



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# ¿CÓMO SE DEBE APLICAR LA RSC EN GRANDES CORPORACIONES?

De la historia hasta la actualidad

**Autor: 201403673**

**Coordinadora: Olga Bocigas Solar**

**Madrid**

**Junio 2018**

**¿CÓMO SE DEBE APLICAR LA RSC EN GRANDES CORPORACIONES? DE LA  
HISTORIA HASTA LA ACTUALIDAD**

Andreu Joan

Galmés

Massanet



## **TABLA DE CONTENIDOS:**

<b>Resumen.....</b>	<b>2</b>
<b>Palabras clave.....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>2</b>
<b>Key words.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>a. Objetivo</b>	
<b>b. Partes del trabajo</b>	
<b>c. Metodología</b>	
<b>d. Estado de la cuestión</b>	
<b>2. Revisión de la literatura y marco conceptual.....</b>	<b>6</b>
<b>a. Años 50</b>	
<b>b. Años 60 y 70</b>	
<b>c. Años 80 y 90</b>	
<b>3. La RSC en la actualidad.....</b>	<b>13</b>
<b>a. A nivel legislativo</b>	
<b>b. A nivel financiero</b>	
<b>c. A nivel académico</b>	
<b>d. ¿Cuál es la percepción de la sociedad?</b>	
<b>4. ¿Cómo aplicar medidas de RSC?.....</b>	<b>26</b>
<b>a. Teorías sobre como aplicar la RSC</b>	
<b>b. Relación con los stakeholders</b>	
<b>c. Opinión de Alberto Andreu</b>	
<b>5. Conclusión.....</b>	<b>48</b>
<b>6. Bibliografía.....</b>	<b>50</b>
<b>7. Anexos.....</b>	<b>52</b>

**RESUMEN:**

El presente trabajo analiza la irrupción y consolidación de la RSC como herramienta clave para las organizaciones. Para ello, se investiga el papel clave que han tenido las organizaciones nacionales e internacionales, públicas y privadas, así como académicos para convertir la RSC en una ventaja competitiva para los mercados. En este sentido, se profundizará en el estudio de las corrientes de los últimos años: la sostenibilidad y la teoría de los grupos de interés (stakeholders). La RSC es una tendencia imparable con dos retos: la necesidad de recobrar la confianza de la sociedad en el concepto y la búsqueda de medidas concretas y reales para ser implementadas en las grandes corporaciones. Solventar estos dos retos a través de la RSC permitirá a las empresas establecerse como un sujeto fundamental en la construcción de las sociedades del presente y del futuro.

**PALABRAS CLAVE:** RSC, sostenibilidad, sociedad, mercados, grupos de interés, organismos internacionales e nacionales.

**ABSTRACT:**

This study analyzes and consolidates the Corporate Social Responsibility as a tool key for corporations. For this purpose, we will study the key role that national and international organizations, from the public and private sector, and academic organizations in order transform the CSR in a key advantage for the market. In this sense, we will make a deepening study of the latest schools of thought: sustainability and stakeholder's theory. The CSR is a nonstop tendency with two main objectives: the need to recover the confidence in society and the search for specific and real measures to be implemented in large corporations. Solving these two objectives through CSR will allow companies to establish themselves as an active party in the role of building the current and future society.

**KEY WORDS:** CSR, sustainability, society, markets, stakeholders, national and international organizations.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Objetivo:

El objetivo de este trabajo es entender el concepto de RSC para poder dirimir las medidas necesarias para su correcta implantación en las grandes corporaciones.

Como estudiante de ADE, veía necesario entender esta tendencia tan al alza de la que todo el mundo habla pero de la que muy pocos entienden su concepto y aplicación. La RSC es una herramienta fundamental en el mercado para que las empresas se conviertan en agentes activos en la mejora del bienestar de nuestras sociedades por lo que entender su implantación es prepararnos para el presente y el futuro.

Por ello, a su vez, encontramos objetivos menores pero necesarios para el objetivo global:

- **Entender la ambigüedad del concepto.** Estudiar opiniones de expertos, organismos internacionales, empresas, inversores y consultoras.
- **Conocer como este concepto ha ido ganando importancia.** Estudiar como la tendencia ha ido incrementando su presencia en el mundo económico.
- **Conocer cómo debe ser la aplicación del concepto.** De principios y teorías a seguir, hasta medidas concretas en la relación con los grupos de interés (stakeholders).
- **Entender cuál es la percepción de la sociedad ante estas medidas.** Esto nos ayudará a enfocar el futuro.
- **Concluir contundentes afirmaciones acerca del pasado, el presente y los retos del futuro de estas medidas.**

## 1.2. Metodología:

Se ha analizado los estudios realizados por consultoras, académicos y organismos nacionales e internacionales. De esta manera, se ha podido detectar la necesidad de establecer medidas concretas ya que en la mayoría de trabajos de investigación sobre

esta materia no se llega a concretar herramientas útiles para la empresa. Así, se establece el diseño de la estructura del trabajo.

Entre estas fuentes destacan:

- el libro de la asignatura de Ética Empresarial de cuarto curso de ADE llamado: *“Ética y Responsabilidad Empresarial”*. Es una obra realizada por profesores de UNIJES. Ha servido de inspiración para el trabajo y para definir el punto 4 y las medidas concretas en la relación con los grupos de interés.
- Los artículos y obras de Alberto Andreu, experto en la materia y un referente a nivel nacional. Además, se ha utilizado una ponencia suya en la Universidad Pontificia Comillas para completar y complementar sus opiniones publicadas.

Finalmente, en la redacción del documento, se han analizado la calidad de las fuentes para ir utilizándolas en los apartados adecuados en línea con el desarrollo del trabajo.

## **Partes del trabajo:**

El trabajo se ha dividido en:

Una parte inicial de exploración donde se define el concepto desde la perspectiva de numerosos autores a lo largo de los últimos 60 años. Esta parte permite entender como la RSC ha ido cobrando importancia desde su aparición.

La segunda parte se centra en la situación de la RSC en la actualidad y como se ha convertido a día de hoy en una realidad ineludible para las organizaciones.

La tercera parte es la parte central del trabajo ya que se enumeran las medidas que recomiendan expertos y autoridades que deben llevar a cabo las compañías para aplicar una correcta RSC y contribuir a la construcción de nuestras sociedades.

En la última parte, se investiga como el mercado y la sociedad están percibiendo estas medidas para poder identificar los retos del futuro en esta materia.

En la conclusión, se aglutinan los anteriores puntos para sacar conclusiones definitivas sobre la definición del concepto, su implantación y los retos del futuro que se le plantean.

### **Estado de la cuestión:**

La RSC es una tendencia al alza. Desde hace 50 años el crecimiento en la investigación del concepto no ha dejado de aumentar. No obstante, el debate sigue abierto, cada año se sigue avanzando, aumentando su difusión y surgiendo nuevos métodos de aplicación.

La crisis de 2007, para muchos una crisis ética, con numerosos escándalos en relación con malas prácticas por parte de las empresas, ha servido para desautorizar la función de la RSC siendo vista como una simple herramienta para mejorar la imagen de las empresas.

Es por ello, que la RSC tiene varios retos en este contexto:

- Recuperar la credibilidad mediante la eliminación de la ambigüedad del concepto. Para ello, deberá desarrollar criterios objetivos en su implantación y medición y conseguir resultados notorios que demuestren su utilidad.
- Establecer medidas concretas que permitan recuperar la credibilidad del propio sector empresarial mediante la consecución de empresas más éticas, responsables y sostenibles.

# 1. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MARCO CONCEPTUAL:

Las primeras referencias hacia el concepto de RSC surgen en los años 50 y 60 en EEUU y desde entonces, ha ido incrementando su presencia global hasta establecerse como una realidad ineludible para las empresas de todo el globo haciendo notorio el papel de la empresa en la sostenibilidad de nuestras sociedades.

La RSC ha pasado de ser una moda basada en la filantropía a ser una realidad en la estrategia de las empresas llegando a ser una obligación gracias a la presión ejercida por la sociedad civil y los Estados.<sup>1</sup>

Como comprobaremos, el debate ha llegado a ser sobre la propia naturaleza de la empresa y la forma en la que consiguen ingresos. A continuación, analizaremos esa evolución gradual y los diferentes enfoques que se han dado a lo largo de la historia para definir el concepto.

Este análisis nos servirá para entender la definición del concepto y la evidente necesidad de su aplicación. En los siguientes apartados a este, muchas de los autores y autoridades que han hablado sobre el concepto volverán a ser utilizados.

El debate sobre la RSC puede remontarse muy atrás ya que la relación empresa-sociedad ha sido un debate abierto desde el inicio del capitalismo. De hecho, como deben actuar las empresas es un debate que el Padre del Liberalismo Adam Smith ya se planteó (ver Anexo 1) y que llega hasta día de hoy.

Es decir, podemos situar el inicio del debate sobre la RSC en el momento en el que se inicia el mercado. Por ejemplo, con la Revolución Industrial, donde la aparición de nueva maquinaria hace que muchas personas pierdan su puesto de trabajo obliga a la sociedad civil a promover movimientos alternativos a la economía de mercado exigiendo mejores prácticas por parte de las empresas. Este ya es un primer cambio de la responsabilidad de la empresa hacia la sociedad.

---

<sup>1</sup> La responsabilidad económica interna: la nueva frontera de los recursos



Esas exigencias, surgieron efecto y las actuaciones de las empresas han ido mejorando en el contexto ético consiguiendo mejores condiciones laborales y otros comportamientos filantrópicos.

En el siglo XX ya encontramos muestras evidentes de esa evolución hacia la exigencia de buenas prácticas como la Organización Mundial del Trabajo en 1919 o la Declaración de los Derechos Humanos en 1948.

No obstante, situamos nuestro horizonte de investigación en los años 50 donde se habla por primera vez del concepto de RSC.

## **1.1 Años 50:**

### **Contexto y evolución:**

Durante este periodo el debate se inició intentando definir el concepto, sin embargo, las acciones realizadas por las corporaciones eran filantrópicas, no estructurales ni afectaron a la forma de tomar decisiones. Según Archie Carrol, este periodo se centró sobre todo en EEUU donde empiezan a hablar sobre la idea de que las empresas sean sujetos activos en la mejora de la sociedad.

### **Definición del concepto por académicos y autoridades:**

En 1953 Howard R Bowen, considerado por muchos el Padre de la RSC, publica un libro llamado: *la Responsabilidad Social del Empresario* definiendo el concepto como “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”.

Bowen explica como la aceptación voluntaria por parte de los empresarios de líneas de acción que sean deseables para la sociedad repercutirá positivamente en el largo plazo

en su organización y presenta a la RSE como un sujeto más de interacción con la empresa al igual que la Ley o la competencia.

## **1.2 Años 60 y 70:**

En esta décadas seguimos en la misma línea, medidas de RSC meramente filantrópicas, a menudo por presiones de organizaciones benéficas.

### **Contexto y evolución:**

Es una época dónde la sociedad empieza a movilizarse en contra de las guerras (Guerra de Vietnam) y se promueven los derechos civiles (incremento de los derechos de los afroamericanos) donde encontramos algunos hechos notables como la llamada “Revolución Pacífica”, las protestas estudiantiles de Mayo de 1968 en Francia o el inicio del comercio justo.

Todo ello influye a incrementar la presión sobre las empresas para tener comportamiento más éticos y acordes a las demandas de la sociedad. Cabe destacar que las medidas que toman las empresas en este momento van destinadas a aumentar su influencia y su imagen de marca y por tanto no adquieren transversalidad dentro de la organización.

### **Definición del concepto por académicos y autoridades:**

En cuanto al debate por definir el concepto encontramos algunos autores significativos:

- **Keith Davis:**

Explica en 1960 cómo las decisiones de responsabilidad social deben ser tomadas con más criterios que el puramente económico. Más tarde en 1975 escribiría un artículo titulado: “*Five Proposition for Social Responsibility*”. En esta obra, crea un modelo estableciendo los fundamentos de la RSC:

- La **responsabilidad social surge del poder social**: un gran poder de influencia implica una gran responsabilidad en nuestras decisiones.
- La empresa debe dar y recibir **información** de la sociedad permanentemente y con **transparencia**.
- Los costes y beneficios de una decisión o actividad deben ser calculados y tenidos en cuenta. Es decir, **medir el impacto**.
- La empresa debe **participar en problemas ajenos a su actividad**.
- Los costes de la actividad deberán ser soportados al consumidor.

- **Clarence Walton:**

Escribe su libro “*Corporate Social Responsibilities*” en 1967 donde evidencia la íntima relación entre empresa y sociedad así como con los grupos a los que afecta.

- Aparece el **CED (Comité para el Desarrollo Económico)**:

En 1971 publica “*Responsabilidades Sociales de Corporaciones de Negocios*” donde se concluye que la empresa funciona por el consenso público y por tanto su manera constructiva a las necesidades de la sociedad. Por tanto, las actuaciones de las empresas tendrán que ir en coherencia con ello, adaptándose a las necesidades de la sociedad.

- **Friedman:**

Premio nobel de Economía en 1976 crea la teoría de “el negocio de los negocios es hacer negocios” de la que hablaremos en apartados posteriores.

- **Guidelines for Multinational Enterprises** de la OCDE (1976):

Conjunto de recomendaciones formuladas por los gobiernos a las empresas multinacionales que operan en o desde de los países miembros, en materias tales como: empleo, relaciones industriales, derechos humanos, medio ambiente, transparencia, anticorrupción, ciencia y tecnología, entre otros, y que constituyen un marco voluntario de principios y estándares para la empresa responsable.

- **Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT**

### **1.3. Años 80 y 90:**

En estas décadas la sociedad empieza a demandar mejores condiciones de vida, la llamada sociedad del bienestar, y las empresas seguirán avanzando para acogerse a estas demandas. Por otro lado, el proceso de globalización es el desencadenante del movimiento asociado a la RSC.<sup>2</sup>

España y Europa empezaban a avanzar en la misma dirección que Estados Unidos. En concreto, España empieza su apertura a la globalización y entra en la comunidad Económica Europea (1986) y muchas empresas empiezan a privatizarse. Gracias a ello, se introdujeron medidas a nivel comunitario que evidenciaban la importancia de la sostenibilidad en la sociedad de mercado.

En suma, se produce una expansión de la filantropía: las empresas empiezan a desarrollar puestos directivos y departamentos dedicados en exclusiva a donaciones a la sociedad civil.

En definitiva, se empezaba a cambiar la percepción sobre la Responsabilidad Social Corporativa y se empieza a ver como una herramienta para dar respuesta a un mundo globalizado y cambiante. Numerosos organismos continuaron redefiniendo el concepto y establecieron pautas de actuación.

Es este impulso de organismos internacionales lo que creará directrices para la implantación de la RSC como una estrategia empresarial a largo plazo que mejorará el bienestar de las sociedades.

---

<sup>2</sup> Artículo: publicado por Research Gate llamado *“De la RSC a la sostenibilidad corporativa necesaria para la creación de valor”*. José Luis Fernández y Alberto Andreu.

Destaquemos algunos ejemplos de ello:

- **Informe Bruntland sobre Desarrollo Sostenible (1987):**

En la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU se presentó el informe que recogía estudios que demostraban que el camino hacia la globalización estaba destruyendo el medio ambiente y dejando a colectivos en situación vulnerable, así como propuso soluciones para revertir la situación.

- Se crea en 1992 la organización **Business for Social Responsibility (BSR):**

Con una misión según su página web: “BSR™ is a global nonprofit organization that works with its network of more than 250 member companies and other partners to build a just and sustainable world”.

- Introducción del **concepto de Desarrollo sostenible:**

En la Asamblea General de Naciones Unidas, en 1987, definido como: “Desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Nota pie de página)

- En el Foro Económico Mundial (Foro de Davos) en 1999 se crea **Global Compact o Pacto Mundial.**

Se establecen 10 principios que deben seguir las empresas en términos de corrupción, estándares laborales, DDHH o medio-ambiente, lo comentaremos en el siguiente apartado.

- Se crea el **Dow Jones Sustainability Indexes (1999):**

El primer índice bursátil que consigue recoger las empresas líderes en sostenibilidad exigiendo requisitos ambientales y sociales. Así, por primera vez, es posible medir el impacto de la RSC como ventaja competitiva.

- Se estableció el **Protocolo de Kyoto** para el control medioambiental en 1997 aunque no entró en vigor hasta 2005.

Además, el debate está presente en numerosas entidades supranacionales como la en las directrices de la OCDE, y se aumenta el control sobre las grandes corporaciones promoviendo la transparencia y las buenas prácticas (en España INVERCO, CNMV, entre otros). Por otro lado, surgen algunos conceptos como la **Teoría de los stakeholders** (hablaremos en profundidad en el siguiente apartado), el **concepto de ciudadanía corporativa**.

Como observamos, la RSC, se empieza a convertir en una obligación para las empresas, no una obligación legal pero sí moral, e incluso, se convierte en una ventaja competitiva como veremos a continuación. Por tanto, a partir de este momento la RSC deja a ser algo voluntario para las empresas y se convierte en algo necesario si quieren sobrevivir en un mercado altamente competitivo y globalizado.

## 2. LA RSC EN LA ACTUALIDAD

En este punto, la investigación se centra en el siglo XXI donde el desarrollo de la RSC ha sido enorme. Comentaremos algunas evidencias de ello tanto en España como en el resto del mundo. Finalmente, comentaremos la controversia actual que genera el concepto.

En la actualidad, la RSC está presente en organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, es visto como una ventaja competitiva para los inversores y como una condición sine qua non para asegurar la viabilidad de cualquier proyecto empresarial. A continuación comentamos algunas muestras de ello:

### 2.1 A nivel legislativo:

Encontramos un aumento considerable de la legislación por organismos públicos nacionales e internacionales (ver Anexo 2):

#### En Europa destacan:

- **Libro Verde (año 2001):**

Un documento que busca fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. Tiene el objetivo de favorecer el crecimiento económico y la competitividad y a su vez la justicia social y el desarrollo sostenible.

- **Directiva UE de información no financiera (año 2013).**

Directiva que establece la obligación para determinadas sociedades de divulgar la información no financiera y de diversidad. Se crea así el deber de desarrollar informes de sostenibilidad periódicos.<sup>3</sup>

#### En España destacan:

---

<sup>3</sup> Obtenido del Observatorio de Responsabilidad Social

- **Código de Buen Gobierno** (última reedición en 2015):

Documento emitido por la CNMV que busca establecer las pautas de RSC para entidades cotizadas.

- Creación de la **Subcomisión del Congreso de los Diputados**

Para el impulso de la RSC con la creación del **Libro Blanco (año 2016)**, aprobado por unanimidad, es el documento que recoge “57 recomendaciones dirigidas a las empresas, a las administraciones públicas, a los consumidores e inversores y por último a otros actores de la RSC”.<sup>4</sup>

- **Foro de Expertos de RSE:**

“Constituido el 17 de marzo de 2005, y culminado sus trabajos en julio de 2007, el Foro de Expertos en RSE ha reunido a 40 representantes de todos los sectores sociales: ONG, Universidad, empresas y Administraciones Públicas, con la finalidad de facilitar, a través de sus conclusiones, la labor del Gobierno a la hora de elaborar una ley sobre RSC”<sup>5</sup>

- Creación del Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas (**CERSE**):

Es un órgano asesor y consultivo del Gobierno en esta materia.

#### **Otros organismos internacionales:**

- **ISO 26000 (2010):**

La Organización Internacional para la Estandarización publica una guía para establecer líneas de actuación en materia de RSC. El objetivo es mejorar los marcos de RSC.

---

<sup>4</sup> Obtenido del Observatorio de Responsabilidad Social

<sup>5</sup> Obtenido del Observatorio de Responsabilidad Social



## **2.2 A nivel financiero:**

Ha habido un incremento notorio de la influencia de la sostenibilidad en los mercados financieros.

Los inversores están utilizando las políticas de RSC y de sostenibilidad como una ventaja competitiva para dar rentabilidad a sus inversiones. Así se están desarrollando distintas herramientas que intentan medir este impacto como índices, fondos o ratings. En este apartado se analizará la naturaleza de los mismos.

Ante esta situación son numerosos los rankings e índices creados para analizar la RSC de las empresas. Además de numerosas organizaciones que analizan la actuación en este tipo de medidas. Comentamos algunos ejemplos de ello a continuación.

### **Rankings:**

#### **World's Most Ethical Companies™ (Instituto Ethisphere)**

Es una organización independiente creada en 2007 que publica informes sobre buenas prácticas y liderazgo ético.

Son conocedores de la necesidad de aplicar la ética en los negocios y en la elaboración de estándares, normas y modelos que la sociedad pueda tomar prestados. Las empresas que aparecen exceden los mínimos legales y crean estándares para el desarrollo de la RSC.

La revista de la organización, que publica el ranking, se ha convertido en líder mundial en esta materia.

Por otro lado, el instituto también entrega certificaciones como:

- Ethics Inside® Certification
- Compliance Leader Verification™
- Anti-Corruption Program Verification™.

En su página web observamos las cuatro líneas de actuación que utilizan:

1. Búsqueda y evaluación de buenas prácticas.
2. Puntuación los códigos de conducta de las empresas. Dependiendo de contenido, disponibilidad, entre otros.
3. Tiene un Centro anti-corrupción que analiza las prácticas de las empresas en esta materia.
4. Busca comportamientos éticos y gestión económica efectiva.

La metodología empleada para la elección de los miembros del ranking de empresas éticas, las lleva a cabo Ethics Quotient que está compuesto por cinco categorías,. Estas son:

Las cinco características que se analizan para entrar en el ranking son:

- Ética y cumplimiento del programa
- Reputación, liderazgo e innovación
- Gobierno corporativo
- Ciudadanía y responsabilidad
- Cultura ética.

En el ranking de 2018, de las 135 empresas seleccionadas para entrar en el ranking, la única española es Iberdrola.

## **Organización:**

**EUROSIF** “promoting sustainability through european financial markets”.

Es una organización líder en Europa en la promoción y el avance en inversión sostenible y responsable cuya misión según su página web es:

- Promover las mejores prácticas en nombre de sus miembros
- Convertirse en un lobby que promueva el desarrollo de la Inversión sostenible.
- Apoyar a sus miembros en el desarrollo de las inversiones sostenibles.
- Promover la colaboración entre las instituciones de inversión sostenible en Europa.
- Promover la búsqueda y el análisis de tendencias dentro de la inversión sostenible en Europa.
- Aumentar el conocimiento y la demanda por la inversión sostenible.

Esta organización define la inversión sostenible como una inversión de largo plazo que integre la RSC en la búsqueda, el análisis y la selección de procesos de valores en una cartera de inversión. Combina análisis fundamental y compromiso con la evaluación de la RSC para capturar mejor retornos en el largo plazo para los inversores y mejorar la sociedad influenciando el comportamiento de las compañías.

En España encontramos **SPAINSIF**, el foro de inversión sostenible en España, con numerosos estudios y recomendaciones en esta materia. Tiene muchas empresas asociadas (Anexo 3) y su objetivo es “la promoción de la inversión sostenible para elevar el peso de los productos ISR sobre los productos de inversión” e “investigación y formación en materia de inversión sostenible y responsable”.<sup>6</sup>

## **Índices:**

El gran aumento que ha sufrido la inversión sostenible ha permitido la creación de índices bursátiles que solo recogen la información de empresas que cumplen unos requisitos en materia de RSC.

Algunos de estos índices son:

- Dow Jones Sustainability Index (DJSI) (ver Anexo 4).

---

<sup>6</sup> Citas obtenidas del informe anual de SAPINSIF.

- FTSE4Good.

## **Fondos:**

Según Alberto Estévez, gestor de fondos de inversión sostenible: “Para nosotros invertir con criterios de ISR tiene sentido y nos parece una idea muy potente: combinar una buena rentabilidad financiera a largo plazo a la vez que poner a trabajar nuestro dinero para un futuro mejor y para generar una sociedad más sostenible ”.

En España ya hay cerca de 30 fondos de inversión sostenible. Algunos de los más importantes son:

- BBVA Desarrollo Sostenible
- Robust Renta Variable Mixta Internacional
- Santander solidario Dividendo Europa.

## **Proxy Advisors:**

### **Morningstar:**

Morningstar es una plataforma de información fundamental para los inversores, allí se resumen los ratios e información más importante de cada empresa o fondo en el cual un inversor tenga interés.

Proporciona herramientas muy útiles para el análisis fundamental de las compañías pero no solo en aspectos financieros, sino también en aspectos de sostenibilidad. Según su página web, su misión es crear herramientas que ayuden a los inversores a tomar decisiones y por ello desarrolla el Rating de sostenibilidad con el cual establece un nivel de sostenibilidad del 1 al 5 para cada fondo. (ver Anexo 5)

Su Rating de Sostenibilidad Morningstar para fondos, según su página web “sigue esa tradición, proporcionando a los inversores una nueva forma de evaluar los fondos basándose en el perfil de sostenibilidad de las posiciones subyacentes”.

Por ello es importante analizar su opinión en esta materia:

- **La RSC afectará a los resultados de las empresas:**

“Dado el creciente reconocimiento de que problemas de sostenibilidad pueden afectar a la parte baja del balance de una empresa, simplemente tiene sentido considerar el ESG dentro del proceso de inversión, especialmente si uno tiene una perspectiva de largo plazo”. Es decir, que la creciente preocupación por la ciudadanía en términos de sostenibilidad va a afectar a la rentabilidad de las empresas y a sus ingresos.

- **Los inversores carecen de herramientas para evaluar el comportamiento de los fondos de inversión sostenible.**

“Hasta ahora, los inversores han carecido de las herramientas necesarias para evaluar el comportamiento de los fondos en términos de sostenibilidad. Sus opciones se han limitado a un puñado de fondos que tienen explícitamente objetivos de inversión sostenible o "responsable". Estos fondos, conocidos como SRI o fondo de Inversión Socialmente Responsable, se han basado históricamente en técnicas de filtros de exclusión, junto con la propiedad activa (delegaciones de voto, presentación o copatrocinio de resoluciones de los accionistas y la participación directa en las empresas). Hoy en día, la mayoría de los fondos ISR también incorporan factores ESG en sus procesos de selección.”

- **Primer desafío: aún no hay muchos fondos.**

“Los fondos ISR pueden adaptarse a las necesidades de algunos, pero los inversores interesados en la sostenibilidad se enfrentan a dos desafíos. En primer lugar, simplemente no hay muchos de estos fondos. Representan sólo alrededor del 2 % del universo de fondos a nivel mundial. Algunos fondos ISR tienen un buen comportamiento, pero otros no han establecido un sólido historial de rendimiento,

reduciendo aún más las opciones viables para los inversores. Los planes de jubilación con frecuencia carecen de tales opciones.”

- **Segundo desafío: Evaluar la incorporación de aspectos de sostenibilidad.**

“El segundo reto es que no ha habido una manera fácil de evaluar de manera independiente lo bien que estos fondos están incorporando aspectos de sostenibilidad”.

### **Cómo funciona el Rating:**

“El Rating de Sostenibilidad Morningstar es una medida de lo bien que las empresas incluidas en un fondo están manejando sus riesgos y oportunidades de ESG en comparación con fondos similares. Utilizamos los datos de ESG a nivel de empresa de Sustainalytics, un proveedor líder de ratings y análisis de ESG, para el cálculo del rating. Todos los fondos con al menos el 50 % de sus activos en empresas con una calificación ESG por parte de Sustainalytics recibirán un rating”

### **Black Rock:**

Según su página web, se definen como una firma líder a nivel global en gestión de inversiones, administración de riesgos y servicios de asesoría dirigido a clientes minoristas e institucionales en más de 30 países de todo el mundo.

### ***“A sense of purpose”***

Es una carta escrita por el fundador de Black Rock, Lawrence D. Fink dirigida a las mayores empresas cotizadas, a comienzos del 2018, promoviendo a las empresas a enfrentarse a su responsabilidad frente a la sociedad.

Destacamos algunas frases que han sido muy reproducidas por el impacto que generaron:

“Las expectativas del público sobre su empresa nunca han sido tan grandes. La sociedad demanda que las empresas cotizadas y no cotizadas sirvan un propósito social. Para prosperar en el tiempo, cada empresa no solo debe producir rendimientos financieros, sino que debe demostrar además que hace una contribución positiva a la sociedad. Las empresas deben beneficiar a todos sus stakeholders, incluyendo los accionistas, empleados, clientes y las comunidades en que operan”. “Sin un sentido de propósito, ninguna empresa, cotizada o no, puede lograr su potencial total. Al final perderá su licencia para operar de parte de stakeholders clave. Sucumbirá a las presiones cortoplacistas de distribuir ganancias y en el proceso sacrificará inversiones en el desarrollo del personal, innovación y en capital necesarias para el crecimiento en el largo plazo.”

### **¿Por qué las empresas y los inversores están percibiendo la RSC como una ventaja competitiva?**

Tras observar el gran desarrollo que está teniendo podemos concluir que la percepción de los mercados antes las medidas de RSC es muy buena.

Cada vez son más los inversores que ven una ventaja en este tipo de medidas. Si una empresa busca oportunidades económicas, sociales y medioambientales enfocadas a generar valor a largo plazo a sus grupos de interés van a conseguir mejores relaciones con ellos y por tanto más sostenibles. El mercado sabe recoger esta información y canalizarlo en forma de inversión. Al final, una empresa sostenible es una empresa más estable y con menos riesgos, esto beneficia a su financiación (atrae más fondos propios pero también consigue fondos ajenos más baratos).

### **A nivel académico:**

Las investigaciones para seguir definiendo métodos de aplicación han seguido aumentando en muchos ámbitos. Numerosos autores han profundizado en el tema en universidades, observatorios, asociaciones de empresas y consultoras. Además, la formación a los dirigentes en esta materia ha aumentado considerablemente siendo requisito indispensable en carreras universitarias y certificaciones como el CFA.

Algunos de los autores que destacan son:

**Archie B Carrol:**

El autor de la pirámide de Carrol (1991) escribió, junto a Ann Buchholtz, un libro referente en RSC que ha sido reeditado en una decena de ocasiones llamado “*Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*”. Actualmente es el presidente de la Social Issues in Management Division of the Academy of Management y de la Society for Business Ethics.

**Philip Kotler y Nancy R Lee**

Escriben en 2005 “*Corporate Social Responsibility: Doing the most good for your company and your cause*” otro referente de la disciplina.

**En España destacan:**

1. Alberto Andreu.
2. José Luis Fernández Fernández.

Juntos han colaborado en numerosos artículos y obras.

Finalmente, cabe destacar la irrupción de numerosas revistas y blogs (El Diario Responsable, Expok News, culturaRSC.com, Compromisorsc.com, el Economista BuenGobierno y RSC...), consultoras especializadas (en España encontramos Laragon, Canvas, Estrategias Sostenibles, Responsablia, Criteria, entre otras), debates y ponencias que contribuyen a la difusión e investigación de esta materia.

Todas las referencias explicadas en este punto servirán de referente para dirigir y explicar el siguiente punto sobre la correcta aplicación del concepto en el día a día de las empresas. En definitiva, el incremento de la influencia de la RSC es imparable y es una tendencia que continúa y aumenta exponencialmente, por lo tanto, podemos concluir que es un **tema de rigurosa actualidad**.



No obstante, esta situación no garantiza la aprobación por el ciudadano de que la RSC sea una herramienta válida en la construcción de las sociedades.

Pese al esfuerzo mencionado, la crisis económico-financiera que comenzó en 2007 ha mostrado la persistencia de problemas éticos muy severos en el tejido empresarial provocando la desconfianza por gran parte de la sociedad ante la empresa y ante la RSC.

Lehman Brothers o Merrill Lynch eran los mayores filántropos de Wall Street antes de la crisis. (ver Anexo 6).

Es por ello que aparece una incomodidad y desconfianza sobre el desarrollo de la ética en las empresas. Para muchos es una forma de mantener una imagen pública aceptable que camufle las malas prácticas en la gestión de la empresa.<sup>7</sup>

Ya que gran parte de la sociedad sigue percibiendo el concepto como algo poco útil y con la única función de lavar la imagen de las grandes corporaciones debemos analizar también esta cuestión.

### **¿Cuál es la percepción de la sociedad?**

Para resolver esta cuestión se ha realizado una encuesta con el **siguiente título**:

Las siguientes cuestiones van dirigidas a la sociedad en general, haciendo hincapié en los trabajadores o ex-trabajadores de multinacionales (IBEX 35 o Big Four) en relación a la calidad de las medidas aplicadas en materia de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) ante el debate actual sobre la validez de esta herramienta para construir mejores sociedades. Para ello, es necesario que el encuestador elija una empresa en la que trabaje o haya trabajado y analice sus políticas de RSC mediante las preguntas formuladas.

---

<sup>7</sup> Ética y Responsabilidad Empresarial. Pág. 11.

Y las siguientes preguntas:

**PREGUNTA 1. ¿Has trabajado en una multinacional?**

- Sí
- No

**PREGUNTA 2. ¿La empresa en la que trabajaste tenía políticas de RSC?**

- Sí
- No

**PREGUNTA 3. ¿La empresa en la que trabajaste tenía informes periódicos de sostenibilidad?**

- Sí
- No

**PREGUNTA 4. ¿Analizaste las políticas de RSC antes de entrar en la empresa?**

- Sí
- No

**PREGUNTA 5. ¿Crees que las políticas de RSC eran acordes a lo plasmado en informes u otros documentos?**

- Sí
- No

**PREGUNTA 6. ¿Crees que la RSC de tu empresa podía mejorar?**

- Sí
- No

**PREGUNTA 7. ¿Crees que las políticas de RSC iban dirigidas a todos los stakeholders (clientes, proveedores, trabajadores y directivos, medioambiental, sociedad, Gobierno)?**

- Sí
- No

**PREGUNTA 8. ¿Crees que la RSC de tu empresa afectaba a las decisiones del día a día? Es decir, ¿eran políticas que afectaban también internamente?**

- Sí
- No

**PREGUNTA 9. ¿De que departamento dependía?**

- comunicación o marketing
- Departamento estratégico
- Departamento propio
- Fundación
- NS/NC
- Otro:

**PREGUNTA 10. ¿Cual es tu opinión personal sobre esas políticas?** (Respuesta libre)

De esta manera, se intenta primero, dividir al público objetivo de la encuesta en dos grupos, una variable dicotómica que depende de si has trabajado o no en una multinacional ya que este trabajo de investigación se basa en políticas de RSC para grandes corporaciones y haber trabajado o no en una gran empresa distorsiona tu opinión sobre el concepto.

El resto de preguntas van encaminadas a relacionarse con el apartado anterior, para validar si las medidas propuestas para la aplicación de la RSC se están llevando a cabo o al menos, si uno de los stakeholders que es el trabajador está notando esa aplicación.

Además, la última pregunta, abierta a la opinión del encuestado, permitirá vislumbrar la percepción global que tiene la sociedad sobre la RSC en la mejora de nuestras sociedades.

### **Conclusiones de la encuesta:** (ver Anexo 6)

Las principales conclusiones son:

- **Mejor percepción en la gente que ha trabajado en multinacionales.** La gente que ha trabajado en multinacionales tiene mejor percepción de la RSC.
- **Peor credibilidad.** La credibilidad actual de la RSC no es tan buena en la sociedad como para inversores o para organismos internacionales.

- **No llega a las medidas internas.** Los trabajadores no han percibido que la RSC afecte considerablemente a su día a día ni a la toma de decisiones. Por ello, la influencia de la RSC internamente es mínima, se proyecta de cara al exterior y por tanto no se trata de medidas transversales que afecten a la forma de generar ingresos en si.
- **Departamento inadecuado.** La mayoría de trabajadores desconoce de qué departamento depende la RSC y los que lo conocen afirman que es del departamento de Comunicación. Otro error que indica la falta de voluntad por las empresas de integrar la RSC en la toma de decisiones.
- **Desconocimiento y percepción negativa.** El análisis cualitativo de las respuestas abiertas demuestra un profundo desconocimiento sobre el concepto y una visión negativa sobre el.
- **Poca utilidad.** La mayoría de encuestados transmite una visión de la RSC como herramienta poco útil o innecesaria.
- En general la RSC es vista como algo que se debe desarrollar mucho más o como algo innecesario ya que depende de la ética individual.

En definitiva, a la RSC aún le queda mucho por mejorar en concienciación y aprobación de la sociedad como herramienta útil y eficaz.

### 3. ¿CÓMO APLICAR LAS MEDIDAS DE RSC?

#### 3.1 Teorías sobre como aplicar la RSC.

Estas tres teorías intentan describir como debe ser la esencia de la RSC y cuál es el objetivo de la actividad empresarial en la sociedad:

##### **Shareholder theory (Teoría del accionista):**

Según esta teoría, el accionista es el único grupo de interés que debe importar. El máximo exponente, ampliamente conocido, es el ya mencionado Milton Friedman, premio Nobel de economía en 1976, autor de la famosa frase “el negocio de los negocios es hacer negocios”, explica en su libro *Capitalism and Freedom* (1962):

“There is one and only one social responsibility of business, to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to stay, engages in open and free competition without deception or fraud”<sup>8</sup>

De esto se deduce que la única obligación para la empresa es maximizar el beneficio para el accionista.

No obstante, el mismo Friedman también afirma posteriormente en un artículo posterior (1970) titulado “*The Social Responsibility of Business is to increase profits*”:

“La responsabilidad del ejecutivo es manejar los negocios de acuerdo a sus (de los accionistas) deseos, que generalmente es ganar tanto dinero como sea posible, **cumpliendo con las reglas básicas de la sociedad**, tanto las establecidas en las leyes como aquellas **plasmadas en las costumbres éticas**”.

Y añade:

---

<sup>8</sup> Friedman. M (1962). *Capitalism and freedom*. Pág.133.

“Puede, en el largo plazo, ser del interés de la empresa, que es un gran empleador en una pequeña comunidad, el dedicar recursos a proporcionar facilidades a la comunidad o mejorar su gobernanza. Esto puede facilitar la atracción de empleados, puede reducir el costo de la nómina o reducir las pérdidas y el sabotaje o tener otros efectos beneficiosos”.

### **Stakeholder theory (Teoría de los grupos de interés):**

Freeman desarrolla otra teoría en 1984 en su libro *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”* con la tesis de que la empresa es responsable ante todos los que se ven afectados por su actividad. La empresa genera externalidades positivas y negativas que necesita aumentar o reducir, respectivamente. Para él, esta gestión es una variable crítica para el éxito de la empresa.

Este autor define el concepto stakeholder como: “Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”.

Otros factores claves de en la obra de Freeman, en este caso, explicadas y resumidas por Elsa González Esteban en su artículo llamado: *“La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa”*:

- La teoría de Freeman permite ver la empresa como un **sujeto plural**. “La empresa no es cosa de uno (accionista o propietario), ni exclusivamente de dos (propietarios y trabajadores), si no que la empresa debe ser entendida desde la pluralidad de los «agentes»”.
- “Se establecen una serie de relaciones que pueden ser entendidas desde la perspectiva no sólo del contrato jurídico o del contrato social, sino del **contrato moral**”.

- Así, “es fácil vislumbrar la **existencia de una responsabilidad social**, entendida en sentido ético, de la organización empresarial”.

Como observamos, esta teoría, que es la más utilizada a día de hoy para establecer políticas de RSC, tiene mucho sentido práctico por lo que nos detendremos en el análisis de la relación con cada stakeholder en un punto posterior.

### **Corporate Citizenship theory. Teoría del ciudadano corporativo.**

Este concepto acapara la responsabilidad social y la extiende a los campos legal, ético y económico. Su objetivo es construir mayores estándares de forma y calidad de vida para las comunidades que rodean la empresa mientras se mantiene el beneficio económico de los stakeholders. La demanda por la responsabilidad social crece y anima a inversores, consumidores y trabajadores para usar su poder individual para afectar negativamente a las compañías que no comparten estos valores.

Como sabemos, las grandes consultoras tienen mucho que ver en encontrar y utilizar palancas de cambio en las grandes organizaciones. En este caso, se ha analizado a Accenture, una empresa que aplica esta teoría activamente, basándonos en su informe anual.

Estas son algunas de las características más importantes:

- Combinamos la capacidad humana con los avances tecnológicos para resolver complejos problemas y proporcionar innovación para construir mejores y más igualitarias sociedades. Desde igualdad de género a acciones climáticas para conseguir trabajos más decentes, crecimiento económico y calidad educativa. Estamos adscritos a los objetivos globales de las Naciones Unidas y contribuimos a su agenda de desarrollo sostenible.

- Establecemos objetivos ambiciosos y hacemos inversiones estratégicas para conducir el progreso a través de nuestras organizaciones, trabajadores, comunidades, medioambiente y cadena de producción. Al mismo tiempo, colaboramos con nuestros socios para integrar nuestros informes y la forma en la que trabajamos para proteger el planeta, facilitar la inclusión en la era digital para nuestra compañía y clientes.
- Si ponemos las personas en el centro de nuestras políticas significa invertir en beneficios para las generaciones futuras.
- Nuestra fuerza laboral es una muestra de variedad cultural, étnica, religiosa y de lenguaje. Esto nos hace más fuerte, más innovadores, competitivos y creativos y nos ayuda a servir mejor a nuestros clientes y comunidades.

Como observamos, se trata de otro enfoque de RSC que envuelve a la coporación en su totalidad.

### **Otras teorías:**

#### **Howard R. Bowen:**

El ya mencionado padre de la RSC propone en el libro *“Social Responsibility of the Businessman”* cuatro medidas para introducir medidas de RSC en la empresa y que resume Ricardo Gaete, catedrático de la universidad de Antofagasta. Son las siguientes:

- a) Introducir en los consejos de administración puntos de vistas distintos a parte de los accionistas.
- b) Introducir a la RSC en la gestión de la empresa para que afecte de manera eficaz a todas las decisiones, no solo a las del Consejo de Administración.
- c) Establecer una auditoría social llevada a cabo por expertos independientes que evalúen la política de precios, salarios, I+D, publicidad, relaciones públicas, entre otros.



d) El desarrollo de códigos de conducta en los negocios que promuevan buenas prácticas para imitar con especificaciones distintas en cada organización.

### **John Elkington:**

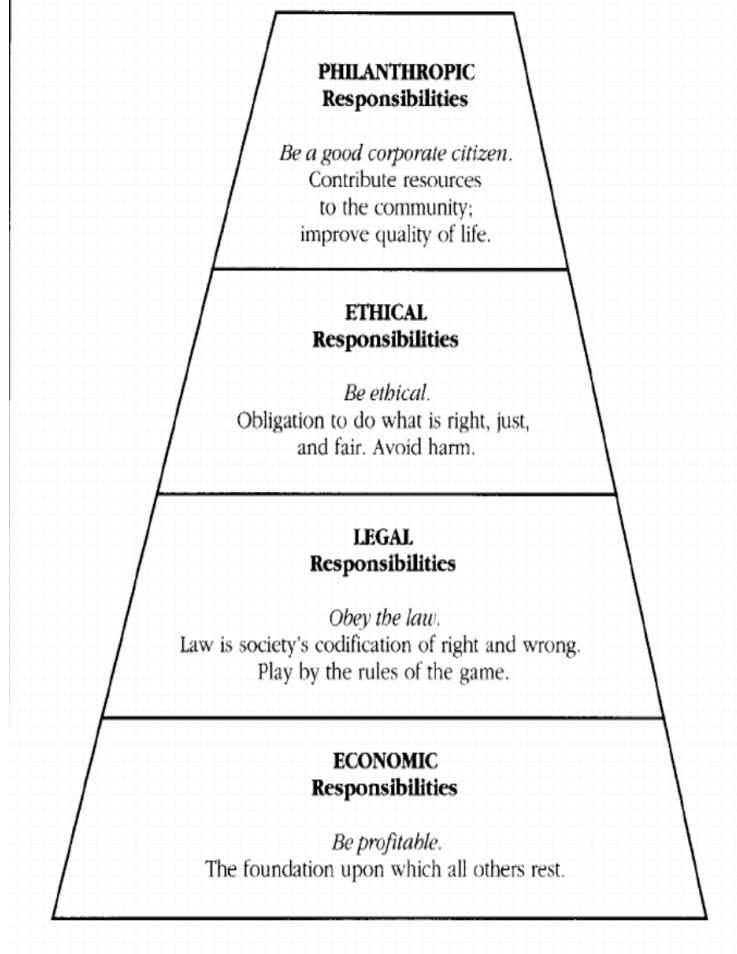
Explica la idea, en 1997, de que para que una empresa sea sostenible, tiene que tener 3 objetivos:

- Ser económicamente viable
- Ser socialmente beneficiosa
- Ser ambientalmente responsable

### **Archie Carrol:**

En 1991, Carrol escribe un artículo titulado *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders* donde establece una herramienta para ser utilizada por las organizaciones en materia de RSC. Es la famosa: Pirámide de Carrol. En ella, encontramos cuatro niveles que representan distintas responsabilidades que tiene una empresa. La forma de pirámide representa la relevancia de cada nivel de la pirámide, es decir, la importancia de la base es mayor frente a la cima. A continuación se explica cada uno de esos niveles según el artículo:

**Figure 3**  
**The Pyramid of Corporate Social Responsibility**



Obtenido del propio artículo pág. 48

### **Responsabilidades Económicas**

Es la base de la pirámide ya que son necesarias para cumplir el resto de responsabilidades. Se obtienen como compensación por la entrega de bienes y servicios.

### **Responsabilidades Legales**

Tienen que ver con el cumplimiento de la ley y de las regulaciones estatales, así como con las reglas básicas según las cuales deben operar los negocios y por supuesto también son necesarias.

### **Responsabilidades Éticas**

Es un nivel esperado por la sociedad, ya que existe la obligación de hacer lo correcto y eso consiste en tomar decisiones justas y razonables, evitando y minimizando el daño a los stakeholders aunque las medidas necesarias no sean exigidas por el Estado o la Ley.

### **Responsabilidades Filantrópicas**

La responsabilidad deseable y voluntaria de estar involucrado en actividades y programas que promuevan la mejora social.

### **Enfoque que da a la RSC según el Comité para el Desarrollo Económico.**

CED hizo una distinción entre tres tipos de responsabilidades sociales de una empresa mediante la explicación de tres círculos diferenciados y concéntricos:

1. El círculo interno que se basa en la función económica mediante la producción de bienes y servicios, puestos de trabajo y crecimiento económico.
2. El respeto a los valores sociales, medioambiente y trato respetuoso y equitativo con los empleados.
3. El último círculo se refiere a la responsabilidad de mejora del entorno social.

### **3.2. Relación con stakeholders:**

Para este punto se ha tomado como referencia el libro *Ética y Responsabilidad Empresarial* de la compañía de universidades de Jesús (UNIJES). Los autores son: Ildelfonso Camacho, Raúl González, Josep Miralles y el ya mencionado José Luis Fernández.

Se ha dividido el análisis de la relación los grupos de interés o stakeholders con la empresa en los siguientes grupos:

- Accionistas y directivos

- Trabajadores
- Usuarios y consumidores
- Proveedores y competidores
- Administración pública
- Medio ambiente

### **La empresa, sus accionistas y directivos:**

El rol de los accionistas es proporcionar capital, sin capital no hay empresa y a cambio exige el beneficio económico que se muestra en un retorno a través del cobro de dividendos o el derecho preferente y ventajoso a suscribir más acciones, además de adquirir poder de decisión en la conducción estratégica.<sup>9</sup>

El beneficio económico, a menudo es cortoplacista, especulativo, eso puede provocar un alejamiento de la economía financiera a la economía real con contagios psicológicos (euforia o pánico) que hacen que el valor en bolsa de una empresa no refleje su verdadero valor en el mercado y en la sociedad.

En contra, encontramos nuevas tendencias que van en la dirección contraria, accionistas que persiguen objetivos económicos pero que filtran sus inversiones con criterios éticos y sociales para beneficiar a empresas sostenibles y socialmente responsables, muestra de ello son los fondos de inversión sostenible, rankings de sostenibilidad o índices explicados anteriormente. Incluso, hay una tendencia llamada “shareholder activism” desarrollada por ONG y otros grupos con la intención de ganar poder de decisión y modificar malas prácticas.

Cabe destacar, que hay dos tipos de accionistas:

- **Individuales.**

---

<sup>9</sup> Ética y Responsabilidad Empresarial. Pág 113.

- **Institucionales** (Fondos, SICAV...): es una tendencia al alza, que consiste en agrupar capitales de inversores individuales que confían en dejar la gestión de sus capitales a un experto o gestor. Están obligadas a pasar por los filtros de transparencia, difusión de información, niveles de riesgo... establecidos por la CNMV. Además, tienen una gran responsabilidad, sus decisiones de compra-venta son de mayor volumen, y por tanto de influencia.

Aparece un conflicto de intereses, los intermediarios financieros darán prioridad a los inversores con mayor volumen, mayoritariamente, los institucionales, por tanto se distorsiona la competencia en el mercado financiero. (Nota pie de página p.118)

### **Principios de actuación:**

- El accionista debe ser considerado un elemento importante en la empresa, no un sujeto externo.
- La empresa debe buscar la mayor rentabilidad que en justicia sea posible.
- Se debe informar al accionista de la realidad económica del negocio pero a todos por igual, sin comunicar información confidencial de manera privilegiada.
- Se deben comunicar los proyectos del futuro.
- Accionistas especulativos o cortoplacistas deben respetar la sostenibilidad del proyecto empresarial y asumir su responsabilidad moral.

### **Problema de agencia:**

El directivo y el accionista pueden encontrarse a menudo con un conflicto de intereses cuando los directivos se encuentran en la toma de decisiones una situación a favor de los accionistas pero en contra de sus propios intereses.

Este problema surge cuando el agente (directivo cuenta con más información) y tiene en su mano actuar de manera oculta.

Estamos por tanto ante un dilema ético.

Para evitar este problema algunas de las soluciones pueden ser:

- Alineación de intereses económicos.
- Mecanismos legales y para-legales.
- Selección moral de los agentes.

**El directivo debe seguir 7 Principios:**

- Principio de legalidad.
- Principio de profesionalidad.
- Principio de transparencia y confidencialidad.
- Principio de fidelidad de responsabilidades concretas.
- El principio de buena fe.
- El principio de controlar los conflictos de intereses.
- El principio del respeto a la integridad de las personas.

Además encontramos algunas recomendaciones a las entidades cotizadas como el:

**Código de Buen Gobierno de 2015 por parte de CNMV resumido por Germán de la Fuente, socio en Deloitte:**

De la Fuente se centra en las novedades que introduce la reedición del Código que otorga “especial importancia a ciertos departamentos internos y a que elaboren políticas y procedimientos o documenten cómo van a cumplir con cada recomendación y a que se de transparencia o publicidad a estos aspectos”.

En esta reedición del Código de Buen Gobierno, el ámbito ético de los principios cambia a la concreción en políticas y procedimientos para la aplicación de la RSC.

- “Las sociedades deben definir una Política de Comunicación y contactos con accionistas”, a través de la web de la compañía, “inversores institucionales y

asesores de voto que no sea discriminatoria y que sea plenamente respetuosa con las normas contra el abuso de mercado”.

- Las primas de asistencia a la Junta General deberá ser puesta a disposición del mercado.
- Hacer públicos los requisitos y procedimientos que aceptará para acreditar la titularidad de las acciones, el derecho de asistencia y el derecho a voto.
- “Las sociedades deberán publicar una serie de informes (sobre la independencia del auditor, sobre el funcionamiento de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones, sobre operaciones vinculadas y sobre la política de responsabilidad social corporativa”.
- Para que el consejo de Administración sea más plural, la política de Selección de Consejeros debe apostar por la diversidad sexual y de conocimientos. Objetivo 2020, 30% del total de miembros del consejo de Administración debe ser mujer.
- Se deben establecer programas de Actualización de conocimientos para seguir formando a los consejeros.
- Se debe contar con la evaluación externa del consejo de Administración cada tres años.
- Se debe tener un informe de RSC en el que se informe de todos los asuntos relacionados y se utilicen métodos aceptados internacionalmente.
- Establecer un Departamento interno de control de riesgos supervisado por el Comité de Auditoría. Entre sus funciones estarán: “asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos, participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgo y velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la Política de Riesgos definida por el Consejo de Administración.

- En línea con el código precedente se deben supervisar el cumplimiento de las reglas de gobierno Corporativo.

En definitiva, se trata de facilitar que el Buen Gobierno de las sociedades sea medible y auditable.

## **La empresa y los trabajadores:**

Encontramos numerosas declaraciones internacionales que establecen el trabajo como derecho. Algunas de las más importantes en orden cronológico:

- Constitución de Weimar (1919).
- Declaración Universal de DDHH (ONU 1948).
- Global Compact o Pacto Mundial.
- Carta Social Europea (Turín 1961 y con edición revisada en 1996).

Por otro lado, el trabajo debe proporcionar medios suficientes al trabajador para satisfacer las necesidades propias y de las personas que dependan de él.<sup>10</sup>

De esto se deduce un posible salario mínimo, que implica introducir una rigidez en el mercado. No obstante, es obvio que los salarios no pueden bajar de forma indefinida si el mercado así lo provoca.

Por un lado, en suma, se debe apostar por desarrollar el derecho al trabajo hacia otros puntos importantes como la privacidad o la conciliación de vida laboral y familiar. Por otro lado, se debe poner herramientas que protejan a los trabajadores de posibles acosos, también llamado “mobbing laboral”.

---

<sup>10</sup> Ética y responsabilidad empresarial. Pág 170.



En el aspecto contractual, deben establecerse escalas salariales justas como la capacidad desarrolladas, el esfuerzo necesario y las responsabilidades soportadas.

Los incentivos personales, por ejemplo, retribuciones variables dependiendo de desempeño, son una buena herramienta para mejorar la justicia de las escalas salariales, son herramientas muy útiles y en pleno desarrollo.

Las condiciones de trabajo, tras la lucha de los últimos siglos por la sociedad civil, expresada en numerosos movimientos como el socialismo, representada con numerosas asociaciones (En España CCOO, UGT) e instrumentalizada a través de numerosas iniciativas legislativas que han permitido desarrollar herramientas de protesta como las huelgas, ante los abusos del capitalismo industrial ha conseguido dejar atrás las condiciones inhumanas.<sup>11</sup> Aunque aún hay muchos países con estos problemas.

Algunas herramientas para eliminar estos problemas es aumentar la participación de los trabajadores mediante la participación en los beneficios, la propiedad o la gestión. El presente y el futuro, a través de la innovación, plantearán retos por la eliminación de muchos puestos de trabajo. Sin embargo, la solución debe pasar por:

- Búsqueda de nuevos yacimientos de empleo: de los sectores industriales al sector servicios.
- Si el trabajo es escaso, se debe distribuir mediante ampliación de vacaciones, reducción de horarios, prolongación de los estudios.
- Contratos a tiempo parcial ya que mejora la conciliación y puede ser una herramienta para realizar jubilaciones graduales.
- Nuevas formas de acceso a la renta
- A largo plazo, romper la identificación trabajo y actividad humana, más tiempo libre debe implicar nuevas metas para la población activa.
- Abrir el debate de las rentas universales.

---

<sup>11</sup> Ética y responsabilidad empresarial pág 173.

Nuevos retos como la gestión de la diversidad cultural que debe ser visto como una ventaja competitiva o la gestión de la movilidad nacional e internacional de los trabajadores.

En conclusión, el futuro traerá desafíos pero la empresa no puede considerar al trabajador como un mero factor productivo y debe entender su realidad como persona.

### **La empresa los usuarios y consumidores:**

Para establecer el precio que debe pagar el consumidor hay distintas teorías. El productor tiene una responsabilidad directa sobre el producto que produce.

Eso, según la teoría de los **costes sociales**, incluye, además de los costes derivados de defectos el productor debe asumir todos los daños resultantes de utilizar el producto. En la práctica, esto implica un aumento del precio del producto ya que se estará pagando el coste integral de producirlo, incluidos intangibles como los riesgos. La limitación de la teoría es que incluye un principio injusto y es la asunción de costes de los que no había la probabilidad de ser previstos.<sup>12</sup>

Sin embargo, en la **teoría del contrato**, el precio solo depende del libre acuerdo entre las partes lo que para el productor envuelve una serie de obligaciones como contraparte:

- Obligación de responder a las expectativas del consumidor
- Obligación de informar de manera completa sobre la naturaleza y características del producto.
- Obligación de no desfigurar el producto.
- Obligación de no coaccionar al comprador.

Cumpliendo estas condiciones el comprador, consumidor o usuario realiza una **elección totalmente libre**.

---

<sup>12</sup> Ética y responsabilidad empresarial. Pág. 208.

Otros factores a tener en cuenta por parte del productor es cumplir las expectativas en:<sup>13</sup>

**Mantenimiento y Duración:** fácil de reparar y con una duración acorde con lo esperado.

**Seguridad:** los riesgos deben ser conocidos y aceptados por el consumidor.

**Veracidad:** la funcionalidad del producto debe ser acorde a lo que se ha inducido a pensar al consumidor. Esto deriva en problemas éticos sobre todo en la publicidad (lo comentaremos a continuación)

Para conseguir las recetas anteriores las líneas de actuación según García Morencos (1993) es la calidad, el diseño del producto y su seguridad, el posicionamiento del producto (el segmento debe ser acorde al producto), el envasado y el etiquetaje (forma de transmitir la información al cliente) y la garantía (compromiso formal de lo anterior).

Finalmente, comentamos derechos y obligaciones del comprador.

Por un lado, hay que garantizar algunos derechos para el consumidor:

- Su soberanía: libertad de elección de compra que equivale a un voto en la economía de mercado.
- Derechos Humanos.
- Respetar el marco legal de la Carta de Protección del Consumidor del Consejo de Europa (1973) donde se establecen:
  - Derecho a la protección de la salud y seguridad
  - Derecho a la reparación de daños
  - Derecho a la protección de intereses económicos
  - Derecho a la información y educación
  - Derecho a la representación (debido a la desigualdad de poder entre productor y consumidor).

---

<sup>13</sup> Ética y responsabilidad empresaria. Pág. 213

Debemos detenernos en analizar la forma en la que una empresa realiza la publicidad, la herramienta que utiliza el productor para atraer más consumidores, ya que hay algunas prácticas deshumanizadoras como:

- Promueve la inmediatez del disfrute y el consumo acelerado
- Deslegitima figuras sociales
- Refuerza estereotipos
- Se centra en el bienestar personal
- Banaliza situaciones humanas.

Además, los efectos de cada instrumento publicitario dependen del receptor. Herramientas como la publicidad subliminal, “neuromarketing” o publicidad donde el contenedor simbólico está alejado del producto físico, son muestras de ello.<sup>14</sup>

La publicidad es un elemento muy importante a día de hoy y representa una interacción continua con el ciudadano. Ese poder conlleva una responsabilidad que debe seguir, en resumen, tres códigos éticos:

- Veracidad.
- Respeto a la dignidad de la persona humana.
- Responsabilidad social: fomentar una vida social aceptable.

### **La empresa y sus proveedores:**

El poder de negociación del proveedor dependerá de la concentración de la oferta o de la demanda, la diferenciación del producto, el coste que representaría un cambio de proveedor (interdependencia), entre otros factores.

---

<sup>14</sup> Ética y responsabilidad empresarial. Pág 231.

La relación empresa-proveedor debe ser libre y cooperativa. Respetar la organización interna y la proyección exterior de los proveedores. Hoy en día, encontramos situaciones dominantes “empresa grande vs empresa pequeña”, debido a las economías de escala, que es un hecho tecno-económico que obliga a establecer pautas a seguir para evitar un abuso de poder:

1. Respetar la organización interna y la proyección exterior de los proveedores.
2. No perjudicar las marcas de los proveedores
3. Facilitar que los proveedores cumplan la normativa legal
4. No extremar las exigencias a los proveedores hasta enfrentarlos con sus competidores.
5. Utilizar lealmente la información confidencial.
6. El proveedor se convierte en un aliado.

Cabe destacar, la necesidad de prever y no tolerar los posibles casos de soborno o extorsión por parte de los proveedores a directivos para ser elegidos, muy parecido a los casos de corrupción política.

Según el Global compact, o pacto de las Naciones Unidas en el principio N° 10. Las empresas e instituciones deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidos extorsión y soborno.

Para ello, en caso de recibir un regalo se deberá dejar claro que su aceptación no afectará a la independencia en la decisión, ser fiel a la política de empresa. Un buen filtro para aceptar regalos puede ser que sea de un uso menor a las 24 horas.<sup>15</sup>

### **La empresa y sus competidores:**

La competencia es algo natural en la vida humana. La competencia económica es un ingrediente fundamental para el correcto funcionamiento del mercado y no debe

---

<sup>15</sup> Ética y responsabilidad empresarial. Pág 259.

asustarnos ya que es un desafío para que mejorar, también, contra uno mismo. Es esencial para que las relaciones de mercado produzcan todos los bienes individuales y sociales que el mercado es capaz de manera eficiente. Sin embargo, debemos establecer algunos principios éticos en las relaciones empresa vs competidor:

- No puede haber acuerdos oligopolísticos para limitar la competencia y repartirse el mercado
- La competencia debe ser leal, es decir, basada en reglas éticamente aceptables como el daño al competidor, sabotaje, robo de información, espionaje, entre otros.
- Para conseguir una ventaja competitiva legítima debemos servir a los otros stakeholders y mantener mejores relaciones con ellos que la competencia, no explotarlos.
- Los competidores que utilicen competencia desleal deben ser puestos ante la opinión pública.

### **La empresa y la administración pública:**

Detenerse en debatir como debe ser el papel del Estado en la economía no es necesario en este trabajo ya que es un debate que lleva siglos abierto y sin respuesta objetiva. Sin embargo, la realidad actual es de una sociedad en la que economía de mercado y Estado conviven y cooperan por lo que es necesario establecer los principios a seguir ante esa interacción:

- Reconocer y cumplir la ley democrática. A pesar de ello, la participación democrática es recomendable si se sigue los siguientes principio éticos:
  - La argumentación de la posición empresarial debe hacerse en nombre del bien general de la sociedad y no en el propio
  - Se debe respetar el derecho a participar de otros actores sociales: no corromper gobiernos o cambiarlos, no utilizar el financiamiento de partidos políticos, no vetar el acceso a medios de comunicación, no introducir personas en puestos de decisión por intereses empresariales.

- Respetar la integridad del Estado y sus funcionarios
- Pagar impuestos y contribuciones
- Colaborar activamente con el Estado en la promoción del bien público

En definitiva, la empresa ha de reconocer y aceptar la del Estado de velar por los intereses generales de la sociedad, entendiendo y admitiendo que en ocasiones estos entran en conflicto con los intereses particulares de la empresa, al menos, a corto plazo.

16

## **La empresa y el medioambiente:**

Los problemas ecológicos vienen dados por tres vías:

- El modelo económico vigente se basa en el gran consumo de recursos naturales, tanto renovables como no renovables.<sup>17</sup> Esto provoca un riesgo, la insuficiencia de estos recursos debido al rápido crecimiento demográfico mundial y el modelo de desarrollo económico. (ANEXO 8)
- La contaminación del entorno por sustancias perjudiciales.
- La inducción a desequilibrios sistemáticos con efectos catastróficos

Numerosos estudios y organismos desde hace años han perseguido la sensibilización en esta materia. Algunos de ellos son:

- el Informe al de Roma (1971)
- la conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente (1972)
- informe Brundtland (1987)
- programa de Naciones Unidas para el desarrollo.
- la cumbre de Rio de Janeiro sobre medio ambiente y desarrollo (1992)

En el Pacto de las Naciones Unidas se establece:

---

<sup>16</sup> Ética y responsabilidad empresarial. Pág. 296.

<sup>17</sup> Ética y responsabilidad empresarial. Pág 302

- 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.

Como vemos, en la empresa, la responsabilidad en este aspecto es enorme ya que el propio proceso productivo requiere de la interacción con productos naturales. Esta responsabilidad requerirá algunas decisiones y medidas con las siguientes motivaciones:

- Cumplir la Ley
- Obtener beneficios a corto plazo y a largo plazo
- El valor en si del medioambiente.

La empresa debe detenerse en este último punto:

“No se trata ya de iniciativas parciales o puntuales, sino de una dimensión que inspira todo el funcionamiento de la empresa. El compromiso con el medio ambiente forma parte de la cultura de la organización, la cual vive su responsabilidad medioambiental en relación con el mundo de los negocios, con la sociedad y con la supervivencia del planeta. Esta responsabilidad se traduce en iniciativas que pretendan sensibilizar a todos los stakeholders, en especial sus clientes y proveedores, ante los que la empresa adopta una postura activa.”<sup>18</sup>

En la práctica perseguir estos objetivos con estas motivaciones debe llevarse a cabo mediante herramientas prácticas como:

- Evaluación del impacto ambiental
- Tecnologías limpias de contaminación cero
- Productos biológicamente neutros (no producen alteración en el medio en que se depositan) y seguimiento del producto final.
- Reciclado y reutilización

---

<sup>18</sup> Ética y responsabilidad empresarial. Pág 326



- Desviación de consumos hacia productos menos agresivos con la naturaleza
- Mejoras tecnológicas para reducir el impacto de los procesos productivos
- Mecenazgo industrial a través de restauración de la naturaleza

### **3.3. Las medidas que propone Alberto Andreu:**

Para concluir este apartado, vamos a destacar la figura de Alberto Andreu en España. Su opinión en materia de RSC es muy influyente y debemos hacer mención a sus recomendaciones en cuanto a la aplicación de medidas de sostenibilidad y RSC ya que nos servirá para aglutinar los anteriores apartados en medidas prácticas.

Alberto Andreu es, según su página web, Senior Advisor de EY (Ernst & Young); Senior Advisor de ATREVIA; Asesor del Consejo de Calidad Pascual en materia de RSC; Associate Professor de la School of Economics and Business Administration de la Universidad de Navarra; Visiting Professor de la Universidad de Piura (Perú); miembro del Consejo Asesor de la Cátedra de Economic and Business Ethics de la Universidad Pontificia de Comillas; y miembro del Consejo de Expertos de Corporate Excellence e IE Business School.

Para analizar su opinión y recomendaciones, vamos a utilizar la referencia a sus artículos, publicados en su página web, y a una ponencia que ha dado el presente año en nuestra universidad (Anexo 11)

#### **Opinión sobre el concepto:**

El concepto de RSC incluye aspectos como cultura, valores, caridad, compliance... entre otros. Y presenta numerosas cuestiones como a quién compete o cómo debe implementarse.

La respuesta a esta amplitud según Andreu es que la RSC afecta a todas las decisiones de la empresa, es decir, a cómo la empresa genera dinero o valor. Esto significa medir los impactos positivos y negativos de la actividad empresarial en todos los grupos de interés o stakeholders.

"La RSC es el juego en si mismo", es decir, es la empresa en su totalidad y cómo genera ingresos.

Andreu comenta que para modificar la cultura empresarial se deben formular 3 preguntas:

- **Why?** Por que tu organización existe en el mercado. Es decir, la visión o el propósito.
- **How?** En qué basaremos nuestra actividad: la integridad, la innovación... Es muy intangible pero se aplica en cosas concretas.
- **What?** Qué cosas tengo que hacer para conseguir lo anterior.

### **El concepto ha sufrido una mala interpretación:**

Es fácil detectar una RSC fallida, por ejemplo, tener una cultura (misión, visión y valores) cambiante con demasiada frecuencia ya que es un indicador de poca solidez en el credo empresarial.

Otras de las claves para ver una mala interpretación es darnos cuenta de como el concepto se ha interpretado mal durante mucho tiempo y ha sido competencia de departamentos equivocados. Si la RSC depende de:

- **Departamento de Comunicación:** es un indicativo de que el impacto en los stakeholders es solo una . Lo que en ética conocemos cómo "ética del cumplimiento" en contraposición con la "ética de la integridad". Según Andreu, el 50% de las empresas del IBEX-35 utilizan este departamento.
- **Fundación:** es un indicativo de externalidad cuando la responsabilidad social es un bien intrínseco de la organización. A menudo, la RSC es vista como un elemento de gasto y no de ingreso. La tesis de Andreu es que el debate debe centrarse en cómo generamos esos ingresos.

- **RRHH:** si el credo corporativo sólo depende de este departamento, se está obviando otras partes muy importantes de una estrategia de RSC.

### ¿A qué departamento debe competir?

Para él, es necesario establecer un departamento, de la mano del CEO que sea transversal y que este presente en la forma en la que se toman las decisiones en el resto de departamentos. Estas decisiones estarán basadas en un credo corporativo que hay que cumplir.

### ¿Quién se debe encargar?

La persona que lo lidere tiene que ser influyente y amable, creativa y capaz de transmitir el Credo Corporativo.

### ¿Cómo debemos aplicarlo?

Para ello, debemos conocer las palancas de cambio de una organización:

- **Procedimientos formales:** la RSC debe quedar recogida formalmente, con objetivos establecidos y medibles para que el departamento encargado de analizarlo y el de auditoría puedan concluir si se han llevado a cabo bien las políticas.
- **Procedimientos informales:** todas las relaciones interpersonales y comportamientos que se dan en la organización en la interacción entre los miembros de la misma..
- **Personas:** reclutar, seleccionar y formar personas creativas, acordes con el “credo empresarial”
- **Tecnología:** procedimientos técnicos para asegurar el correcto funcionamiento de los procedimientos establecidos.

Para controlar esto, el "departamento de Credo Corporativo" filtrará según la visión empresarial todas las decisiones, apoyando y asesorando a todos los directivos y

trabajadores. Este "filtro" puede llevarse a cabo mediante un concepto llamado **"preguntas ácidas"**:

- **Pregunta 1. Reputación.** Antes de tomar una decisión debemos analizar los titulares de los periódicos el día siguiente. ¿Nos gustará ver esa noticia?
- **Pregunta 2. Liderazgo.** ¿Va a aceptar y creer en esta decisión mi equipo de trabajadores?
- **Pregunta 3. Moralidad.** ¿Qué pensarían mis hijos de esta decisión?
- **Pregunta 4. Honestidad.** Si el dinero fuera mío ¿Qué haría?

En conclusión, para poder ser socialmente responsables debemos conocer en profundidad nuestra visión empresarial y aplicarla en la totalidad de la organización, de manera transversal con las personas adecuadas para un puesto de estas características y estableciendo los procedimientos formales e informales que nos aseguren el cumplimiento de un “credo corporativo” que no debe ser cambiante.

## 4. CONCLUSIÓN: De la filantropía a generar valor

### Concienciación de organizaciones y académicos:

La RSC ha pasado por distintas etapas, una primera de concienciación, inicialmente llevada a cabo por académicos, que poco a poco fue cobrando importancia para las instituciones nacionales e internacionales.

El papel de estas instituciones ha sido fundamental para **difundir los principios** en los que se basan las medidas de responsabilidad social. Hasta entonces, las empresas basaban sus políticas en factores meramente económicos y las pocas muestras de responsabilidad social estaban basadas en la filantropía.

### Logros: de los principios en los que se basa a la sostenibilidad.

Tras ese desarrollo inicial, desde los años 90 las empresas han convertido a la RSC en un factor obligatorio para ellas. La teoría de los stakeholders, que ha calado en las grandes corporaciones, ha servido de apoyo para iniciar la implementación de medidas prácticas. A día de hoy, la mayoría de estas empresas presentan informes de sostenibilidad donde plasman un mejor trato con esos grupos de interés.

Además, las políticas de RSC han dado un giro sobre un nuevo concepto: la sostenibilidad. Esta es la palabra que ha convertido a la RSC en una ventaja competitiva para los mercados.

Si tienes una relación sostenible con proveedores, clientes, con el medioambiente y con el resto de grupos de interés te estás garantizando la estabilidad y continuidad de tu empresa y de tu mercado. Esto, no solo es una ventaja competitiva sino que es de sentido común. **Tener empresas con grandes beneficios en sociedades defraudadas, contaminadas y con relaciones insostenibles no tiene cabida en la actualidad.**

## **Nuevos retos: la aprobación de la sociedad y el desarrollo de medidas concretas.**

Como hemos observado, en estos últimos 25 años empiezan a transmitirse esos ideales al ámbito práctico de las organizaciones y desde entonces se están buscando medidas concretas que inserten prácticas eficaces. Sin embargo, no está siendo tarea fácil ya que a día de hoy este sigue siendo el reto al que nos enfrentamos.

Por otro lado, muchos factores han contribuido a la falta de credibilidad de las empresas en general y de la RSC en particular.

La mejor manera de solventar estos retos será que la investigación en RSC dé respuesta a ese escepticismo mediante una correcta aplicación que tenga buenos resultados.

Alberto Andreu nos ha dado una de esas claves: “la RSC no va sobre como me gasto el dinero que ingresado, sino como lo ingreso.” Esto significa que la RSC debe estar en el eje central de la organización.

Para ello, la RSC no puede depender del departamento de comunicación o de RRHH, sino que debe ir de la mano del Consejo de Administración y de los directivos.

Es condición sine qua non la creación de un departamento transversal que cree mecanismos formales e informales en materia de RSC y que forme a directivos en la toma de decisiones.

Este departamento deberá transmitir un credo corporativo que active las palancas de cambio en la cultura de las organizaciones y que permita cambiar la forma en la que estas toman las decisiones para ir en la dirección correcta: la relación sostenible con todos los grupos de interés.

## 6. BIBLIOGRAFÍA:

- ACCENTURE. “Corporate Citizenship Report”.
- ANDREU, A. y FERNANDEZ, J.L. (2011), “De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor”.
- BLACKSTONE. Sitio web.
- BLASCO, J.L. (2014), KPMG. “La verdad tras la inversión sostenible”.
- BOWEN. H. R (1953): “Social responsibilities of the businessman”.
- CABALLERO FERNANDEZ, G. GARCÍA VÁZQUEZ, J. M. QUINTÁS CORREDOIRA, M. A (2007): “La importancia de los Stakeholders de la organización. Un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española”.
- CAMACHO, I., FERNÁNDEZ, J.L. GONZÁLEZ, R. y MIRALLES, J. (2013) “Ética y responsabilidad empresarial”, Unijes.
- CARROL, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance.
- CARROL, A y BUCHHOLTZ, A (1991) “*Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*”.
- CARROL, A. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*.
- COMISIÓN EUROPEA (2001): Libro Verde. Bruselas.
- CNMV (2015). “*Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.*”
- CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2006). “*Libro Blanco de la RSC*”. Boletín Oficial de las Cortes Generales.
- DAVIS, K. (1975) “Five Propositions for Social Responsibility”.
- EUROSIF. <https://www.eurosif.org>.
- FERNANDEZ, R. Responsabilidad Social Corporativa.
- FORO DE EXPERTOS DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2007): Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas. Madrid.
- FREEMAN, R. E. (1984): “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”
- FRIEDMAN. M (1962): “*Capitalism and Freedom*”
- FRIEDMAN. M (1970): “*The Social Responsibility of Business is to Increase its profits.*” The New York Times Magazine

- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2011): Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad.
- KOTLER, P y LEE, N. (2005): “Corporate Social Responsibility: Doing the most good for your company and your cause”.
- MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (2014). Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas.
- MORNINGSTAR. FONDOS DE INVERSIÓN. Sitio web.
- OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.
- BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSABILITY. <https://www.bsr.org>
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (1948): Declaración Universal de los Derechos Humanos. New York. Disponible en <http://www.un.org/es/documents/udhr/>
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (1966): Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Nueva York. Disponible en <http://www2.ohchr.org/spanish/law/cescr.htm>
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (2008): Protocolo Facultativo del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.
- RODRIGUEZ, M. Fondos de inversión socialmente responsables... y muy rentables a largo plazo. BBVA.
- SPAINSIF. <https://www.spainsif.es>.
- WORLD COMMISSION OF ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987). Informe Bruntland.
- WORLD DATA BANK.



## **7. ANEXO:**

### **ANEXO 1:**

#### **Adam Smith citas relacionadas con ética empresarial:**

“No es por la benevolencia del carnicero, del cervecero y del panadero que podemos contar con nuestra cena, si no por su propio interés. No nos dirigimos a su humanidad sino a su amor propio y nunca les hablamos de nuestras necesidades, sino de sus ventajas.”

La creación de riqueza viene dada por el emprendimiento y el libre mercado debido al interés propio. Es sacada del libro con el título *“Investigación de la naturaleza y causas de las Riquezas de las Naciones”*.

El comportamiento que el cree necesario en el ser humano. *“La teoría de los sentimientos morales”* (1759):

**“Por muy egoísta que se suponga que es el hombre, es evidente que hay en su naturaleza algunos principios, que le hacen interesarse por el bienestar de los demás, y hacerle necesaria su felicidad, aunque nada derive de ella si no es el placer de verla”** ..... “este sentimiento, como todas las demás pasiones originales de la naturaleza humana, no se limita a los virtuosos y humanitarios, aunque quizá lo sientan con exquisita sensibilidad. El mayor rufián, el violador más endurecido de las leyes de la sociedad, no carece completamente de él”.

#### **ANEXO 2: Resumen de organizaciones que han publicado recomendaciones en materia de RSC:**

- Libro Verde (año 2001).
- Directiva UE de información no financiera (año 2013).
- Foro de Expertos de RSE.
- (CERSE).
- ISO 26000 (año 2010).

- Subcomisión del Congreso de los Diputados.
- Código de Buen Gobierno CNMV.
- Libro Blanco (año 2016),
- Global Compact.
- Carta Social Europea (Turín 1961 y con edición revisada en 1996).
- El Informe al de Roma (1971).
- La conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente (1972).
- Informe Brundtland (1987).
- Programa de Naciones Unidas para el desarrollo.
- La cumbre de Rio de Janeiro sobre medio ambiente y desarrollo (1992)

### **ANEXO 3: Empresas asociadas a SPAINSIF:**

- Aeca
- Aeri
- Allianz Global Investors
- Altermia
- Amundi Asset Management
- Asgeco Confederación
- Atlantis Seguros
- Bankia
- BBVA
- BNP Paribas Asset Management
- Caja de Ingenieros
- Caser Seguros
- CCOO
- CDP Driving Sustainable Economies
- Cecabank
- Asesores cpps
- Creas invierte en valor social
- Deegrof Petercam
- Deusto Business School

- Ecodes Tiempo de actuar
- Economistas sin fronteras
- Edmond de Rothschild
- Ética Patrimonios EAFI
- ICO FETS
- Fonditel Pensiones
- Forética
- Fundación Afi
- Innovis Fundación
- Fundación másfamilia
- Fundación Once
- Gavva Capital
- IE
- IEAF. FEF
- Lazard
- Mirova
- Morningstar
- MSCI
- Nordea
- Novaster
- Novethic
- Ocopeno
- Oquendo capital
- Pictet
- Robeco
- Santander Asset Management
- Seguros RGA
- Sustainalytics
- Tressis
- Triodos Bank
- UGT
- Universitat Jaume I


- Vdos
- Vigeoeiris
- Vontobel

#### ANEXO 4: Españolas en el DJSI:

Banco Santander, Bankia, CaixaBank, Ferrovial, Enagás, Inditex, Amadeus, Indra, Telefónica, Endesa, Gas Natural, Iberdrola, Red Eléctrica y Siemens.

#### ANEXO 5: Rating de sostenibilidad Morningstar en Fondos más importantes:

- BBVA Desarrollo Sostenible:

Sostenibilidad Morningstar <span style="float: right;">Más...</span>	
<p><b>Rating de Sostenibilidad Morningstar</b></p>  <p>Superior a la Media</p> <p><b>% Rango en Categoría:</b> 22  <b>Scoring de Sostenibilidad:</b> 51            Basado en 94 % del Patrimonio</p>	<p><b>Categoría</b>            RV Global Cap. Grande Blend</p> <p><b>Mandato de Sostenibilidad</b>            Sí   Focus ESG</p>

- Robust Renta Variable Mixta Internacional:

Sostenibilidad Morningstar <span style="float: right;">Más...</span>	
<p><b>Rating de Sostenibilidad Morningstar</b></p>  <p>Superior a la Media</p> <p><b>% Rango en Categoría:</b> 17  <b>Scoring de Sostenibilidad:</b> 53            Basado en 81 % del Patrimonio</p>	<p><b>Categoría</b>            Mixtos Flexibles EUR - Global</p> <p><b>Mandato de Sostenibilidad</b>            -   -</p>

Scoring de Sostenibilidad a fecha del 30/4/2018. Rating de Sostenibilidad a fecha del 31/3/2018. Sustainalytics proporciona el análisis a nivel de compañía utilizado en el cálculo del Scoring de Sostenibilidad de Morningstar. La información sobre el mandato de sostenibilidad proviene del prospecto del fondo.

- Santander solidario Dividendo Europa.

## Sostenibilidad Morningstar

Más...

### Rating de Sostenibilidad Morningstar



Alto

### Categoría

RV Europa Alto Dividendo

### Mandato de Sostenibilidad

Sí | Focus ESG

% Rango en Categoría: 7

Scoring de Sostenibilidad: 59

Basado en 90 % del Patrimonio

Scoring de Sostenibilidad a fecha del 31/12/2017. Rating de Sostenibilidad a fecha del 31/3/2018. Sustainalytics proporciona el análisis a nivel de compañía utilizado en el cálculo del Scoring de Sostenibilidad de Morningstar. La información sobre el mandato de sostenibilidad proviene del prospecto del fondo.

## ANEXO 6: Ponencia de Alberto Andreu en la Universidad Pontificia Comillas:

...(Introducción)...

No se si lo sabéis que el mayor filántropo de Wall Street era “Madoff”.

¿Tenéis el “caso Madoff” en la cabeza?

¿Tenéis el “Caso Lehman Brothers en la cabeza?

¿Tenéis el “caso Merrill Lynch” en la cabeza?

Bueno, pues los tres eran los mayores filántropos de Wall Street.

Fijaros, el concepto de RSC tiene un pequeño problema, y es que caben tantas cosas en él, que quizá no se sabe muy bien lo que cabe en él. Hablamos de:

- Cultura: arte, letras...
- Concepto de “charity” o filantropía
- Voluntariado
- Inversión social
- Medioambiente

- Ética
- Abrir nuevos mercados para clientes de base de pirámide
- Integridad
- Compliance
- Proyectos de educación

Todo esto cabe en el concepto de RSC, lo cual significa que desde el puntos de vista de gestión, no te encuentras conceptos tan complejos como este.

Por ejemplo:

- Cuando la gente habla de contratar personas, en el imaginario hablamos del área de RRHH.
- Cuando la gente habla de financiar la deuda, hablamos de finanzas
- Cuando la gente habla que salgan bien los productos, hablamos de operaciones.

El problema es que esto está en toda la organización.

Cuando trabajaba en Telefónica me ocurrió una cosa muy divertida. ¿Habéis oído hablar del pacto de las Naciones Unidas o Global Compact? Para promover derechos laborales sociales etcétera.

Mi compañía lo firmo, de repente el secretario de NNUU nos enviaba cartas, entre que llegaba al presidente de la compañía y me llegaba a mi, habían pasado el descalabro de 3 meses. ¿Por qué?

A veces, el secretario hablaba de Derechos sociales y se mandaba la carta al de RRHH. Otras hablaba de temas medioambientales, y se mandaba la carta al responsable de operaciones.

En definitiva, en el imaginario colectivo, hay tantos conceptos asociados a este tema que se utiliza en todas partes pero no se sabe muy bien como gestionar. Este es el reto que tenemos.

Fijaros, normalmente cuando hablamos de este se habla de dos cosas:

- Dar dinero
- **¿Cómo ganas el dinero?**

Y es que el concepto va sobre cómo creas el dinero y no sobre el dinero que donas.

**¿Cómo genero mis ingresos? ¿De forma íntegra? ¿Gestionando los impactos?  
¿Respetando derechos laborales? ¿Me preocupo de la cadena de suministro?**

¿Conocéis el escándalo el escándalo de la fábrica de Bangladesh?

Era una fábrica que estaba produciendo ropa para grandes compañías de moda, entonces se quemó y se cayó todo el edificio y murieron mil y pico personas. Y allí, estaban trabajando niños pequeños, entorno a 10 años, mujeres y chavales jóvenes a salario de 1\$ al día.

En su cadena de suministro muchas cadenas a las que asistís a comprar están teniendo contratados a este tipo de personas.

Así que, como véis esto va sobre como gano dinero y no en que me lo gasto.

Por ello, **la RSC debe estar repartida en toda la organización.**

**Marketing, Compras, RRHH, Operaciones... Es decir, en transversal.**

Además, hay otro problema, (...) y es que esto tampoco tiene que ver con el Código Civil o Penal y en cumplir lo que pone en un papel sino que va sobre la forma en la que gano dinero. Cómo de bien o de mal hago las cosas, no solo cumplir la ley.

**Regulación vs lo voluntario.**

Tiene que ver con la gestión de la calidad, tengo que ser excelente en todos los aspectos de mi empresa y también tiene que ver el concepto de la ética. No es solo Compliance.

Es decir, actuar conforme a un Marco de Valores y analizar como se ingresa y no como se dona.

Para ello, la primera pregunta que debemos hacernos es, que es el concepto de la RSC?

Me gusta mucho la definición de la UE:

**La compañías son responsables de su actividad y de sus grupos de interés.** Muy relacionado con “La teoría de los stakeholders”. Por tres cosas:

1. **Cumplen la ley.** Una compañía que no cumple la ley por definición no es responsable.
2. **Maximizo impacto positivo** y la creación de valor para sus grupos de interés. Esto que Porter llama valor compartido. Por ejemplo, voy a intentar llegar a clientes de alta renta, pero también a los de base de pirámide. 4000 millones de personas viven con menos de 2\$ al día. ¿Habéis oído hablar de Mohammed Yunus y sus proyectos de microcréditos? Eso es negocio de base de pirámide.
3. **Minimizar los impactos negativos.** Por ejemplo en Beijing, el gobierno chino está actuando seriamente ya que la contaminación es un problema grave, pero hasta ahora había tres refinerías en el centro de la ciudad. O, cómo hago para que mi cadena de suministro no tenga empleados cobrando 1\$ al día. O, cómo hago para que mi economía circular no vaya dejando residuos al medio ambiente.

Si esto es así, debemos entender primero cómo funcionan las organizaciones. 2 frases:

Antiguo presidente Banco Santander: “No entiendo por qué cuando tomo una decisión tarda tanto tiempo en ejecutarse, si es que se ejecuta”.

Antiguo presidente Telefónica. “No entiendo por qué cuesta tanto mover este barco”.

Esto es muy típico. (...)



Por ello, debemos entender **cómo funcionan las palancas de las organizaciones**.

El anterior CEO de IBM, Gerstner, para revertir la situación en la que la empresa se iba a la ruina. Las ventas bajaban, la satisfacción de los clientes seguía de 9 sobre 10. El director de calidad le dijo que las encuestas las rellenaban a menudo los propios trabajadores del departamento de calidad. El CEO cerró el departamento.

Le preguntaron, ¿qué es el concepto de cultura?:

(Visualización del vídeo)

Fijaros lo que dice, tres cosas:

- Es lo que hace la gente cuando nadie está mirando
- No es algo que depende de los RRHH sino como se comporta la organización.
- La cultura es el juego en si mismo. Y esto tiene mucho que ver con lo que os decía antes. En como conseguimos ingresos.

Si tu gestionas la cultura como un área que tienes a parte realmente no lo

¿Habéis oído hablar de Simon Sinek?

El establece pautas para modificar una cultura. Nos da 3 pautas:

- **Why?** Porque tu organización existe en el mercado. Es decir, la visión o el propósito.
- **How?** Que tiene que ver con los valores que tiene la organización a la hora de acometer su actividad. La integridad, la innovación... Es muy intangible pero se aplica en cosas concretas
- **What?** Qué cosas tengo que hacer?

Un par de ejemplos que me gustan mucho:

Johnshon and Jonhson.

En el año 50 aparece y lanza su Why, y lo llaman credo, su **razón de ser en el mercado**. Tanto es así, que han creado una oficina de cumplimiento del **Credo Corporativo**. Si un ejecutivo a la hora de tomar una decisión tiene ciertas dudas y no sabe si está bien o está mal, esta oficina tiene una serie de dictámenes en los que ellos se apoyan para tomar la decisión.

Os hago una referencia: he trabajado en compañías que a lo largo de 10 años han tenido 5 sets distintos de valores. Solo podemos sacar una conclusión: No tiene valores. Y lo mismo con la visión y tu único objetivo es maximizar el cashflow.

Los valores se aplican mucho en el proceso de toma de decisiones. Hay compañías, que utilizan lo que llamamos **preguntas ácidas**:

**Primera pregunta sobre la integridad:** ¿Está decisión cumple con la ley? ¿Cumple con el código ético? ¿Cumple con los compromisos que tiene la compañía?

**Segunda pregunta sobre el concepto de reputación:** Si esta decisión se aprueba, ¿que titular de periódico aparecerá? Hoy en día, todo termina en los periódicos, redes sociales... todo se sabe.

**Tercera pregunta:** ¿Cómo crees que tu equipo entenderá esta decisión? No solo trabajas para ti sino para un grupo de personas.

**Cuarta pregunta:** Recordemos el ejemplo de Lance Armstrong el ciclista que ganó siete tours de Francia y los siete dopado. En una entrevista, le pregunta: ¿Cómo se lo explicaste a tu hijo? Se hizo el silencio de 10 segundos. Las compañías deben también hacerse esa pregunta.

Quinta pregunta sobre la honestidad: **Si el dinero fuera tuyo, ¿Tomarías esta decisión?**

Si te haces estas preguntas, veras reflejados tus valores y los de la compañía en tus decisiones.

(...)

Centremonos en el what, hay 4 palancas:

- **Estructura formal:** el organigrama, el reparto de tareas, las retribuciones.
- **Estructura informal:** el organigrama paralelo, el que está por detrás. Relaciones interpersonales, vestimenta...
- **Personas.** La personalidad de cada uno. Ahora encontramos una brecha grande, entre los jóvenes y los mayores, que ahora es aún mayor debido a la brecha digital. El Iphone tiene 10 años y ha cambiado la forma en la que trabajamos.
- **Tecnología.**

Si entendemos estas cuatro palancas, sabremos como introducir medidas de rsc en la estructura formal, en la informal, en las personas y en la tecnología.

Cómo inyectarlo va a depender de que departamento se encarga:

- Del ceo?
- De rrhh?

Os formulo una pregunta: Si la RSC tiene que ver con las decisiones que tomo, como gano dinero, su propósito, tus valores, y tenemos que meterlo en las distintas palancas,

- **¿Cómo podemos interpretar que la RSC dependa de una Fundación?** Pues que no está metida en la estrategia de la compañía.

Algunos estudios intentan que sea como un **staff del CEO, para que sea transversal.**

Sin embargo, en muchas empresas aún depende del **departamento de Comunicación:**

- el 12% en UK

- En España el 50% del IBEX-35.

Esto demuestra que, como empresa, no hago las cosas para meterlas en la cadena de valor sino para contarlas.

El departamento de RSC, por tanto, debe controlar:

El impacto económico, impacto ambiental, governance...

Para ello, es importante el tiempo dedicado a estas tareas, según un estudio de PWC:

- Internal engagement; 32%
- External engagement 21%
- Estrategia: 28%

Lo necesario es **trabajar en áreas conexas**. Para lanzar proyectos.

Por ejemplo, en el caso de proveedores tendré que hablar con el departamento de compras. Para ello es necesario también controlar los socios.

Por otro lado, los principios están bien pero es necesario establecer procedimiento por escrito. Con objetivos medibles... Y así, luego el departamento de auditoría puede corroborar y verificar la aplicación.

En cuanto al organigrama informal: hay muchos cotilleos dentro de la empresa (...) al final todas las empresas tienen, hay gente más influyente y menos... Lo importante es detectar esos líderes para aplicar medidas eficaces.

(...)

En definitiva el departamento de RSC debe ser un **conector transversal**, dentro de su departamento y de su departamento con otros departamentos.

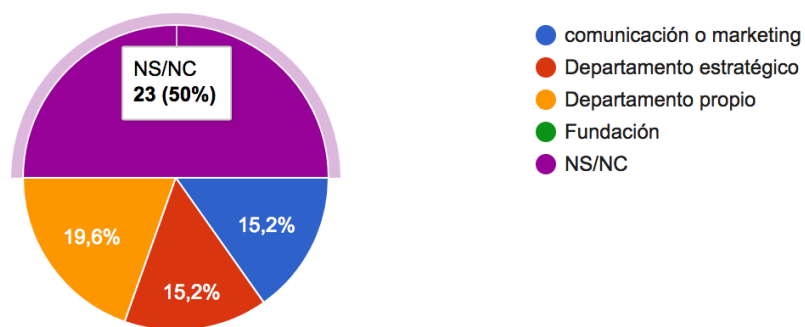
La persona encargada debe ser una persona amable, creativas y acordes al credo.

(...)

## ANEXO 7: Resultados de la encuesta

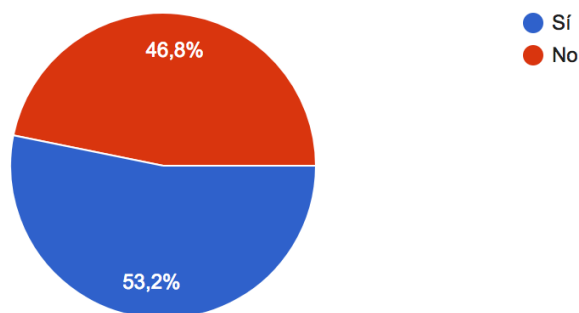
¿De que departamento dependía?

46 respuestas



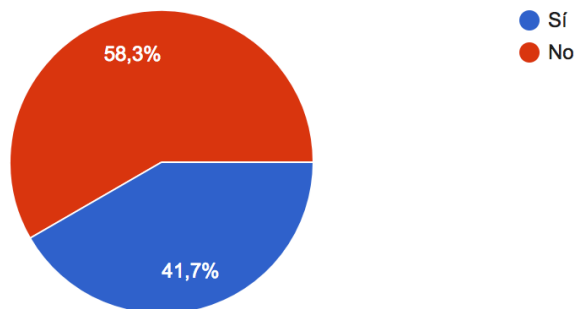
¿Crees que la RSC de tu empresa afectaba a las decisiones del día a día? Es decir, ¿eran políticas que afectaban también internamente?

47 respuestas



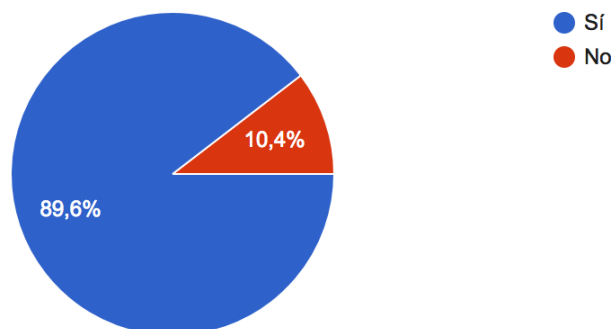
¿Crees que las políticas de RSC iban dirigidas a todos los stakeholders (clientes, proveedores, trabajadores y directivos, medioambiental, sociedad, Gobierno)?

48 respuestas



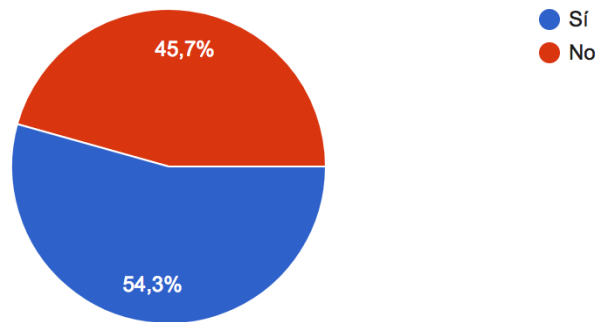
¿Crees que la RSC de tu empresa podía mejorar?

48 respuestas



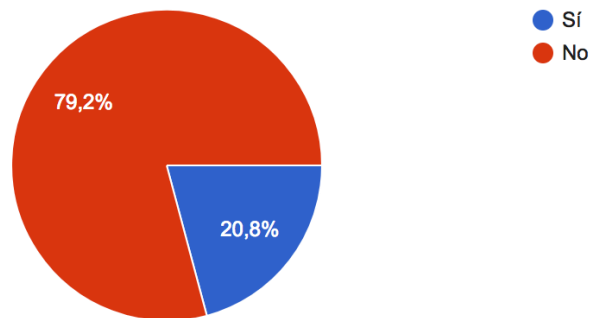
¿Crees que las políticas de RSC eran acordes a lo plasmado en informes u otros documentos?

46 respuestas



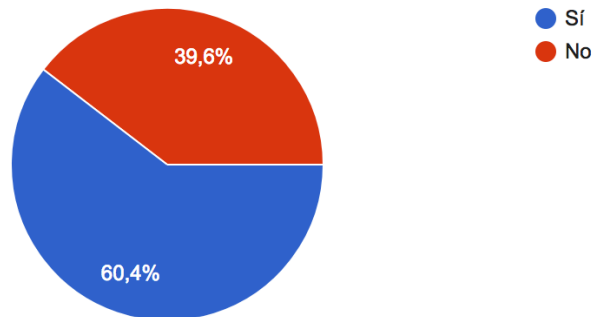
¿Analizaste las políticas de RSC antes de entrar en la empresa?

48 respuestas



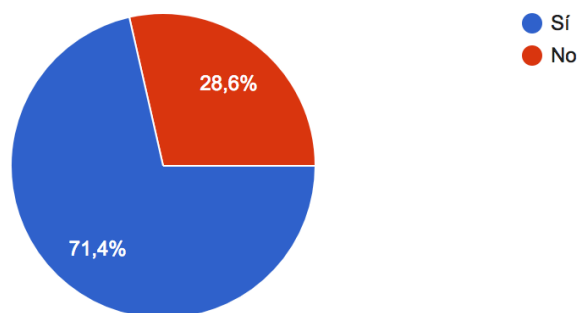
¿La empresa en la que trabajaste tenía informes periódicos de sostenibilidad?

48 respuestas



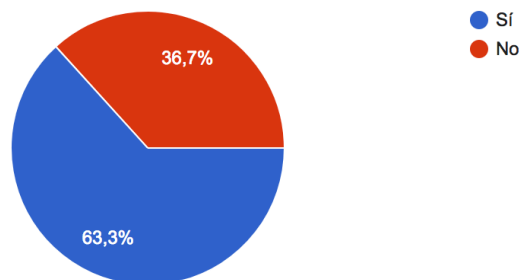
¿La empresa en la que trabajaste tenía políticas de RSC?

49 respuestas



¿Has trabajado o trabajas en una multinacional?

49 respuestas



**Opinión General:**



Deberían formar parte de la estrategia central de la empresa  
Son correctas aunque se usan principalmente para lavar la imagen.  
Útil pero no suficientemente aplicadas  
Se debe buscar mejores formas de implementarlas y concienciar a los empleados de seguirlas.  
Que falta voluntad.  
Son muy importantes, siempre que vayan enfocadas a crear valor, el propio objeto de la empresa ha de ir dirigido a una mejora social. Ejemplo, car2go en Madrid  
Son necesarias para el desarrollo justo y sostenible de las empresas.  
Si se aplican son realmente útiles, pero no es lo que ocurre, es más cuestión de imagen hacia el exterior  
Importantes para la sostenibilidad de la empresa y la economía  
En muchos casos es más marketing que una realidad  
Necesarias  
Son muy necesarias para el correcto devenir de la sociedad a corto, medio y largo plazo  
Están plasmadas en papel, pero no se aplican en el día a día de la empresa para las actividades cotidianas  
Son necesarias. Se tienen que planificar a fondo y llevar a cabo como cualquier otra política o función de la empresa. Tienen que ser posibles de implantar, alcanzables y medibles y deben estar bien comunicadas y monitorizadas internamente para que sean efectivas. El problema es que muchas empresas las implantan solo por una cuestión de imagen y realmente solo trabajan la comunicación externa, tanto de los planes como de los 'logros'. Y eso no aporta nada  
Hay que aplicarlas porque se cree en ellas. No solo tenerlas de escaparate.  
Deber ser más transversales  
La RSC está en la ética de cada uno  
Aún queda mucho por recorrer pero van en la dirección correcta  
Se intenta dar formalidad a algo que tiene que salir de cada trabajador en sus decisiones del día a día. Un informe de sostenibilidad no arregla nada  
Deben seguir mejorando pero van en la buena línea.  
Para quedar bien ante malas prácticas  
Están empezando a ser útiles pero queda camino por recorrer. No solo son principios sino también tiene que haber aplicaciones prácticas  
Depende de la actitud de los trabajadores  
No me han transmitido que sean útiles en el día a día pero está bien que las empresas quieran ser socialmente responsables  
Sí afectaban internamente porque la política de empresa era respetuosa con todos los stakeholders. no hace falta tanta formalidad  
Tienen que seguir mejorando hasta que sean útiles del todo  
No me parece relevante para el desarrollo de la empresa  
No puede depender del departamento de comunicación  
No tiene utilidad en empresas pequeñas  
No note que fuera importante en las decisiones del día a día pero a nivel global sí.  
En una empresa pequeña no es tan importante

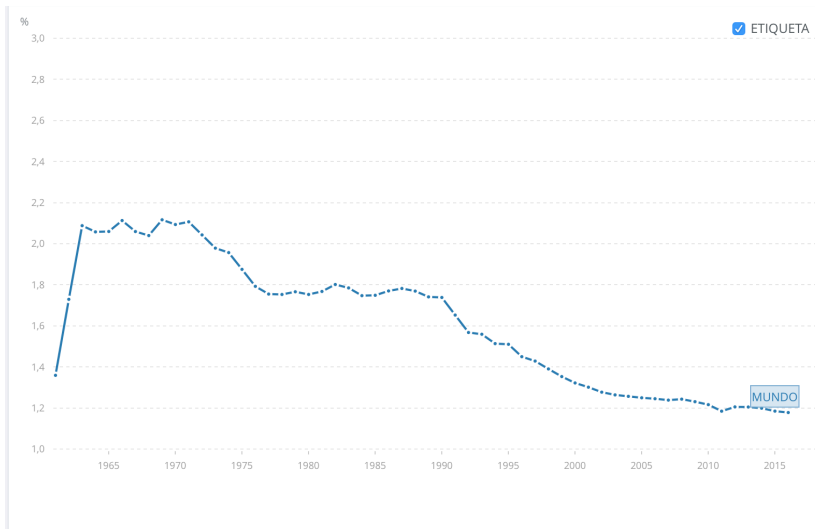
## **ANEXO 8:**

### **Crecimiento demográfico cuasi exponencial explicado en el libro Ética y responsabilidad social (INED 2012) :**

En 1800 la población llegó a los 1000 millones:

2000 millones (1927)  
3000 millones (1960)  
4000 millones (1974)  
5000 millones (1987)  
6000 millones (1999)  
7000 millones (2011)

Sin embargo, cabe destacar que ese ritmo de crecimiento se está reduciendo (World Data Bank):



**Fuente: World Data Bank 1**