



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**EL PAPEL DEL CONSEJO DE  
ADMINISTRACIÓN EN LA  
IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL  
CORPORATIVA**

Clave: 201500748

## RESUMEN:

La actualidad se rige por unos parámetros totalmente distintos a los tradicionales y las empresas han dejado de centrarse en la maximización de beneficios económicos de cara a la satisfacción de sus accionistas para poder adaptarse al nuevo entorno competitivo que las rodea. La presión derivada de la creación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y de las exigencias de todos los grupos de interés existentes, así como de diversas instituciones sociales obligan a las empresas al desarrollo de una acción social. Ante esta situación una nueva herramienta utilizada por las empresas es la implantación de políticas de responsabilidad social corporativa y la obtención de los beneficios que estas reportan. En este trabajo se exponen los beneficios derivados de estas políticas, así como la importancia del Consejo de Administración en la creación y supervisión de las mismas. También, de un análisis derivado de dos casos de violación de las políticas de responsabilidad social corporativa y de los elementos comunes de empresas reconocidas con premios de “*best practices*” se explica la necesidad de un cambio de la cultura corporativa desde el propio Consejo de Administración, que tiene la función de orientar al resto de miembros de la empresa, asumiendo el papel de líderes. Sus miembros deben ser los primeros en sentirse cómodos y comprender las políticas de responsabilidad social corporativa. El Consejo a través de una escucha y un diálogo con todos los grupos de interés debe definir cuáles son las necesidades y las oportunidades existentes y trabajar con el equipo de dirección en la elaboración de un plan estratégico que considere dichas políticas. Para que esto sea posible es fundamental que exista una comunicación bidireccional entre la empresa y los grupos de interés. Se deben usar herramientas para conocer las demandas tanto internas (trabajadores) como externas (clientes, grupos afectados) y publicar de forma transparente información relevante de la empresa, no solo financiera, sino del desarrollo de su actividad y de cómo genera valor a todos los grupos de interés. Con el seguimiento del plan estratégico definido por los órganos de gobierno corporativo y garantizando que este sea independiente en su actuación, la creación de valor mutuo para la empresa y para la sociedad es más asequible.

**Palabras Clave:** Consejo de Administración, grupos de interés, responsabilidad social corporativa (RSC), comunicación, cultura corporativa.

## ABSTRACT

The world is currently governed by completely different parameters than the traditional ones. Nowadays companies have stopped focusing on maximizing economic benefits to satisfy their shareholders in order to adapt to the new competitive environment that surrounds them. The pressure arising from the creation of the UN Sustainable Development Goals and the demands of all existing stakeholders, as well as several social institutions, oblige companies to develop social action. In view of this situation, a new tool used by companies is the implementation of corporate social responsibility policies. In this paper, the benefits aroused from these policies are presented, as well as the importance of the Board of Directors in the creation and supervision of these policies. In addition, we are also going to explain the need for a change in corporate culture through two violation cases of corporate social responsibility policies and the common elements of companies recognized with "*best practices*" awards. The Board of Directors has the function of guiding the rest of the members of the company, assuming the role of leaders. Its members must be the first to feel comfortable and understand corporate social responsibility policies. The Board, through listening and dialoguing with all the stakeholders, must identify needs and opportunities and work with the senior management team to develop a strategic plan that considers these policies. For this to be possible, it is essential to establish a two-way communication between the company and the stakeholders. Tools must be used to find out both internal (employees) and external (customers, affected groups) demands and to transparently publish relevant information about the company, not only financial, but also about the development of its activity and how it generates value for all stakeholders. With the monitoring of the strategic plan defined by the corporate governance bodies and ensuring that it is independent in its actions, the creation of mutual value for the company and for society is more attainable.

**Keywords:** Board of Directors, stakeholders, corporate social responsibility (CSR), communication, corporate culture

## ÍNDICE:

<b>PARTE PRIMERA</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Objetivos</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Estructura</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Metodología</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>EVOLUCIÓN HISTÓRICA</b> .....	<b>10</b>
<b>CÓDIGO ÉTICO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Objetivos de desarrollo sostenible de la ONU</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Políticas de Responsabilidad Social Corporativa</b> .....	<b>13</b>
<b>3. Implicaciones derivadas de su implantación.</b> .....	<b>15</b>
<b>4. Costes necesarios para su implantación</b> .....	<b>16</b>
<b>5. Fundaciones</b> .....	<b>17</b>
<b>EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b> .....	<b>20</b>
<b>1. Responsabilidades del Consejo de Administración</b> .....	<b>20</b>
<b>2. Composición</b> .....	<b>22</b>
<b>3. Funcionamiento</b> .....	<b>23</b>
<b>4. El Consejo de Administración y la Responsabilidad Social Corporativa</b> ....	<b>24</b>
<b>CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS.</b> .....	<b>27</b>
<b>1. Acceso a nuevos escenarios</b> .....	<b>27</b>
1.1. Beneficios derivados para la empresa.....	27
1.2. Beneficios derivados para la sociedad .....	29
1.3. Mejora reputacional .....	30
<b>2. Comparación de resultados de empresas con políticas de RSC.</b> .....	<b>32</b>
<b>PARTE FINAL</b> .....	<b>33</b>
<b>1. CASO FACEBOOK</b> .....	<b>33</b>
<b>2. CASO VOLKSWAGEN</b> .....	<b>39</b>
<b>3. ELEMENTOS COMUNES A AMBOS CASOS: CÓMO REACCIONAR</b>	<b>43</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>49</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>52</b>

## **PARTE PRIMERA**

### **1. Objetivos**

Los objetivos de este trabajo son los siguientes:

- Análisis de las políticas de responsabilidad social corporativa.
- Análisis del papel del Consejo de Administración en la implantación de las mismas.
- Explicación del acceso a nuevos escenarios derivados de la implantación de estas políticas.
- Análisis de dos casos de violación de políticas de responsabilidad social corporativa y comentario de cómo deben de reaccionar las empresas y qué medidas han de implantar para evitar que se produzcan estos hechos.

### **2. Estructura**

Este trabajo está estructurado de la siguiente forma:

En primer lugar, hay una introducción en la que se explica el panorama actual en el que nos encontramos y la necesidad de que las empresas reaccionen. Se introduce la existencia de la responsabilidad social corporativa y el esencial papel del Consejo de Administración en la implantación y gestión de la misma.

En segundo lugar, se explica la evolución histórica del concepto de responsabilidad social corporativa desde sus inicios hasta la actualidad.

En tercer lugar, se explica cuál es el panorama de los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, qué son las políticas de responsabilidad social corporativa y cuáles son las implicaciones y costes derivados de su implantación. Se analiza igualmente la proliferación de fundaciones corporativas.

En cuarto lugar, se analiza el Consejo de Administración, sus responsabilidades, composición, funcionamiento y su papel dentro de la responsabilidad social corporativa.

Después, se explican cuáles son los nuevos escenarios a los que la empresa tiene acceso como consecuencia de la buena implantación de políticas de responsabilidad social corporativa por el Consejo de Administración

A continuación, se analizan dos escándalos de violación de responsabilidad social corporativa y los elementos comunes a ambos casos, así como de lo que tienen en común las empresas reconocidas con premios “*best practices*” de gobierno corporativo y se indica cómo han de reaccionar las empresas.

En el último punto se presentan las conclusiones del trabajo.

### **3. Metodología**

La metodología utilizada en este trabajo es deductiva. Se analiza primero qué son las políticas de responsabilidad social corporativa, cuáles son sus beneficios y cuál es el papel que tiene el Consejo de Administración.

Para las recomendaciones que deben seguir las empresas y, más concretamente, el Consejo de Administración se analizan dos casos de violación de responsabilidad social corporativa y los elementos comunes a empresas reconocidas con premios de “*best practices*” de gobierno corporativo.

## **INTRODUCCIÓN**

Tradicionalmente, las empresas se han centrado en optimizar sus ingresos, reducir costes y obtener el mayor beneficio económico posible para satisfacer los intereses y necesidades de los accionistas de la empresa debido a la dependencia que tiene la empresa de los mismos para financiarse y capitalizarse. Así, las empresas históricamente desde su creación han venido preocupándose por el aspecto meramente económico dado que la

supervivencia de la misma se basaba en su buena condición económica y en la obtención de los recursos necesarios (obtenidos a través de la financiación de los propietarios en función de los beneficios/dividendos que la empresa pudiera aportar a los mismos en un futuro) para el desarrollo de su actividad, dejando de lado otros intereses que deben considerarse también dignos de protección. Actualmente, las empresas ya no buscan crear valor únicamente para satisfacer a los accionistas, sino que buscan satisfacer a todos los grupos de interés para no quedarse obsoletas con respecto al nuevo panorama existente basado en un beneficio para la sociedad en su conjunto. (Haigh & Hoffman, 2012).

La empresa, en el desarrollo de su actividad afecta a intereses externos a ella que deben de tenerse en cuenta y valorarse como intereses merecedores de amparo por su parte. Esta concepción es la que ha predominado en los últimos años por la capacidad y el efecto dañino que puede crear la empresa con su actuación si no protegiese intereses que, aunque no estén vinculados directamente con la empresa, afectan a toda la comunidad, la cual debe de considerarse como grupo de interés esencial. La finalidad de la empresa y lo que esta reclama ya no está solamente relacionado con la satisfacción de los intereses de los accionistas y la consiguiente consecución de un beneficio económico para el reparto de dividendos o el incremento de patrimonio de los accionistas, sino que se busca un beneficio común para todos a través de una actividad que impulse un desarrollo económico próspero, una adopción de prácticas honestas, la ayuda a grupos menos favorecidos, etc. Igualmente, la actividad empresarial no se ve condicionada únicamente por estos intereses en los que influye a través de su actividad, sino que además cuenta con la presión de implantar políticas que impulsen la satisfacción de todos los grupos de interés en general, ya no únicamente por los consumidores, sino también por ciertas organizaciones, medios de comunicación, etc.

El concepto de responsabilidad Social Corporativa incluye la voluntariedad por el hecho de exigir una actitud socialmente responsable más allá de lo estrictamente obligado por la ley, siendo por tanto necesaria la protección de todos los grupos de interés. En este sentido, no basta con el cumplimiento de la ley por parte de una empresa para que la misma se considere socialmente responsable, sino que este sería únicamente el primer indicio de responsabilidad. Es por tanto necesario que, en el desarrollo de la actividad

empresarial, voluntariamente se implanten políticas de responsabilidad social corporativa encaminadas a beneficiar voluntariamente a todos los grupos de interés sin que esté la empresa obligada a ello. (Megías López, 2017)

Una nueva estrategia utilizada por las empresas es la de tener un enfoque más allá de los objetivos puramente económicos y centrarse adicionalmente en otros aspectos sociales o medioambientales con el propósito de crear valor para todos los grupos de interés. Estas organizaciones, que implementan políticas de RSC, tienen como característica principal centrarse en resolver problemas existentes en el entorno social y medioambiental de manera proactiva en vez de simplemente reducir el daño medioambiental o social que causa una empresa per se en el desarrollo de su actividad. Se trata de empresas con horizontes más a largo que a corto plazo, que hacen sus objetivos alcanzables gracias a los valores empresariales basados en la sostenibilidad.

El número de empresas que siguen esta estrategia ha ido creciendo en los últimos años y cada vez tienen un mayor impacto en el mercado. El equilibrio entre la obtención de beneficios y ayuda socio medioambiental puede nacer de diversas formas. Una empresa puede empezar a introducir políticas beneficiosas para el medioambiente o puede nacer directamente con la persecución de estos objetivos alejados de lo puramente económico.

Igualmente, las relaciones que mantienen las organizaciones con el entorno actualmente son óptimas. Las relaciones existentes entre las empresas socialmente responsables, consumidores, proveedores y empleados se basan en un beneficio mutuo, dejando los costes en un segundo plano.

En los últimos años, la concienciación de la sociedad por el medio ambiente y los problemas sociales existentes en el mundo han ido incrementándose notablemente. Por esta razón, los consumidores han ido aumentando su disposición a pagar por productos de compañías que persiguen objetivos socio medioambientales y estas últimas se han visto beneficiadas. Todo ello acarrea una mejora de la imagen y el prestigio de las organizaciones, siendo sus actividades valoradas positivamente por las personas. Esto



puede convertirse en una ventaja competitiva valorada por los consumidores que permitirá a las empresas desarrollarse y expandirse más rápidamente con mayor facilidad.

Hoy en día se busca el desarrollo de una economía que beneficie a las energías y recursos existentes, así como el bienestar y desarrollo positivo de los ciudadanos, por lo que son cada vez más las empresas que persiguen estos objetivos. (Haigh & Hoffman, 2012). Esto se ve reflejado por ejemplo en la labor que lleva a cabo el Consejo Empresarial Mundial de Desarrollo Sostenible (**WBCSD**), que a través de diferentes programas de trabajo fomenta el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU por parte de las empresas miembros del Consejo. (The World Business Council for Sustainable Development, 2020)

Debido a estas exigencias externas, derivadas en gran parte de los casos de violación de las políticas de RSC sucedidos en los últimos años, surge la necesidad de que las empresas actúen. (Pucheta-Martínez, 2015). Además de este factor, como veremos a lo largo del trabajo el entorno de las empresas está influido por el compromiso existente de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, la presión externa derivada de diversas instituciones sociales que exigen a las empresas una actuación socialmente responsable y por el entorno competitivo donde las empresas actúan, en el cual la acción social es necesaria para no quedarse obsoletas. Es primordial el papel que tienen los órganos de gobierno corporativo, en particular el Consejo de Administración, como órgano encargado del buen funcionamiento de la empresa y de la supervisión de la misma de forma que genere valor para todos los grupos de interés existentes. Igualmente, como hemos mencionado anteriormente, el hecho de que sea necesaria la protección voluntaria de intereses para cumplir con el requisito de voluntariedad de RSC, surge la necesidad de que el Consejo de Administración se encargue del control estratégico de políticas de RSC. (Megías López, 2017)

La alta dirección, liderada por el CEO y formada por los cargos más altos de la empresa, tiene la responsabilidad de implantar y ejecutar las políticas de responsabilidad social corporativa de forma adecuada, por lo que su colaboración con el Consejo de Administración es de esencial importancia.

## EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Ya en la primera mitad del siglo XX comenzaron las empresas a realizar actividades de forma voluntaria más allá de lo rigurosamente exigido por las normas y se empiezan a realizar puntualmente labores humanistas que benefician a la comunidad en su conjunto. En la última mitad del siglo, al comprender la importancia de la labor que tiene el sector privado para generar una solución a los problemas sociales y medioambientales contemporáneos se exige que se amparen los intereses de todos los grupos existentes a través de la creación de normas por parte del Estado. En este mismo periodo, las instituciones y empresas privadas colaboran también en la búsqueda de una forma de afrontar el cambio social a través de un conjunto de normas emitidas por el Estado y una comprometida reacción de las empresas. (Jaramillo, 2007)

En España, en mayo del año 2006, la publicación del Código Unificado de Buen Gobierno trajo consigo dos sugerencias en relación con el Consejo de Administración y las políticas de responsabilidad social corporativa. La primera de ellas consistía en la asunción de la competencia por parte del Consejo en la adopción de políticas de responsabilidad social corporativa. La segunda recomendación se basaba en el cumplimiento por parte del Consejo de las políticas adoptadas. Y esto se mantuvo con la aprobación de la Ley 3/2014 al establecer esta competencia en las sociedades cotizadas de adopción de políticas de RSC como competencia indelegable del órgano de administración.

Tras la aprobación del Código de Buen Gobierno del año 2015 se aumenta el número de recomendaciones hacia el Consejo de las sociedades cotizadas estableciendo que *“procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente”*. No obstante, estas recomendaciones no son vinculantes, aunque la no asunción de las mismas debe de estar fundamentada según el principio de “cumplir o explicar”. (Megías López, 2017)

Las cuatro recomendaciones (Números 6, 53,54 y 55) relacionadas con la función de Consejo de Administración establecidas en el Código de buen gobierno son: elaborar un informe en relación con las políticas de responsabilidad social corporativa implantadas por las empresas. En segundo lugar, informar de las cuestiones relacionadas con estas políticas haciendo uso de metodologías que sean conocidas a nivel internacional. Que se lleve a cabo un control y supervisión de las políticas implantadas por la empresa por comisiones del Consejo, ya sea a través de una división de esta labor por las diferentes comisiones existentes o a través de la creación de una comisión especializada a la cual se le encomienden las funciones de revisión, seguimiento, control, evaluación, vigilancia y coordinación de las políticas de RSC para que la implantación de las mismas sea adecuada. Por último, la recomendación número 54 del código establece que la empresa ha de comprometerse voluntariamente con los grupos de interés cuyos intereses desea satisfacer y claramente determine cuáles son los objetivos que se persiguen con estas políticas, al igual que la estrategia que la empresa va a seguir y la actuación concreta que se seguirá con respecto a ciertos ámbitos de RSC, como por ejemplo, el medioambiente al igual que precisar los métodos que se emplearán para llevar a cabo una correcta implementación y un seguimiento apropiado. (KPMG, 2015)

Más recientemente, se han incrementado las exigencias en torno a la publicidad de información a la que están obligadas las empresas desde la aprobación de la ley 11/2018, cuestión que se desarrollará más adelante.

## **CÓDIGO ÉTICO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

### **1. Objetivos de desarrollo sostenible de la ONU**

En septiembre del año 2000, se reunieron en la sede de las Naciones Unidas los líderes mundiales y aprobaron la Declaración del Milenio, comprometiéndose a alcanzar ciertos objetivos que denominaron Objetivos de Desarrollo del Milenio y que vencieron en el año 2015.

En el año 2015 después de que se cumpliera con los objetivos de Desarrollo del Milenio, los Estados volvieron a acordar una nueva lista de objetivos a conseguir, siendo este momento un punto de inflexión para el desarrollo global. Este compromiso de los Estados exige que las empresas colaboren en la consecución de objetivos.

Establecieron un plan de acción, denominado Agenda de Desarrollo 2030, enfocado en beneficiar a las personas y al planeta exitosamente. Estos objetivos son una oportunidad para que las personas, empresas y países puedan desarrollarse de forma pacífica y favorable, promoviendo el bienestar de todos los ciudadanos y protegiendo el medioambiente.

Estos objetivos, divididos en 17 y con 169 metas, consideran las diferentes realidades existentes en las distintas partes del planeta y la mejor manera de actuar en cada una de ellas teniendo en cuenta las políticas nacionales y las prioridades de cada uno. Tanto los objetivos como las metas son indivisibles y de aplicación universal. ((SNU), Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala, s.f.)

España se ha comprometido a cumplir con estos objetivos y para ello la Red Española del pacto mundial colabora con las empresas españolas. El tejido empresarial tradicional ha cambiado y es necesario la participación de todas las instituciones, entre ellas, las empresas, para la consecución de estos objetivos. Igualmente, una encuesta de consulta realizada a las empresas españolas reflejó que un 61% de las empresas ya ha introducido alguna medida para contribuir a los Objetivos de Desarrollo. (Pacto Mundial Red Española , 2018)

El Real Decreto 2/2020, de 12 de enero, crea el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, que tiene por finalidad, entre otras, " *la propuesta y ejecución de la política del Gobierno en materia de impulso para la implementación de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas*". (Artículo 18.2 Real Decreto 2/2020)

## **2. Políticas de responsabilidad social corporativa**

La responsabilidad social corporativa es una actitud que deciden llevar las empresas más allá de lo estrictamente exigido por la ley con la que tratan de reducir el impacto negativo que generan con su actividad a los distintos grupos de interés. La Comisión Europea ha definido este concepto como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”*. Por lo tanto, la RSC es el compromiso de las empresas más allá de los beneficios únicamente económicos que favorezcan únicamente a la empresa y no generen valor al resto de la sociedad (Hopkins, 1999) (Serrano, 2013)

Existen varios principios de RSC que son comunes a todas las empresas, entre los que destacan: -el compromiso mediante su actividad de que la visión sea transmitida a la sociedad de forma fácil, clara y transparente- Una conducta ética que vaya más allá de las expectativas generales- Una adaptación de la RSC según el ámbito en el que la empresa opere y las necesidades que la misma requiera- Poner esfuerzo en una mejora del medioambiente-. La RSC se ha generalizado en el tejido empresarial español actual, lo que fomenta la presión a la que están sometidas las empresas para su implantación.

La RSC se mide conforme a unos parámetros, aunque estos todavía no están estandarizados. De cualquier forma, su correcta implantación de forma transparente requiere que la empresa utilice indicadores sociales para señalar los parámetros seguidos en el desarrollo de su actividad y el beneficio social creado a raíz de ella. (Ayuda en Acción, 2018)

La creación de nuevas oportunidades y el control de los riesgos existentes en el desarrollo de la actividad empresarial son los principales elementos que impulsan la implantación de las políticas de responsabilidad social corporativa. El entorno por tanto se ve también beneficiado a raíz de la búsqueda de oportunidades. Igualmente, la existencia de ruidosos escándalos financieros al igual que la observación de estas políticas por las grandes consultoras o fondos de inversión han fomentado el interés por las mismas como se ha establecido al principio del trabajo y la existencia de iniciativas nacionales e

internacionales ponen de manifiesto la importancia de las mismas. (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2005)

Las actividades desarrolladas en el marco de la responsabilidad social corporativa han de estar vinculadas a la actividad básica de la empresa y tener una vocación de permanencia. Además, deben implicar un compromiso de los órganos de gobierno corporativo. La necesidad de que se cumpla con la normativa al igual que el deber que tienen las empresas de ayudar a que se cumpla la agenda de objetivos 2030 da lugar a que las empresas creen comisiones, estructuras de reporting, mejoren la buena práctica empresarial, la RSC funcione adecuadamente y se publique la información de forma clara y transparente.

Actualmente, no es suficiente con que una empresa consiga los distintos objetivos que tiene fijados si no es compatible con una actitud basada en valores éticos. Asimismo, existe presión por diferentes grupos de interés para que la consecución de objetivos se realice de manera responsable. (Ovalle)

Para que la implantación de estas políticas sea satisfactoria se debe de realizar un análisis de la situación de la empresa para tener claras cuáles son sus responsabilidades, poder identificarlas y saber si se tiene que actuar en ellas por ser parte de las fortalezas de la empresa o, por el contrario, por tratarse de aspectos débiles en los que la empresa debe trabajar. (García, 2011)

Por último, el concepto de triple balance social hace referencia a un conjunto de políticas que siguen las empresas para controlar y evaluar los resultados de su actividad tanto desde un punto de vista económico, como social y medioambiental. Introduciendo medidas de responsabilidad social corporativa en el control y funcionamiento de la empresa, se garantiza la presencia de la misma de forma continuada y a largo plazo. El valor que se desprende de esta medida se ve claramente en la diferenciación obtenida, la imagen beneficiosa desde el punto de vista del consumidor y de todos los grupos de interés, entre otros muchos. (Mombert, 2006)

### **3. Implicaciones derivadas de su implantación.**

Las implicaciones derivadas de la implantación de políticas de responsabilidad social corporativa están relacionadas con la creación de valor que esta conlleva para los distintos grupos de interés.

Un seguimiento efectivo de las recomendaciones establecidas en el nuevo Código de Gobierno Corporativo hace más sencillo el entendimiento de cuáles son los peligros y oportunidades a los que las empresas hacen frente, entendiendo igualmente cuál es la perspectiva de los grupos de interés afectados. De este modo, las empresas adquieren la capacidad de dar una respuesta adecuada con respecto a la situación en la que se encuentran, mejorando la gestión de su actividad llevada por el Consejo de Administración (KPMG, 2015)

La empresa deja de considerarse una institución en búsqueda de la maximización de los ingresos y empieza a ser comprendida como un ente social, que busca favorecer y contribuir a la mejora de la sociedad. Este beneficio colectivo en el que se centran las empresas supone un beneficio particular de todos y fomenta la adopción de estas medidas por todas las empresas para verse beneficiadas de las mismas y no perder la ventaja competitiva que estas suponen.

Estas políticas también implican transparencia en la información anualmente publicada en relación con su actividad. Esta información se hace pública para todo el mundo y no solamente para los accionistas de la empresa. Además, la información no es únicamente financiera, sino que se proporciona información sobre las medidas utilizadas por la empresa y la forma en la que se ha realizado la actividad y los objetivos conseguidos. Esto último, ha pasado a ser una obligación para ciertas empresas tras la aprobación de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica la información que deben publicar las empresas como veremos más adelante.

Implican también una reducción de costes y una mejora de la rentabilidad de la empresa, tanto por la disminución de recursos utilizados en el desarrollo de su actividad como por

la mejora de la gestión empresarial que beneficia al funcionamiento eficiente y rápido de la misma.

Las empresas que siguen con estas políticas generan igualmente un desarrollo sostenible de la empresa en la dimensión social, medioambiental y financiera y provocan que la sociedad deposite su confianza en ellas (Lizcano, 2004). Igualmente, se fomenta la permanencia a largo plazo de las empresas.

#### **4. Costes necesarios para su implantación**

La implantación de las políticas de RSC también supone ciertos costes. Las empresas, deben tener especial cuidado a la hora de implementarlas y realizar con anterioridad un análisis cuidadoso de la situación en la que se encuentran.

Entre los obstáculos que podemos encontrar destacamos los valores y la cultura de la empresa, así como los medios existentes en la misma para fomentar un ambiente respetuoso en el que estas puedan implantarse adecuadamente sin generar conflictos, por ejemplo, del tipo estructural o cultural.

Muchas veces las estrategias basadas en la implantación de políticas de responsabilidad social corporativa a largo plazo pueden desviar a las empresas de la consecución de sus objetivos principales si no las implantan adecuadamente y pueden aparecer costes relacionados con la manera de actuación en un ámbito dentro del que la empresa no está acostumbrada a operar y carece de know-how y experiencia. No obstante, la empresa debe aprovecharse de sus fortalezas para la implantación efectiva de estas políticas. (García, Raufflet & Portales, 2011).

Es importante que las políticas de responsabilidad social sean comprendidas y asumidas adecuadamente por todos los miembros de la empresa para que la implantación sea satisfactoria. Igualmente, todos los miembros del Consejo de Administración tienen que estar concienciados y comprometidos y se debe de seguir unos criterios claros que les permita actuar correctamente y corregir desviaciones en el caso de que estas aparezcan. (García, 2011)



Existen teorías que vinculan la innovación con la responsabilidad social corporativa. En este sentido, las políticas de RSC tienden a fomentar la flexibilidad y a reaccionar proactivamente a las necesidades del sector al que se dedica la empresa, siendo por tanto la innovación más adecuada que una estricta normativa gubernamental para el funcionamiento de la empresa. Además, teniendo en cuenta la necesidad que tiene la empresa de favorecer y satisfacer a sus stakeholders en base a la Teoría de Friedman de los Grupos de Interés de 1984, la empresa tiene que saber con certeza quiénes son, encontrándose estos claramente definidos. Sin embargo, actualmente los stakeholders de la empresa forman un grupo mucho más amplio y el que la misma esté abierta a realizar cambios es necesario para la posible satisfacción de todos ellos de manera coordinada. (Midttun & Granda ,2007). Esto implica obtener información a través de la escucha y el diálogo con los grupos de interés, teniendo su opinión en cuenta de forma permanente tanto a la hora de ofrecer los bienes o servicios de la empresa como de las condiciones en las que estos se producen y se ofrecen al consumidor final. (Perez, W360 Congress)

Por último, uno de los mayores retos a los que se enfrenta la RSC es la implantación de la misma en las pequeñas y medianas empresas, dado que es una noción todavía desvinculada de las mismas. No obstante, su implantación es necesaria para la supervivencia en el mercado tan competitivo existente. (Suárez Serrano, 2013).

## **5. Fundaciones**

Los conceptos de patrocinio y mecenazgo incluyen acciones que ponen en marcha y demuestran el compromiso que tiene la empresa con la comunidad. Con estas acciones se refleja que las políticas de responsabilidad social corporativa promulgadas no se ven finalmente reducidas a meros brindis al sol. Las empresas con acciones de patrocinio y mecenazgo, como es la de crear una fundación corporativa o la implantación de políticas de RSC, actúan beneficiando a la sociedad y tiene como consecuencia la creación de una relación bidireccional entre la empresa, que hace por estar integrada efectivamente en la comunidad, y esta última, que con la actuación de la empresa se ve beneficiada. (Monfort de Bedoya, 2013)

Analizamos en este punto la tendencia de las empresas líderes en crear fundaciones sociales como parte de sus políticas de responsabilidad social corporativa. Los ejemplos son numerosos y las empresas que han decidido optar por esta estrategia se dedican a los diferentes sectores existentes (Obra Social de La Caixa, Fundación Telefónica, etc.). Como se ha destacado, las empresas están cada vez interviniendo más en la consecución de una mejora tanto social como medioambiental a través de su actuación y el no hacerlo puede provocar que se encuentre en una situación de desventaja.

Igualmente, su actuación es necesaria dada la imposibilidad del Estado de satisfacer por sí solo a todos los grupos de interés requiriendo la actuación de las empresas. La creación de fundaciones no es por tanto más que una de las respuestas entre otras muchas (inversión, donaciones...) realizada por las empresas en la búsqueda del equilibrio de los intereses privados y públicos y una solución efectiva a la necesidad de responder a las necesidades de todos los grupos de interés existentes. (Navas Ríos, 2015). De la misma manera que pasa con las políticas de responsabilidad social corporativa, las fundaciones surgen como consecuencia de las exigencias del entorno y de las presiones existentes como, por ejemplo, el compromiso con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Las fundaciones empresariales, aunque sean entidades jurídicamente independientes y con personalidad jurídica propia, están completamente vinculadas con las políticas de RSC de la empresa y son una herramienta esencial para la creación de valor, la mejora del funcionamiento del buen gobierno corporativo y la estrategia de las empresas a largo plazo mediante su acción social. (Price Waterhouse Coopers, 2016)

Podemos definir el concepto de fundación corporativa o empresarial como *“aquellas entidades sin ánimo de lucro, constituidas como fundación por decisión de una empresa, que se financian principalmente vía aportaciones de una única compañía o grupo empresarial o bien a través de los dividendos de acciones aportadas por la empresa fundadora”*. Estas fundaciones, se caracterizan por tener el mismo nombre que su empresa fundadora y gracias a ello pueden distinguirse de otras fundaciones como, por ejemplo, las patrimoniales. Su actuación está igualmente vinculada con su empresa

asociada para el ejercicio de su acción social. Existen también a diferencia de las fundaciones corporativas, fundaciones creadas y gestionadas por un grupo de empresas, como por ejemplo la fundación BBVA o la Fundación Universitaria, que se juntan para realizar de forma conjunta la acción social de las empresas pertenecientes al grupo, favoreciendo a los colectivos desfavorecidos.

Los argumentos que suelen darse a favor de la creación de fundaciones están relacionados con la garantía de visibilidad e independencia que supone, dado que los patronatos y los órganos de gobierno que suelen dirigir las fundaciones se pueden introducir de forma independiente con mayor facilidad y se asegura una mayor transparencia en la actuación de las mismas. Es más, uno de cada cuatro patronos es independiente. Igualmente, es más asequible el seguimiento de una estrategia a largo plazo a través de las fundaciones por su afán de permanencia (En un estudio realizado por Price Waterhouse Coopers, la media de vida de una fundación es de 15 años).

También, las políticas de buen gobierno corporativo que han sido implementadas por el Consejo de Administración se han trasladado a las fundaciones corporativas.

Las fundaciones han ido adquiriendo importancia y actualmente tienen mucha magnitud en nuestro país, al igual que han ido expandiéndose a otros territorios donde la empresa asociada también opera por la vinculación que tiene con la misma. Sin embargo, las fundaciones siguen haciendo frente a varios retos para poder operar generando beneficios a la empresa asociada y a la comunidad. Entre estos retos destacamos definir la función de la fundación y la relación que tiene la misma con las políticas de RSC de las empresas. La vinculación de la fundación con la empresa debe dar lugar a una relación en el que ambas se vean beneficiadas. Esta vinculación puede surgir a raíz de que converjan la misión y los objetivos de la empresa y de la fundación o a través de la creación de una estrategia en la que se defina la función de la fundación para cumplir con la misión y los objetivos empresariales. Existe un continuo debate sobre si la gestión de políticas de responsabilidad social corporativa debe de realizarse a través de las fundaciones o desde las propias empresas. Sin embargo, las maneras de gestionar las fundaciones y el grado de integración de la empresa en las mismas varían en función de las empresas. Podemos encontrarnos con fundaciones que actúan prácticamente de manera independiente y cuentan con su propia organización y otras que están básicamente gestionadas por la

empresa. Lo importante es crear un modelo estratégico en el que fundación y empresa compartan una misma visión y tengan claramente los intereses de cada uno establecidos y cooperen a largo plazo para conseguirlos. (Price Waterhouse Coopers, 2016)

## **EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

### **1. Responsabilidades del Consejo de Administración**

El Consejo de Administración nace en el ámbito de las Sociedades Anónimas. Es un órgano de carácter colegiado cuyo objetivo es velar por los intereses de la empresa y dirigir el funcionamiento de la misma marcando las líneas de actuación que deben seguirse. Entre sus funciones destacan la asunción de decisiones relevantes para el funcionamiento de la empresa y la representación de la empresa bajo todas las posibles circunstancias. Asimismo, las funciones de control para que estén dotadas de cierta independencia, suelen depender de ciertas comisiones.

La ley presta especial interés a este órgano, típico de las grandes sociedades anónimas, dada la creciente preocupación por el gobierno corporativo de estas empresas y lo configura como un órgano de supervisión y control del verdadero ejecutivo más que como un órgano de gestión. Como características de esta configuración que la ley otorga, destaca la posibilidad del nombramiento de los administradores mediante el sistema de cooptación y la atribución de facultades indelegables de las cuales el Consejo debe de hacerse cargo obligatoriamente. (Enterria & Prada, 2018)

Con la aprobación de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre se modifica la información que deben de publicar las empresas en materia de información no financiera y diversidad. Igualmente, se extiende el ámbito de aplicación de la norma quedando obligadas a la divulgación de esta información no financiera todas las sociedades anónimas, de responsabilidad limitada y a las comanditarias por acciones que sean de interés público y el número medio de trabajadores sea superior a quinientos y consideradas como grandes según la directiva 2013/34.

La información a la que este gran porcentaje de empresas españolas a las que involucra esta ley que deben de publicar de manera transparente incluye información sobre cuestiones ambientales, sociales y relativas al personal de la compañía, sobre el respeto a los derechos humanos, corrupción, así como compromisos que tenga la empresa con el desarrollo sostenible.<sup>1</sup> El informe de gobierno corporativo es ahora más exigente y tiene un contenido mayor, siendo necesario que este se pronuncie sobre cuestiones de diversidad de la plantilla (sexo, edad, competencias, etc.). Con la publicación de esta información es más sencillo la supervisión y el control de las políticas y se dota a la empresa de un carácter de permanencia.

La corporación de la empresa aporta mucho a la responsabilidad social corporativa teniendo en cuenta que cada vez hay más consumidores preocupados en no contribuir activamente al deterioro social y medioambiental. En este sentido, un comprador se ve impactado por la sociedad y el mundo en el que vive y es por ello entre los factores que influyen en la decisión de compra aparecen otros diferentes al precio que tradicionalmente no han sido relevantes. Por esta razón, cuando un consumidor va a realizar una decisión de compra, tiene preferencia por lo que ofrece aquella empresa que garantiza un beneficio social y medioambiental y que manifiesta y acredita buenas prácticas empresariales. Así, a costa del precio el consumidor modifica con carácter ocasional su decisión de compra. Igualmente, la existencia de esta ley provoca que se tenga acceso a la información sobre las actuaciones que lleva a cabo la empresa dentro del ámbito de la responsabilidad social corporativa cada año. Por ello, puede llevarse a cabo una comparación de las actuaciones que ha llevado la empresa y comprobar si se ha mantenido igual, si ha mejorado o incluso si ha dejado ciertos aspectos de lado basándose en los informes de gobierno corporativo y en los estados de información no financiera. Por esta última razón es fundamental que el Consejo de Administración juegue un papel activo y constante en este marco, que haga posible una comparación positiva y creciente respecto a los años anteriores y que dote a la compañía de mecanismos internos.

---

<sup>1</sup> Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

La situación de la responsabilidad social corporativa y el papel del Consejo de Administración es de especial importancia como manifiesta tanto la promulgación de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre como la actitud que actualmente tienen los consumidores. Nos encontramos por tanto ante un nuevo paradigma que ha afectado al tejido empresarial corporativo.

Según el informe de KPMG del año 2015, el papel del Consejo de Administración con respecto a las políticas de responsabilidad social corporativa consiste en controlar que la empresa identifique los aspectos ante los que ha de reaccionar. Esto conlleva la determinación de cuáles son las necesidades y exigencias de los diferentes grupos de interés y establecer los medios necesarios para satisfacerlos. Por tanto, el Consejo debe de promover y liderar la ejecución de estas políticas y garantizar mediante su supervisión el desempeño en la realización de las mismas, como se desarrollará en el apartado número 4 sobre el Consejo de Administración y la responsabilidad social corporativa. (KPMG, 2015)

## **2. Composición**

La composición del Consejo de Administración cuenta con un presidente, que actúa como *“máximo responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración”* según el artículo 529 sexies de la Ley de Sociedades de Capital. El presidente tiene que asegurarse del buen funcionamiento del Consejo y de que todos los consejeros reciban de forma transparente y efectiva la información necesaria para la toma de decisiones además de velar por que estas se tomen libremente.

Destaca también la figura de los consejeros delegados y secretario, cada uno con diferentes funciones dentro del Consejo. El secretario es el encargado de vigilar que el comportamiento del Consejo se adecua a las normas establecidas en la ley y en los estatutos de la sociedad. El secretario puede ser o no ser consejero.

Los consejeros pueden tener la condición de ejecutivos o internos o de no ejecutivos o externos, dentro de los cuales se distinguen los dominicales (aquellos que representan a un accionista) o independientes (aquellos elegidos en base a sus características

personales). (Enterria & Prada, 2018)

La composición del Consejo de Administración, al igual que su estructura, la forma de organizarse, la existencia de diferentes comisiones, el tamaño del mismo y básicamente, las características que lo definen son de vital importancia para la buena gestión de la sociedad y es por ello que existen varios estudios respecto a la composición y estructura adecuada del mismo. (Pucheta-Martínez, M. C.,2015). El Consejo de Administración es libre para crear tantas comisiones como considere necesarias para desarrollar su actividad de forma independiente, no obstante, en el caso de las sociedades cotizadas deben existir obligatoriamente la comisión de auditoría y la comisión de nombramientos y retribuciones como se establece en la Ley de Sociedades de Capital. Además, siguiendo la recomendación del Código Unificado de Buen Gobierno la mayoría de los miembros deben ser independientes. De cualquier forma, al menos dos de los miembros deben ser independientes y uno de estos últimos debe ser presidente de la comisión. Así, se garantiza independencia en la actuación de estas comisiones. (Enterria & Prada, 2018)

### **3. Funcionamiento**

El hecho de que el Consejo de Administración sea un órgano de carácter colegiado significa que sus miembros no tienen poderes de forma individualizada, de tal manera que el órgano solo puede actuar unitariamente salvo que se haya específicamente delegado facultades particulares o generales a miembros del Consejo. Por tanto, el funcionamiento del Consejo de Administración consta de un proceso que comienza con la convocatoria del mismo hasta la adopción de acuerdos, excepto que dichas decisiones puedan ser tomadas por miembros del Consejo individualmente. El presidente es un “*primus inter pares*” que trata de organizar los debates para llegar a consensos tomados desde la visión la aportación de cada miembro del Consejo y nunca desde la jerarquía.

La regulación del funcionamiento del Consejo de Administración se encuentra en la Ley de Sociedades de Capital y establece en su artículo 248 que los acuerdos deben de ser adoptados por mayoría absoluta de los miembros presentes (Alfaro, 2019).

Los numerosos escándalos de corrupción a lo largo de la historia han tenido como

consecuencia la elaboración de varias normas aplicables al funcionamiento y gestión que llevan a cabo los administradores de las empresas, entre las que destaca el Código de Buen Gobierno Corporativo, que se basa en el principio de cumplir o explicar. (Pucheta-Martínez,2015). Esto quiere decir que el Consejo de Administración puede optar por no seguir las recomendaciones establecidas por el código, no obstante, debe de dar una explicación al respecto. Igualmente, no debe seguir una agenda de instrucciones que le guíe hacia una rama específica, función que se le encomienda a los comités ejecutivos.

Los administradores deben de actuar conforme a los deberes de lealtad e independencia y los mismos sirven para hacerles responsables de su actuación. (Enterria & Prada, 2018)

#### **4. El Consejo de Administración y la Responsabilidad Social Corporativa.**

Podemos definir el Gobierno Corporativo como aquel conjunto de normas que van regulan la relación de los órganos de gobierno en una empresa, el cumplimiento legal, la toma de decisiones o las medidas de supervisión que deben llevarse a cabo. Estas normas han ido adquiriendo importancia sobretodo en el ámbito de las sociedades cotizadas. El Gobierno Corporativo se rige por unos principios básicos encaminados a generar valor para la empresa y sus stakeholders a través del establecimiento de estructuras y políticas de gobernanza adecuadas y el seguimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo es esencial para asegurar el desarrollo empresarial a largo plazo.

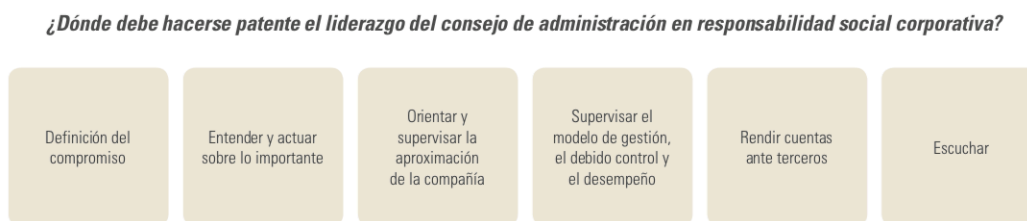
La CNMV publicó en el año 2015 nuevas recomendaciones para el gobierno corporativo de las empresas en las que juega un papel fundamental el Consejo de Administración en el marco de la responsabilidad social corporativa, debiendo los mismos orientar, dirigir y supervisar la actuación de la compañía en este ámbito como se ha establecido al principio del trabajo. En este sentido, es fundamental que los órganos de gobierno de la compañía tengan unos criterios centrales definidos a largo plazo en los que se pueda confiar y sobre los que elaborar la responsabilidad de la empresa. (Deloitte, s.f.)

Como respuestas a las exigencias y presiones existentes, el Consejo de Administración ha de establecer de forma clara una agenda en la que se señalen las prioridades y los objetivos de la compañía. Debe de ser un referente dentro de la organización de la



empresa y establecer las reglas de actuación sobre las que se deben tomar decisiones y encontrar el equilibrio entre la sostenibilidad y la creación de valor para todos los grupos de interés. (Deloitte, s.f.)

En la práctica, debemos esperar que el Consejo de Administración se manifieste expresamente sobre estos aspectos como se desprende de un informe de KPMG del año 2015:<sup>2</sup>



El Consejo de Administración es el garante de que el gobierno corporativo sea adecuado, siendo el encargado de controlar el cumplimiento de las políticas de RSC al igual que su revisión. Por lo tanto, es el responsable de controlar que la empresa está cumpliendo con los planes de responsabilidad social corporativa y debe asegurarse de su seguimiento y su adecuación a las responsabilidades de la empresa además de que los mismos se puedan medir conforme a unos parámetros que faciliten su seguimiento. Una vez el Consejo de Administración, junto con la alta dirección, deja definidos cuáles son estos criterios, se pueden localizar con facilidad cuáles son los riesgos que la empresa ha de vigilar y tener en cuenta y las oportunidades de las que puede aprovecharse al igual que los asuntos no económicos en los que la empresa se debe focalizar por las exigencias existentes en el sector o por los grupos de interés afectados. Por lo tanto, es función también del Consejo de Administración identificar cuáles son los asuntos importantes en los que la empresa debe centrarse para el desarrollo de sus políticas de RSC. Además, la información derivada de la escucha de los grupos de interés debe de ser continuamente medida y revisada.

---

<sup>2</sup> KPMG. (2015). *Responsabilidad Social Corporativa para Consejeros, una respuesta a las nuevas recomendaciones de buen gobierno*. KPMG

De este modo, el Consejo de Administración sabrá cuándo es necesario que la empresa actúe o cuándo se requiere un cambio de estrategia. Igualmente, el plan estratégico a seguir puede estar centrado en los riesgos o en las oportunidades existentes, debiendo estar siempre definido de forma clara cuáles son los ámbitos en los que la empresa debe de avanzar y en los que su actuación es relevante. Del mismo modo, independientemente del modelo estratégico que siga la empresa un mecanismo de control y evaluación del mismo es necesario.

También corresponde al Consejo de Administración definir claramente cuáles son las responsabilidades de cada uno de los miembros del Consejo para que estos puedan realizar sus funciones de forma eficiente, sabiendo cuál es la tarea que corresponde a cada uno de ellos y con qué se debe cumplir. Resulta esencial que el Consejo de Administración revise continuamente la estructura corporativa para que la supervisión de las políticas y su seguimiento se realice de forma eficiente.

El Consejo de Administración es igualmente responsable como hemos visto anteriormente de la publicación de información en materia no financiera relevante para los grupos de interés para permitirles también llevar a cabo una comparación y un seguimiento de la actuación responsable de la empresa. El Consejo tiene que rendir cuentas y debe medir el grado de satisfacción de los grupos de interés. Además, debe encargarse de la implantación de políticas de responsabilidad social corporativa de manera que estas decisiones se tomen desde la matriz y no se tomen de manera independiente estrategias que conciernan este marco por las diferentes sociedades o por los distintos departamentos existentes. Por tanto, la gobernanza se encarga de encontrar el equilibrio entre propiedad y gestión de forma que la relación entre los órganos de gobierno aporte valor a la empresa, y esta, a su vez, lo haga al conjunto de stakeholders. (KPMG, 2015)

## CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS

### 1. Acceso a nuevos escenarios

La responsabilidad social corporativa supone la apertura de nuevos escenarios tanto desde el punto de vista interno de la empresa como desde el punto de vista externo a los cuales no sería accesible sin su implantación. Desde el punto de vista interno de la empresa se permite una administración que controle el cambio que se genera en el exterior de tal manera que se coordinen el crecimiento social y el incremento de la competitividad.

Igualmente, el refuerzo de relación y satisfacción de los stakeholders genera una vinculación directa de la empresa con los mismos (Navarro & González, 2006). Este contacto directo con los stakeholders también supone el acceso con mayor facilidad a las oportunidades empresariales y facilita la adaptación de la empresa a la demanda existente.

#### **1.1. Beneficios derivados para la empresa**

Los beneficios derivados para la empresa no son únicamente económicos, sino que al obtener prestigio y confianza los costes de transacción son más bajos, sus relaciones con los grupos de interés se ven mejoradas y se crean nuevas capacidades caracterizadoras de las mismas. (KPMG, 2015)

Estos beneficios han sido objeto de análisis y de estudio por la literatura. Estas políticas generan una mejora de la competitividad de la empresa fomentando el éxito de la misma a largo plazo. Los resultados pueden clasificarse en grandes áreas donde las empresas se ven favorecidas:

La primera es la imagen y reputación de la empresa derivada de la implantación de buenas prácticas empresariales como puede ser la comunicación de información no financiera sobre las actividades de la empresa y su contribución con el medioambiente y la sociedad. Además, se evita la mala publicidad de la empresa o la publicación de información perjudicial sobre la actividad de la misma.

La segunda concierne el ámbito de los trabajadores de la empresa. El personal está motivado y se favorece la retención y la fidelidad hacia la empresa. Las empresas evitan la fuga de talentos y aumentan los ingresos como consecuencia de la motivación de los trabajadores. Para los empleados, el hecho de contar con políticas de responsabilidad social corporativa da sentido a su trabajo dado que pueden estar orgullosos tanto de la empresa en la que trabajan como de la actividad que la misma realiza. Como consecuencia la satisfacción de los empleados mejora e igualmente, el vínculo de los empleados con la empresa se fortalece y se establece una relación duradera en el largo plazo, estando interesados y comprometidos más allá de las recompensas establecidas en su contrato de trabajo. (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2005)

Como consecuencia, el atraso laboral y el ausentismo se ven reducidos, los trabajadores tienen mayor disposición a realizar su trabajo. Se crean por tanto condiciones de trabajo favorables al igual que se fomenta el buen ambiente laboral y se reducen los gastos derivados de una mala gestión del personal. Además, la empresa es reconocida por el mercado como una empresa que atiende, conserva y administra favorablemente su capital humano. (Momberg, 2006)

En tercer lugar, los costes de la empresa disminuyen y es más accesible la consecución de capital debido a la mayor disposición de los accionistas e inversores de financiar a la empresa por la buena conducta implementada y los beneficios que reporta. Gracias también a la implantación de políticas de RSC, las empresas aumentan los ingresos al tener una mayor cuota de mercado y un aumento en las ventas producido por una obtención de clientes derivada del compromiso de los mismos con la mejora socio-medioambiental. (WEBER, 2009).

Aquellas empresas que no presenten unos resultados social y medioambientalmente positivos se encuentran en una situación de desventaja competitiva. La implantación y seguimiento de estas políticas se ven como una inversión que aporta no solo beneficios económicos, sino muchos más derivados la satisfacción de todos los grupos de interés.

Igualmente, existen estudios que defienden la correlación positiva de la implantación de políticas de buen gobierno con la duración a largo plazo de las empresas (KPMG, 2015)

## **1.2. Beneficios derivados para la sociedad**

La Política Social Corporativa ha dado lugar a un modelo de creación de valor mutuo entre la sociedad y las empresas. Porter y Kramer, en el año 2002, realizaron un estudio para explicar esta correlación y desarrollaron el término de Creación de Valor Compartido “*Creating Share Value*”. Una empresa que tiene implementadas políticas de RSC genera valor tanto económico como social a raíz de su actividad. En su estudio abogan por una estrategia social real y no únicamente publicitaria, es decir, una mejora de la empresa a través de la realización de actividades beneficiosas para la sociedad. Defendían la creación de un beneficio mutuo, tanto para la empresa como para la sociedad, a raíz de la actuación empresarial.

Las empresas, a través de un estudio de los posibles ámbitos de actuación, deben analizar aquel campo con intereses compartidos con la sociedad donde la generación de valor compartido sea mayor. Se pasa de una responsabilidad social corporativa estética, basada en la identificación de los grupos de interés y la satisfacción de sus necesidades, a una proactiva y estratégica basada en la búsqueda y mejora social para obtener un beneficio económico y fomentar de forma próspera el crecimiento de la empresa. (Muñoz-Martín, 2013).

Actualmente tanto los clientes finales como los inversores están dispuestos a tomar medidas que no satisfagan únicamente sus objetivos económicos y luchan por un desarrollo de la economía en el largo plazo. Desde el punto de vista macroeconómico, el medioambiente es un aspecto fundamental para un crecimiento próspero. La responsabilidad social corporativa fomenta el desarrollo socio medioambiental de forma sostenible, favorable y duradera. (De la Cuesta González, 2004).

Resulta esencial hablar del concepto de acción social cuando se analizan los beneficios que se derivan para la sociedad de la actuación socialmente responsable emprendida por la empresa.

Este concepto, se refiere a todas actuaciones que realiza la empresa para hacer frente a los retos a los que actualmente nos enfrentamos. Estos retos se refieren a la ayuda de las

clases menos favorecidas para conseguir combatir a la pobreza, la inmigración o conseguir una mejora de la educación. Las empresas, en función de la actividad que realicen y los recursos que tengan, operan beneficiando a alguno de estos sectores. Además, con una actuación estratégica a través de políticas de RSC o mediante la creación de fundaciones, este beneficio favorece de forma permanente y a largo plazo. (Monfort de Bedoya, 2013). Destaca la creación de fundaciones que fomentan el desarrollo cultural y la puesta en marcha de buenas prácticas.

Igualmente, con la implantación de políticas de RSC que impliquen una colaboración de la empresa con la comunidad en la que opera, a través de por ejemplo ONG, se consigue un beneficio para la empresa y para la comunidad derivado de la creación de valor generada por la actividad desarrollada conjuntamente. Además, el grado de aprendizaje es mayor del que obtendrían estas por separado. Las empresas pueden acercarse a la sociedad de varias formas, trabajando alrededor de los compromisos derivados de la aplicación de políticas de RSC. A pesar de ello, hoy en día, debido al compromiso y concienciación existente y a las exigencias, no solo de los consumidores y de todos los grupos de interés, sino también las legales que obligan por ejemplo a la publicación de información no financiera, se busca una intervención de forma permanente en la sociedad que cree un beneficio constante. (García, Emmanuel & Portales, 2011).

### **1.3.Mejora reputacional**

Lógicamente, el cumplimiento de la ley, la honestidad y la no corrupción, el hecho de ser una empresa que trata de beneficiar a la sociedad y generar valor para la misma y para el resto del mundo con su actividad tiene como consecuencia una mejora reputacional. Esta mejora reputacional que beneficia la imagen de la empresa tiene como consecuencia el aumento de los beneficios.

La existencia de un consumidor concienciado hace que se tomen en consideración otros factores diferentes a los tradicionales que influyen en la decisión de compra. Dentro de estos factores destacan la actuación beneficiosa y responsable de la empresa. Por tanto, estas políticas que satisfacen las necesidades y expectativas de los stakeholders, mejoran

la organización externa de la empresa y también su rendimiento (Freeman, 1984).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas la satisfacción de los stakeholders se puede realizar con mayor facilidad, sobre todo con aquellos stakeholders con los que tiene una relación más estrecha y los que pertenecen al grupo interno de la empresa, haciendo de esta satisfacción un medio de creación de valor. (Larrán, 2013)

La reputación de las empresas es un valor fundamental de las mismas. La responsabilidad social corporativa es una herramienta para crear valor a la marca y mejorar su reputación. El hecho de que los consumidores conozcan de las actuaciones socialmente responsables de las empresas mejora la imagen que estos tienen de ella, dado que valoran estas acciones y sienten cada vez mayor aversión hacia las empresas que no implementan este tipo de medidas.

Una compañía es capaz de construir y crear una marca valorada por los consumidores transmitiendo su actuación favorable de forma transparente a los mismos (Berry, 2000). No obstante, para que se mantenga esta percepción, las empresas deben mantener continuamente su imagen manteniendo igualmente su comportamiento, de tal manera que sean percibidas de forma positiva por los consumidores. De hecho, la teoría de la atribución (Jones y Davis, 1965, Kelley, 1967, Kelley, 1973) ofrece un argumento sólido sobre la correlación positiva que llevan a cabo los consumidores en sus mentes cuando reciben noticias relacionadas con la actuación favorable y beneficiosa de la empresa hacia la sociedad y el medioambiente. Esta correlación positiva se debe en parte a que al consumidor no le gusta sentirse burlado por las empresas y por ello siente cierta repulsión hacia aquellas empresas de las que únicamente recibe información económica y que solo beneficia a la misma. (Forehand y Grier, 2003).

Igualmente, el hecho de que la responsabilidad corporativa de la empresa sea conocida notoriamente hace disminuir las dudas que los consumidores pudieran tener sobre su actividad y el valor de la marca se ve aumentado considerablemente. Para que el valor de la marca sea positivo también es necesario que la visión estratégica de RSC de la empresa sea clara y se comunique de manera transparente a los consumidores, siendo fundamental

que los consejeros hagan uso de los medios de comunicación disponibles para hacer llegar la información. No puede ignorarse, por tanto, el esencial papel que juega la responsabilidad social corporativa en la imagen de la empresa y es necesario que el Consejo de Administración ponga en marcha las funciones de actuación y comunicación lo antes posible. (Manzano, Simó, & Pérez, 2013).

Por último, cuando las empresas utilizan la creación de fundaciones empresariales para desarrollar sus políticas de responsabilidad social corporativa y poner en marcha su acción social, los consumidores identifican a la empresa con la fundación correspondiente, lo que provoca una correlación y un impacto positivo en la imagen y reputación de la compañía. (Price Waterhouse Coopers, 2016)

## **2. Comparación de resultados de empresas con políticas de RSC.**

Con respecto a los beneficios económicos de las empresas que hacen uso de las políticas de responsabilidad social corporativa todavía no existen resultados concluyentes. No obstante, la literatura y diversos estudios han analizado y sacado conclusiones sobre esta posible correlación, existiendo diferentes posturas al respecto. Por un lado, existen autores que defienden una correlación bien positiva o bien negativa de los resultados económicos y estas políticas. Por otro lado, otros señalan que no existe correlación o influencia ninguna.

En primer lugar, las teorías que defienden la correlación negativa entre las políticas de responsabilidad social corporativa y los resultados de la empresa argumentan y establecen que la implantación de las mismas supone un mayor coste, tanto por la implantación como por el mantenimiento y supervisión de esta actitud empresarial. Sin embargo, solo una minoría de investigadores adoptan esta postura como D. Korten (1997) y la defensa de las mismas se remonta al siglo pasado donde la situación no se veía afectada por el marco legal de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, no había presión por los diferentes grupos de interés ni por fondos institucionales para que la empresa tuviera una actuación socialmente responsable y la realidad de las empresas estaba centrada únicamente en maximizar los ingresos económicos.



Para otros, como se establece por ejemplo en la revisión de Margolis y Walsh no existe directamente relación o paralelismo ninguno con respecto a estas políticas y los resultados empresariales.

La mayoría de los autores se decantan por una correlación positiva. Dentro de esta teoría, existe una postura que establece que son los buenos resultados económicos los que tienen como consecuencia la implantación de estas políticas y otra postura que defiende esta correlación, pero a la inversa. Con respecto a la primera postura, se defiende que solo las empresas con buenos resultados económicos son capaces de invertir en la implantación y mantenimiento de este tipo de políticas. Con respecto a la segunda postura, podemos distinguir entre autores que defienden esta postura totalmente y los que establecen que únicamente es cierta en el largo plazo y lo relacionan con el éxito empresarial.

La mayoría de los trabajos sin embargo defienden totalmente la correlación positiva de la RSC con los resultados de la empresa, pero es algo que sigue siendo discutible, aunque varios caminos de investigación llegan a esta conclusión. En este sentido destacamos los análisis de valoración comparativa del rendimiento de la inversión en empresas socialmente responsables que frecuentemente han corroborado esta teoría. Además, esta hipótesis es cada vez más defendida y reconocida por los expertos. (Izquierdo, 2004).

Podemos establecer que el resultado de las empresas que se centran en las políticas de responsabilidad social corporativa es positivo no solamente para dicha empresa que es capaz de crear valor a través de las oportunidades existentes en su entorno que la misma detecta sino también es positivo para su entorno que se ve beneficiado por una respuesta de las demandas sociales existentes. Esta idea explicada anteriormente, ha ido incrementando su influencia y puede ser que la misma se configure como la próxima palanca que haga actuar a las empresas en el ámbito de RSC. (KPMG, 2015)

## **PARTE FINAL**

### **1. CASO FACEBOOK**

El caso de Facebook sucedido en marzo de 2018 supone una violación total de la responsabilidad social corporativa. Se descubrió que la empresa había vendido los datos

de 87 millones de personas a la consultora Cambridge Analytica, violando así el derecho a la intimidad y a la privacidad de los usuarios y permitiendo el uso de información privada no autorizada. (Corral, 2019). Como se ha definido, la responsabilidad social corporativa es la actuación voluntaria por parte de las empresas para generar un beneficio social o medioambiental en su entorno más allá de lo exigido por la ley. En este caso, no solo se ha generado un perjuicio social a través de la actuación de la empresa, sino que también se ha violado el derecho a la intimidad, derecho fundamental de los seres humanos.

Lógicamente, este fraude cometido por la empresa provocó una disminución de valor de la misma en bolsa provocando el desplome de la cotización bursátil y numerosas críticas de la empresa y de su dueño, Mark Zuckerberg, en todo el mundo. Incluso provocó que se formara un movimiento cuya intención era la destrucción de la empresa. Tras este suceso, los directivos de la compañía fueron sustituidos.

El deterioro sufrido por la consultora Cambridge Analytica no fue tampoco baladí y la misma tuvo que reabrir con otro nombre. (Pastor, 2019)

Facebook tiene un modelo de negocios completamente distinto a los modelos tradicionales siendo más compleja la comprensión del funcionamiento de la empresa y de las responsabilidades asumidas por los administradores. En este caso el funcionamiento del servicio es inverso al de las empresas convencionales, los usuarios utilizan la plataforma a cambio de proporcionar información personal a la empresa y el uso de la plataforma es “gratuito”.

Este acceso tan fácil a la información que tiene Facebook de todos sus usuarios le otorga un gran poder que trae consigo también mayores responsabilidades de las cuales, a tenor de lo sucedido, no parecía ser consciente. (Vives, 2018)

Esta responsabilidad debe de ser gestionada adecuadamente no solo para crear valor a todos los grupos de interés sino sobre todo y debido a su modelo de negocio para respetar las políticas de responsabilidad social corporativa y beneficiarse del acceso a nuevos

escenarios que la misma conlleva. Este parece el modo de crear valor a sus grupos de interés.

Cuando sucedieron los hechos, el Consejo de Administración de Facebook, como se desprende de su informe de gobierno corporativo se encargaba de garantizar su buen desempeño, a través del examen de las directrices del gobierno corporativo, además de proponer los cambios que considerara necesarios. Tenía encomendada la función de asesoramiento del equipo de gestión (del primer ejecutivo) al igual que la supervisión del mismo y del desempeño de la gestión. Igualmente, era su responsabilidad la examinación de las transacciones importantes y elaborar las normas que determinan los criterios para determinar las transacciones que deben considerarse importantes para que estas sean entregadas al Consejo para su aprobación, revisión o simplemente su notificación.

El Consejo también era encargado del nombramiento del CEO, del presidente del Consejo y del consejero coordinador si es que hubiera. (No es obligatorio que los cargos de CEO y presidente del Consejo sean ocupados por la misma persona, pero en el caso de que lo sea es necesario que se nombre un consejero coordinador para asegurar el reparto de poder dentro del Consejo de Administración) (Facebook, 2017). Mark Zuckerberg, además de fundador y accionista mayoritario, es CEO y desde 2012 también presidente del Consejo, acumulando todo el poder en sí mismo. Susan D. Desmond-Hellmann ocupa el puesto de consejera coordinadora desde 2015. (Facebook, 2019)

Además, se espera que todos y cada uno de los miembros del Consejo de Administración dediquen el tiempo y el esfuerzo necesario para cumplir con sus responsabilidades, atendiendo a las reuniones del Consejo y revisando con anterioridad a cada reunión el material que le ha sido entregado al igual que avisar al director en caso de que no pueda asistir. El Consejo está formado por una mayoría de miembros que son independientes conforme a las normas que son de aplicación a las empresas que cotizan en bolsa y regularmente se revisa la adecuación del tamaño del mismo, reuniéndose cuatro veces al año de forma programada y convocando juntas extraordinarias para tratar temas especiales.

Los miembros del Consejo deben de contribuir al éxito de la empresa, servir a la misión de construir una comunidad y revisar las aptitudes necesarias para ser miembro del Consejo en función de las necesidades de cada momento. Para el nombramiento de los miembros del Consejo además de para la revisión periódica de la adecuación de los mismos y del buen funcionamiento y desarrollo de sus funciones, se debe de tener en cuenta el criterio de Mark Zuckerberg como accionista mayoritario y del El Comité de Compensación y Gobierno.

El Consejo cuenta con dos comités permanentes, el auditoria y el de compensación y gobernanza, y puede disolver o crear nuevos comités ad hoc cuando así lo considere necesario, que deben estar gobernados por miembros independientes

En el informe también se establece que Facebook se encarga de orientar y formar continuamente a los miembros del Consejo y les aporta la información que les sea relevante. (Facebook, 2017)

Así, el Consejo de Administración tiene en su conjunto la responsabilidad de supervisar la gestión de riesgos de la empresa y ejerce esta función de forma directa a través de sus comités que reciben los informes relevantes del equipo de gestión y de auditoria interna que recibe periódicamente y de auditores externos cuando sean necesarios. También tiene la función de evaluar cómo se gestionan los riesgos tanto operativos como estratégicos y el comité de auditoría específicamente tiene que supervisar las exposiciones de riesgo de la empresa, incluyendo entre ellos el cumplimiento legal y reglamentario, así como la privacidad, el uso de datos y la seguridad de la comunidad. Por otro lado, el comité de compensación y gobierno analiza y evalúa de forma más detallada los riesgos de gobierno corporativo y sus prácticas. (Facebook, 2019)

Facebook a la hora de definir el perfil de los miembros del Consejo de Administración se preocupa por que exista diversidad en su composición y que los mismos se caractericen por poseer las aptitudes profesionales necesarias para contribuir al éxito de la empresa. Como podemos ver en el informe de cuentas anuales todos ellos cuentan con una experiencia profesional y una formación muy elevada.

Además, parte de los miembros del consejo son también ejecutivos de la empresa, no siendo por tanto independientes en la toma de decisiones y pudiéndose encontrar más fácilmente en conflictos de interés.

Un problema que igualmente afecta a la falta de independencia es la remuneración a estos ejecutivos, que se divide en una parte de salario base y otra parte variable en base al desempeño de cada uno, tratando de ser un incentivo. Esta práctica de remuneración basada en una parte variable que funcione como incentivo para la buena gestión empresarial no es aconsejable puesto que perjudica a la independencia de los consejeros, siendo un factor más que les hace encontrarse en conflictos de interés.

Y otro factor que evita que el Consejo de Administración actúe de forma independiente, es el poder que tiene Mark Zuckerberg en la toma de decisiones de la empresa. Su criterio ha de tenerse en cuenta en la mayoría de decisiones, no siendo el creador y dueño de la empresa lógicamente independiente y encontrándose en conflicto de interés con la gran mayoría de los asuntos. Por ello no basta con que la mayoría de los miembros del Consejo sean independientes si el control mayoritario lo tiene una sola persona.

Si analizamos la responsabilidad del Consejo de Administración, derivada del control directo que ha de ejercer sobre el primer ejecutivo y sobre la gestión de riesgos a través de los informes que recibe periódicamente de sus comités, apreciamos la negligencia en el cumplimiento de sus funciones. Este incumplimiento es también especialmente responsabilidad del comité de auditoría que debe supervisar las medidas adoptadas por la empresa para reducir la exposición a riesgos y asegurar el buen funcionamiento interno de la misma (supervisión que corresponde también de forma directa al Consejo de Administración). Se puede juzgar por tanto la responsabilidad del Consejo de Administración en general y del comité de auditoría en particular.

Podemos concluir que el Consejo de Administración ha ido en contra de la ley, ha violado la privacidad de los usuarios publicando sus datos y no ha actuado conforme al deber de lealtad que se le exige. Esta actuación negligente después del análisis realizado en este trabajo parece claramente derivar de la falta de independencia del Consejo de

Administración comentada con anterioridad. Es responsable en mayor medida el comité de auditoría, cuya función de supervisión, cumplimiento de la ley y la gestión de riesgos se le encomienda de forma directa, pero lo es también el Consejo de Administración en su conjunto por no haber supervisado correctamente la actuación de la empresa y de la propia comisión de auditoría.

Desde mi punto de vista, el mayor responsable es Mark Zuckerberg por ser el CEO y liderar la alta dirección de la empresa. También es el presidente del Consejo de Administración, cuya responsabilidad es velar por el buen funcionamiento del mismo y que este tome las medidas que sean necesarias para actuar de forma diligente. Mark Zuckerberg como hemos visto tiene el control de todas las decisiones que se toman en Facebook y el poder para que se haga lo que él considere correcto. Es por tanto su responsabilidad que la empresa tome buenas decisiones. No debe imponer su criterio al resto de consejeros haciendo que las decisiones se tomen desde la jerarquía, sino que tiene que procurar que se considere la visión de todos los consejeros.

Señalar, por último, que es muy improbable, por no decir imposible, que los miembros del Consejo y del comité de auditoría no se percatasen de lo que estaba ocurriendo, y de realmente no haber sido conscientes de esta infracción, se valora un error inexcusable que podría haber sido evitado con un cumplimiento de sus funciones acorde con la diligencia normal exigida. Esta diligencia mínima e indispensable requiere que los consejeros estén informados de cuál es la situación de la empresa para poder tomar las decisiones que correspondan según las circunstancias y evitar así incurrir en responsabilidad.

Como bien dijo Mark Zuckerberg: *“No tomamos una visión suficientemente amplia de nuestra responsabilidad y ese fue nuestro gran error”*. El Consejo de Administración eludió completamente las normas de la moral y la ética, manchando el nombre y la reputación de la empresa. (Fiegerman, 2018)

A pesar de este escándalo, la dimisión de Zuckerberg no se produjo en Facebook, aunque tal vez la razón es la vinculación que tiene Zuckerberg con su empresa por ser también su creador.

## 2. CASO VOLKSWAGEN

La empresa alemana fue acusada por Estados Unidos de trucar el programa informático que utilizaba la empresa de tal manera que las emisiones de gas que se reportaban eran completamente falsas, violando las exigencias establecidas en la legislación medioambiental. Lógicamente, al igual que en caso de Facebook el efecto inmediato que tuvo una vez conocida la actuación de esta empresa es que los títulos representativos de la misma se cayeran.

Esta mentira creada sobre ciertos vehículos de la empresa entre los años 2008 y 2015 (Pozzi, 2015), falseaba la política de responsabilidad social corporativa únicamente con la intención de maximizar sus ingresos económicos (Dans, 2015). Y es que, la violación de estas políticas en este caso ocurre por dejar de lado los intereses de todos los grupos de interés existentes y preocuparse únicamente por aquellos que satisfacen a los accionistas. (Morffe, 2016)

La reestructuración de cargos que tuvo lugar en el gobierno corporativo deja certeza sobre el conocimiento que tenían los mismos sobre la situación y su actitud de omisión o permiso ante las circunstancias: es lo que provoca el fracaso de la RSC.

El problema entonces, surge cuando las empresas se limitan a poner un directivo prestigioso que se dedique a procurar que la imagen sea beneficiosa para la empresa independientemente de que sea verídica y solamente para maximizar ingresos (Dans, 2015). No obstante, con la aprobación de esta ley 11/2018 como hemos visto anteriormente se trata de evitar que esto ocurra, obligando como ya se ha visto a publicar información no financiera.

Alemania tiene un sistema de gobierno corporativo diferente al que seguimos en España y las decisiones no recaen sobre un único órgano. Se trata de un sistema dualista en el que no existe un Consejo de Administración como tal, sino que está formado por dos órganos diferentes, la junta de administración y la junta de supervisión, y ambos participan en el proceso de toma de decisiones. En el caso de Volkswagen como se puede desprender del

informe de cuentas anuales del año 2014, la junta de supervisión participaba de forma directa en las decisiones que tuvieran esencial importancia para el grupo, como es el software utilizado para medir la contaminación generada a raíz de los motores de los vehículos.

En el informe se establece que la junta de administración informó rápida y detalladamente sobre el desarrollo y la planificación del negocio al igual que identificó y comunicó los riesgos existentes y la gestión de los mismos. También, la junta de supervisión recibió informes sobre la actuación de la compañía, de su situación en ese momento y de las futuras previsiones al igual que recibieron todos los documentos necesarios para la toma de decisiones.

Del informe de cuentas anuales también se desprende que la junta de supervisión se reunió 6 veces durante el año 2014 y que la asistencia media fue de un 97,5% y los presidentes de ambas juntas durante el año consultaban sobre el desarrollo y la estrategia del negocio que se estaba siguiendo varias veces.

La junta de supervisión para llevar a cabo las funciones que le son encomendadas creó 4 comités diferentes, el comité ejecutivo, el comité de nombramientos, el comité de mediación y el comité de auditoría.

El comité ejecutivo se encargaba básicamente de realizar en detalle las resoluciones de la junta de supervisión y de todas las cuestiones contractuales a excepción de la remuneración en relación con la junta de administración. Hubo siete reuniones de este comité en el año 2014 y estaba formado por tres accionistas y tres representantes de los trabajadores.

El comité de nombramientos se reunió una vez y su función es la de sugerir candidatos, los miembros de este comité eran los tres accionistas del comité de ejecutivo.

El comité de mediación no se convocó y estaba formado por dos accionistas y dos representantes de los trabajadores.



El comité de auditoría estaba también formado por dos accionistas y dos representantes de los trabajadores y tuvieron lugar cuatro reuniones. Las funciones que tenía este comité encomendadas se centran en los estados financieros consolidados, la información financiera, la gestión de riesgos y el trabajo realizado por la organización de cumplimiento de la compañía. Está claro que aquí hubo un claro incumplimiento de sus funciones dado que lo que se estaba produciendo no era solo un incumplimiento de la normativa si no una falsificación de las medidas que la empresa decía estar llevando a cabo. Es por tanto responsabilidad de la junta de administración la ejecución de estas acciones ilegales y por otro lado responsabilidad del comité de auditoría de la junta de supervisión que claramente al no ejercer bien sus funciones y permanecer en lo superficial de los asuntos no detectó la violación que se estaba produciendo, o decidió no reaccionar.

Dentro de los temas de discusión de la junta de supervisión se examinaron varios informes que habían sido entregados por la junta de administración y se dictaminó que no existían objeciones que la junta de administración tuviera que aclarar, pasando por alto la ilegalidad que se estaba cometiendo y las mentiras que se estaban comunicando. Igualmente, se discutió sobre diferentes cuestiones estratégicas y no se rectificó en ningún momento sobre una equivocación de la emisión de gas que decían producir los motores de sus vehículos y mantuvieron cifras de emisiones falsas.

La reunión de la junta de supervisión del 21 de noviembre de 2014 tuvo como resultado la declaración de conformidad con el código de gobierno corporativo alemán, estando la empresa mientras tanto mintiendo en sus actuaciones y la reunión del 21 de noviembre de 2014 abordó la aplicación de este código. Ambas, la junta de administración y la junta de dirección declararon su conformidad con las recomendaciones del código.

Se eligió como auditor externo a la empresa PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, cuyos auditores se encargaron del análisis del sistema de gestión de riesgo y control interno y establecieron que la junta de administración había tomado las medidas necesarias para garantizar la prontitud en la detección de riesgos que pongan en peligro la continuidad de la existencia de la empresa. Además, los informes

también fueron auditados por los auditores internos de la empresa que concluyeron que todo estaba bien hecho y no había ninguna irregularidad.

El comité de auditoría, a raíz de los informes recibidos y su discusión con los auditores, preparó los documentos para el examen por la junta de supervisión de los estados financieros consolidados, los estados financieros anuales, el informe de gestión combinado y recomendó que la junta de supervisión aprobara los estados financieros anuales. La junta de supervisión llegó a la conclusión de que todo estaba en orden y que no existía ninguna objeción al respecto, dejando que esta situación se siguiera produciendo sin detectar ninguna anomalía. (Ferdinand K., 2015)

En el caso de la empresa la mitad de los miembros de la junta de supervisión eran accionistas y la otra mitad representantes de los empleados, de los cuales siete de diez trabajan en la empresa y los otros son representantes de los sindicatos. Estos últimos son obligación de la ley alemana que establece que la representación de los trabajadores en la junta de supervisión es obligatoria en aquellas empresas formadas por más de 500 empleados. El presidente de la junta de supervisión tiene un voto de calidad en la toma de decisiones y su función es coordinar el trabajo de la junta de supervisión.

Por lo tanto, no había ningún miembro de la junta que pueda considerarse independiente como tal. Además, el nombramiento de los mismos es o bien por el capital del que son titulares o bien por los intereses que representan.

Una vez identificadas las funciones de la junta de supervisión, podemos decir que el hecho de mantenerse informado de cuál es la actuación que está llevando a cabo la compañía se trata de un mínimo indispensable. En el informe anual de la compañía la junta de supervisión declara: *“En el año fiscal 2014, la junta de supervisión de Volkswagen AG se ocupó regularmente y en detalle de la situación y el desarrollo de la Compañía. De acuerdo con las recomendaciones y sugerencias del Código de Gobierno Corporativo Alemán (GCGC) y las disposiciones estatutarias, apoyamos a la Junta Directiva en su gestión de la Compañía y la asesoramos en cuestiones de gobierno corporativo. La Junta de Supervisión participaba directamente en todas las decisiones*

*de importancia fundamental para el Grupo. Además, discutimos regularmente consideraciones estratégicas con la Junta Ejecutiva”*

Podemos llegar a la conclusión por tanto de que ha habido un claro incumplimiento de las obligaciones de la junta de supervisión, que debe en cada momento saber qué es lo que está pasando en la compañía y asegurarse del cumplimiento de las reglas y de una supervisión efectiva. En el caso de que no hubiesen estado realmente informados, la organización interna es igualmente una de sus funciones dado que la interacción y el funcionamiento de la empresa es de su responsabilidad. Se supone que el comité informa regularmente del funcionamiento y acciones de la compañía a la junta y de la gestión de riesgos y reciben informes relevantes como hemos visto por lo que está claro que no han cumplido de forma diligente con sus obligaciones. No ha frenado lo que en la empresa se estaba produciendo y ha permitido mentir a todos los consumidores a costa de un perjuicio para el medioambiente. Queda claro que la junta de supervisión no estaba implicada en el buen funcionamiento de la empresa.

Este caso es un ejemplo claro de conflicto de interés entre los consejeros y ausencia de independencia de criterio en sus valoraciones y opiniones. En el caso de Alemania seguramente, un sistema en el que se elija a los consejeros por su formación en lugar de por su capital o por la representación de intereses sería efectivo para garantizar un órgano independiente que actúe de forma diligente cumpliendo con su responsabilidad y no viéndose involucrado en conflictos de interés (Barriuso, 2015).

### 3. ELEMENTOS COMUNES A AMBOS CASOS: CÓMO REACCIONAR

Podemos establecer que existen dos elementos comunes en la causa y en la consecuencia de ambos casos. La causa común sería la falta de independencia de criterio en los Consejos de Administración y en el perfil de los consejeros, es decir, la existencia de Consejos de Administración con claros conflictos de intereses. La consecuencia derivada de esta falta de independencia es en ambos casos violación de la responsabilidad social corporativa.

La violación de la responsabilidad social corporativa se deriva de un incumplimiento de las obligaciones del Consejo de Administración. Si el Consejo hubiera actuado diligentemente siguiendo las recomendaciones establecidas en el Código de Buen Gobierno está claro que la reputación de la empresa no se hubiera visto afectada negativamente de un modo tan evidente. La causa de la violación en los dos casos es la misma: la no consideración de los intereses relevantes para todos los grupos de interés existentes que se han destacado a lo largo del trabajo y la consideración únicamente de los intereses económicos para la obtención de un beneficio propio. El problema es que una vez que la empresa se ve involucrada en un escándalo de responsabilidad social corporativa es muy difícil que el valor de la misma aumente tras la disminución de valor sufrida como consecuencia de la nociva imagen obtenida. Los consumidores y el resto de grupo de interés que, como hemos venido desarrollando, están concienciados de la necesidad de la creación de valor para todos los grupos de interés en el ámbito social y medioambiental, exigen la creación del mismo por la empresa en el desarrollo de su actividad.

Los consumidores en este caso, al estar influidos por factores diferentes al precio, se vuelven reacios a utilizar el servicio de la empresa de Facebook (como puede desprenderse de las reacciones que tuvieron los consumidores para conseguir incluso a la desaparición de la empresa) o a comprar los productos de Volkswagen.

Esto hace que nos preguntemos qué es lo que tiene que pasar para que estas situaciones no vuelvan a ocurrir. Lo que está claro es que la buena práctica del Consejo de Administración de estas empresas, pertenecientes a países con culturas diferentes, es esencial. Es necesario, por tanto, como hemos visto, un Consejo de Administración que se encargue de identificar las necesidades del ámbito en el que va a actuar, que adopte y supervise las políticas de responsabilidad social corporativa en base a las necesidades y características de cada empresa, siendo capaces de analizar el entorno y escuchar a todos los grupos de interés, ya que todos ellos se ven afectados por la actividad de la empresa. La identificación de riesgos y oportunidades debe ser detectada a través de este análisis del entorno y de la información derivada de la escucha de los grupos de interés, y a raíz de ello, se debe de construir la estrategia empresarial. Es igualmente responsable el

Consejo de Administración de que exista una estructura adecuada de gobierno corporativo en la empresa, de la implementación de los métodos para la gestión de las políticas y de la supervisión del cumplimiento de las mismas. En los casos analizados, es muy poco probable que los Consejos de Administración y la alta dirección no estuvieran al tanto de las infracciones que se estaban cometiendo, dada la información que estos recibían periódicamente sobre el desarrollo de la actividad de la empresa y, en caso de realmente no haber estado enterados de la situación, su actuación y el ejercicio de sus responsabilidades ha sido totalmente negligente. Sin embargo, el problema en estos casos está en la actuación únicamente en beneficio propio. Por esta última razón es también fundamental que el Consejo de Administración cuente con una comisión de responsabilidad social corporativa que actúe de forma independiente y en la que las situaciones de conflicto de interés se vean reducidas.

La función de la comisión sería velar por el cumplimiento de las políticas de responsabilidad social corporativa, la revisión de las mismas y que se cree valor en aquellos ámbitos donde actúa la empresa. Velar por el cumplimiento de políticas de RSC implica la escucha a los grupos de interés, asegurarse de que existan unos criterios de seguimiento de la estrategia de RSC adecuados y la identificación y revisión de los riesgos a los que se enfrenta la empresa. (KPMG, 2015)

En este proceso de implantación de políticas de RSC y en la elaboración de un plan estratégico para su control y seguimiento la colaboración entre la alta dirección y el Consejo de Administración es necesaria. Que estos grupos tengan una comunicación eficiente es imprescindible para que puedan cooperar y fortalece la cultura corporativa de la empresa.

Estos escándalos no solo se hubiesen evitado, sino que las empresas se hubieran visto beneficiadas de las implicaciones que se derivan de las políticas de RSC. El beneficio se hubiera obtenido por tanto por una doble vía, ya que además de aquel derivado de las políticas de RSC, las empresas se hubieran ahorrado los costes en los que tuvieron que incurrir para recuperar el valor de la marca.

En los últimos años, son muchas las empresas que han sido reconocidas con premios de “*best practices*” en materia de gobierno corporativo, por ejemplo, Amadeus IT Group, Danone, Iberdrola o International Airlines Group (IAG).

Los premios son entregados a las empresas capaces de responder a las necesidades del entorno de forma eficiente y que muestran un compromiso con la comunidad y con todos los grupos de interés. Todas ellas, gracias a las prácticas de buen gobierno corporativo, saben las necesidades del entorno a las que deben responder. Cuentan con una cultura corporativa de integridad y transparencia yendo más allá del cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno Corporativo.

Igualmente se trata de empresas transparentes en la publicación de información relevante sobre su actividad, no únicamente financiera, sino también en otras materias, como, por ejemplo, de gobierno corporativo. Ofrecen información completa sobre el desarrollo de la actividad empresarial y de cómo generan valor a la comunidad a través de las políticas de responsabilidad social corporativa, fundaciones o diversos proyectos en los que se ven involucradas para responder a las necesidades del entorno.

Todas ellas tienen en común fomentar un crecimiento sostenible como se puede desprender de sus páginas web a través de planes de acción que siguen unos objetivos claramente identificados derivados de un análisis tanto interno como externo.

Además, en la entrega de estos premios se tienen varios factores en cuenta. El jurado, por ejemplo del premio Manuel Olivencia, ha tenido en cuenta en la entrega de premios de buen gobierno corporativo a Amadeus IT Group y a International Airlines Group la composición de los miembros del mismo, valorando el hecho de que las empresas cuenten con una mayoría de consejeros independientes, lo cual evita que el Consejo de Administración se vea inmerso en conflictos de interés a la hora de tomar decisiones y garantiza la libre actuación de sus miembros anteponiendo los intereses de la empresa a los suyos propios de acuerdo con el principio de lealtad. Se valora la relación establecida con sus inversores y la transparencia de la misma, de tal manera que estos saben el trato que van a recibir de la empresa y están satisfechos con la buena comunicación que ofrece.

La importancia de la independencia del órgano de gobierno corporativo también se puede desprender de los dos casos analizados, donde ninguno de los Consejos de Administración actúa de forma independiente, tal y como se comentaba previamente. En el caso de Facebook, por el poder que acumula Mark Zuckerberg y la existencia de miembros ejecutivos con retribución variable dentro del Consejo y en el caso de Volkswagen, por no ser los miembros de la junta de supervisión independientes.

Como se decía al principio del trabajo, nos encontramos ante un nuevo panorama en el que se busca un desarrollo sostenible en el largo plazo. Se ha producido un cambio de mentalidad que deja atrás la competitividad tradicional. Se trata de empresas que buscan aportar un beneficio a raíz su actividad, es decir, de generar un impacto positivo a través de proyectos de innovación social, de fundaciones y de la clara implantación de políticas de responsabilidad social corporativa asumidas en primer lugar por los miembros del Consejo de Administración que, como líderes, se encargan de transmitir las al resto de miembros de la organización dando respuesta a las necesidades que existen a su alrededor.

Los beneficios derivados para estas empresas se observan en los beneficios económicos obtenidos y en el renombre con el que cuentan.

De los casos de Facebook y Volkswagen se desprende la necesidad de un cambio en la cultura corporativa desde el propio Consejo de Administración. Para ello se requiere en primer lugar un cambio de mentalidad de los miembros del Consejo y la asunción de una visión de beneficios a largo plazo no meramente económicos. Es el propio Consejo, junto con la alta dirección de la empresa, el que se debe encargar del análisis del entorno de la empresa para entender cuáles son sus necesidades y asumir el papel de líderes para guiar al resto de la empresa a través de una comunicación eficiente.

Una buena cultura corporativa requiere que el Consejo establezca cuál la actitud clave que se debe seguir y definir claramente el comportamiento necesario para la consecución de objetivos adaptada a las necesidades y cultura empresarial.

El papel de líder es fundamental, son los miembros del Consejo de Administración los primeros que tienen que aprender y sentirse cómodos con las políticas de responsabilidad

social corporativa de la empresa para orientar al resto de miembros y garantizar el buen funcionamiento de la misma. Debe valorarse siempre que la comunicación de los valores de la empresa sea efectiva. Con este cambio en la cultura corporativa y en la mentalidad de los miembros del Consejo de Administración se aseguran estrategias eficientes hacia la consecución de objetivos y estos reenfocarán cuando sea necesario la visión, los valores y el plan de actuación a seguir.

Para alcanzar este panorama está claro que debe de haber una mejora en las herramientas de comunicación con los stakeholders. La comunicación y el diálogo con los grupos de interés es fundamental para el análisis de las necesidades y oportunidades de la empresa, así como para darse cuenta de cuáles son sus puntos débiles y fortalezas. La mejora de este diálogo tanto interno como externo se puede llevar a cabo a través de diversas herramientas. Desde el punto de vista interno, conocer el punto de vista de los empleados es fundamental y pone de relevancia los aspectos clave en los que la empresa tiene que mejorar la comunicación con los mismos. Desde el punto de vista externo, también es favorable llevar a cabo encuestas u otras herramientas como, por ejemplo, talleres de los que se desprenda cual es la concepción que tienen los mismos de la empresa y donde requieren que la misma actúe. Del mismo modo, para que la comunicación sea bidireccional es necesario que la empresa reaccione ofreciendo toda la información relacionada con el desarrollo de su actividad de forma transparente a través de comunicados, página web, etc. Que el Consejo de Administración y la alta dirección dediquen tiempo en analizar esta escucha del entorno es fundamental para poder elaborar un plan estratégico que puedan comprender y transmitirlo al resto de miembros de la empresa. La interacción y comunicación entre el Consejo y la alta dirección fortalece la estructura de gobierno corporativo de la empresa y fomenta una dirección estratégica fructuosa.

Contar con una figura que asesore a los consejeros en este aspecto puede tener especial relevancia, sobre todo en aquellas empresas que están iniciando un cambio en su cultura corporativa. Esta figura ha sido implantada el año pasado por la empresa de Facebook tras el escándalo sucedido. Recibe el nombre de fondo independiente y su función es precisamente garantizar la independencia del consejo. (Facebook, 2019)



Destacamos de las empresas reconocidas en “*best practices*” la buena comunicación corporativa y la consecuente identificación de necesidades y oportunidades para desarrollar un plan de acción al igual que la independencia garantizada de sus órganos de gobierno corporativo. Todo ello permite obtener con mayor facilidad un beneficio mutuo (empresa-comunidad) valorado por todos los grupos de interés.

## CONCLUSIONES

Como se ha explicado a lo largo del trabajo, vivimos en un mundo donde la concienciación por el medio ambiente está presente en la gran mayoría de las empresas, lo que fomenta una asunción de responsabilidad por parte de las empresas, más allá de lo exigido por la ley. Los consumidores, son ahora exigentes, y requieren que las empresas rindan cuentas de su actuación de forma transparente y generen un beneficio global a través de su actividad. Como se ha venido señalando, no es necesaria una satisfacción únicamente de los intereses de los accionistas de la empresa si no que todos los grupos de interés deben verse involucrados. Aparecen organizaciones que nacen con la función de velar por el mantenimiento del medioambiente, por el desarrollo de un futuro sostenible y por el respeto de la comunidad que exigen una actuación responsable por parte de las empresas. A estas exigencias externas tanto de las instituciones como de los consumidores se le suma la exigencia derivada de la creación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y del compromiso en el que se ha involucrado España para el cumplimiento de los objetivos de la Agenda 2030. Además, la propia realidad de las empresas y la creciente influencia de la idea “*Creating Shared Value*” han creado un panorama empresarial a nivel mundial diferente al tradicional.

La asunción de esta responsabilidad social por parte de las empresas solamente es posible a través de la implantación de políticas de responsabilidad social corporativa gestionadas de manera diferente por cada empresa en función del área en la que esta opere y de la cultura y organización de cada una. Además, la RSC se encuentra ya generalizada en el tejido empresarial español no solo por las exigencias de los consumidores sino también por las exigencias legales que obligan a la puesta en marcha de acciones socialmente responsables por las empresas. El consumidor, acostumbrado a esta situación siente

aversión a las empresas que no cumplan con estas políticas y no generen un beneficio para la comunidad.

Como se ha establecido, las políticas de responsabilidad social corporativa pueden llevarse a cabo de diversas maneras en función de las características de cada empresa. Destaca la proliferación de las fundaciones corporativas, lo que aporta independencia en la implantación de estas políticas, aspecto fundamental para evitar escándalos de corrupción derivados de los conflictos de interés existentes entre la empresa y su órgano de gobierno corporativo. Además, las fundaciones fomentan la implantación de estrategias a largo plazo por su carácter permanente.

Estas políticas permiten el acceso a nuevos escenarios tanto en el interior como en el exterior de la empresa. Se fomenta el buen ambiente de trabajo, se mejora la imagen y prestigio de la empresa (lo que conlleva también un aumento de la confianza de todos los grupos de interés depositado en las empresas) y además se asegura la duración de la misma en el largo plazo. Los beneficios, no son únicamente para la empresa, si no que la sociedad se ve beneficiada de la acción social realizada a su favor por las compañías. La puesta en marcha de estas políticas es por tanto necesaria para no quedarse obsoletas y debe hacerse con la mayor brevedad posible, antes de que deje de ser una ventaja competitiva por ser un elemento común a todas las empresas. Igualmente, la violación de las mismas supone poner a la empresa en un estado de debilidad como puede desprenderse de los casos analizados (Facebook, Volkswagen) y los costes para recuperar la confianza y prestigio a los que la empresa tiene que hacer frente con posterioridad son elevados.

A pesar de que la forma de establecer estas medidas dependa de las circunstancias individuales de cada compañía, el papel del Consejo de Administración junto con la alta dirección en su definición, implantación, gestión, seguimiento y control es esencial, especialmente en el caso de las sociedades cotizadas, de tal manera que con su actuación sea capaz de generar valor a todos los grupos de interés. Se trata de obtener un beneficio mutuo derivado de la relación existente entre empresa y comunidad.

En el gobierno corporativo de la empresa interactúan la alta dirección y el Consejo de Administración y la colaboración mutua entre estos dos es fundamental para implantar una dirección estratégica que sea beneficiosa.

La función de liderar y orientar de los consejeros al resto de miembros de la empresa es esencial. En ellos empieza el cambio de la cultura corporativa y es por necesario que definan, comprendan y se sientan cómodos con las políticas de responsabilidad social corporativa. Deben identificar las necesidades existentes a través de una escucha y un diálogo con todos los grupos de interés, y a raíz de ello, elaborar una estrategia y unas políticas que se adapten al entorno y tengan claramente definidos los objetivos perseguidos, supervisar su cumplimiento y ser un referente para la compañía en la que operan. La comunicación tiene que ser bidireccional y debe hacerse de forma efectiva tanto interna como externamente para la correcta identificación de las necesidades, así como de las oportunidades que tiene la empresa. Instrumentos para la obtención de esta información como encuestas a los empleados y clientes son de gran utilidad. Igualmente, para que la comunicación sea recíproca, la empresa debe asegurarse de contar con un sistema a través del cual publique información transparente y relevante no solo en el ámbito financiero, sino también en el ámbito de su acción social.

Las empresas que han recibido en los últimos años premios de “*best practices*” se caracterizan por haber sido capaces de responder a las exigencias del entorno gracias a una buena estructura corporativa. Se garantiza una actuación del órgano corporativo que va más allá del cumplimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno Corporativo y que fomenta un crecimiento sostenible. Igualmente, la independencia de los miembros del Consejo de Administración es un criterio considerado para la entrega de los premios, garantizando que los administradores tengan una actitud leal, sobreponiendo los intereses de la empresa a los suyos propios.

Por lo tanto, contando con herramientas que garanticen una comunicación bidireccional, en base a la cual, el Consejo de Administración, actuando de forma independiente, identifique los puntos ante los que reaccionar y a raíz de ellos elabore una estrategia, se

fomenta el desarrollo sostenible de la empresa y el alcance un beneficio mutuo para la empresa y para la sociedad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

(SNU), Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala. (s.f.). Obtenido de <https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>

*Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.* (2005). Obtenido de <https://osha.europa.eu/es/publications/reports/210>

Alfaro, J. (25 de Junio de 2019). *ALMACÉN DE DERECHO*. Obtenido de ALMACÉN DE DERECHO: <https://almacenederecho.org/caracteres-regulacion-y-funcionamiento-del-consejo-de-administracion/>

*Ayuda en Acción.* (22 de 02 de 2018). Obtenido de <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/empresas/responsabilidad-social-corporativa-rsc/>

Barriuso, M. I. (4 de Noviembre de 2015). El caso Volkswagen y la responsabilidad del Consejo de Administración.

Corral, M. (3 de febrero de 2019). Los 15 grandes escándalos de Facebook en su 15 cumpleaños. *El Español*.

Dans, E. (26 de 09 de 2015). Obtenido de <https://www.enriquedans.com/2015/09/el-caso-volkswagen-y-el-fracaso-de-la-responsabilidad-social-corporativa.html>

Deloitte. (s.f.). Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/responsabilidad-social-y-gobierno-corporativo.html>

Deloitte. (s.f.). (¿. e. confianza, Productor) Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

Enterria, J. G., & Prada, J. L. (2018). *Lecciones de Derecho Mercantil. Volumen I. 16a ed., julio 2018* (16ª ed., Vol. I). (T. Reuters, Ed.) España.

Facebook. (2017). FACEBOOK, INC. CORPORATE GOVERNANCE GUIDELINES (AMENDED AS OF JUNE 1, 2017). *FACEBOOK, INC. CORPORATE GOVERNANCE GUIDELINES (AMENDED AS OF JUNE 1, 2017)*. U, United States of America.

Facebook. (April de 2019). *UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION Washington, D.C. 20549 SCHEDULE 14A INFORMATION Proxy Statement Pursuant to Section 14(a) of the Securities Exchange Act of 1934 (Amendment No. )*. Facebook, California.

Ferdinand K., P. (2015). *Report of the Supervisory Board*. Chairman of the Supervisory Board. Volkswagen.

Fiegerman, S. (9 de ABRIL2 de 2018). *Esto es lo que contará Mark Zuckerberg en el Congreso de Estados Unidos*. (CNN, Ed.)

Garcia, R. F. (27 de 01 de 2011). Como implantar un sistema de gestión de Responsabilidad Social Corporativa. *Diario Responsable*.

Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business Nardi. 9.

IBERDROLA. (s.f.). *IBERDROLA*. Obtenido de <https://www.iberdrola.com/gobierno-corporativo/consejo-administracion>

Jaramillo, J. G. (2007). *EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS CONCEPTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y BALANCE SOCIAL\**. Colombia, Medellín: Universidad de Medellín.

KPMG. (2015). *Responsabilidad Social Corporativa para Consejeros, una respuesta a las nuevas recomendaciones de buen gobierno*. KPMG.

Megías López, J. (2017). *LA CREACIÓN DE VALOR TOLERANTE: UN MODELO DE COMPATIBILIDAD JURÍDICA ENTRE INTERÉS SOCIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA* (Vol. X). Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.

Morffe, A. (2016). Obtenido de <https://sobregrenerciayempresa.blogspot.com/2016/10/etica-y-reputacion-empresarial-el-caso.html>

Ovalle, J. A. (s.f.). *Responsabilidad social corporativa (RSC): La gestión sostenible de la empresa*.

*Pacto Mundial Red Española* . (2018). Obtenido de [https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/07/Las-empresas-españolas-ante-la-Agenda-2030\\_def\\_p.pdf](https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/07/Las-empresas-españolas-ante-la-Agenda-2030_def_p.pdf)

Pastor, J. (10 de abril de 2019). *Xacata*. Obtenido de Xacata: <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/facebook-escandalo-asi-ha-cambiado-empresa-ano-despues-desastre-cambridge-analytica>

Pérez, I. (s.f.). Responsabilidad Social e innovación. Dos elementos claves para las empresas del futuro. (Women360°Congress, Ed.)

Pozzi, S. (19 de 09 de 2015). [https://elpais.com/economia/2015/09/18/actualidad/1442597112\\_006058.html](https://elpais.com/economia/2015/09/18/actualidad/1442597112_006058.html). *El País*.

Price Waterhouse Coopers. (2016). *Fundaciones corporativas* [www.pwc.es](http://www.pwc.es) *El alma de las empresas*. Price Waterhouse Coopers.

Serrano, E. S. (2013). *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: UN NUEVO PARADIGMA PARA LAS EMPRESAS*.

The World Business Council for Sustainable Development. (2020). Obtenido de <https://www.wbcsd.org>

Vives, A. (15 de abril de 2018). *AGORA*. Obtenido de AGORA: <https://www.agorarsc.org/la-responsabilidad-social-de-facebook/>

WEBER, M. (2009). Revelar el potencial empresarial de la RSC: Cómo pueden las empresas evaluar los beneficios específicos de la RSC para la empresa. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, (1).

Lizcano, J. L. (2004). ¿Qué es responsabilidad social corporativa? *AECA, España*.

Jorge, M. L. (2013). *Relación entre la RSE y el performance competitivo en la pequeña y mediana empresa: Un estudio empírico* (Doctoral dissertation, Universidad de Cádiz).

Midttun, A., & Granda, G. (2007). Innovación y responsabilidad social empresarial. *Technology Analysis and Strategic Management*, 10(4), 407-22.

Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia*, 7(3).

Díaz, I. R. (2018). Cómo opera la responsabilidad solidaria del representante con el administrador persona jurídica. *Diario La Ley*, (9304), 2.

De la Cuesta González, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín económico de ICE*, (2813).

Manzano, J. A., Simó, L. A., & Pérez, R. C. (2013). La responsabilidad social como creadora de valor de marca: el efecto moderador de la atribución de objetivos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(1), 21-28.

Pucheta-Martínez, M. C. (2015). El papel del Consejo de Administración en la creación de valor en la empresa. *Revista de Contabilidad*, 18(2), 148-161.

Suárez Serrano, E. (2013). La responsabilidad social corporativa: un nuevo paradigma para las empresas. *Encuentros multidisciplinares*.

Izquierdo, J. Á. M. (2004). Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa. *Revista valenciana de economía y hacienda*, 12, 9-50.

Espigares, J. L. N., & LÓPEZ, J. M. G. (2006). Responsabilidad social corporativa y crecimiento económico. *Estudios de economía aplicada*, 24(2), 723-749.

Monfort de Bedoya, A. (2013). *Gestión de marca en empresas con fundación corporativa. Un análisis de la presencia fundacional en la construcción de valores socialmente responsables y de RSC* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).

Reyno Momberg, M. (2006). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva.

Ríos, M. E. N. (2015). Las fundaciones y su concepción y gestión de la responsabilidad social. *Saber, ciencia y libertad*, 10(1), 87-100.

García, C., Raufflet, E., & Portales, L. (2011). Las alianzas entre empresas y ONG como medio para promover la RSE y el desarrollo local. *Innovation RICEC*, 3(1), 1-15.

Amadeus recibe el Premio Manuel Olivencia por sus prácticas en buen gobierno. (25 de octubre de 2019). *CincoDias*.



DANONE. (s.f.). *corporate danone*. Obtenido de <http://corporate.danone.es/es/descubre/nuestras-actividades/productos-lacteos-frescos/reconocimientos/>

IAG, reconocida con el Premio Manuel Olivencia al Buen Gobierno Corporativo. (9 de octubre de 2018). *El Economista*.

Real Decreto 2/2020, de 12 de enero, por el que se reestructuran los departamentos ministeriales.

Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.