



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS

Autor: Ignacio Villalón Pérez-Artacho

Director: Raúl González Fabre

Madrid  
Marzo de 2015

Ignacio  
Villalón  
Pérez-Artacho

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LOS DESPACHOS DE ABOGADOS**



# Índice

<b>Introducción y objetivos .....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo I: ¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa? .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Cuestiones previas.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Diferentes consideraciones de la RSC .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. Puntos de acuerdo .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4. Tipos de RSC .....</b>	<b>18</b>
<b>Capítulo II: Implicaciones de la RSC en las empresas .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1. ¿Debe ser la RSC una cuestión de rentabilidad? .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2. ¿Es rentable llevar a cabo/aplicar RSC? .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3. ¿Debe ser la RSC una forma de invertir parte de los beneficios obtenidos, o debe ser analizada desde el punto de vista de cómo se generan estos beneficios? .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4. Responsabilidad de la empresa con diferentes agentes .....</b>	<b>30</b>
2.4.1. Gestión responsable de los recursos humanos y fomento del empleo .....	31
2.4.2. Relación con los socios y accionistas.....	32
2.4.3. Relación con los proveedores.....	32
2.4.4. Relación con clientes, consumidores y usuarios .....	33
<b>2.5. Implicaciones adicionales de la RSC que no hacen referencia a los grupos de interés .....</b>	<b>34</b>
2.5.1. Respeto al medio ambiente .....	35
2.5.2. Cooperación al desarrollo.....	36
2.5.3. Inversión responsable en I+D+i .....	36
<b>2.6. Gestión de la alta dirección y de los directivos.....</b>	<b>37</b>

<b>Capítulo III: La RSC en los despachos de abogados .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1. Garrigues .....</b>	<b>41</b>
3.1.1. Reseña histórica.....	41
3.1.2. Actividades relacionadas con la RSC.....	42
<b>3.2. Uría Menéndez .....</b>	<b>47</b>
3.2.1. Reseña histórica.....	47
3.2.2. Actividades relacionadas con la RSC.....	47
<b>3.3. DLA PIPER .....</b>	<b>52</b>
3.3.1. Reseña histórica.....	52
3.3.2. Actividades relacionadas con la RSC.....	52
<b>3.4. Clifford Chance.....</b>	<b>56</b>
3.4.1. Reseña histórica.....	56
3.4.2. Actividades relacionadas con la RSC.....	57
<b>Conclusiones .....</b>	<b>63</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>68</b>

## **Resumen**

La Responsabilidad Social Corporativa es un término que se empezó a acuñar a mediados del siglo pasado, y que hace referencia a políticas desarrolladas por las empresas. Éstas tienen en cuenta los intereses de los accionistas junto a los de los *stakeholders*.

La RSC va a hacer que las empresas lleven a cabo determinadas actuaciones o que se comporten de una manera determinada para satisfacer los intereses ajenos, aunque esto suponga renunciar a parte de los beneficios.

Los despachos de abogados están concienciados de la importancia de la RSC y contribuyen a la mejora de la sociedad de diversas formas: mejorando el trato con los trabajadores, respetando sus horarios, asesorando gratuitamente, realizando campañas solidarias, formando a estudiantes y otras personas, o colaborando con ONGs o asociaciones, entre otras.

## **Abstract**

The concept of Corporate Social Responsibility was introduced in the 1950s in America and Europe. This term makes reference to certain policies adopted by companies that not only take into account the interests of the shareholders, but also those of the stakeholders.

This means companies either do several things, or act in a certain way that they obtain benefits for the society, even though this might mean they will have to destine some of their own benefits for these purposes.

Most law firms are truly concerned about the importance of developing CSR policies. Some of these policies involve: building better relationships with employees, respecting their timetables, free legal advice for certain people or companies, collaborating with NGOs or associations, amongst others.

## **Palabras Clave**

- Beneficios para la sociedad.
- Intereses de los *stakeholders*.
- Medio ambiente.
- Política empresarial.
- Rentabilidad.
- Responsabilidad Social Corporativa.
- Responsabilidad Social de la Empresa.
- Responsabilidad Social.
- Sociedad.
- *Stakeholders*.

## **Key Words**

- Business policies.
- Corporate Social Responsibility.
- Environment.
- Profitability.
- Social benefits.
- Social Responsibility.
- Society.
- Sustainability.
- Stakeholders.
- Stakeholders' interests.

# **Introducción y objetivos**

## **Introducción y objetivos**

Hoy en día todo cambia de manera muy rápida, nada es para siempre y se busca constantemente la innovación en cualquier aspecto de nuestras vidas. Los mercados son cada vez más globales y más competitivos, lo que fuerza a las empresas a exprimir su potencial al máximo.

Además, los consumidores han ido adquiriendo cada vez más poder, gracias al incremento de la oferta en prácticamente todos los sectores de la industria. Esto hace que las empresas tengan que buscar nuevas estrategias y modelos de producción, los cuales deberán girar siempre entorno a los gustos y opiniones de los clientes y usuarios.

La calidad demandada por los consumidores en los productos y los servicios ha incrementado drásticamente en las últimas décadas debido a la introducción y gran desarrollo de las tecnologías, ya que ven como existen varias empresas que ofrecen prácticamente lo mismo, y esto les va a permitir optar por un producto u otro.

A la hora de decidir por qué empresa decantarse, qué producto o servicio escoger, van a añadir a su proceso de elección requisitos adicionales, es decir, nuevas exigencias a la empresa que en muchas ocasiones no tienen relación alguna con el producto o servicio que la empresa realiza.

Es precisamente con estos requisitos o exigencias adicionales donde entra en juego la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante podrá aparecer como RSC). Los consumidores no sólo van a exigir a las empresas que oferten productos y servicios sino que además les van a reclamar que esto lo hagan con responsabilidad, teniendo en cuenta los beneficios para la sociedad, aunque de este modo se vean comprometidos en algunos casos los beneficios para las organizaciones empresariales.

Uno de los primeros objetivos del trabajo –por tanto- es precisamente definir qué es la Responsabilidad Social Corporativa, y si hay o no varios tipos de RSC, pues no existe un consenso generalizado del concepto.

Además, se tratará de determinar si la RSC debe ser una cuestión de rentabilidad para la empresa o, si por el contrario, se deben sacrificar parte de los beneficios de la



compañía en favor de otros agentes que se relacionan con la misma, determinando qué agentes son los que se ven afectados o son tenidos en cuenta.

También se analizará qué implicaciones tiene la RSC en las empresas, es decir, qué políticas cumplirían con el concepto de RSC y qué acciones se deberían derivar de esas políticas para poder decidir si una empresa es o no socialmente responsable.

Por último, una vez que se han asentado todos esos conocimientos, se tratará de exponer ejemplos concretos de políticas llevadas a cabo por despachos de abogados, y se analizará si las mismas se pueden considerar incluidas en la RSC y en qué aspectos pueden mejorar los despachos o deben hacer más hincapié.

Para alcanzar los objetivos de este trabajo, se ha consultado fundamentalmente artículos y documentos elaborados por autores-expertos en este campo, también memorias elaboradas por diferentes organismos, así como las propias memorias presentadas por algunos despachos en materia de RSC.

Gracias a la labor de investigación realizada y a la revisión del trabajo hecho por distintos autores, se consigue alcanzar una conclusión, en la que se expone la valoración de lo realizado por los despachos de abogados, así como alguna recomendación que puede ser tenida en cuenta.

# **Capítulo I: ¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa?**

## **Capítulo I: ¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa?**

En esta primera sección del trabajo trataré de sentar las bases de lo que se entiende por Responsabilidad Social Corporativa, apoyándome para ello en las definiciones aportadas por diversos autores, quienes han llevado a cabo numerosos estudios en este sentido. Asimismo trataré de exponer algunos de los tipos de RSC que se manejan y que han sido dados por diferentes estudiosos o investigadores de esta materia. A su vez, intentaré establecer los puntos en común de la RSC, al ser un término que no es claro y conciso, sino que sus implicaciones son muy variadas y abundantes en muchos aspectos diferentes.

### **1.1. Cuestiones previas**

Del término de Responsabilidad Social Corporativa se empezó a hablar en la segunda mitad del siglo XX. Han sido y son números los autores que todavía siguen estudiando y tratando de acuñar una definición que determine con exactitud el significado de este concepto.

Algo que dificulta todavía más su definición, es el hecho de que la Responsabilidad Social Corporativa comprende elementos de carácter subjetivo, ya que implica la valoración por parte de diferentes autores de lo que se entiende como actividades beneficiosas. Es por esa subjetividad por la que el consenso entre los expertos en la materia no es pleno. A pesar de ello, poco a poco, a través de estudios que, en algunos casos son de carácter empírico y que se comentarán, se está consiguiendo avanzar hacia la consecución de una definición común.

Como expondré más adelante, el término Responsabilidad Social Corporativa tiene muchas implicaciones y depende de otras tantas variables. Además se trata de un concepto que hace referencia a una actitud o comportamiento de la empresa, sin perder de vista las grandes diferencias existentes entre ellas por razón del sector, actividad, tamaño, etc.

Señalaba antes que, el término RSC se empezó a acuñar a finales de los años 50 en los Estados Unidos y Europa (Correa Jaramillo, J.G.2007). Aparece en este punto un problema adicional; mientras que en Estados Unidos las empresas tenían un carácter privado más fuerte, en Europa se tenía más confianza en las empresas de carácter público en las que los Estados o gobiernos eran los sujetos que realmente estaban encargados de la gestión de las mismas.

Además es necesario poner de manifiesto el diferente contexto económico en el que se encontraba uno y otro continente, pues las necesidades derivadas de ello, eran completamente opuestas. En Estados Unidos, la prosperidad económica empezaba a permitir que las empresas tuviesen aumento de los beneficios y que estos pudiesen ser – por tanto- invertidos en mejoras, así como en el progreso de las organizaciones y de la sociedad. En Europa, sin embargo, la situación era completamente distinta. La Segunda Guerra Mundial había acabado hacía pocos años y las consecuencias de la misma todavía eran visibles. Una guerra que agotó los recursos económicos de los países europeos, muchas ciudades fueron derruidas y la pobreza era abundante. Las condiciones alimentarias y sanitarias de la población eran prácticamente nulas y el ánimo pésimo.

El interés de los ciudadanos se despierta y empiezan a creer que a través de su trabajo, comprando o consumiendo ciertos productos, se podía contribuir a la mejora de la sociedad. Como consecuencia de ello, los trabajadores empiezan a demandar un mayor compromiso de las empresas a la vez que exigen a estas una mayor implicación y consideración de sus necesidades.

A lo largo de la historia contemporánea, España siempre ha ido años e incluso décadas por detrás de Estados Unidos y otros países en cuanto a innovación y desarrollo y por eso la demanda de la RSC en nuestro país fue más tardía. *“En España, la RSC tiene su origen a finales de los años 90 a través de la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones (INVERCO) que introduce el concepto de Inversión Social Responsable. Siguiendo las tendencias mundiales de RSC, las organizaciones sociales intentaban fomentar el ahorro responsable, si bien para poder incluir empresas españolas en las carteras de determinados fondos de inversión y de otros productos éticos financieros era necesario conocer la situación del entramado*

*empresarial español en este ámbito” (Cátedra en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa, 2007).*

Además como consecuencia de la internacionalización de empresas españolas y por influencia de las prácticas existentes en otros países, en España se empieza a tener más en cuenta este término y es entonces cuando lo aplican a la hora de desarrollar sus actividades. Como se establece en el artículo de la “Cátedra de la Universidad Antonio de Nebrija”: *“Los grupos de interés han ido presionando hasta transformar progresivamente los valores y perspectivas de la actividad empresarial. Hoy en día, los empresarios están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con una maximización de los beneficios a corto plazo, sino con un comportamiento orientado por el mercado, pero responsable”* (Cátedra en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa, 2007).

Desde un punto de vista deontológico, la RSC apela a argumentos éticos, morales o sociales donde el fin último de la entidad empresarial no es la maximización de los beneficios y donde el objetivo no sólo es aquello que se puede conseguir, sino que reclama centrar más la atención en cómo conseguir esos objetivos y en cómo puede influir lo que la RSC implica en la cuenta de resultados.

Cada vez más empresas son conscientes del papel que pueden adoptar para la contribución al desarrollo sostenible. Para ello bastaría con *“orientar sus operaciones con el fin de favorecer el crecimiento y aumentar su competitividad, al tiempo que garantizan la protección del medio ambiente y fomentan la responsabilidad social, incluyendo los intereses de los consumidores”* (Cátedra en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa, 2007). Junto con lo anterior, desde los gobiernos de los países, se está tratando también de progresar en este ámbito. Se han aumentado las medidas favorables a la transparencia de las empresas en relación con la información relativa a la entidad empresarial, especialmente a las empresas que cotizan en Bolsa. Esto ha dado lugar a que las mismas hayan empezado a elaborar y emitir informes relativos a sus actuaciones responsables en diferentes ámbitos de la sociedad, como por ejemplo en el ámbito laboral, social, y medioambiental entre otros.

En relación con la RSC, existen numerosísimas y diferenciadas definiciones de qué es lo que la RSC significa y de cuáles son las implicaciones o consecuencias derivadas de la misma, y como decía hay bastante subjetividad. Por ello, el objetivo será

tratar de encontrar las características comunes a las definiciones y establecer un consenso común.

## **1.2. Diferentes consideraciones de la RSC**

No existe una definición universal del concepto de RSC. Es un término relativamente nuevo y que está todavía en proceso de desarrollo. Es por esta misma razón por la que son numerosos autores los que siguen estudiando e investigando en esta materia para tratar de alcanzar un denominador común.

Simplemente –y como anticipo-, destacaría que el concepto de RSC se encuentra íntimamente ligado al concepto de sostenibilidad o desarrollo sostenible y a la consideración, interiorización y gestión de los impactos económicos, sociales y ambientales generados por las compañías.

Autores como McWilliams y Siegel (2001) han definido la RSC como una política empresarial compuesta por un conjunto de medidas que dan lugar a situaciones donde las compañías se comprometen y llevan a cabo acciones que implican algo bueno para la sociedad que van más allá de los intereses de la firma, y que en ocasiones son requeridas por la ley. Como se puede apreciar, estos autores lo que aportan es una definición amplia y muy apropiada para empezar a acuñar una definición. Estos consideran que se trata de acciones llevadas a cabo por las empresas en las que el objetivo principal o el motor que justifica esas acciones es un interés que va más allá de los de la compañía en favor de la sociedad.

Para Milton Friedman (1970) el concepto de RSC hace referencia a un mal uso de los recursos corporativos que podrían ser invertidos de mejor manera en proyectos que añaden valor interno o en beneficio de los accionistas. La tesis por la que aboga este autor, defiende quizás una postura contraria a la esencia que se trata de defender de la RSC, ya que para él la verdadera Responsabilidad Social Corporativa es simple y llanamente la maximización de los beneficios, lo que se ha conocido como la “Teoría de la maximización de los beneficios” (Friedman, M. 1970). Consiste –por tanto- en la utilización de los recursos y en la realización de actividades orientadas a aumentar las ganancias, sin infringir las leyes ni las costumbres mercantiles. Bastaría con el

cumplimiento de las leyes, el pago de los impuestos y la contribución de la empresa al empleo.

Para Friedman, la empresa se debe exclusivamente a los accionistas y los directivos deben velar por sus intereses (Friedman, M. 1970). Según esta escuela, lo importante en relación con la RSC es la búsqueda de precios competitivos junto con beneficios suficientes para satisfacer al capital. Por ello, lo que deben llevar a cabo los gestores de las empresas son actuaciones que busquen únicamente el incremento del valor del accionista, pues cualquier otra alternativa supondría una violación de las responsabilidades morales, legales y fiduciarias de los gestores.

A pesar de ello, Friedman hace referencia a los problemas de agencia. Esta teoría da a conocer que las compañías, en numerosas ocasiones, se ven inmersas en problemas de dirección: situaciones en las que los directivos no siempre quieren lo mejor para el futuro de la empresa, sino que en algunas o bastantes decisiones, adoptan medidas que les favorecen a ellos aunque comprometan el futuro de las mismas.

La teoría de otro conocido autor como Freeman se conoce como la “Teoría de los *stakeholders*” (Freeman, R. E., y D. R. Gilbert, Jr. 1989). Dicha teoría defiende que los *managers* de las empresas deben satisfacer las necesidades de una variedad de constituyentes o público, quienes pueden influir en el desempeño de la compañía.

Desde el punto de vista del autor, no basta con que los *managers* se centren en los intereses o necesidades de los accionistas de la empresa o de los dueños; su teoría implica que las empresas tienen que llevar a cabo actividades no “beneficiosas” para los accionistas desde el punto de vista financiero, pero que son muy importantes para el futuro de la compañía; ya que sin ellas, esos grupos de influencia pueden dejar de apoyar a la misma. Esta definición es más exhaustiva e introduce términos como los “*stakeholders*”. El concepto de *stakeholders* engloba a cualquier grupo de personas que tengan o puedan tener cualquier influencia sobre el futuro de la compañía y que, por tanto, las compañías les deben tener en cuenta, así como sus intereses y necesidades.

Una concepción más filosófica fue la desarrollada por Donaldson, el cual decía que la RSC se basa en la idea de que existe un imperativo moral para los *managers* de “hacer las cosas bien” (Donaldson, T. y Preston, L. 1995), sin preocuparse por como esa decisión afectase al desempeño de la organización empresarial.

La teoría institucional y económica clásica (Jones, T. 1995) desarrollada por Jones se aplica en relación al término de la RSC. Podemos decir que el término RSC se definiría como las acciones que involucran a la compañía en repetidas transacciones con los *stakeholders* basadas en la confianza y en la cooperación, además de verse motivadas por la honestidad entre las partes. Este comportamiento se traduce en importantes y elevados beneficios para las empresas.

Una de las principales teorías que se han desarrollado en torno al concepto de RSC es la teoría de “resources-based-view-of-the-firm (RBV)” (Wernerfelt, B. 1984). Esta teoría presume que la empresa es una combinación de capacidades y de recursos que se interrelacionan de manera imperfecta. La cual fue posteriormente desarrollada por Barney (Barney, J. 1991) y concluyó afirmando que estos recursos y capacidades eran evaluables, inusuales, inimitables e insustituibles, por lo que podrían constituir una ventaja competitiva sostenible.

Uno de los primeros autores en aplicar esta teoría fue Hart, quien se centró en la responsabilidad social en relación con el medioambiente (Hart, S. 1995). Este autor aseguraba que para ciertas empresas, llevar a cabo prácticas responsables en relación al medio ambiente, constituía una fuente de recursos o una capacidad que les aportaba una ventaja competitiva sostenible.

Como se puede ver, esta teoría gira en torno a las ventajas competitivas sostenibles, introduciendo así un elemento adicional. Una ventaja competitiva puede darse como consecuencia de multitud de factores: una buena imagen en el mercado, un sistema excelente de fabricación o de transporte, un trato inigualable con los clientes, etc. En definitiva, se trata de un elemento que haga que la empresa sea diferente en algo y que le permita ser la mejor o desempeñar su actividad mejor que ninguna otra. En cuanto a la sostenibilidad, hace referencia a que la ventaja sea posible mantenerla en el tiempo, de manera que permita a la compañía seguir desarrollando sus actividades ejercicio tras ejercicio.

Volviendo a los autores con los que comencé esta sección, McWilliams y Siegel resaltan un modelo muy simple en el que comparan dos empresas con productos prácticamente idénticos con la diferencia de que una de ellas añade un atributo social adicional que la otra no, y que es positivamente valorado por los consumidores o potenciales consumidores y por otros *stakeholders* (McWilliams, A. y Siegel, D. 2001).



Para ello los directivos llevarán a cabo un análisis de costes y beneficios que les permitirá determinar el nivel de recursos que van a destinar a unas actividades y a otras.

Esta teoría que se centra en la RSC tiene como resultado algunas implicaciones estratégicas. Por un lado, la RSC puede ser un elemento integral del negocio de la empresa y dar lugar a diversas estrategias. Por otro, la lógica de RBV anteriormente mencionada puede ser aplicada aquí, de manera que se pueden hacer predicciones de cuál va a ser la mejor manera de llevar a cabo inversiones en RSC en las empresas y en la industria. Una de las predicciones que se realizaron, por ejemplo, fue que se esperaba que hubiera una correlación positiva entre RSC y R+D (McWilliams, A. y Siegel, D. 2001) y resultó ser favorable el resultado obtenido.

Como resalté, es posible que los mismos productos como pueden ser dos coches de igual tipo y características similares pero de diferentes compañías, o incluso de la misma, tengan una recepción en el mercado completamente diferente sólo por añadir ese elemento social que antes mencionaba. Un ejemplo claro son los coches híbridos y los no híbridos. Muchos clientes prefieren un coche híbrido porque están concienciados del medioambiente y por eso se inclinan por comprar un coche con esta característica, porque además de ofrecerles las mismas prestaciones que los otros, tienen ese elemento adicional de responsabilidad social, y están dispuestos a pagar un poco más por ello ya que consideran que contaminar menos es un elemento de valor. Esto es lo que se conoce como diferenciación vertical porque el cliente prefiere un producto frente a otro.

También podemos hablar de diferenciación horizontal. En estos casos el cliente o consumidor lo que hace es elegir el producto simplemente por algún elemento que le diferencia como color, sabor, diseño...Un claro ejemplo de esto sería, los clientes de iPhone, que a pesar de que estos móviles sean dispositivos buenos, se caracterizan por su moderno diseño y fácil uso, y la gente es capaz de pagar más que por otro móvil que quizás tiene mejores prestaciones pero su diseño no es tan vanguardista.

El problema de la RSC es que en muchas ocasiones, y tal y como se ha ido definiendo, se trata de un política empresarial que implica llevar a cabo actividades o maneras de realizar una determinada actividad que no pasan a ser conocidas por el público o por los *stakeholders* y que, por tanto, permanece en la esfera interna de las empresas sin que trascienda esa información al público.

Puede ser que la empresa esté llevando a cabo tareas que cumplan perfectamente, moral y políticamente, los estándares de responsabilidad social, pero al ser elementos internos, pueden no ser conocidos por el público y que los clientes o consumidores actuales y/o potenciales no lo tengan en cuenta y, que desde su punto de vista, no añada valor por tanto a sus productos o servicios. Aunque es cierto que hoy en día, la mayoría de empresas, en sus páginas web tienen una sección dedicada a actividades que realizan en beneficio de la sociedad o donde explican los proyectos en los que están inmersos y que les permite dar a conocer su contribución a la sociedad en relación con la RSC.

Para ir concluyendo y aunque en el epígrafe siguiente se recogen los elementos comunes a las aportaciones de los autores, podríamos decir que la RSC hace referencia, por un lado, a acciones que la empresa debe llevar a cabo en beneficio de los agentes que se relacionan con la corporación. Por otro, los autores han hecho referencia a que se trata también de una manera de gestionar responsablemente los recursos de los que dispone la empresa para la consecución de los objetivos y para el normal desempeño de sus funciones en el cumplimiento de su objeto social.

Queda también claro que la RSC supone la incorporación de los intereses de los *stakeholders*, es decir, tener en cuenta otras necesidades e intereses externos a las empresas.

### **1.3. Puntos de acuerdo**

Ha sido una constante común a lo largo de las líneas precedentes, y desde el comienzo del trabajo hasta aquí realizado, la disparidad que existe entre lo que unos autores y otros entienden por Responsabilidad Social Corporativa.

Aunque lo anterior es cierto, también lo es que aparecen algunos elementos que se han repetido. Gracias a ello, nos van a permitir alcanzar una base sobre la que trabajar y tomar como punto de referencia, para poder aplicar el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa a los diferentes sectores o industrias existentes en cualquier economía y más en concreto a los despachos de abogados, que son objeto de análisis en el presente trabajo.

Se podría decir que la Responsabilidad Social Corporativa es, por tanto, una política que engloba un conjunto de prácticas o actividades que tienen influencia en el desarrollo normal y lógico de cualquier empresa. La RSC implica hacer algo o cambiar la manera de hacerlo con un objetivo claro que es hacer el bien o por lo menos hacer menos mal, en última instancia y si no queda otra alternativa.

Otro aspecto peculiar de la RSC es que no sólo va a tener en cuenta los intereses de la empresa, como institución independiente y distinta de los miembros que la componen, sino que también va a incluir o a tener en cuenta a otros grupos de interés que se ven afectados por las actividades de la empresa o que se podrían ver afectados por las mismas. La RSC implica que se deben considerar las necesidades, no sólo de la empresa sino también de estos grupos de interés, entre los que se encuentran empleados, clientes, agentes externos, comunidades locales, e incluso otras empresas y competidores.

Además en otro de los puntos en los que hay un consenso bastante elevado o prácticamente pleno es en cuanto a que las consecuencias de ese comportamiento han de ser beneficiosas, aunque no siempre para la empresa, sí para la sociedad. Este punto es sin duda el más importante ya que eso implica ir más allá de los intereses de la compañía. La empresa va a tener que pensar en cómo con sus actuaciones, o a través de su forma de actuar, puede realizar cambios positivos en la sociedad; o que su forma de llevar a cabo el desempeño del negocio, acabe derivando en consecuencias positivas para la sociedad. La palabra “sociedad” no debemos entenderla en su sentido más amplio como la sociedad española en su conjunto, ya que salvo muy pocas empresas, su influencia se reduce a un ámbito más pequeño. Debe ser entendida como un número amplio de individuos de variadas características, que están relacionados con la empresa de manera directa e indirecta, e incluso con sujetos o individuos que no están del todo relacionados.

Existe también un fuerte consenso en la idea de que la RSC debe estar presente en todas y cada una de las empresas, y que no debe ser una política secundaria sino que debe pasar a primer plano. En el fondo, la idea que subyace detrás de ese pensamiento es el convertir la Responsabilidad Social Corporativa en un elemento más característico de la cultura de la empresa. Ello implica que se convierta en algo tan habitual que todos los miembros de la compañía se conciencien de la importancia que tiene esto dentro de

la misma. Más aún, la importancia que tiene para el exterior y las consecuencias que tienen los actos individuales de cada trabajador y del conjunto de la empresa.

Es cierto que quizás los trabajadores puedan influir menos, o sus actuaciones tengan menor influencia que las de los directivos o gerentes de las empresas; cuyas decisiones tienen una implicación directa en la marcha y dirección de la organización. Pero sí que es posible crear una cultura en la que se fomente la participación o la aportación de ideas que puedan llevarse a cabo por la empresa para contribuir a mejorar en algún aspecto la sociedad o a respetar mejor los entornos en los que opera la empresa. Si esto se consigue, es posible que los trabajadores, que son los que ven de cerca las consecuencias de la empresa, aporten muchas ideas que den lugar a acciones que llevarán a la empresa a contribuir a mejorar la sociedad en la que “viven”.

#### **1.4. Tipos de RSC**

En esta tarea de determinación del concepto de RSC, son numerosos los autores que han trabajado para acuñar una definición integra que establezca lo que la RSC realmente significa. En relación con ello, han sido numerosos también los intentos que han tratado de establecer diferentes tipos de Responsabilidad Social Corporativa.

De entre todas las clasificaciones existentes, respetando el orden cronológico, me gustaría empezar por la del conocido autor Carroll, ya que considero que ha sido una de las aportaciones que mayor relevancia ha tenido.

Dicha clasificación se basa en una pirámide formada por cuatro partes (Carroll, A.1979). Dos de las cuales hacen referencia a una responsabilidad que incluye la de ser rentable y la de adecuar la actuación de la empresa a la legislación y las diferentes regulaciones. La falta de las mismas dará lugar a una serie de sanciones que serán contraproducentes para las empresas. La tercera de las responsabilidades, y que va más allá de las anteriores, es una responsabilidad ética. Ésta hace referencia a ciertas actividades que son esperadas o prohibidas por los miembros de la sociedad pero que no han sido escritas en ningún código. Por último, la cuarta de las responsabilidades es la filantrópica, que hace referencia a las actividades que parten de la pura voluntariedad desde el punto de vista del negocio. La diferencia con las anteriores, es que se trata de

actividades que a pesar de que no son esperadas por los miembros de la sociedad, sí que son deseadas por estos.

Una clasificación más reciente y que sin duda refleja de una manera más adecuada la actualidad de la RSC, es la clasificación llevada a cabo por dos autores ya mencionados anteriormente como son Husted y De Salazar y que debido a su adecuación e importancia considero que merece ser comentada aquí.

Para estos autores existen tres tipos de RSC (Husted-Corregan, Bryan y Salazar-Cantú, J.J 2006). El primero se conoce como altruismo y se caracteriza por tratarse de actividades que las empresas llevan a cabo desinteresadamente, y de las cuales no esperan obtener nada a cambio, a pesar de que tengan efectos muy positivos para la sociedad y que para las empresas estas actividades sean un coste.

En segundo lugar, lo que se podría entender como egoísmo coercitivo. Lo cual hace referencia a actividades que son llevadas a cabo por las empresas por obligación, sino legal, moral de realizar determinadas actividades que son socialmente beneficiosas y de las que las empresas no obtienen nada a cambio. Se han llamado de esta manera precisamente por la idea que lleva aparejada de ese egoísmo de la entidad empresarial, en cuanto a sólo mirar por su bien y por sus beneficios, sin preocuparse por los agentes externos a ella que se encuentran alrededor.

Y por último, dentro de la clasificación realizada por estos autores, nos encontramos con una tercera categoría denominada uso estratégico de la RSC. Por cómo ha sido denominada, se puede intuir en qué consiste. Son básicamente las actividades, actos, proyectos, iniciativas, etc., llevadas a cabo por las empresas cuando saben que realizándolas, van a obtener mayores beneficios en el futuro y a largo plazo (no entendiéndolo sólo en su sentido más económico), que le van a permitir desarrollar una estrategia solvente para competir.

Me gustaría referirme a una tercera clasificación, en la que no voy a entrar en detalle, que estructura las diferentes actuaciones de las empresas relativas a la Responsabilidad Social Corporativa en función de la fase o el grado de madurez en el que se encuentre la empresa en relación con su preocupación o su desarrollo de prácticas socialmente responsables.

Desde mi punto de vista, si miramos a las actividades que llevan a cabo las empresas en relación con la RSC, vamos a poder extraer tres tipos diferentes de prácticas y que se asemejan mucho a la clasificación llevada a cabo por Husted y De Salazar (2006). Considero que esta clasificación refleja muy acertadamente la realidad en la que nos encontramos inmersos a día de hoy.

En primer lugar, hay ciertas prácticas que son llevadas a cabo por las empresas por mandatos legales y que les han sido impuestas; como es el caso de prácticas que reducen las emisiones de CO<sub>2</sub>, que tienen menor impacto medioambiental, etc. Las empresas posteriormente las han aprovechado para mejorar su imagen, pero que de ser por ellas, en muchos casos estas actividades no habrían sido adoptadas. Por eso un primer tipo práctica sería la RSC impuesta.

En segundo lugar, actividades que llevan a cabo las empresas por el beneficio de la sociedad, pero que las desarrollan de manera estratégica, porque efectivamente saben que el realizar una determinada actividad les va a permitir posicionarse mejor en el mercado y adquirir una ventaja competitiva.

Este es el caso, por ejemplo, de Coca-Cola con la búsqueda de la felicidad. Por ello patrocina campeonatos de fútbol y otras muchas actividades en las que busca que la gente se divierta y lo pase bien. Constantemente nos hace saber que lo que quiere es que nosotros seamos felices y que ellos nos están ayudando gracias a los momentos que nos hacen compartir, en los que siempre hay una Coca Cola de por medio. Como podemos apreciar aquí, Coca-Cola lleva a cabo actividades que sabe que le otorgan una mejor imagen. La gente a la hora de comprar, recordará esos momentos vividos y conseguirán que el consumidor tienda a decantarse por Coca-Cola. Este segundo modelo lo llamo RSC por interés.

Por último, quedaría englobar en esta categoría a todas aquellas actividades que las empresas realizan sin interés alguno, que únicamente son hechas de manera altruista porque sienten la necesidad de ayudar, no por recibir nada a cambio, sino porque son conscientes del gran impacto que tienen sus comportamientos y actividades. Ejemplos de este tipo hay muchos, como grandes firmas de asesoría que ayudan a pequeñas empresas gratuitamente para que despeguen, y que no tienen los recursos para pagar por ese asesoramiento; o grandes despachos al alcance de muy pocos, que defienden en ciertos casos a particulares que no disponen de medios y que en ningún caso podrían

haber pagado las altas minutas de los abogados. Este segundo caso se conoce como actividades *pro bono* que serán explicadas y desarrolladas con mayor profundidad posteriormente en el Capítulo tercero.

Por tanto, y con objeto de concluir este apartado, la última clase de actividades o prácticas conforman un tipo de Responsabilidad Social Corporativa al que denomino RSC desinteresada.

Así pues, los tres tipos de RSC serían la RSC impuesta, la RSC por interés y la RSC desinteresada.

## **Capítulo II: Implicaciones de la RSC en las empresas**



## Capítulo II: Implicaciones de la RSC en las empresas

### 2.1. ¿Debe ser la RSC una cuestión de rentabilidad?

Comienza este segundo capítulo con una cuestión fundamental como es la rentabilidad de la RSC. Como ya se ha mencionado, algunos autores han defendido que la RSC se reduce a la búsqueda del máximo beneficio para la empresa y a la maximización de valor para los accionistas.

Como se ha establecido *“esta idea de la maximización del valor de las acciones parte de una postura o concepción de la racionalidad del sistema económico. La idea que se esconde detrás de la maximización se basa en que se alcanzará el punto óptimo de rentabilidad y la eficacia económica será máxima consiguiendo los mayores volúmenes de outputs con los recursos disponibles”* (De la Cuesta González, M. 2005:17).

Un estudio realizado por KPMG y la Universidad de Ámsterdam (2005)

pone de manifiesto cuáles eran las consideraciones que motivaban el desarrollo de prácticas socialmente responsables, y se pudo determinar que las consideraciones económicas son todavía las más importantes. Además, se concluyó entre otras:

Motivación	%
Consideraciones económicas	74
Consideraciones éticas	53
Innovación y aprendizaje	53
Motivación de empleados	47
Reputación o marca	27

Fuente: KPMG y Universidad de Ámsterdam (2005)<sup>1</sup>

Lo que refleja la tabla es que de las opiniones expresadas por los inversores participantes, son las consideraciones económicas las más relevantes, dejando muy por detrás a las consideraciones éticas. Como se puede ver, parece –por tanto- que los inversores consideran todavía hoy, que si se llevan a cabo actuaciones relacionadas con

<sup>1</sup> El estudio llevado a cabo por KPMG acerca de la Responsabilidad Corporativa ha sido uno de los más exhaustivos desde que se iniciara en 1993. El estudio analiza las tendencias en RC incluyendo las 250 empresas más punteras según Fortune 500; y las 100 mejores empresas en 16 países. El estudio abarca más de 1600 empresas que le permite reflejar una verdadera imagen global de la tendencia de la RSC/RC. [En línea]. Marzo 2015. <https://commdev.org/kpmg-international-survey-corporate-sustainability-reporting>

la RSC debe ser porque tengan implicaciones positivas para las empresas desde el punto de vista económico.

*“Las grandes empresas son propiedad de muchos accionistas que controlan la compañía a través del consejo de administración designado, el cual se encarga de elegir a los directivos de la misma. El problema está en que en la práctica, la realidad es bien distinta, y son realmente los directivos los que manejan las empresas y los que establecen la dirección y rumbo de estas, siendo poco controlados por el consejo de administración”* (De la Cuesta González, M. 2005:17).

Otro problema que subyace en relación con la rentabilidad de las empresas es la gestión responsable de las mismas, lo que anteriormente se expresó como la “Teoría de la agencia”. Los salarios de los directivos suelen ser mayores cuanto más grandes son las empresas, y estos por tanto aspiran a que crezcan y se expandan en vez de tratar de maximizar los beneficios de los accionistas, lo cual es un comportamiento que no responde a la ética, y que ya fue anticipado por Friedman (1970) en su teoría se la maximización de beneficios. Si esto ocurre, se produce un conflicto de intereses entre los gestores o agentes y el accionista.

La maximización del beneficio se convierte en la maximización del valor para el accionista (De la Cuesta González, M. 2005), que es el fin último que debería ser buscado, y ello se producirá en función de una revalorización de las acciones basada en las expectativas de beneficios futuros de la empresa. El objetivo por tanto, es la obtención de beneficios a largo plazo.

Otro de los objetivos económicos de la empresa es la mejora de la eficiencia y productividad. El significado de esta afirmación es la maximización de beneficios mediante la producción con los recursos de los que se dispone, lo cual es algo fundamental para sobrevivir en un mundo competitivo.

Las empresas a la hora de plantearse estas cuestiones, analizan sus costes e ingresos. Entre aquellos, incluyen el coste de las materias primas, energía, recursos financieros, costes laborales, etc. Entre los ingresos, básicamente los resultados obtenidos por la empresa en el periodo (De la Cuesta González, 2005).

El problema es que, como puede apreciarse, las empresas se preocupan excesivamente de la maximización de beneficios, de la reducción de costes, etc., sin

incluir entre sus variables el deterioro del medio ambiente, el estrés o la presión a la que están sometidos los empleados, la degradación moral de los mismos, etc. Se les olvida a las empresas que la rentabilidad hay que mirarla también desde la eficiencia, que hace referencia a *“la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo”* (Gerencie. 2015: para 2). Se es eficiente cuando con los recursos disponibles se consigue alcanzar un determinado nivel de producción o de realización de servicios. Se mejora la eficiencia si con los mismos recursos se alcanza un nivel superior de producción o de servicios, o si para alcanzar un determinado nivel, se emplean menos recursos.

En términos de RSC, conseguir una eficiencia socialmente responsable implica hacer un uso responsable de los recursos de los que dispone la compañía, evitando despilfarros en el uso de la energía para reducir la contaminación por ejemplo; reutilizando las materias primas para reducir la emisión de desechos; garantizando los derechos de los trabajadores y respetando su descanso y otras necesidades de los empleados; etc. Pero no sólo eso, sino que significa también garantizar que la mano de obra trabaje en condiciones justas y además pagar un justo precio a proveedores por sus productos, materias primas o servicios.

En numerosas ocasiones, la eficiencia de las empresas se obtiene gracias a la capacidad de las empresas para negociar en el mercado con proveedores de materias primas o de mano de obra. Un aspecto importante a tener en cuenta es la tendencia de los mercados a los oligopolios. Pocas empresas que acaparan grandes cuotas de mercado e incrementan su posición frente a los agentes externos. Esto les permite reducir los costes al máximo y que su poder de negociación aumente incluso hasta llegar a situaciones en las que los proveedores o trabajadores no tienen capacidad para negociar y por tanto van a verse obligados a aceptar las condiciones y términos impuestos por las empresas.

Además, les va a permitir trasladar ciertas partes de la cadena de valor a otros países donde, no respetando los derechos laborales; les va a permitir reducir los costes laborales, que son una parte muy importante en las empresas.

Desde mi punto de vista, considero que la respuesta a la pregunta planteada en el encabezado de este epígrafe, es que la Responsabilidad Social Corporativa no debe ser una cuestión de rentabilidad. Al menos, el motor que impulse a la empresa a llevar a

cabo una política de RSC no debe ser un fin económico, sino que las empresas deben actuar porque lo consideren moralmente correcto, con independencia de que pueda tener o no un impacto económico positivo. En definitiva, las empresas deben sacrificar sus márgenes de beneficios en favor de la mejora de condiciones laborales, de pagar mayores precios a los proveedores, de reducir el impacto medio ambiental que producen, etc.

## 2.2. ¿Es rentable llevar a cabo/aplicar RSC?

La cuestión que aquí se plantea, a pesar de que puede parecer que guarda cierta similitud con la anterior, hace referencia a que si una vez que las empresas han decidido desarrollar una política de RSC, con independencia de que el motor que la justifique sea alcanzar un fin económico o no, esas actuaciones se traducen efectivamente en beneficios para la compañía. Es decir, que si la corporación, por el hecho de actuar responsablemente, va a obtener beneficios superiores, o por el contrario, la empresa va a tener que renunciar a una parte de los beneficios.

Como afirma De la Cuesta González (2005):

*Una parte importante de la investigación sobre RSE ha tratado de demostrar que haciendo el bien la empresa además lo hacía bien, es decir, conseguía mayores beneficios. Las conclusiones se ofrecen como argumento de tipo utilitarista, contrarrestando las afirmaciones de algunos según las cuales el coste derivado de asumir la responsabilidad reduciría la competitividad para la empresa y, por tanto, su cuota de mercado. Ningún estudio ha encontrado que la empresa pierda dinero por asumir su RSE, pero tampoco se puede afirmar que la empresa que asuma su responsabilidad social será la líder del sector, ni que las empresas que no lo hagan serán expulsadas del mercado.*

De algunas encuestas realizadas en relación con la RSC se han alcanzado diferentes conclusiones recogidas en el artículo de De la Cuesta González (2005: 33-34):

- En el Reino Unido por ejemplo, el ochenta y siete por ciento de consumidores, considera que tienen mejor imagen de las empresas que tratan de mejorar la sociedad. Además, siete de cada diez consideran que, manteniendo los precios y

la calidad iguales, estarían dispuestos a cambiar de marca por apoyar una buena causa.

- En España por ejemplo, siete de cada diez españoles se consideran compradores éticos, y nueve de cada diez tiene en cuenta el historial de la compañía. Por otro lado, el 68% apoya a empresas que ayudan a ONGs y a proyectos humanitarios.
- Dos de cada tres ciudadanos hablan negativamente de empresas que no están concienciadas con la RSC y boicotean a las empresas intentando no comprar sus productos.
- La percepción de la marca está influenciada por la responsabilidad social de la empresa: los consumidores reaccionan positivamente ante nuevos productos de empresas apoyadas en la responsabilidad social.
- Los consumidores no sustituyen calidad del producto por comportamiento responsable, ni tampoco un incremento de la calidad sustituye a comportamientos menos éticos de las empresas. Los consumidores están dispuestos en muchos casos a pagar más por un producto que no tiene consecuencias inmorales.
- Además estudios como el de Waddock y Graves demuestran que los resultados sociales de la empresa son un predictor y una consecuencia de los resultados financieros. Se establece un círculo vicioso que lleva a que, manteniendo el resto de variables contantes (*ceteris paribus*), un mejor resultado financiero se traduce en una mejora de los resultados sociales, que a su vez se traduce en un mejor resultado financiero de nuevo.

En base al último de los apartados y a las afirmaciones leídas en el artículo de los autores McWilliams, A. y Siegel, D. (2000), podríamos concluir que hay algún estudio que demuestra que las empresas socialmente responsables obtienen mejores resultados financieros. Pero es importante destacar que, pese a que aparentemente los estudios parezcan concluir que las empresas no pierden dinero por asumir su RSC como consecuencia de una mayor satisfacción de los clientes o una mejor imagen, tampoco se puede afirmar que la empresa –asumiendo una responsabilidad social- va a ser líder del mercado o del sector, y que las que no lo asuman, pueden ser expulsadas del mismo.

Además, si tenemos en cuenta el trabajo de Muñoz (2004), podemos concluir que existen evidencias tanto negativas como neutras en cuanto al desarrollo o posición de las empresas que asumen su responsabilidad social.

La disparidad de los estudios se debe probablemente a la debilidad de las variables y de las medidas utilizadas. Por tanto, no ha quedado demostrado que las empresas que asumen su papel social y contribuyen a mejorar, obtengan resultados más favorables. Del mismo modo, tampoco ha quedado acreditado que obtendrán una actuación desfavorable en el mercado si no desarrolla actividades relativas a la RSC (Moneva Abadía, J.M. s.n.).

En consecuencia, es muy complicado afirmar rotundamente que las RSC es un sistema que genera mayores rentabilidades. No hay evidencias claras que apoyen esa afirmación. No obstante, la institucionalización de la práctica RSC (Moneva Abadía, J.M. s.n.) en el largo plazo, permitirá observar diferencias entre las empresas socialmente responsables, y por tanto, innovadoras de las que optan por otros caminos menos éticos, o simplemente caminos en los cuales las variables sociales no son incorporadas a la ecuación de producción o de realización de los servicios.

### **2.3. ¿Debe ser la RSC una forma de invertir parte de los beneficios obtenidos, o debe ser analizada desde el punto de vista de cómo se generan estos beneficios?**

Llegados a este punto, es importante plantearse la cuestión que encabeza este apartado. La misma hace referencia a si la RSC consiste en cómo contribuir socialmente “gastando” o invirtiendo el dinero generado por la empresa, o por el contrario, si debe ser analizado desde el otro punto de vista, es decir, desde la manera en que las empresas son capaces de generar beneficios. Y es que son numerosas las ocasiones en las que nos olvidamos de esta segunda cuestión.

La mayoría de las empresas piensan que la RSC consiste en llevar a cabo actividades con sectores menos favorecidos de la sociedad, con personas que no tienen los mismos recursos, que se trata de donar dinero para proyectos solidarios, o que consiste en constituir fundaciones que lleven a cabo actividades sociales.

No digo que eso no sea la RSC, que lo es, o al menos una parte de ella. Pero no debemos olvidar que las empresas afectan a muchos más agentes. De qué sirve que la

empresa constituya fundaciones o done dinero a asociaciones u ONGs para proyectos solidarios, si se olvida de sus trabajadores. De qué sirve que la empresa se gaste dinero en voluntariados ayudando a personas con menos recursos, si los primeros necesitados son sus empleados que llegan a duras penas a fin de mes, o que no pueden darles a sus familias una vida digna, una educación y alimentos básicos, etc.

Además, de qué sirve que la empresa hable de responsabilidad social, si después le está reduciendo los márgenes al mínimo a sus proveedores, para así ella reducir sus costes y ganar más.

Son todas estas cuestiones entre otras las que nos debemos plantear y que a menudo se nos olvidan, aprovechándose las empresas de este olvido para justificar su comportamiento con esas otras actuaciones que en ocasiones llevan a cabo.

Justifican ayudas a terceros, en países menos favorecidos, pero después se olvidan de los que más cerca tienen y no hacen nada por cambiar esa realidad, porque silencian su conciencia con esas otras actuaciones.

Se nos olvida muchas veces que la responsabilidad social tiene dos vertientes; una externa en la que se situarían consumidores, proveedores, otras empresas, instituciones, o cualquier otro agente del exterior; y una vertiente interna que incluye a accionistas o socios, directivos y trabajadores. En la gran mayoría de los casos, las empresas se dedican o llevan a cabo políticas de RSC en su vertiente externa y se olvidan o desconocen las actuaciones que pueden llevar a cabo en la interna. El factor determinante de la clasificación de unos y otros como internos o externos es precisamente que se trate de agentes que con los que la empresa mantenga una relación interna, es decir que sean los que desempeñan alguna función en la empresa, ya sea como trabajadores, ya sea dirigiendo, o simplemente como socio; en contra posición a una relación externa con la empresa, es decir, agentes a los que las decisiones de la empresa les afectan (directa o indirectamente) y los que mantienen una relación con la empresa más o menos cercana, pero no se encuentran dentro del negocio.

En mi opinión, en relación a la pregunta planteada al inicio del presente apartado, considero que la respuesta no debería ser una u otra, es decir, que la empresa no debería entender la RSC sólo como una manera de invertir o gastar determinados fondos, ni sólo como una forma de generar beneficios, sino que debería entenderlo de

ambas formas. Por ello, creo que la empresa debería trabajar en desempeñar políticas de RSC que estén orientadas a ambas vertientes, tanto la interna, como la externa.

## **2.4. Responsabilidad de la empresa con diferentes agentes**

Una de las implicaciones de la RSC es la incorporación de los intereses de los *stakeholders* en el desarrollo normal de la empresa. Como bien se ha dicho, los *stakeholders* son un grupo de personas de muy variada naturaleza que se ven relacionados con la empresa de alguna manera y que por tanto las decisiones y el desarrollo de la misma les afecta, además de tener capacidad para influir en la toma de decisiones.

Están incluidos dentro de los *stakeholders* los empleados, los directivos, los socios y accionistas, los clientes, consumidores o usuarios, las empresas competentes, los proveedores, las comunidades en las que se establecen, los países en los que se asientan, y otras asociaciones o grupos relevantes.

Como se expuso en el epígrafe 2.1, la RSC tiene una doble vertiente a las que llamo interna y externa. Ambas son importantes para las empresas, y van a favorecer a mejorar la sociedad.

Los intereses de cada grupo, que componen ambas vertientes, van a ser diferentes y por ello la empresa debe ser conocedora de sus inquietudes, de sus necesidades y deseos para poder satisfacer y contentar a todos. Por ello la empresa deberá seguir diferentes estrategias o planes que den a cada grupo lo que espera recibir de la compañía. Es importante que la empresa trate de mantener relaciones estrechas con cada grupo, pues es lo que le permitirá conocer qué necesitan.

A continuación se resaltan algunos aspectos que pueden tener en cuenta las empresas en relación con los diferentes grupos de interés más relevantes, empezando por los que se encuentran en la vertiente interna y posteriormente con los integrantes de la externa de la RSC.



El esquema seguido a continuación, está basado para algunos de los sub-epígrafes en el documento elaborado por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014), otros han sido aportaciones personales al índice seguido en el informe citado.

#### **2.4.1. Gestión responsable de los recursos humanos y fomento del empleo**

Como se puede extraer del apartado 6.4 del informe elaborado por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014), se da por sentado que las empresas cumplirán con las leyes en relación con las políticas de empleo. Eso significa en primer lugar el respeto de los derechos de los trabajadores entre los que se encuentran un salario justo, un horario adecuado, respeto de los derechos sindicales, condiciones laborales que sean adecuadas a los diferentes trabajos que se desempeñan, cumpliendo en cualquier caso con las condiciones mínimas de seguridad e higiene.

Asimismo, se llevarán a cabo prácticas que fomenten la igualdad de trato entre los trabajadores, sin que se produzcan diferencias injustificadas por razones de sexo o de cualquier otra índole. Esto implica igualdad de contratación de hombres y mujeres, así como las mismas oportunidades de promoción interna en las compañías.

Pero no basta con que las empresas cumplan con lo establecido en las leyes. Las empresas deben *“contribuir a crear empleo de mayor calidad para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad”* (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014: 39). Deberán promover la conciliación de la vida familiar y laboral, y la inserción de colectivos más desfavorables, así como de mujeres víctimas de la violencia de género.

Deberán las empresas también promover la diversidad de las plantillas, como reflejo de las sociedades cosmopolitas en las que vivimos hoy en día, lo cual es un reflejo del mundo globalizado actual. Y en cualquier caso respetar los derechos de los trabajadores.

Adicionalmente, *“deberían impulsar la inclusión en los planes de prevención de medidas de promoción de la salud en los centros de trabajo que afecten a todos los ámbitos y niveles de las organizaciones”* (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014: 39).

Por último, se deberá fomentar la relación entre los directivos y los empleados de manera que exista una relación más fluida, basada siempre en el respeto mutuo, y no se tomarán medidas o represalias contra aquellos que denuncien prácticas abusivas o comportamientos no éticos, o de dudosa moralidad.

#### **2.4.2. Relación con los socios y accionistas**

En cuanto a la relación accionista-empresa, en esta dirección, el socio se responsabilizará de que el consejo de administración elegido este formado por personas de reconocida o reconocible competencia profesional y rectitud ética. Que sean personas concienciadas de la RSC y de la ética empresarial.

Además se comprometerá a no primar la rentabilidad o reparto de los dividendos, a costa de atentar contra los derechos de los públicos o grupos relacionados con la empresa y de violar o comprometer las leyes o normas.

En cuanto a la dirección empresa-accionista, se asegurará de que los beneficios se obtienen de manera lícita, y que las inversiones que se realicen serán con el objetivo de incrementar el valor de la empresa.

Además se tratará de promover la participación de los accionistas en la gestión y se asegurarán los procedimientos de control de la misma. No se llevarán además a cabo, acciones discriminatorias, ni se facilitará información privilegiada a unos u otros que puedan provocar diferencias entre los accionistas. Además se deberá tener en consideración los intereses de los minoristas.

#### **2.4.3. Relación con los proveedores**

Como establece la Estrategia Española de RSC en su apartado 6.6: *“Resulta esencial el desarrollo de sistemas de relación socialmente responsables por parte de las organizaciones con cada uno de los componentes de la cadena de suministro, y la puesta en marcha de actuaciones que contribuyan a que las empresas tomen una mayor*

*conciencia de la responsabilidad social de sus proveedores”* (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014:44).

Además, las empresas y las administraciones públicas deben adquirir conciencia de la capacidad que tienen para fomentar el empleo y mantener el tejido empresarial, actuando responsablemente y formando e invirtiendo en los proveedores.

En este sentido, *“se deberán fomentar los contratos con proveedores que incluyan cláusulas sociales y medioambientales, en la misma dirección de la legislación vigente y con el objetivo de fomentar la compra de bienes y servicios que cumplan las condiciones de accesibilidad e igualdad para todos”* (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014: 44).

Igualmente, se comprometerán las empresas a basar las relaciones en principios de lealtad y cooperación, además de en relaciones a largo plazo. Se exigirá mejoras a los proveedores en la medida en la que sea posible, sin que ello suponga un grave perjuicio para los mismos, y sin que les suponga una carga excesiva que no puedan soportar y que comprometa la viabilidad de sus negocios.

Por último, se tratará de trabajar con ellos para que se conciencien los proveedores también de la importancia de la RSC, de manera que se diseñen programas de colaboración e inversión en la mejora de los procesos y en la formación de los trabajadores.

#### **2.4.4. Relación con clientes, consumidores y usuarios**

El cliente debe ser el elemento central de la estrategia de producción y marketing de la compañía, pues sin clientes, las empresas no pueden sobrevivir en el mercado. Se deberá intentar desarrollar programas o medios para escuchar las necesidades de los clientes, de manera que se puedan satisfacer las necesidades, intereses, mejorar o cambiar los problemas que den los productos u ofrecer servicios que se ajusten más a lo que el cliente necesita.

Los datos de los clientes, de carácter profesional o personal que sean conocidos como consecuencia de la relación con la empresa, deberán ser tratados con máxima

confidencialidad y anonimato, no pudiendo ser cedidos ni vendidos a otros terceros interesados en ellos.

Además, sería interesante poner en marcha programas que formen a los consumidores en la utilización del producto y colaborar en la medida de lo posible en campañas de consumo responsable. En esta línea de actuación se introducen medidas para sensibilizar, concienciar y hacer partícipe al consumidor en su toma de decisiones, lo que contribuirá, por un lado, a extender las prácticas de responsabilidad empresarial como requisitos de negocio; y, por otro, a la promoción de una sociedad más sostenible, ecológica y solidaria.

Esta iniciativa parte de la necesidad de introducir la cultura de la información leal al consumidor y de la libre competencia, de colaborar lealmente con las autoridades en defensa del consumidor, de defensa de la libre competencia, y de fomentar el acceso a información veraz por parte de los consumidores sobre los productos y servicios.

## **2.5. Implicaciones adicionales de la RSC que no hacen referencia a los grupos de interés**

La influencia de la RSC no se agota en los diferentes grupos anteriormente desarrollados, ni sólo implica llevar a cabo las actuaciones o consideraciones anteriormente citadas, sino que existe un abanico muy amplio de posibles políticas que pueden ser implementadas en las empresas y que cumplan con la RSC. Éstas, en la mayor parte de las ocasiones, van a depender de que los directivos estén concienciados de la importancia de la RSC y, por tanto, va a estar en su mano la puesta en marcha de prácticas que se pueden englobar dentro de la RSC. A continuación, se exponen otras implicaciones de la RSC que considero más relevantes, en el ámbito de las actuaciones responsables de las empresas.

El esquema seguido a continuación ha sido obtenido de las ideas aportadas por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014) aunque no todo lo desarrollado en los apartados siguientes ha sido obtenido de dicho documento.

### **2.5.1. Respeto al medio ambiente**

De acuerdo con el citado documento (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014), esto ha sido una de las principales consideraciones por parte de las compañías en cuanto a la RSC.

El medio ambiente es un factor importante a tener en cuenta. El respeto al mismo, significa por un lado, la realización y el cumplimiento de auditorías externas. Con ello lo que se pretende es evaluar el impacto social de las políticas y procedimientos llevados a cabo. Por otro lado, significa comprometerse a la utilización e inversión en tecnologías que reduzcan, no produzcan o eliminen las partículas o componentes gaseosos contaminantes del medio ambiente. Deberán intentar cumplir los objetivos legales establecidos en cuanto a las emisiones contaminantes y a los objetivos marcados por Europa para el 2020 en relación con el uso de las energías renovables y nuevas formas de obtención de energías limpias.

También significa desarrollar procedimientos de tratamientos de residuos altamente contaminantes, evitando alterar los ecosistemas en los que se opera, para causar el menor impacto medio ambiental posible.

Asimismo, otro compromiso interesante sería la utilización de envasados, empaquetados, etc., que sean retornables, biodegradables y/o reciclables de manera que se conciencie a los consumidores de la importancia de no abandonarlos en lugares inadecuados.

Y por último, como mencionaba, se debería tratar de implementar una política proactiva para conocer las nuevas formas de obtención de energía y maquinaria menos dañina para el medio ambiente, incluso llevar a cabo inversiones para la empresa que, aunque supongan un elevado coste, sean beneficiosas y respetuosas para con el medio ambiente.

### **2.5.2. Cooperación al desarrollo**

España está adoptando un papel proactivo en relación con el desarrollo de medidas encaminadas a la defensa y protección de los derechos humanos de las comunidades, siendo partícipe de las medidas o actuaciones encaminadas a cumplir con los Objetivos del Milenio como así lo establece el apartado 6.9 del texto referido (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014: 49).

Se pretende también *“incorporar los principios establecidos sobre derechos humanos por las Naciones Unidas y empresas transnacionales a las empresas españolas que operan en todo el mundo y gestionar de manera responsable las dichas organizaciones”* (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014: 49).

Lo que se quiere es que las empresas españolas se comprometan a respetar los derechos de los trabajadores allí donde actúen, evitando trasladar la producción a países donde pueden obtener ventajas por la menor consideración de los derechos laborales. En definitiva el objetivo es que las empresas desarrollen las mismas políticas en cualquier parte, de manera que reconozcan los mismos derechos a los trabajadores con independencia de donde se encuentren. Que los salarios sean justos en cualquier parte y colaboren para la formación de empleados y comunidades en las que se desarrolle la actividad empresarial.

### **2.5.3. Inversión responsable en I+D+i**

La RSC en relación con la inversión en I+D+i es algo muy novedoso e innovador que puede convertirse en un elemento positivo para atraer inversión de capital a largo plazo e incentivar un crecimiento de la empresa responsable y sostenible (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014).

En la mente de los accionistas, este hecho todavía no subyace como algo natural, y siguen viendo la RSC como algo que reduce la rentabilidad de la empresa, no viendo más allá, y no siendo capaces de ver las consecuencias favorables que tienen para la compañía y la sociedad la práctica de la RSC.

Es por tanto necesario concienciar a los inversores de la importancia y la responsabilidad que recae sobre ellos a la hora de adoptar decisiones, de manera que las decisiones que tomen sean congruentes con criterios de sostenibilidad, con el objetivo de que se acabe convirtiendo en un requisito del negocio y pase a formar parte de la cultura empresarial.

Como hace saber el informe de Estrategia Española de RSC: *“La inversión socialmente responsable se ha mostrado como una herramienta importante para la consolidación de prácticas avanzadas en responsabilidad social empresarial. Este tipo de inversión canaliza fondos hacia actividades y sectores más sostenibles y favorece la financiación de la economía real frente a iniciativas especulativas, con una perspectiva más de largo plazo”* (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014: 42).

La inversión responsable va a tratar de *“combinar los objetivos financieros y económicos de las empresas con objetivos responsables entre los que se incluyen entre otros los expuestos anteriormente como el medio ambiente, temas de gobernanza, temas culturales y educativos, así como ejercer las funciones de un buen gobierno corporativo”* (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014: 42).

Por último también supone el desarrollo de políticas que fomenten la investigación de nuevas formas de RSC en los aspectos fundamentales conocidos como el *“Triple Bottom Line”* (Elkington, 1997) que hace referencia al aspecto económico, medioambiental, y social de la organización.

## **2.6. Gestión de la alta dirección y de los directivos**

A pesar de que los directivos se encuentran dentro de la vertiente interna de la empresa, y este apartado podría haber sido incorporado en el epígrafe 2.3, considero que, debido a la importancia que tienen los directivos y las consecuencias derivadas de sus actos, era más apropiado dedicarles un epígrafe. Además, en los casos anteriores se trata de la relación de la empresa con los diferentes agentes, es decir hay una dirección marcada de la responsabilidad social hacia esos *stakeholders* en sentido unidireccional.

En el caso de los directivos, esa dirección sería circular, ya que son ellos mismos los que deciden el rumbo de la empresa y de las políticas que se adoptan.

Como mencionaba, los directivos, por la posición que ocupan dentro de las empresas, son los agentes en cuyas manos se encuentra la toma de decisiones. Son los encargados de dirigir y gestionar la empresa en el día a día, y la posición que ostentan se encuentra más cerca del núcleo del negocio que en el caso de los consejeros, quienes en ocasiones, simplemente se dedican a aceptar propuestas. En muchos casos los directivos, y a consecuencia de que están más involucrados con el negocio, son los que deberían tomar la iniciativa para proponer en las reuniones del consejo de administración, en las que en muchas ocasiones son participes, medidas para fomentar el desarrollo de prácticas responsables.

Es por ello que son los directivos quienes deben concienciarse y convencerse, en primer lugar, de la importancia de la misma para poder así convencer a otros de la importancia de las prácticas responsables. Por ello deben comprometerse a definir y mantener el tono moral de la compañía y sus empleados. Deberán articular sistemas de intercambio de información que les permita conocer cambios en el entorno y demandas sociales.

Además deberán ser conscientes de sus limitaciones, buscando ayudas necesarias fuera y dentro de la empresa, mejorando su preparación y competencia profesional y al mismo tiempo, preparando su relevo.

Sería conveniente que, estableciesen la política de elaborar Memorias de RSC, porque *“las Memorias de RSC que las empresas realizan de forma voluntaria, no son un mero informe más, sino una forma de dar a conocer a la sociedad las actuaciones de las empresas y del resto de organizaciones. Además, estos informes no deben ser un fin en sí mismo, sino el instrumento para la mejora continua en este ámbito”* (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014: 36).

Las empresas, generalmente, son instituciones creadas para permanecer en el tiempo, con independencia de quienes las dirijan o trabajen en ellas. Por eso, los directivos deben ser conscientes de que no pueden actuar de tal manera que pueda poner en peligro la continuidad del negocio, y mucho menos, cuando se acerque el momento



de abandonar la empresa, actuar de manera egoísta para favorecer a sus intereses, perjudicando los de la organización.

## **Capítulo III: La RSC en los despachos de abogados**

## Capítulo III: La RSC en los despachos de abogados

Una vez asentadas las bases de qué se entiende por Responsabilidad Social Corporativa, sabiendo cuáles son los agentes o grupos de interés que se ven afectados por la misma, y habiendo analizado de qué manera se pueden llevar a cabo este tipo de políticas con los *stakeholders*, así como otro tipo de prácticas que se incluyen o derivan de la RSC; a lo largo de este capítulo trataré de extrapolar ese conocimiento e implicaciones a los despachos de abogados. Para ello, analizaré algunas firmas de abogados, en concreto, dos españolas: Garrigues y Uría Menéndez; y dos Americanas/Inglesas: Clifford Chance, y DLA PIPER.

En todos ellos haré un análisis de las políticas que siguen así como de las prácticas que llevan a cabo y estudiaré si están relacionadas con la RSC o no y en qué vertiente se centran más, es decir, si tratan de llevar a cabo prácticas en favor de trabajadores o personal de la empresa; o si por el contrario, tratan de conformarse con actividades de ayuda a terceros, acciones de voluntariado, etc.

La decisión de haber elegido dos despachos españoles, que considero representativos, y dos americanos/ingleses, persigue el objetivo de comprobar si, a día de hoy, existe una mayor concienciación de la RSC en despachos americanos/ingleses, o si por el contrario, se ha avanzado en este aspecto llegando a igualarles o incluso superándoles.

A continuación haré una breve exposición de cada despacho, incluyendo una breve referencia histórica y trataré de exponer las actividades llevadas a cabo por cada uno de ellos, en base a la información a la que he tenido acceso.

### 3.1. Garrigues

#### 3.1.1. Reseña histórica

J&A Garrigues nace en 1941, fruto de la unión de los despachos que, separadamente, dirigían los hermanos Joaquín y Antonio Garrigues Díaz-Cañabate (Garrigues,2015: 1). “En 1954 se incorpora al despacho familiar Antonio Garrigues Walker (hijo de Antonio Garrigues Díaz-Cañabate), quien ocho años después asume la

*presidencia de la firma, tras la marcha de su padre como embajador a EE.UU. Comienza entonces la institucionalización del despacho de abogados y el giro hacia un modelo anglosajón con una estructura de partnership, en la que la firma es propiedad colectiva de los profesionales en función de sus méritos y antigüedad”* (Garrigues,2015:1).

Los años 70, con la apertura del mercado español, fue una década de éxito para el despacho, pues las empresas internacionales vieron en España grandes oportunidades de negocio. Fue precisamente Garrigues uno de los despacho que lideró el asesoramiento jurídico de dichas empresas, hasta el punto de que Henry Ford llegó a pensar que el concepto de “*Garrigues Fee*” presente en todas las contabilidades de las grandes firmas americanas se trataba de un impuesto.

En 1997 se fusionan Garrigues y Arthur Andersen Asesores Legales y Tributarios (ALT). Se produce, por tanto, una fusión de áreas: “*Garrigues en los servicios de asesoría laboral, el asesoramiento mercantil y civil; y Andersen en el ámbito de la consultoría, auditoría y asesoramiento fiscal*” (Garrigues, 2015). La internacionalización del despacho es un éxito y se posiciona como líder del sector.

Antonio Garrigues, tras cumplir ochenta años, abandona su condición de socio y es designado presidente de honor de la firma. Es entonces cuando Fernando Vives, se convierte el 1 de octubre de 2014 en el presidente ejecutivo y socio director del despacho en virtud del acuerdo adoptado por la Junta General de Socios.

### **3.1.2. Actividades relacionadas con la RSC**

Como aspecto a destacar, en cuanto a la concienciación del despacho por la RSC, cabe decir que Garrigues es el único despacho líder español que elabora una Memoria de RSC (Garrigues, Informe Integrado 2014). Esta iniciativa comenzó en 2006, con la elaboración de la primera de ellas.

Es importante destacar que, este despacho sí parece estar comprometido con la RSC pues dedica importantes recursos a la implantación de políticas de RSC, tal y como expondré en las siguientes líneas.

### **3.1.2.1. Gestión Responsable de los Recursos Humanos y fomento del empleo**

Para este despacho, el capital humano es el activo máspreciado del que dispone y, por tanto, han desarrollado una estrategia clara consistente en la atracción, formación y retención de los profesionales de este sector (Garrigues, Informe Integrado 2014: 20). El despacho es claro en cuanto a las oportunidades de ascenso dentro del mismo y desde su incorporación a la firma, los abogados conocen cuál es el modelo de promoción seguido.

Garrigues está fuertemente comprometido con la igualdad, y cuenta desde el año 2008 con un Plan de Igualdad propio (Garrigues, Informe Integrado 2014: 22). *“Este plan pretende garantizar la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, en los procesos de selección, contratación, clasificación profesional, formación, promoción, carrera profesional, retribución y condiciones de trabajo”* (Garrigues, Informe Integrado 2014: 20. Párrafo:1). Un dato importante es que en los últimos años el número de contrataciones de mujeres supera a los hombres.

Garrigues se preocupa también por la formación de sus trabajadores, y para ello, la formación se gestiona e imparte internamente, de modo que son los socios y asociados principales o asociados senior (profesionales con gran experiencia, tanto profesional como, en muchos casos, también docente) quienes actúan como formadores. En otras ocasiones, cuentan *“con colaboradores externos especializados en las diferentes áreas de formación, siendo su partner de referencia el Centro de Estudios Garrigues, que posee una amplia oferta formativa de la que se nutren sus propios profesionales”* (Garrigues, Informe Integrado 2014: 24).

Además, Garrigues reconoce *“los logros de su equipo humano mediante un sistema de compensación vinculado con el desempeño. Se trata de un modelo que consolida el buen desempeño profesional y el crecimiento del negocio en términos que permitan crear las condiciones necesarias para que las personas desarrollen una exitosa carrera profesional”* (Garrigues, Informe Integrado 2014: 25). Un sistema de retribución en el que no se discrimina por sexo, y que se basa en méritos.

También trata de cuidar a sus empleados intentando crear buenos ambientes de trabajo, basados en la confianza y respeto mutuo, y tratando de que los trabajadores de las diferentes oficinas interactúen entre sí, a través de diferentes eventos que organizan a lo largo del año.

Un punto en contra, que podría ser mejorado en cuanto a la relación con el personal, sería el respeto de los horarios de trabajo. Es sabido que los abogados de despachos como este, trabajan más horas de las legalmente reconocidas, por lo que debería fomentarse la eficiencia del trabajo y el cumplimiento de los horarios por parte de los trabajadores.

### **3.1.2.2. Relación con los socios y accionistas**

En el caso de los despachos, los socios son a la vez los dueños de la empresa y los que ejercen las labores de dirección. Se trata de una relación especial, en la que tras haber realizado, generalmente, la totalidad de la carrera profesional dentro del despacho, los propios socios son los que deciden si el *counsel* (posición anterior a la de socio) reúne las características y aptitudes necesarias para ser socio.

Tal y como se establece en la memoria:

*“La promoción a socio añade, al reconocimiento profesional en la firma, la proyección en el mercado de servicios profesionales y entre los clientes. Esta promoción marca el inicio de una etapa nueva en la cual, junto a la madurez y a los conocimientos técnicos, se sumarán el liderazgo y desarrollo de equipos, la gestión integral del negocio y la máxima excelencia e innovación en el ámbito de los servicios y soluciones para nuestros clientes. El proceso de promoción de socios está basado en principios de objetividad y meritocracia” (Garrigues, Informe Integrado 2014: 22).*

La firma, por tanto, se preocupa de que los socios reúnan una serie de características, que sean capaces de liderar y formar a otros, tratando de crear buenos equipos desde el punto de vista profesional y personal. Se trata de un procedimiento que se basa en la igualdad y la objetividad, en el que la promoción del candidato dependerá de los méritos del mismo.

A pesar de ello, la realidad es que la mayoría de los socios del despacho son hombres, siendo el porcentaje de mujeres todavía muy bajo (15%) a pesar de que, como comente anteriormente, en estos últimos años se estén contratando a más mujeres que a hombres. Probablemente, la causa de esta situación sea la difícil conciliación de la vida laboral y familiar, ya que son generalmente las mujeres las que renuncian a su carrera profesional para el cuidado de sus hijos. Desde mi punto de vista, considero que el despacho debería tratar de desarrollar una política de promoción de mujeres, que les permita conciliar familia y trabajo.

### **3.1.2.3. Relación con los clientes**

Garrigues tiene un fuerte compromiso con sus clientes, pues son los agentes en torno a los que gira la empresa. Garrigues está concienciado de la importancia de la calidad del servicio que ha de ser prestado.

Además, es conocedor de situaciones complejas o críticas para los clientes, y actúa con la mayor diligencia y discreción posible, garantizando no revelar información alguna que haya conocido como consecuencia de su relación profesional. Por último, se comprometen a desempeñar sus funciones de acuerdo a estándares éticos, no actuando fraudulentamente, ni contra leyes.

### **3.1.2.4. Respeto al medio ambiente**

Tanto en las nuevas oficinas como en las reformas de las antiguas, *“procuran incluir el máximo de cristal para separar los espacios con el fin de que haya un óptimo aprovechamiento de la luz natural”* (Garrigues, Informe Integrado 2014: 44). Además, los materiales utilizados en los interiores tienden a ser lo más ecológicos posibles. Es el caso del mobiliario, en el que priman las maderas provenientes de bosques gestionados de forma sostenible y de la moqueta que cubre el suelo, que está compuesta en casi un 50 % de materiales reciclados (Garrigues, Informe Integrado 2014).

También, están concienciados de la necesidad de hacer un consumo responsable tanto de agua y de electricidad, como de otros recursos necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial.

#### **3.1.2.5. Cooperación al desarrollo y actividades en favor del interés general**

Garrigues dispone de un programa *pro bono* (Garrigues, Informe Integrado 2014: 34) que recoge las principales características de los servicios de asesoramiento legal y fiscal que el despacho presta de forma gratuita a entidades sin ánimo de lucro, con fines benéficos, asistenciales, culturales o educativos.

Además el despacho es muy consciente de la importancia que tiene la educación. Para ello, lleva varios años poniendo en marcha programas de investigación, aulas de jóvenes juristas y becas para ayudar al estudio, y todo ello, a través del Centro de Estudios Garrigues.

También llevan a cabo acciones sociales mediante el voluntariado corporativo, las campañas, eventos, acciones solidarias y la donación de activos usados (Garrigues, Informe Integrado 2014). Algunas de las campañas que realizan son, la operación kilo, campañas de donación de sangre, conciertos solidarios, etc. En este sentido, Garrigues también cuenta con la Fundación Garrigues a través de la cual coordina estos y otros muchos proyectos.

#### **3.1.2.6. Conclusión**

Parece que Garrigues desarrolla y cumple fielmente las políticas de RSC en sus dos vertientes, tanto la interna como la externa. Internamente, se preocupa de la formación y promoción de sus trabajadores, de la creación de ambientes profesionales basados en el respeto y compañerismo. Pero como se mencionó, debe seguir trabajando por el respeto de los horarios así como por la mejora de la conciliación de la vida familiar y laboral. En relación con la vertiente externa, Garrigues se preocupa de la sociedad realizando actividades *pro bono*, formando y educando a juristas para que



desempeñen mejor sus funciones, realizando acciones de voluntariado y campañas de ayuda a terceros.

## **3.2. Uría Menéndez**

### **3.2.1. Reseña histórica**

El profesor D. Rodrigo Uría inicia su actividad profesional como abogado abriendo un bufete en 1946 (Uría Menéndez, 2015). En 1953, se comienza con el asunto de la “*Barcelona Traction*” hito fundamental para la evolución de D. Rodrigo, dónde también participó D. Aurelio Menéndez.

En 1973 se incorpora al despacho D. Aurelio Menéndez Menéndez y D. Rodrigo Uría Meruéndano (Uría Menéndez, 2015: cronología), y el mismo pasa a denominarse como lo hace actualmente, Uría Menéndez. La actividad y prestigio del despacho comienza a fraguarse. En 1990 se abren las oficinas de Nueva York y de Bruselas, dando paso a una nueva era de internacionalización del despacho (Uría Menéndez, 2015: cronología).

A partir de ese momento comienza una oleada de apertura de oficinas por todo el mundo que le permiten consolidarse como uno de los líderes del sector.

Tal y como se puede ver en la web, el despacho “*en la actualidad cuenta con 500 abogados repartidos en 16 oficinas situadas en las más importantes plazas financieras de Europa, América y Asia. Asimismo, el despacho ha participado en la primera gran firma de abogados iberoamericana: Philippi, Prietocarrizosa & Uría*” (Uría Menéndez, 2015: una firma líder).

### **3.2.2. Actividades relacionadas con la RSC**

Tras haber realizado una búsqueda intensa y en profundidad no he sido capaz de encontrar ningún apartado en la página web (Uría Menéndez, 2015) dedicado a la RSC,

de la misma manera que no he podido encontrar ningún informe o memoria acerca de la RSC.

En la web de la firma, sólo dedican una pequeña parte al compromiso, a la gestión del conocimiento y a la Fundación Profesor Uría. A pesar de que la información no sea abundante, tuve la oportunidad de conocer de cerca la firma por unas prácticas realizadas lo que me permitirá desarrollar algunas cuestiones con mayor profundidad.

### **3.2.2.1. Gestión de los Recursos Humanos y fomento del empleo**

Para este despacho, tal y como deja ver en su página web, las personas son su principal activo. La firma apuesta por el talento y la profesionalidad, contratando a personas con altas cualidades.

Apuesta por la carrera profesional dentro del despacho. Desde el momento en el que se incorporan los *Juniors*, conocen cual es la carrera dentro del mismo, y cuáles son las oportunidades de ascenso existentes. El sistema de promoción se fundamenta en la meritocracia, habiendo evaluaciones anuales donde se analiza si el candidato ha madurado y supera los mínimos requeridos para promocionar al siguiente nivel.

La firma apuesta por la igualdad y el trato cercano entre socios y abogados de menor rango. El ratio de *Juniors* por socio en el despacho es muy bajo, siendo de aproximadamente cinco *abogados juniors* por cada socio. Esto implica un mayor compromiso del socio en la formación de su equipo, transmitiendo conocimientos desde el primer momento. El despacho cuenta también con sesiones de formación para los abogados, donde se les imparten conocimientos de diversas materias. Uría Menéndez cuenta con un programa de *secondments* que consiste en el intercambio de abogados con otros despachos internacionales, donde se les permite adquirir otras habilidades profesionales y desarrollar sus relaciones comerciales.

Tal y como queda plasmado en la web, “*en la formación que transcurre durante los primeros años de carrera profesional, nuestros abogados y personal de apoyo tienen la posibilidad de alimentar otras inquietudes personales mediante diversas actividades de ocio, culturales y medioambientales*” (Uría Menéndez, 2015: compromiso). Además intenta que los abogados interactúen entre sí, y fomenten las

relaciones internas, a través de eventos como campeonatos de diversos deportes, partidos de fútbol, etc.

El despacho está preocupado por la diferencia que hay entre el número de socios y el número de socias. Saben que la principal causa es la difícil conciliación de la vida familiar y laboral, y por ello, están desarrollando un plan de conciliación que permita mejorar la situación. De igual manera que resaltaba anteriormente en la exposición del despacho Garrigues, en Uría Menéndez también encontramos como punto negativo que el número de horas que trabajan los abogados del despacho supera con creces los máximos legales establecidos.

### **3.2.2.2. Relación con los socios**

Al igual que en el caso del despacho anterior, la promoción a socio comporta un reconocimiento importante en la carrera del abogado, y se basa precisamente en haber superado las etapas anteriores y haber adquirido la madurez suficiente para poder promocionar y gestionar su propio equipo. En el socio recae el deber de formación de los abogados más jóvenes, compartiendo su conocimiento y experiencia.

Como comentaba anteriormente, se debe trabajar por conseguir una mayor igualdad entre hombres y mujeres en este nivel, así como, respetar los horarios, y descansos necesarios tanto para los socios, como de los miembros que componen sus equipos.

### **3.2.2.3. Relación con los clientes**

*“La apuesta por el talento nos permite, a su vez, mantener un firme compromiso con los clientes. Cada asunto es gestionado directamente por un socio, que dirige el equipo de trabajo más adecuado y se implica en todo momento en la transacción, que ofrece la más alta calidad profesional y de servicio. Este compromiso se complementa con la férrea observancia de estrictas normas éticas y deontológicas. Verificamos siempre los posibles conflictos de interés para mantener nuestra objetividad e independencia en cada asunto que nos es encomendado”* (Uría Menéndez, 2015: compromiso).

Existe un compromiso de máxima exigencia y calidad en la resolución de los problemas de los clientes, tratando siempre de ser objetivo y actuando de manera ética

para evitar asesorar el incumplimiento de leyes, así como evitar posibles conflictos de interés.

#### **3.2.2.4. Respeto al medio ambiente**

No ha sido posible obtener información acerca de cómo contribuye Uría Menéndez al respeto al medio ambiente.

#### **3.2.2.5. Cooperación al desarrollo y actividades en favor del interés general**

Para el despacho, es muy importante la educación de los estudiantes universitarios, cultura que heredaron de sus fundadores, ya que ambos fueron catedráticos de derecho de la universidad. Por ello, incentiva que los abogados con cierta formación y experiencia impartan clases en las diferentes universidades de Madrid, así como de otras ciudades en las que el despacho también tiene oficinas como Barcelona, Bilbao, o Valencia.

Este despacho participa de manera activa en varios proyectos a través de la Fundación Profesor Uría. Desde el año 2005, la Fundación Profesor Uría funciona como una institución independiente, en memoria del Profesor Rodrigo Uría González, *“para promover el voluntariado social dentro de la firma y llevar a cabo labores solidarias en beneficio de los colectivos más necesitados de la sociedad”* (Fundación Profesor Uría, 2015).

La fundación tiene principalmente tres proyectos a los que dedica sus recursos. El primero es “Escuela Solidaria” que tiene por objetivo principal que *“los alumnos de primaria y secundaria de colegios e institutos públicos se inicien en el conocimiento del Derecho como fuente para la convivencia, la integración y la resolución de conflictos de forma no violenta”* (Fundación Profesor Uría, 2015: programas educativos).

El segundo proyecto se conoce como “Aula jurídica en Centro Penitenciarios”. En este caso lo que los abogados del despacho realizan es una visita a alguna cárcel para exponer y enseñar a los internos, generalmente a los que están realizando estudios

universitarios, algún tema de carácter jurídico que pueda tener relevancia para ellos (Fundación Profesor Uría, 2015: programas educativos).

El tercero de los proyectos recibe el nombre de “Asesoramiento Gratuito”, lo que se conoce también con el nombre de *pro bono*. Esto consiste en el asesoramiento y asistencia a entidades no lucrativas y a entidades con escasos recursos. A esta actividad se han dedicado 1.968 horas y han participado 101 abogados de manera voluntaria (Fundación Profesor Uría, 2015: asesoramiento gratuito).

Además del desarrollo de los proyectos anteriormente mencionados, participa también en otros, coordinados por otras entidades o fundaciones, así como la realización de campañas solidarias para la recaudación de dinero para destinarlo a multitud de fines sociales.

#### **3.2.2.6. Conclusión**

La RSC está presente en la cultura del despacho, como se puede extraer de la información aquí expuesta. A pesar de ello, y desde mi punto de vista, el despacho dedica más recursos a la vertiente externa de la RSC que a la interna. Como ya dije anteriormente, está bien participar en proyectos que ayuden a sectores de la sociedad que lo necesiten, pero es fundamental preocuparse por el bienestar de los trabajadores. Uría Menéndez debe seguir trabajando por mejorar la calidad de vida de sus abogados, pues como el despacho sabe, son su activo más importante.

El plan que se está gestando sobre la conciliación de la vida familiar y laboral es una buena idea, y deben trabajar duro para que éste llegue a buen puerto. Por último, y desde mi humilde punto de vista, deberían también intentar desarrollar un plan en el que se busquen medidas para solucionar el problema de las largas jornadas laborales, sin que el rendimiento del despacho disminuya.

### **3.3. DLA PIPER**

#### **3.3.1. Reseña histórica**

DLA PIPER Rudnick Gray Cary nace en 2005 como consecuencia de la mayor fusión de despachos de la historia con 2.700 abogados en 18 países (DLA Piper, 2015: *about us*). En ese mismo año abren oficinas en Carolina del Norte, Rusia, Beijing y Alemania entre otros lugares.

La estrategia llevada a cabo por esta firma se basa en la unión con otras firmas jurídicas en diversas regiones del mundo como Egipto, Emiratos Árabes, Zambia, o Noruega entre otras. Será en septiembre de 2006 cuando la firma adopte el nombre de DLA PIPER oficialmente (DLA Piper, 2015: *about us*) y con carácter global.

A partir de ese año, comienza la apertura de oficinas en otras ciudades como Varsovia, Múnich, Phoenix, adquiriendo una presencia internacional más fuerte. En 2011 se abrirán nuevas oficinas en Berlín, Wilmington, Delaware y Miami (DLA Piper, 2015: historia).

La firma ha sido globalmente reconocida con numerosos premios como el “*American Bar Association*”. Además, esta firma ha sido pionera en el desarrollo de estrategias globalmente sostenibles.

Por tanto, la estrategia era sencilla: crear una verdadera firma global capaz de asesorar a sus clientes en los asuntos jurídicos más importantes, en cualquier lugar en el que desarrollen su actividad. En la actualidad, la firma es globalmente conocida por su prestigio y calidad en la prestación de los servicios.

#### **3.3.2. Actividades relacionadas con la RSC**

DLA PIPER es un despacho que, desde su nacimiento, ha estado concienciado con la importancia y necesidad de llevar a cabo actividades relacionadas con la RSC (DLA Piper, 2012). Simplemente como curiosidad, DLA PIPER nace en enero de 2005, y ya en febrero de ese mismo año anuncia su primer programa de actividades *pro bono* al que dedicó 13.000 horas para la defensa de causas sociales (DLA Piper, 2015:

*timeline*). Otro signo de su concienciación es la elaboración de un Informe de RSC anual (DLA Piper, 2014), así como la dedicación de un apartado en su página web, que pone de manifiesto la importancia que tiene para el despacho. La firma tiene dividida la RSC en su vertiente externa en cuatro categorías: *Pro Bono*, *New Perimeter*, *Breaking into Law*, *Diversity*.

### **3.3.2.1. Gestión Responsable de los Recursos Humanos y fomento del empleo**

Tal y como se establece en la memoria elaborada por DLA PIPER: “*Nosotros nos definimos por nuestra gente*” (DLA Piper, 2012: 5). Esto significa que saben que la imagen del despacho dependerá de la satisfacción del cliente, pero esta depende en parte de la satisfacción de los trabajadores del mismo.

Buscan la creación de un lugar de trabajo que cuente con las mejores características posibles, no solo en cuanto a instalaciones, sino más enfocado a la parte profesional y humana. Es por eso por lo que invierten en la carrera profesional de los trabajadores y se preocupan por la reputación de los mismos. Esta labor que hace DLA PIPER de fomento y desarrollo de los abogados, así como de su formación profesional, ha sido reconocida por el “*Award for Excellence in Training*” entre otros. El desarrollo profesional de los abogados se basa en un sistema cuyos pilares son la diversidad y la igualdad, ofreciendo las mismas oportunidades a hombres y mujeres.

Además, DLA PIPER lleva a cabo programas como “*Global Women’s Leadership Summit*” (DLA Piper, 2012: 6) donde tratan de desarrollar medidas para que las mujeres también tomen parte del liderazgo de la compañía.

### **3.3.2.2. Relación con los proveedores**

A pesar de que los proveedores para una empresa de este tipo no son especialmente relevantes, la Memoria elaborada por el despacho les dedica un apartado.

DLA PIPER busca que sus proveedores a través de su actuación respeten los derechos humanos y los derechos de los trabajadores, para que estos promuevan y ofrezcan condiciones de trabajo seguras y justas a sus empleados (DLA Piper, 2012: 1).

### **3.3.2.3. Relación con los clientes**

Tal y como se menciona en el Informe, el cliente es el corazón de la empresa (DLA Piper, 2014: 7), y como tal, es tratado de la mejor manera posible tratando de alcanzar la excelencia en todo lo que hacen para ellos.

En su compromiso con los clientes, han desarrollado un programa que se llama “*Business and Human Rights*” que consiste en seminarios con los directores y trabajadores de sus clientes para fomentar el respeto de los derechos humanos (DLA Piper, 2014: *our clients*). El despacho busca relaciones a largo plazo, que se basen en la confianza, ganada a través de desempeño de sus funciones con la mayor calidad posible.

Han establecido relaciones con *Harvard Business School* y *Boston Consulting Group* para desarrollar programas de sostenibilidad en los que participaran abogados de diferentes oficinas (DLA Piper, 2014).

Por último, la confidencialidad y el secreto es un principio fundamental para el despacho, que actúa con la mayor diligencia y discreción posible en la prestación de su servicio.

### **3.3.2.4. Respeto al medio ambiente**

DLA PIPER cuenta con una Política Global de Medio Ambiente (DLA Piper, 2014: 11) que se aplica indistintamente en todas las oficinas de la firma. Además se forma y conciencia a los trabajadores de la misma en el respeto e importancia de contribuir a preservar el medio ambiente.



Durante el 2013 se trabajó en el fortalecimiento de la estrategia de medio ambiente con el objetivo de reducir el impacto global de la firma en el mismo. Se ha tratado de reducir la huella que dejan en el medio ambiente cumpliendo con la certificación del ISO 14001, a través de un mejor uso de los recursos, de la utilización de las tecnologías como la “telepresencia” y de los *meetings* virtuales como alternativa a los viajes.

### **3.3.2.5. Cooperación al desarrollo y actividades en favor del interés general**

Tratándose de una firma internacional con presencia en tantos países, DLA PIPER es consciente del impacto que tiene en las comunidades locales. Para ello apuesta fuertemente por un programa de *pro bono*, en el que proporcionan desarrollo profesional y personal para la comunidad que les rodea y se preocupan por incrementar la concienciación de las personas por el respeto de los derechos humanos. Las actuaciones son coordinadas de manera global a través de su “Política *Pro Bono*”. Sólo como dato relevante, en el 2013 dedicaron 207.000 horas a la realización de actividades relacionadas con esta política.

A través de “*New Perimeter: la Iniciativa Global de Pro Bono de DLA PIPER*” (DLA Piper, 2015: “*New perimeter*”) desarrolla proyectos de acceso a la justicia para aquellos que no tienen medios suficientes, asistencia a mujeres en el respeto de sus derechos, la colaboración con asociaciones para la protección del medio ambiente, etc.

Además colabora en numerosos proyectos de voluntariado a través de organizaciones como UNICEF. También se preocupan por la formación de los jóvenes, y participa con asociaciones como ELSA “*The European Law Students’ Association*” (DLA Piper, 2015: *Breaking into Law*).

### **3.3.2.6. Conclusiones**

Por lo que se puede extraer de los precedentes apartados, DLA PIPER es un despacho que desde su inicio ha estado comprometido con el desarrollo de prácticas que buscan la mejora de las relaciones humanas, el respeto por la persona y el capital

humano, respetando sus derechos y apostando por su desarrollo personal y profesional. La firma apuesta por sus trabajadores, y es consciente de la diferencia entre hombres y mujeres en cuanto a cargos directivos; pero hay que resaltar a su favor que, está tratando de impulsar medidas que mejoren esta situación. Además apuesta por la formación de los abogados y trata de crear un buen ambiente de trabajo.

Por último, DLA PIPER dedica importantes recursos a la mejora de la sociedad participando en numerosos proyectos y poniendo a disposición de los mismos, a su mejor activo: sus empleados.

### **3.4. Clifford Chance**

#### **3.4.1. Reseña histórica**

En 1987, nace el actual Clifford Chance (Clifford Chance, 2015) como consecuencia de la exitosa fusión de dos prestigiosas firmas londinenses: Coward Chance y Clifford Turner. La motivación de la fusión residía en la visión conjunta de ser una firma líder en el mundo traspasando cualquier frontera.

En el año 2000, Clifford Chance realizó una fusión tripartita de carácter internacional con Pünder Volhard Weber & Axster y Rogers & Wells; la primera de las firmas asentada en Alemania y el segundo despacho en Nueva York (Clifford Chance, 2015). La combinación de las tres firmas les permitió tener presencia en prácticamente todo el mundo, desempeñando la labor de asistencia legal en Europa, Asia, América y Oriente Medio.

Fuertemente centrados en las necesidades del cliente, Clifford Chance ha sido una firma líder en el desarrollo de sistemas que no sólo tengan en cuenta dónde necesita el cliente asistencia legal, sino también cómo estos quieren que se desempeñe esa función. Clifford, además, en estos últimos años, ha desarrollado sistemas de información y de gestión de documentos que les permite transferir información y conocimientos entre sus abogados.

Actualmente, tiene presencia en muchos países de todos los continentes y su prestigio se ha consolidado por el reconocimiento de clientes y premios obtenidos.

### **3.4.2. Actividades relacionadas con la RSC**

Un aspecto importante, y que conviene resaltar, es que este despacho dedica una sección en su página web a la Responsabilidad Social Corporativa. Esto es un indicador de la seriedad con la que afrontan este tema.

Además, su compromiso va más allá, y han elaborado una Memoria (Clifford Chance, 2014) en el que se plasma como ejercen la RSC desde el despacho, teniendo en cuenta a sus trabajadores, a sus clientes, a las comunidades en las que se asientan y al medio ambiente.

Asimismo, su concienciación por la RSC se resume en una de las frases que se pueden leer en su sitio web: *“Creemos que, como firma líder en el sector, tenemos el deber de dirigir la empresa con responsabilidad”* (Clifford Chance, 2015). Esta afirmación afecta a todos los ámbitos y áreas del despacho.

#### **3.4.2.1. Gestión de los Recursos Humanos y fomento del empleo**

Clifford Chance es un despacho en el que se preocupan por crear un buen ambiente de trabajo, con alta exigencia y profesionalidad, que sea atractivo para profesionales de la abogacía con fuertes aspiraciones.

Son conscientes de lo valioso que son sus abogados, y por eso trabajan en la creación de ambientes de trabajo que se basen en el aprendizaje mutuo, en el respeto, en la ayuda, en la diversidad y el compañerismo. El despacho ha elaborado un pequeño informe *“Building a better place to work”* (Clifford Chance, 2015) donde pone de manifiesto como tienen en consideración a los abogados desde diferentes puntos de vista.

Clifford apuesta por la diversidad de los trabajadores, en sus 36 oficinas en más de 26 países, hay trabajadores de todos los continentes, llegando incluso a haber

oficinas en las que los hay de 10 nacionalidades distintas, hecho que enriquece mucho la cultura del despacho.

Además, la firma se preocupa de la formación desde el primer momento. El contacto con abogados experimentados es directo y se incentiva a que todos sean partícipes de esa enseñanza que se transmite a las generaciones futuras. También fomentan la integración de todos los que se incorporan al despacho e intentan que exista una interacción positiva con eventos como el de Londres de cada año en el que se reúnen empleados de todas las oficinas, otros profesionales, clientes, etc.

Por último, existe un programa de “*secondments*” (Clifford Chance, 2014: 17) en el que los abogados de las diferentes oficinas tienen la oportunidad de irse a otra oficina en otro país, permitiéndoles así adquirir otra cultura, así como construir nuevas relaciones comerciales.

#### **3.4.2.2. Relación con los socios**

La promoción a socio (*partner*) del despacho implica una responsabilidad importante, ya que estos serán los responsables de conducir el negocio y los encargados de que se desempeñe el trabajo cumpliendo con los mayores estándares de calidad y profesionalidad.

Son conscientes de la importancia que supone el formar bien a los abogados con menor experiencia. Por eso se fomenta que las relaciones entre socios y abogados sean cercanas, y se llevan a cabo discusiones entre los equipos para alcanzar el consenso en estos grupos de trabajo.

Se forma conjuntamente a socios y a abogados para que aprendan a comunicar, a motivar, y construir relaciones personales, con el objetivo de que se facilite la comunicación y se creen ambientes de trabajo saludables.

Por último, están también aplicando cambios para igualar, o al menos mejorar, el porcentaje de *partners*, socias, en el despacho. En la actualidad, “*el 16% de los socios son mujeres*” (Clifford Chance, 2014: 30-31), pero esperan que en los próximos años ascienda hasta el 30%, lo que implica seguir aplicando cambios sustanciales en la firma.

### **3.4.2.3. Relación con los clientes**

La relación con los clientes es fundamental en un despacho como Clifford Chance, y por eso, forman a sus trabajadores para que conserven y mejoren las relaciones con los clientes.

Como bien establece la Memoria (Clifford Chance, 2014), el trato con los clientes es diario, ya sea mediante una conversación telefónica, una reunión, comidas, etc., y en todos y cada uno de esos momentos el trato al cliente tiene que ser de alta calidad y respetuoso por su puesto.

Además, tratan de involucrar a sus clientes a través de discusiones, fórums o conferencias, en las que se producen intercambios de información y puntos de vista, que permiten tanto a clientes como al propio despacho mejorar en muchos aspectos.

Le dan mucha importancia al *feedback* que reciben de sus clientes, para así tratar de individualizar las relaciones con ellos y ajustar la forma de trabajo a la del cliente. La calidad de su servicio es reconocida por sus clientes, y les ha permitido alcanzar una posición y prestigio en el mercado. Algunos datos (Clifford Chance, 2014: 15) que lo demuestran son:

- Asesoran a ocho de las diez mejores empresas del Fortune 500.
- 25 de sus clientes son asesorados en seis de las aéreas del despacho y trabaja con ellos en más de 20 oficinas.
- Además entre otros reconocimientos, Clifford fue nombrado el despacho número uno del Chambers Global Top 30.

Como se puede apreciar, el trabajo de alta exigencia y calidad desarrollado en Clifford Chance se recompensa con la confianza de los clientes, y con numerosos reconocimientos en las listas más importantes de empresas líderes.

#### **3.4.2.4. Respeto al medio ambiente**

Clifford Chance está llevando a cabo medidas para reducir su impacto en el medio ambiente (Clifford Chance, 2014: *Environment*). Para ello han medido de qué forma no son respetuosos en este sentido para así poder buscar soluciones y reducir el impacto. Una de las medidas que están llevando a cabo dentro de la certificación del ISO-14001, es cambiar todos los halógenos y bombillas por lámparas LED (Clifford Chance, 2014: 28), que son mucho menos dañinas para el medio ambiente.

Además, incentivan que los trabajadores reciclen y lleven a cabo otras medidas respetuosas con el entorno que estén en sus manos. En la firma son conscientes de que, la construcción de granjas de turbinas, o de energía solar es algo que no está a su alcance, pero su asesoramiento legal a clientes trata de incentivarles en esa dirección.

Por último, el despacho se ha fijado diferentes objetivos (Clifford Chance, 2014: 30) en este ámbito de cara al futuro:

- 1) Reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> en un 5% para 2017/2018.
- 2) Reducir el uso de papel en un 10% para 2017/2018.
- 3) Cada oficina sea responsable del reciclaje del 30% de los desechos que se generan.
- 4) Asegurarse de que del 15% del papel al menos se reutilice posteriormente un 30% o que proceda de papel ya reciclado.

#### **3.4.2.5. Cooperación al desarrollo y actividades en favor del interés general**

Los abogados y demás personal de la firma son conscientes del papel que juegan en la sociedad y de cómo pueden transformar su talento y recursos en beneficios para los demás. Todos coinciden en que al realizar labores *pro bono*, por ejemplo, obtienen mucha satisfacción tanto profesional como personal, y eso es lo que el despacho quiere inculcar en todos. Con esta labor ayudan a 100.000 personas cada año y en 2014 han batido el record y han conseguido ayudar a 150.000 personas (Clifford Chance, 2014: 22).

Además cuentan con una Fundación (Clifford Chance, 2014: 22) que ha logrado recaudar 1 millón de libras. El dinero de la fundación es destinado a numerosos proyectos como por ejemplo la reconstrucción de zonas destruidas.

Están también concienciados de la importancia de la educación (Clifford Chance, 2014: 22). En Hong Kong por ejemplo, apoyan a niños con necesidades especiales, ayudándoles a alcanzar sus potenciales y a poder tener una vida próspera. Esto lo consiguen entrenando y educando a los niños y a sus familias. En el caso de las oficinas Reino Unido, ayudan a adultos y a personas sin techo a transformar sus vidas, otorgándoles la oportunidad de estudiar y de conseguir un mejor futuro.

En cuanto a ayuda financiera, colaboran con pequeñas empresas, pequeños agricultores, etc., concediéndoles microcréditos y asistencia legal para el lanzamiento o mejora de la gestión de sus negocios. Y por último, también permite el acceso a la justicia. Por ejemplo, han ayudado a través de este proceso a *“Human Dignity Trust: en la lucha contra las medidas anti homosexuales de Camerún”* (Clifford Chance, 2014: 25). Participan –por tanto- en numerosos proyectos y de variada naturaleza que pone de manifiesto cómo se involucran con las comunidades en las que se asientan.

#### **3.4.2.6. Conclusiones**

Como se puede apreciar, Clifford Chance es probablemente uno de los despachos que más esté haciendo en términos de RSC. Se preocupa por la diversidad y la igualdad en sus plantillas, tratando de crear equipos que busquen el compañerismo y el aprendizaje mutuo. Además se preocupan por la carrera profesional de las mujeres, intentado evitar que sean estas las que renuncien a su carrera profesional.

Además, se preocupan por el medio ambiente, y están tratando de que ellos en primer lugar y los agentes que se relacionan con ellos, adopten medidas para reducir las emisiones y que el impacto ecológico sea menor. Participan también en proyectos *pro bono* asesorando a diferentes personas o colaborando con asociaciones.

Lo mejor de todo, es que los propósitos u objetivos de la firma no son difusos sino que son objetivos claros y cuantificables, por lo que la firma tratará de alcanzar y cumplir con los mismos.

# **Conclusiones**



## Conclusiones

Me gustaría comenzar la conclusión de este trabajo exponiendo en primer lugar el concepto de Responsabilidad Social Corporativa que podemos extraer de todo lo expuesto anteriormente.

La RSC es un conjunto de políticas que abarcan actividades de diferente índole, que implican un comportamiento de la empresa orientado a la satisfacción de los intereses y necesidades de los agentes (empleados, directivos, socios, clientes/consumidores/usuarios, comunidades locales, asociaciones, etc.) que se relacionan con la misma; a la realización de actividades en beneficio de la sociedad, incluso aunque en determinadas ocasiones se vean obligadas a renunciar a una parte de sus propios beneficios; respetando el medio ambiente y cooperando al desarrollo de las comunidades en las que se asientan.

No es suficiente con que la empresa sea un buen ciudadano, es decir, que cumpla con las leyes establecidas, sino que la RSC va más allá e implica que las empresas realicen actividades que busquen mejorar la calidad de vida de quienes se relacionan directa e indirectamente con ella.

Como se vio, y de acuerdo con la aportación personal realizada, la RSC puede venir impuesta cuando son las leyes o normas las que obligan a las compañías a desarrollar determinadas políticas; pueden tener también un objetivo estratégico, es decir, que sean desarrolladas por las empresas porque les va a permitir adquirir una mejor posición en el mercado; o pueden ser desempeñadas, simplemente porque las organizaciones empresariales sean conscientes de la capacidad que tienen para mejorar su entorno, y por tanto, lleven a cabo acciones en beneficio de la sociedad sin esperar nada a cambio, e incluso, utilizando recursos necesarios de la compañía. En relación con los despachos, parece que las actividades llevadas a cabo responden más a una concienciación de las firmas por ayudar y contribuir a la mejora de la sociedad, que a una estrategia de mejorar su imagen; y en ningún caso, responden estas actuaciones al cumplimiento de normas.

En el plano interno de la RSC, las empresas deben esforzarse por mejorar sus relaciones con los trabajadores, así como preocuparse por sus aspiraciones y deseos. En las compañías, y especialmente en los despachos de abogados, las jornadas laborales

superan el límite legal general de cuarenta y cinco horas semanales. En muchos casos la hora de salida de, por ejemplo abogados de grandes firmas, son las diez, las once de la noche o incluso más tarde, lo cual supone dedicarse enteramente a la vida laboral. Esto es un problema al que los despachos deben poner una solución, lo cual no es fácil, debido a la carga de trabajo existente en los mismos. Una solución podría ser, quizás, reducir los grandes salarios de quienes dirigen para poder así contratar a más personal que permita rebajar la carga de trabajo soportada individualmente.

En relación con los directivos de las empresas, o socios en el caso de los despachos de abogados, son estos los que deben concienciarse de la necesidad e importancia de diseñar e implantar políticas de RSC. Es cierto que en la actualidad los socios están bastante concienciados: se involucran en la formación del personal, se preocupan por sus aspiraciones guiando sus carreras profesionales, y tratan de crear buenos ambientes de trabajo.

La confidencialidad en el siglo XXI es un factor fundamental, ya que vivimos en un entorno en el que la información fluye instantáneamente debido a los actuales sistemas tecnológicos. Por eso, cualquier información, relativa a un cliente que salga a la luz, puede tener efectos muy perjudiciales. Los despachos son conscientes de ello, y por eso ponen todos los medios para evitar cualquier filtración.

Un aspecto muy positivo que está mejorando últimamente es la relación con los proveedores, incluso a pesar de que en el caso de los despachos éstos no son un factor fundamental. Compañías y proveedores están trabajando en la mejora de las relaciones, de manera que el compromiso entre ambos sea mayor. Además, las empresas están trabajando y exigiendo a los proveedores que lleven a cabo políticas de RSC, y en algunos casos, son las propias organizaciones empresariales las que forman y ayudan a sus proveedores a conseguir estos objetivos.

En cuanto a otras implicaciones adicionales de la RSC, como puede ser el medio ambiente o el desarrollo de las comunidades en las que se asientan las compañías, esta es una cuestión más que presente en la mayoría de las mismas. Prácticamente todas las organizaciones empresariales fomentan que sus trabajadores participen en labores humanitarias, ayuden socialmente, cooperen con asociaciones y ONGs, etc. Además, hoy en día es muy frecuente la existencia de fundaciones a través de las cuales operan las empresas para el desempeño de dichas actividades.

Entrando más en la valoración de las actividades desarrolladas por los despachos, me gustaría comenzar apuntando que el hecho de que algunos elaboren una memoria o informe relativo a la RSC es un indicador de la importancia que ha adquirido la misma en la actualidad. En cualquier caso, estas memorias deben ser analizadas de manera crítica, ya que en ellas se exponen las buenas acciones que llevan a cabo las empresas, pero en ningún caso las debilidades que pueden perjudicarlo.

Como adelantaba, las relaciones entre directivos y empleados, socios y juniors, están mejorando, son cada día más cercanas y hay un mayor intercambio de opiniones. Además la formación de los mismos es un aspecto importante y por lo que los socios se involucran personalmente en esta tarea. También se trabaja por la creación de lugares de trabajo en el que los empleados se encuentren cómodos, llegando incluso a elaborar memorias en este sentido, como es el caso de Clifford Chance (Clifford Chance, 2015). En los cuatro despachos analizados, el tema de los horarios, todavía es una cuestión pendiente, y en la que deben trabajar para alcanzar una solución. Asimismo, la cuestión de la menor representación de mujeres en los puestos directivos es una realidad que debe ser cambiada, y en la que se está trabajando como es el caso de Clifford Chance (Clifford Chance, 2015) o Uría Menéndez quienes están llevando a cabo planes para permitir una mejor conciliación de la vida laboral y familiar.

Otro aspecto importante es la educación. Garrigues a través del Centro de Estudios Garrigues forma no sólo a sus trabajadores, sino a estudiantes de cualquier universidad, ayudando con becas al acceso dichos estudios, y a profesionales de otros despachos. Uría forma a sus empleados mediante charlas y conferencias, y a través de la fundación, con los proyectos de “Escuela Solidaria” y “Aula jurídica en Centro Penitenciarios” (Fundación Profesor Uría, 2015) dedica parte de sus recursos a la formación y educación de terceros. DLA PIPER también se involucra en la formación de sus trabajadores, y además de los estudiantes gracias a su colaboración con la asociación ELSA (DLA Piper: *Breaking into law*). Tanto Clifford Chance como Uría Menéndez, apuestan por la formación internacional de sus abogados a través de sus respectivos programas de *secondments*.

Los cuatro despachos realizan labores de asesoramiento gratuito, conocidas como *pro bono*, lo cual es una iniciativa muy favorable y de la que se están beneficiando muchas pequeñas empresas y particulares. Además colaboran activamente

con asociaciones u organizaciones como UNICEF en el caso de DLA PIPER. Los despachos españoles analizados, son más partidarios de actuar a través de fundaciones, como es la Fundación Garrigues o la Fundación Profesor Uría. A través de las mismas desarrollan diferentes proyectos como campañas solidarias, el asesoramiento anteriormente mencionado, conciertos solidarios para recaudar fondos, etc. Por su parte, los despachos de cultura anglosajona, no están tan familiarizados con las fundaciones, y prefieren actuar personalmente o a través de ONGs o asociaciones locales. Un ejemplo es la formación a personas sin techo para que obtengan un futuro, que realizan a través de las oficinas de Londres en Clifford Chance.

Podríamos concluir, por tanto, que, la Responsabilidad Social Corporativa es una realidad en los despachos de abogados y que están concienciados del beneficio que pueden aportar a la sociedad actuando responsablemente. Si bien es cierto que, y como ya he dicho en repetidas ocasiones, quedan tareas pendientes de ser solucionadas como los horarios o la menor representación de mujeres socias en los despachos.

Desde mi humilde punto de vista, y en base a la información a la que he tenido acceso, si hubiera que hacer un ranking de qué despacho es más responsable socialmente, diría que encabezan la lista Clifford Chance y Garrigues, ya que su comportamiento es muy positivo tanto en la vertiente externa como en la interna. A estos despachos les seguirían DLA PIPER y Uría Menéndez, de quienes podríamos decir que efectivamente son socialmente responsables y que están tratando de mejorar y seguir avanzando en la implantación de políticas de RSC.

Por lo tanto, como puede apreciarse, se podría decir que hoy en día en cuestión de RSC, los despachos españoles están igualmente concienciados que los americanos/ingleses, y que se sigue trabajando por seguir avanzando en la RSC.

# **Bibliografía**

## **Bibliografía**

- Barney, J. (1991). “*Firm resources and sustained competitive advantage*”. Journal of Management.
- Carroll, A. (1979). “A three dimensional model of corporate performance”. Academy of Management Review.
- Correa Jaramillo, J.G. (Octubre 2007). “Evolución histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial”. Universidad de Medellín, Colombia.
- De la Cuesta González, M. (2005). “La Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social de la Empresa”. Jornadas de economía alternativa y solidaria.
- De la Cuesta González, M. (2005). “La Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social de la Empresa”. Jornadas de economía alternativa y solidaria. P.17. Párrafo 4°.
- De la Cuesta González, M. (2005). “La Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social de la Empresa”. Jornadas de economía alternativa y solidaria. P.17. Párrafo 5°.
- De la Cuesta González, M. (2005). “La Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social de la Empresa”. Jornadas de economía alternativa y solidaria. P.18. Párrafo 4°.
- De la Cuesta González, M. (2005). “La Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social de la Empresa”. Jornadas de economía alternativa y solidaria. Páginas 33-34.
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). “The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications”. Academy of Management Review.

- Elkington J. (1997): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford. Abstract: P.3.
- Freeman, R. E., y D. R. Gilbert, Jr. "Corporate Strategy and the Search for Ethics". Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1989.
- Friedman, M. (1970). "Social Responsibility of Business is to increase its profits". *The New York Times Magazine*.
- Hart, S. (1995). "A natural resource-based view of the firm". *Academy of Management Review*.
- Husted-Corregan, Bryan y Salazar-Cantú, J.J. (2006). "Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance". *Journal of Management Studies*. Blackwell Publishing. Durham, Reino Unido.
- Jones, T. "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics". *Academy of Management Review*. 1995.
- KPMG Y UNIVERSIDAD DE AMSTERDAM (2005): *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*, KPMG, Amsterdam.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective". *Academy of Management Review*.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Gobierno de España. "Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas". Madrid, 2014.
- Moneva Abadía, José Mariano. "¿Es la responsabilidad social corporativa rentable para la empresa?". Universidad de Zaragoza. Año desconocido.
- Muñoz, M.J. (2004). "Influencia de la RSC en el valor de la empresa". *Responsabilidad Social Corporativa, Bibliotheca Salmanticensis, Estudios 261*. Universidad Pontificia de Salamanca.

Wernerfelt, B. (1984). "A resource based view of the firm". Strategic Management Journal.

## **Páginas Web**

Cátedra en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa. (2007). A fondo: responsabilidad social corporativa, Universidad Antonio de Lebrija. Publicado en Revista Futuros [en línea] No. 17, Vol. V". Obtenido de: [http://www.revistafuturos.info/raw\\_text/raw\\_futuro17/rse\\_spain.pdf](http://www.revistafuturos.info/raw_text/raw_futuro17/rse_spain.pdf)

Cátedra en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa. (2007). "A fondo: responsabilidad social corporativa", Universidad Antonio de Lebrija. Publicado en Revista Futuros [en línea] No. 17, Vol. V.Pg.1. Obtenido de: [http://www.revistafuturos.info/raw\\_text/raw\\_futuro17/rse\\_spain.pdf](http://www.revistafuturos.info/raw_text/raw_futuro17/rse_spain.pdf)

Cátedra en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa. (2007). "A fondo: *responsabilidad social corporativa*", Universidad Antonio de Lebrija. Publicado en Revista Futuros [en línea] No. 17, Vol. V.Pg.2. Obtenido de: [http://www.revistafuturos.info/raw\\_text/raw\\_futuro17/rse\\_spain.pdf](http://www.revistafuturos.info/raw_text/raw_futuro17/rse_spain.pdf)

Clifford Chance. [En línea]. Marzo de 2015. Obtenido de: [http://www.cliffordchance.com/about\\_us/who\\_we\\_are\\_and\\_how\\_we\\_work/our\\_story.html](http://www.cliffordchance.com/about_us/who_we_are_and_how_we_work/our_story.html)

Clifford Chance. "Corporate Responsibility Report 2014". [En línea]. Marzo de 2015. Obtenido de: [http://www.cliffordchance.com/content/dam/cliffordchance/About\\_us/Corporate\\_Responsibility/CRR%202014.pdf](http://www.cliffordchance.com/content/dam/cliffordchance/About_us/Corporate_Responsibility/CRR%202014.pdf)

Clifford Chance. "Building a Better Place to Work". [En línea]. Marzo de 2015. Obtenido de:



[http://www.cliffordchance.com/content/dam/cliffordchance/About\\_us/Corporate\\_Responsibility/Building%20a%20better%20place%20to%20work.pdf](http://www.cliffordchance.com/content/dam/cliffordchance/About_us/Corporate_Responsibility/Building%20a%20better%20place%20to%20work.pdf)

DLA PIPER. [En línea]. Marzo de 2015. Obtenido de: <http://viewer.zmags.com/publication/d4e2af6f#/d4e2af6f/2>

DLA PIPER. “DLA PIPER Corporate Responsibility Overview 2012”. [En línea] Marzo 2015. Obtenido de: [https://www.dlapiper.com/~/\\_media/Files/Insights/Publications/2012/04/Corporate%20Responsibility%20Overview%202012/Files/DLA\\_Piper\\_Corporate\\_Responsibility\\_Overview\\_2012/FileAttachment/DLA\\_Piper\\_Corporate\\_Responsibility\\_Overview\\_2012.pdf](https://www.dlapiper.com/~/_media/Files/Insights/Publications/2012/04/Corporate%20Responsibility%20Overview%202012/Files/DLA_Piper_Corporate_Responsibility_Overview_2012/FileAttachment/DLA_Piper_Corporate_Responsibility_Overview_2012.pdf)

DLA PIPER. Programa Diversity: [En línea] marzo de 2015. Obtenido de: <http://www.dlapiperdiversity.com/>

DLA PIPER. [En línea]. Marzo de 2015. Obtenido de: <http://www.newperimeter.org/>

DLA PIPER. [En línea]. Marzo de 2015. Obtenido de: <http://www.dlapiperbreakintolaw.com/>

DLA PIPER. [En línea]. Marzo de 2015. Obtenido de: <https://www.dlapiper.com/es/spain/aboutus/>

DLA PIPER. “DLA PIPER UN Global Compact: Communication on Progress 2013”. [En línea]. Marzo 2015. Obtenido de: [https://www.dlapiper.com/~/\\_media/Files/Other/2014/DLA\\_Piper\\_Communication\\_on\\_Progress.pdf](https://www.dlapiper.com/~/_media/Files/Other/2014/DLA_Piper_Communication_on_Progress.pdf)

Fundación Profesor Uría. [En línea]. Marzo de 2015. Obtenido de: <http://www.fundacionprofesoruria.org/esp/noticia.asp?nt=13>

Fundación Profesor Uría. [En línea]. Marzo de 2015. Obtenido de:  
<http://www.fundacionprofesoruria.org/esp/noticia.asp?nt=14>

Fundación Profesor Uría. [En línea]. Marzo de 2015. Obtenido de:  
<http://www.fundacionprofesoruria.org/esp/noticia.asp?nt=5>

Fundación Profesor Uría. [En línea]. Marzo de 2015. Obtenido de:  
<http://www.fundacionprofesoruria.org/esp/default.asp>

Garrigues. [En línea]. Marzo 2015. Obtenido de:  
<http://www.garrigues.com/es/Conocenos/Paginas/Historia-de-Garrigues.aspx>

Garrigues. “Informe Integrado 2014”. Madrid. Ejercicio fiscal de 2014. (1 de septiembre de 2013 al 31 de agosto de 2014) [En línea]. Marzo de 2015. Obtenido de:  
[http://www.garrigues.com/doc/emags/Garrigues\\_Informe\\_Integrado\\_2014/#/1/](http://www.garrigues.com/doc/emags/Garrigues_Informe_Integrado_2014/#/1/)

Gerencie.com [En línea] Párrafo 2º. Marzo 2015. Obtenido de:  
<http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>

KPMG y Universidad de Ámsterdam. [En línea]. Marzo 2015. Obtenido de:  
<https://commdev.org/kpmg-international-survey-corporate-sustainability-reporting>

Uría Menéndez. [En línea]. Marzo de 2015. Obtenido de: [www.uria.com](http://www.uria.com)

Uría Menéndez. [En línea]. Marzo de 2015. Obtenido de:  
<http://www.uria.com/es/quienes-somos/despacho/firma-lider.html>

Uría Menéndez. [En línea]. Marzo de 2015. Obtenido de:  
<http://www.uria.com/es/quienes-somos/compromiso.html>

Uría Menéndez. [En línea]. Marzo de 2015. Obtenido de:  
<http://www.uria.com/es/quienes-somos/fundacion-profesor-uria.html>