 1-10.

Rodríguez Rodríguez, M. I. (2015). *Motivaciones e incentivos para hacer*

*Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*. Unaciencia, nº 13, pp. 40-46.

Moreno, A.; Uriarte; L. M.; & Miñano, R. (2015). *Responsabilidad Social Corporativa, concepto de RSC*. Pp. 4-22.

García Moriyón, F. & Sanz García, T. (2016). *Adam Smith, moral y economía*. Encuentros Multidisciplinares. Pp. 2-4.

Garrigues (2016). *Informe Integrado de 2016*. Pp. 1-64.

Uría Menéndez (2016). *Política anticorrupción*. Pp. 7-13.

Clifford Chance (2016). *Inclusion diversity*. Pp. 2-10.

Uría Menéndez (2017). *Folleto de selección*. Pp. 2-10.

Clifford Chance (2017). *Responsible Business Report*. Pp. 1-48.

Clifford Chance (2017). *Gender estadistics*. P. 5.

Clifford Chance (2017). *Diversity estadistics*. P. 1.

Linklaters (2017). *Code of Conduct*. Pp. 1-2.

Linklaters (2017). *Global Environmental Policy Statement*. P. 1.

PwC (2017). *20th CEO Survey*. [online] Visible en: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/pwc-ceo-20th-survey-report-2017.pdf> [accedido el 17 de enero de 2018]

Stakeholdermap.com. (2018). *What is a Stakeholder? - Definitions of a Stakeholder*. [online] Disponible en: <https://www.stakeholdermap.com/what-is-a-stakeholder.html> [Accedido el 12 de enero de 2018].

Langlois, A. (2018). *La reveladora historia de Howard Bowen, el Padre de la RSE* | ComunicaRSE. [online] Comunicarseweb.com.ar. Disponible en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/la-reveladora-historia-de-howard-bowen-el-padre-de-la-rse> [Accedido el 13 de enero de 2018].

Mansunides.org. (2018). *Historia de la RSC* | Mans Unides. [online] Disponible en: <https://mansunides.org/es/rsc/responsabilidad-social-corporativa/historia-rsc> [Accedido el 15 de enero de 2018].

PACTO MUNDIAL ESPAÑA | *Responsabilidad Social Empresarial – RSE – Sostenibilidad – Agenda y Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS – Derechos Humanos y Empresa*. (2018). 10 Principios Archivos - PACTO MUNDIAL ESPAÑA | Responsabilidad Social Empresarial – RSE – Sostenibilidad – Agenda y Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS – Derechos Humanos y Empresa. [online] Disponible en: <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/> [Accedido el 15 de enero de 2018].

PwC. (2018). *Managing man and machine*. [online] Visible en: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2017/gx/talent.html> [accedido el 16 de enero de 2018].

Compromiso RSE. (2018). *La rentabilidad de la RSC, a debate*. [online] Disponible en: <http://www.compromisorse.com/rse/2017/01/25/la-rentabilidad-de-la-rsc-a-debate/> [accedido el 18 de enero de 2018].

Garrigues (online). Disponible en: [http://www.garrigues.com/es\\_ES/firm/etica-profesional](http://www.garrigues.com/es_ES/firm/etica-profesional) [accedido el 27 de febrero de 2018]

Garrigues (online). Disponible en: [http://www.garrigues.com/es\\_ES/commitment/innovacion](http://www.garrigues.com/es_ES/commitment/innovacion) [accedido el 27 de febrero de 2018]

Uría Menéndez (online). Disponible en: <http://www.uria.com/es/seleccion/candidatos/formacion.html> [accedido el 28 de febrero de 2018]

Uría Menéndez (online). Disponible en: <http://www.uria.com/es/quienes-somos.html> [accedido el 28 de febrero de 2018]

Fundación Profesor Uría (online). Disponible en: <http://www.fundacionprofesoruria.org/home.html> [accedido el 1 de marzo de 2018]

Clifford Chance (online). Disponible en: <https://www.cliffordchance.com/home.html>  
[accedido el 3 de marzo de 2018]

Clifford Chance (online). Disponible en: [https://www.cliffordchance.com/about\\_us.html](https://www.cliffordchance.com/about_us.html)  
[accedido el 3 de marzo de 2018]

Linklaters (online). Disponible en: <https://www.linklaters.com/en/about-us/responsibility>  
[accedido el 6 de marzo de 2018]

Linklaters (online). Disponible en: <https://www.linklaters.com/es-es/about-us/responsibility/sustainable-goals/partnership-for-the-goals> [accedido el 7 de marzo de 2018]

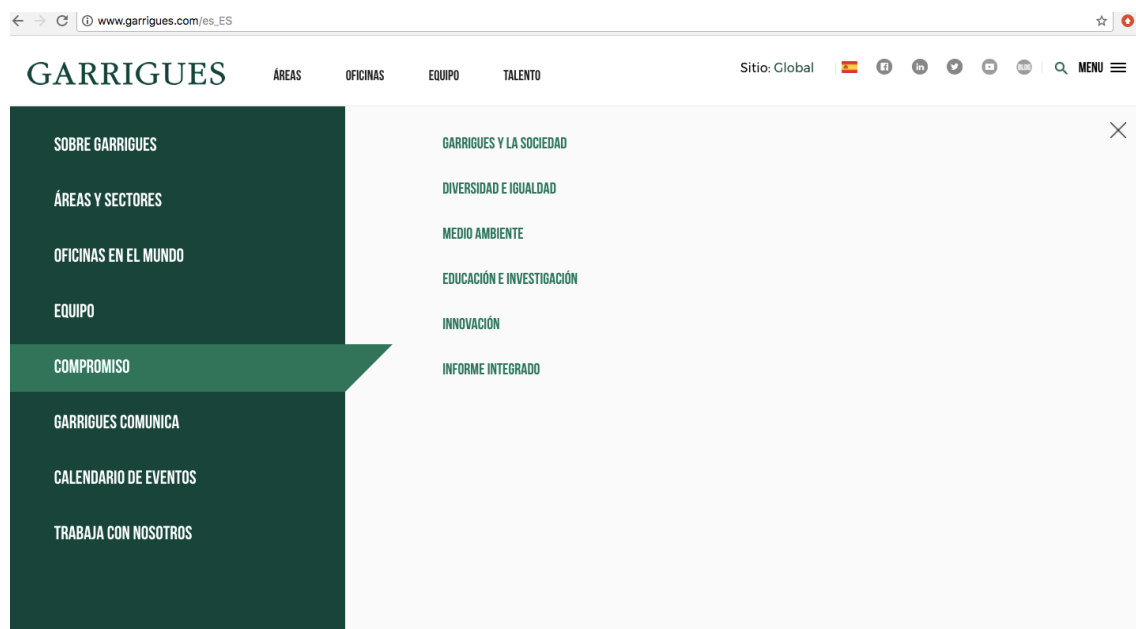
Linklaters (online). Disponible en: <https://www.linklaters.com/en/about-us/responsibility/environment> [accedido el 7 de marzo de 2018]

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Visualización RSC Garrigues.

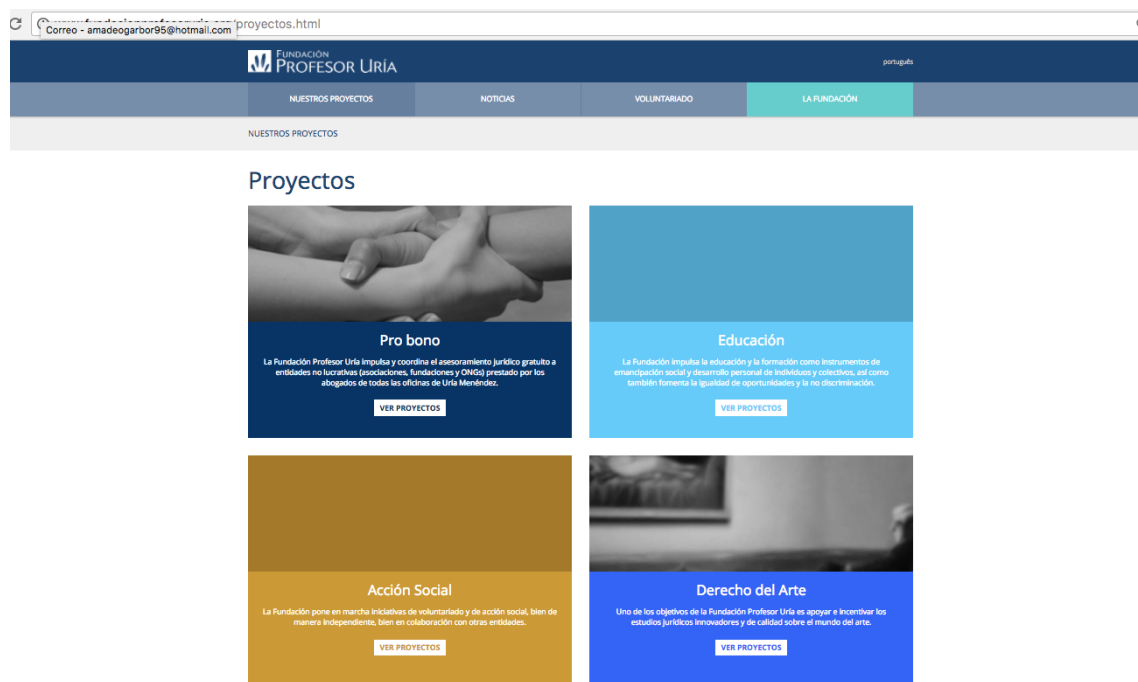


*Fuente: Imagen obtenida de la página web de Garrigues.*

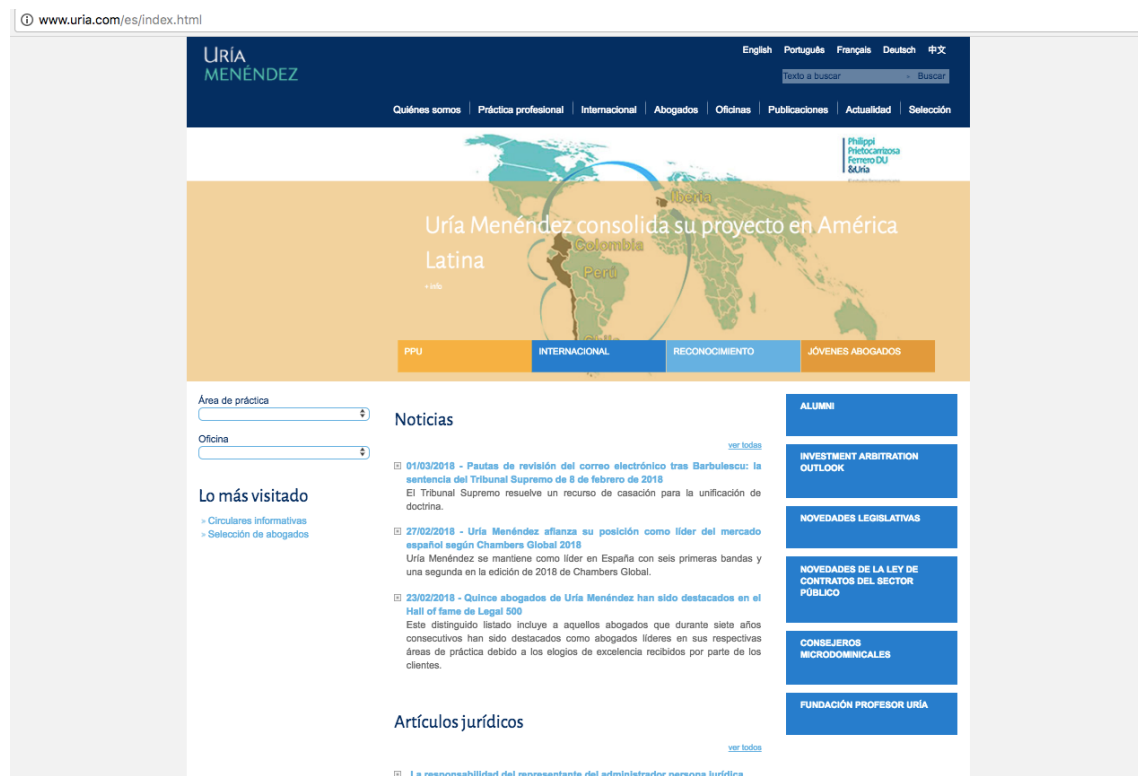


*Fuente: Imagen obtenida de la página web de Garrigues.*

## Anexo 2: Visualización RSC Uría Menéndez.



Fuente: Imagen obtenida de la página web de la Fundación Uría.



Fuente: Imagen obtenida de la página web de Uría Menéndez.

**URÍA**  
MENÉNDEZ

English Portuguese Francés Deutsch 中文

Quienes somos | Práctica profesional | Internacional | Abogados | Oficinas | Publicaciones | Actualidad | Selección

Quienes somos

- > Nosotros
- > Vanguardia
- > Compromiso ético y deontológico
- > Gestión del conocimiento
- > Premios y reconocimientos
- > Uría Menéndez y el arte
- > Fundación Profesor Uría

**Nosotros**

Desde su nacimiento, Uría Menéndez ha acompañado a numerosas empresas en el desarrollo de sus negocios

**Vanguardia**

Hemos consolidado uno de los bufetes más prestigiosos de Europa Continental

**Compromiso**

La apuesta por el talento nos permite mantener un firme compromiso con nuestros clientes

**Gestión del conocimiento**

Nuestro sistema de Gestión de conocimiento ha sido reconocido como uno de los 10 mejores de Europa (Most Admired Knowledge Enterprises)

**Premios y reconocimientos**

El prestigio de Uría Menéndez se refleja en los principales directorios internacionales

**Uría Menéndez y el arte**

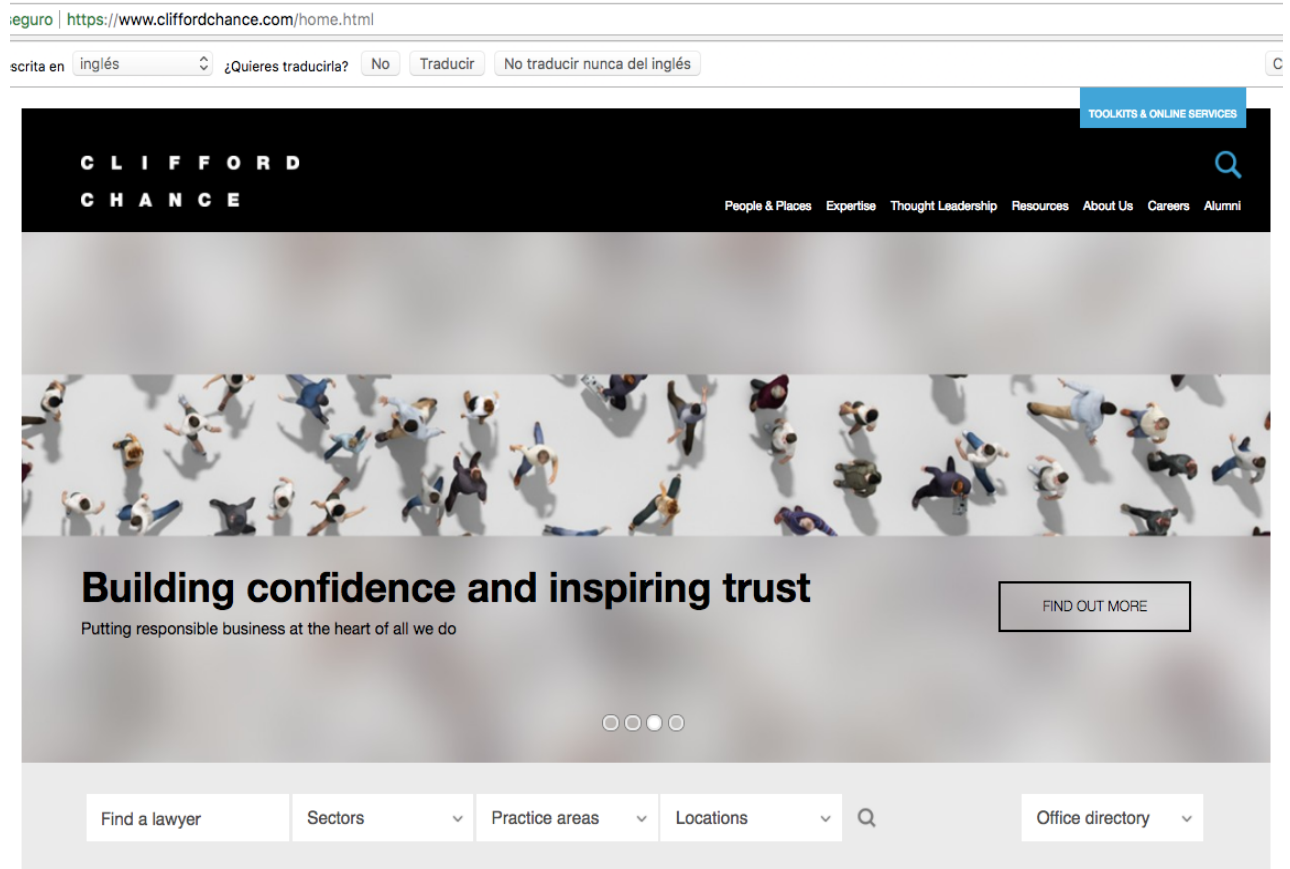
Siguiendo los pasos de Rodrigo Uría, nos gusta comprometernos con el arte, apoyando a artistas y museos

**Fundación Profesor Uría**

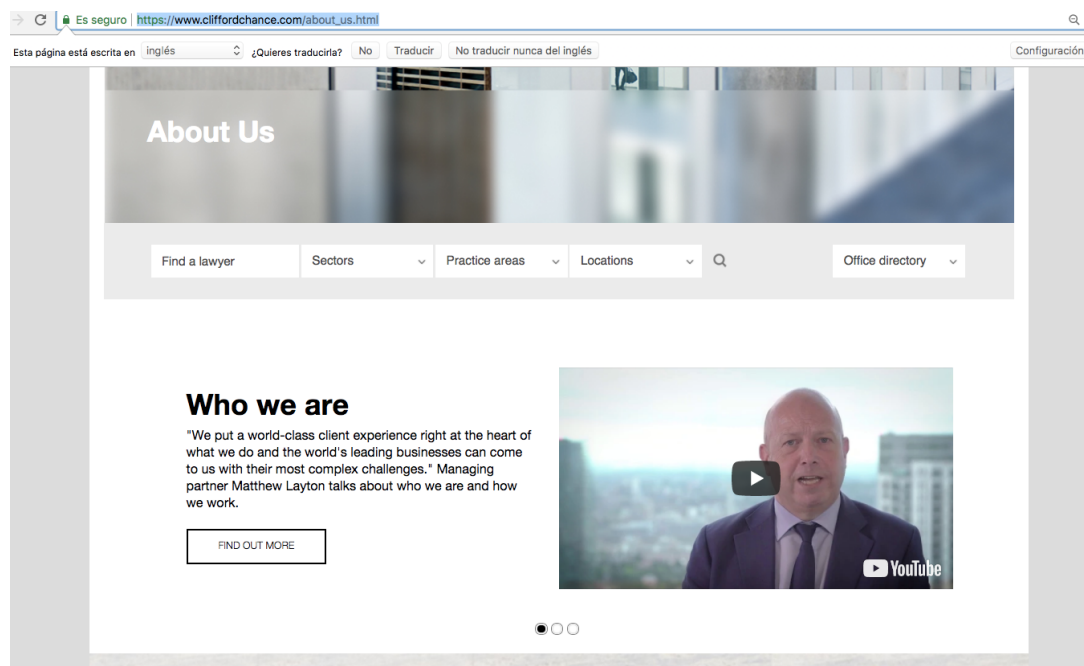
En la actualidad la Fundación cuenta con varios proyectos en marcha en los que participan un gran número de abogados y personal de apoyo

*Fuente: Imagen obtenida de la página web de Uría Menéndez.*

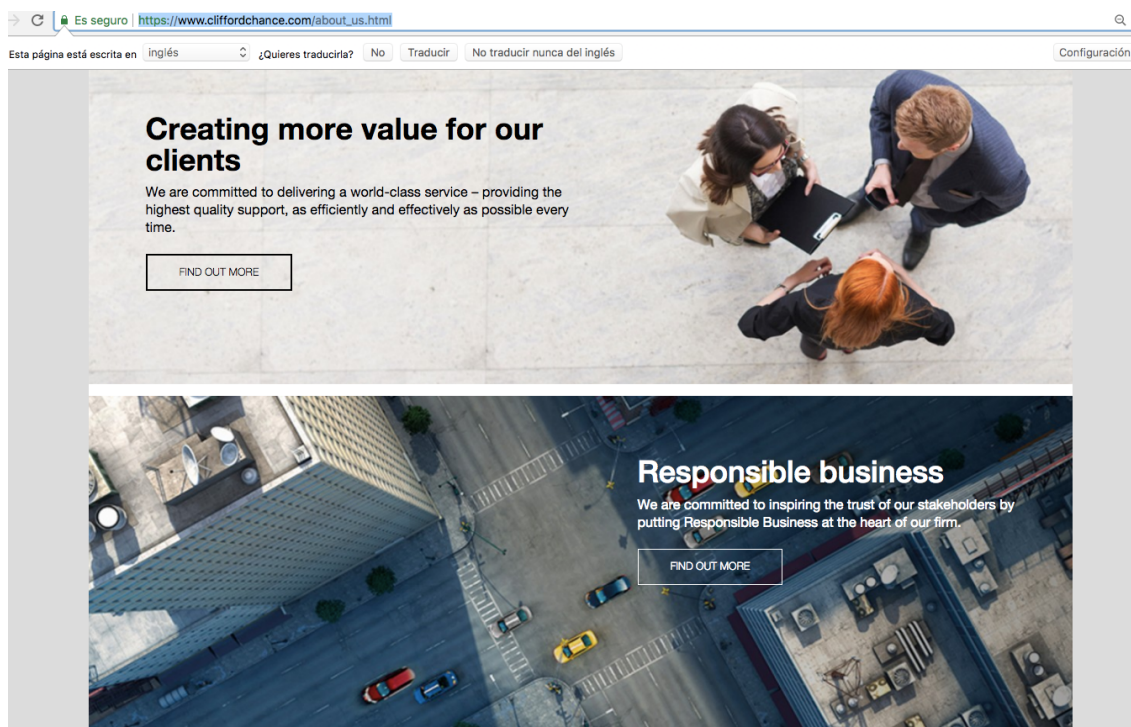
### Anexo 3: Visualización RSC Clifford Chance.



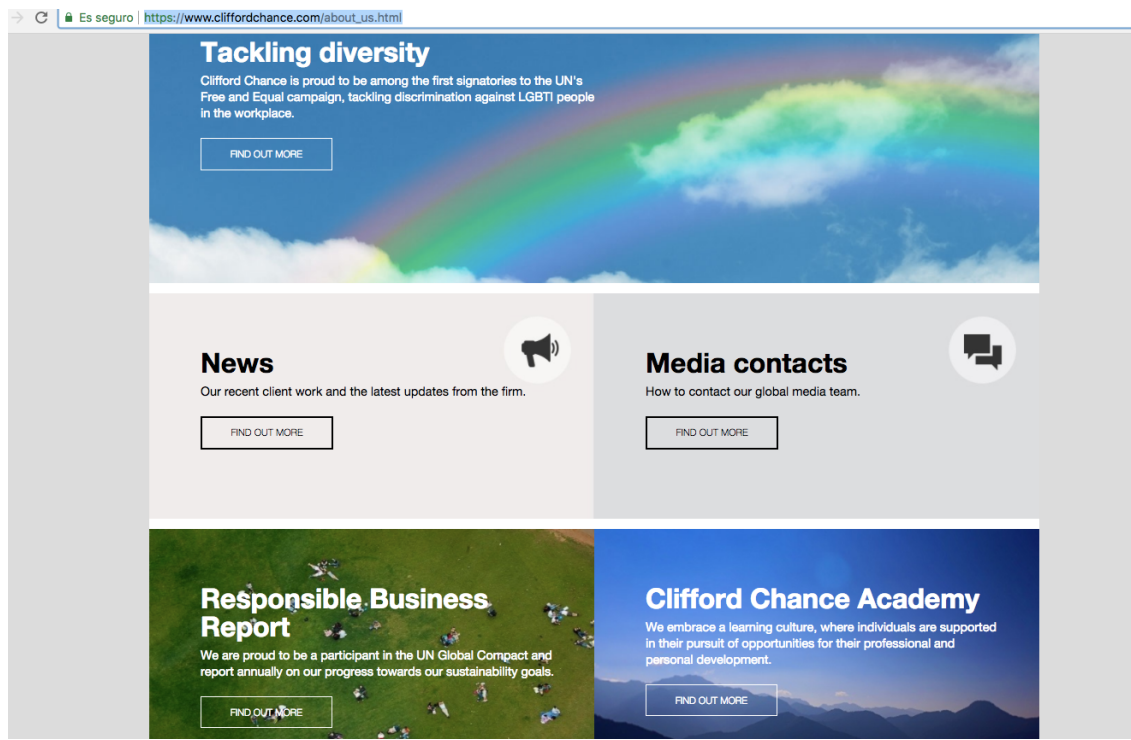
*Fuente: Imagen obtenida de la página web de Clifford Chance.*



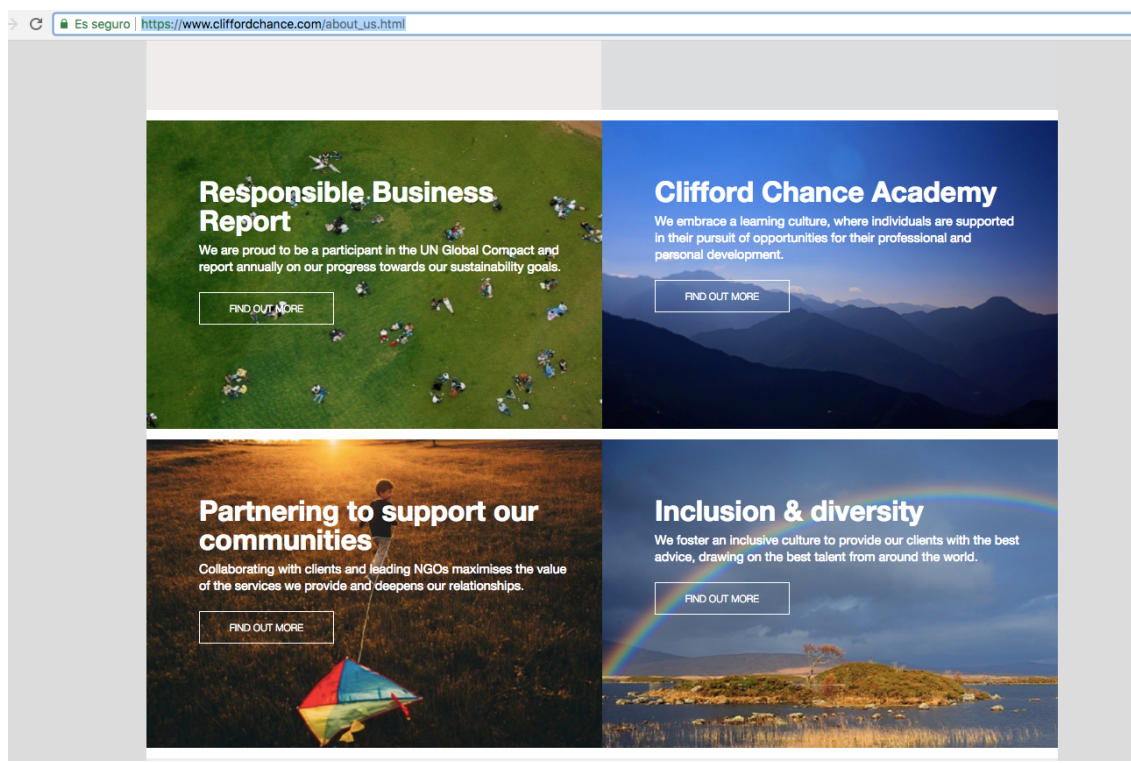
Fuente: Imagen obtenida de la página web de Clifford Chance. Apartado “About us”.



Fuente: Imagen obtenida de la página web de Clifford Chance. Apartado “About us”.

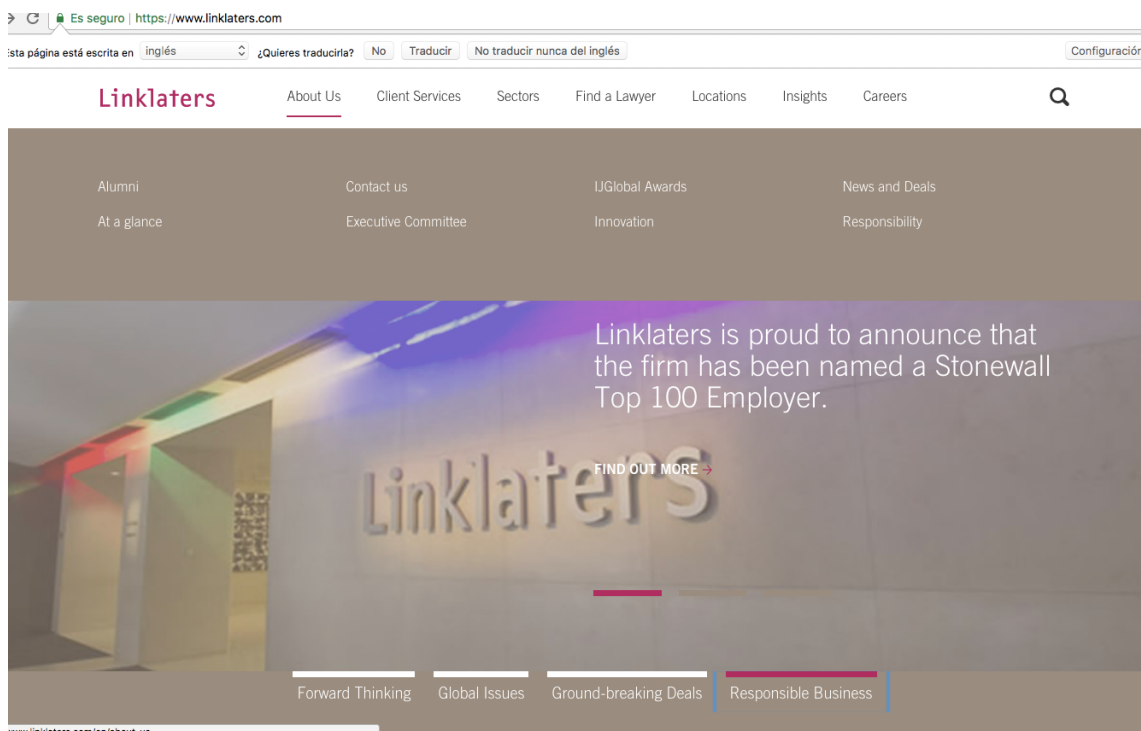


Fuente: Imagen obtenida de la página web de Clifford Chance. Apartado “About us”.

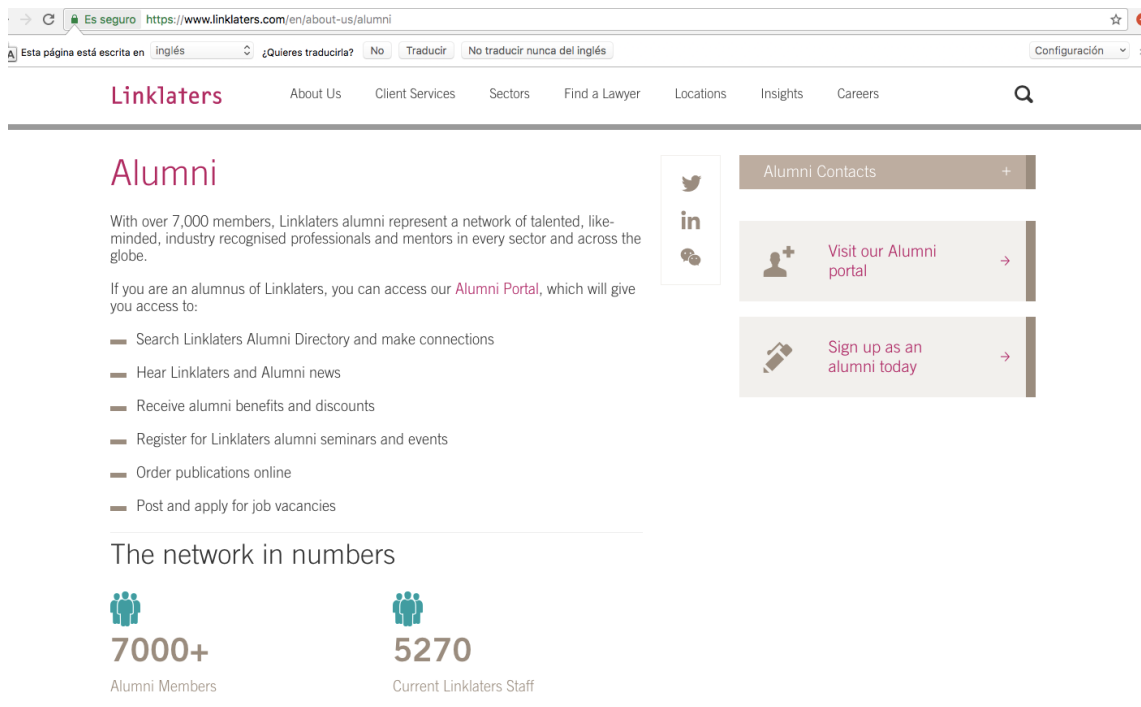


*Fuente: Imagen obtenida de la página web de Clifford Chance. Apartado “About us”.*

## Anexo 4: Visualización RSC Linklaters.



*Fuente: Imagen obtenida de la página web de Clifford Chance.*



*Fuente: Imagen obtenida de la página web de Clifford Chance, apartado “About us”.*

→ Cerrar Es seguro | <https://www.linklaters.com/en/about-us/responsibility/environment>

A Esta página está escrita en inglés ¿Quieres traducirla? No Traducir No traducir nunca del inglés Configuración

**Linklaters** About Us Client Services Sectors Find a Lawyer Locations Insights Careers

About Us // Responsibility / Environment

## Environment

Last year we reduced our carbon emissions resulting from electricity use by 8%, reduced our overall waste by 12% and managed to maintain our previous efforts to significantly reduce our paper use.

Advising our clients +

Senior Leadership +

Collective thinking +

Inspirational relationships +

Active Management +

Click [here](#) to read our Global Environmental Policy

Click [here](#) to read our Supplier Code of Conduct

Click [here](#) to read our Sustainable Procurement Policy

Twitter LinkedIn

- Responsibility <
- UN Sustainable Development Goals →
- UN Global Compact →
- Human Rights and Modern Slavery →
- Pro Bono and Community Investment →
- Diversity →
- Environment

*Fuente: Imagen obtenida de la página web de Clifford Chance, apartado “About us”.*

→ Es seguro | <https://www.linklaters.com/es-es/about-us/responsibility/sustainable-goals/partnership-for-the-goals>

A Esta página está escrita en inglés ¿Quieres traducirla? No Traducir No traducir nunca del inglés Configuración

**Linklaters** About Us Client Services Sectors Find a Lawyer Locations Insights Careers

About Us // Responsibility / Partnership for the goals

## Partnership for the Goals

| Target                         | Case studies                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Multi-stakeholder partnerships | <p>The <b>World Humanitarian Summit</b> Secretariat engaged our International Governance and Development Practices (IGDP) to provide expert good governance input and support on a consultation process and <b>Synthesis Report</b> generating transformative ideas for improving and re-shaping humanitarian aid for the most vulnerable people affected by conflicts. IGDP also provided other support during the WHS process, including as a member of the Regional Steering Group for the ‘Europe and Others’ region stakeholder analysis; and as facilitator of ongoing projects on Islamic finance and private sector outreach.</p> <p>For the past five years, Linklaters has organised the ‘<b>Advancing Good Governance in International Development</b>’ seminar, in partnership with Camfed International, the Oxford Department of International Development and the Skoll Centre for Social Entrepreneurship at Oxford’s Saïd Business School. The seminar brings together thought leaders and practitioners from the academic, donor, microfinance, NGO, social entrepreneurial, government and private sector communities to identify timely issues in international development and how good governance can work to address these.</p> <p>We are delighted to be part of <b>Impact 2030</b>, an</p> |

Twitter LinkedIn

- UN Sustainable Development Goals <
- No Poverty →
- Good Health and Wellbeing →
- Quality Education →
- Gender equality →
- Affordable and clean energy →
- Decent work and economic growth →
- Industry, innovation and infrastructure →
- Reduced inequalities →
- Sustainable cities and communities →
- Responsible consumption and production →
- Climate action →

*Fuente: Imagen obtenida de la página web de Clifford Chance, apartado “About us”. No se encontró ningún encabezado.*