



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

# **CÓMO HA AFECTADO LA CRISIS FINANCIERA A LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

Autor: Álvaro Cruz Guzmán  
Director: Raúl González Fabre

Madrid  
Junio-2015



# **CÓMO HA AFECTADO LA CRISIS FINANCIERA A LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

Álvaro  
Cruz

## **Resumen**

Este trabajo analiza la Responsabilidad Social Corporativa, un fenómeno cada vez más común en el tejido empresarial. Se entiende por RSC el conjunto de políticas de una empresa en relación a su responsabilidad por su impacto en la sociedad. Comenzó a mediados del siglo XIX estimulada por un cambio en la visión de la función de la empresa dentro de la sociedad y desde luego vino para quedarse. La crisis financiera de 2008 a 2014 supuso el punto de inflexión en el mundo empresarial, cambiando ciertamente la forma de llevar a cabo los negocios y por lo tanto, también la forma de entender la RSC y la manera de llevarlo a la práctica. Ese será el centro de nuestro estudio. A día de hoy estas políticas están extendidas en la gran mayoría de las empresas, considerándolas como un factor determinante de su potencial éxito y gracias a la investigación realizada se puede observar que su presencia se verá incrementada de cara al futuro.

**Palabras clave: responsabilidad, sociedad, empresa, políticas, crisis, grupos de interés, cambio, valores.**

## **Abstract**

This paper analyzes the Corporate Social Responsibility (CSR), an increasingly phenomenon to all business day after day. CSR is about how companies manage the business processes to produce an overall positive impact on society. This phenomenon was born in the mid-nineteenth century stimulated by a change in the view of the role of the companies in our society and certainly it came to stay for a long time as we could see. The financial crisis between 2008 and 2014 made a huge change in the way of doing businesses and therefore how we understood the CSR and the way we carried them out. This will be the main study of our paper. Today, these policies are widespread in most companies, considered as a potential determinant of their success, and thanks to our investigation we can see that its presence will be increased in the near future.

**Key words: responsibility, society, company, politics, crisis, stakeholders, change, values.**

## Índice

1. Introducción .....	5
1.1. Presentación de la Responsabilidad Social Corporativa .....	6
1.2. Metodología y diseño.....	9
2. Los primeros pasos de la Responsabilidad Social Corporativa .....	11
3. ¿A qué nos referimos con una empresa socialmente responsable? .....	14
3.1. Los grupos de interés: piedra angular de una empresa socialmente responsable .....	15
3.2. La reputación dentro de la RSC .....	17
4. La RSC en los años anteriores a la crisis .....	25
5. La RSC en tiempos de crisis: ¿Se vuelve protagonista o pasa al segundo plano? .....	30
6. La RSE después de la crisis .....	41
6.1. ¿Cuál es el futuro de la RSE en nuestro país? .....	41
6.2. RSC 2.0: ¿De qué hablamos? .....	50
7. Conclusiones .....	52
8. Referencias bibliográficas .....	55
9. Anexos .....	60

## **1. Introducción**

Esta investigación está centrada en explicar cuál ha sido el efecto o las consecuencias de la crisis financiera en las políticas de Responsabilidad Social Corporativa, también denominada Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSC o RSE). Para ello vamos a tener en cuenta un marco temporal en el que la crisis ha sido de mayor profundidad: los años comprendidos entre 2008 y 2014. Muchos discutirían que seguimos más que inmersos en un proceso de desaceleración pero nosotros nos basaremos en un nuevo crecimiento del PIB (en torno al 1%) que es comparable al del año 2007, correspondiente al periodo anterior a la crisis (El País, 2015). Este crecimiento del PIB nos sirve para entender un nuevo proceso de contratación por parte de las empresas y cierta expansión económica.

Lo que se pretende de esta investigación es que el lector comprenda perfectamente varios aspectos: qué es la RSC, cómo y por qué empezó, y cómo ha ido evolucionando su importancia y su presencia durante este siglo. Además valoraremos lo ocurrido en la crisis para concluir con los posibles cambios que pueden darse en el futuro en este tema, es decir, estudiaremos cuál es el futuro de la RSC sacando las conclusiones más realistas posibles. En términos generales buscaremos reflejar detalladamente cuáles son los cambios de una RSC anterior a la crisis, durante ella, y con posterioridad.

Personalmente, me parece excitante poder tratar y estudiar un tema que es de mayor interés para la comunidad empresarial. Además se le está considerando como un condimento indispensable para toda empresa, por lo que su estudio me permitirá conocer mejor cómo es una compañía actual y entender un aspecto clave para la consecución de una ventaja competitiva, así como la generación de oportunidades que la RSC aporta tal y como se verá a lo largo del trabajo.

La investigación ya comentada nos permitirá obtener también conclusiones de otros aspectos de la Responsabilidad Social Corporativa, y así poder obtener un estudio amplio de todo lo que este término implica. Por ejemplo, trataremos de

descubrir las patentes carencias que impiden que se logre integrar de manera armónica en la gestión diaria de la empresa (Cañeque, 2006), así como los beneficios que presenta. Desde luego, para mi investigación se antoja necesario proponer una serie de ideas y reflexiones que permitan hacer lo propio en el lector. Esta es la razón por la que en las páginas que siguen trataremos de analizar en profundidad la necesidad y las razones de integrar la RSC en la gestión empresarial.

También valoraremos si la involucración actual proviene de una comprensión del término y una verdadera convicción de los empresarios, o simplemente una estrategia para ampliar las cuotas de mercado hacia el consumidor sensibilizado (Cañeque, 2006).

### **1.1. Presentación de la Responsabilidad Social Corporativa**

Este apartado pretende situar al lector dentro de los términos que se analizarán a continuación y así poder comenzar la lectura del trabajo con un breve conocimiento del tema.

“Las empresas hoy en día juegan un rol cada vez más activo en las sociedades en las que operan. Ya no sólo son generadoras de empleo y riqueza sino que aportan al desarrollo de las comunidades en las que están insertas. Los cambios en la economía, derivados de las modernas innovaciones tecnológicas, de la automatización y la internacionalización, no solo han ayudado a una valoración del trabajo centrado en el hombre, sino también, han incidido en una nueva visión respecto al rol de las empresas y a su relación con el entorno social y natural en el que desarrollan sus actividades. Dentro de este contexto, la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, de ahora en adelante RSE o RSC, es una de las principales políticas del mundo empresarial, a fin de adecuarse a los cambios que imponen los nuevos paradigmas, derivados precisamente de este conjunto de cambios en los procesos productivos” (Frías, 2012).

Esta nueva ecuación de empresa y sociedad ha sido fruto de los cambios de los factores que relacionan a ambas, aumentando la legitimidad social del empresario-emprendedor y debilitando los viejos contrapoderes (Jáuregui, 2009).

Todo esto nos lleva a sopesar la idea de una nueva forma de entender el mundo empresarial, en el que se ha estrechado el panorama social con el de la propia empresa, entendiendo su mutua dependencia. Debido a ese rol mucho más activo dentro del panorama social tal y como se comentó previamente, las empresas, o concretamente, sus CEO, directores o líderes han entendido la importancia de introducir criterios de RSC en sus procesos de gestión con el objetivo de creación de valor. De hecho, según un estudio realizado por PricewaterhouseCoopers, a partir de entrevistas realizadas a mil Directores Generales de 43 países (PwC, 2003) señala que el 79% considera que la adopción de criterios de RSC es fundamental para la obtención de beneficios (Antolín & Gago, 2004). Ese porcentaje era del 69% el año anterior y se ha visto incrementado periodo tras periodo como se ira describiendo en las páginas siguientes (Antolín & Gago, 2004).

Se puede demostrar con mayor extensión y profundidad la relativamente reciente importancia de la RSC con otros ejemplos de importantes empresas tanto del panorama internacional como del ámbito nacional. Una gran mayoría de las empresas del Fortune 500 (lista anual de las quinientas empresas con mayor beneficio de los Estados Unidos) describen, en su propia página web sus logros en cuanto a criterios de RSC se refiere así como la elaboración de informes específicos sobre aspectos sociales y medioambientales de sus actividades (Bhattacharya, 2003, citado por Antolín & Gago, 2004).

Este efecto también ha llegado a nuestro país, ya que grandes empresas españolas como Altadis, BBVA, Iberdrola, Iberia o Inditex entre otras, han incorporado en sus memorias anuales sus prácticas de RSC. El sector público también ha participado en este nuevo impulso y como resultado, hemos visto el nacimiento de tres espacios de dialogo: Subcomisión Parlamentaria, Foro de Expertos y Mesa de Diálogo Profesional. Estos se han creado con el fin de facilitar

al Gobierno pautas concretas para la promoción y difusión de las prácticas de RSE en las empresas (Domench & Carqués, 2009).

Un ejemplo de la relevancia de la RSE en nuestros tiempos en España, es la creación en 2013 de la llamada Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE), la primera agrupación de Responsabilidad Social Corporativa en nuestro país. Esta asociación tiene como objetivo, tal y como vemos en su página web:

“Conocer, definir y delimitar el estado de la profesión de los directivos de la RSE con rigor y, por tanto, dignificar su función directiva y su desempeño profesional. DIRSE también persigue detectar y trasladar --así como generar en un futuro-- al ámbito español las tendencias de otras agrupaciones homólogas en otros países que han servido de inspiración”.

En este punto debemos tener claro lo siguiente: la RSE surge como expresión de que la empresa ha de dejar de actuar como generalmente actuaba, salvo excepciones. Es un concepto nuevo que convoca a una nueva forma de ser empresa en la sociedad y en el mercado, a una nueva concepción de la empresa. La empresa está dejando (o ha de dejar) de ser una isla en la sociedad (Sanz, 2005).

Desde otro punto de vista y observando las expectativas de futuro, debemos considerar que factores como el aumento de la presión reguladora por parte de las instituciones, modificación de las pautas de la demanda en los mercados de bienes como consecuencia de las prácticas de consumo responsable y alteración de los criterios de inversión en los mercados financieros debido al auge de la inversión socialmente responsable, comprometen a las empresas incluso por encima de sus obligaciones legales, por lo que se augura un futuro sólido dentro de los niveles de gestión en el que se consolidará, convirtiéndose en un arma de fuente competitiva (Antolín & Gago, 2004).



Todo lo comentado se ampliará extensamente en las páginas siguientes. Observamos cómo se hace especial mención a la novedad que supone la RSC, llevándonos a entender este sistema como algo que llega para cambiar, como un concepto totalmente emergente. Sin embargo, la RSE no es nueva como veremos en el próximo capítulo; este concepto ya pasó por diversos momentos a lo largo de la historia, ya que a medida que el entorno empresarial cambia, su papel en la sociedad también es alterado (Strand, 1983). De hecho, los primeros atisbos de responsabilidad social por parte de las empresas se vieron alrededor de 1889 en la *U.S Steel Corporation* encabezada por Andrew Carnegie (Cox & Carlton, 2014).

Como podemos observar la gran mayoría de los autores que hemos utilizado de ejemplo para hacer una breve introducción de la RSC, lo hace en fechas anteriores a la crisis, ¿se podrán sacar las mismas conclusiones después de ésta?

## **1.2. Metodología y diseño**

El diseño del trabajo, conservando la línea elegida en cuanto a los objetivos seleccionados, refleja una revisión de la literatura del concepto de Responsabilidad Social Empresarial en su conjunto. Aprovecharemos que es un tema que está ganando protagonismo, y aunque cada vez son más los autores y expertos que se animan a escribir sobre ello, el futuro sigue abierto. Como consecuencia de esto, nos basaremos en predicciones sobre este nuevo paradigma para tratar de realizar ciertas proyecciones de futuro a modo de conclusión.

Utilizaremos las obras, artículos y opiniones de expertos en economía y sociología, o de la materia en su conjunto, así como de instituciones que tengan un grado elevado de reconocimiento como es el Foro de Expertos y su informe sobre la Responsabilidad Social de las empresas. Ya que es de suma importancia dar una visión global al tema estudiado, abarcaremos artículos y estudios de lo que consideramos el mundo empresarial occidental, sobresaliendo de este el

mercado europeo y el americano, aunque no nos limitaremos estrictamente a ellos.

Entendemos que para hacer un estudio representativo sólo podemos situarnos en un mundo corporativo desarrollado y con garantías de futuro y el mercado y sociedad de estas zonas comentadas cumplen esos requisitos además de tener numerosas similitudes y expectativas que nos facilitarán hablar de ambos como un conjunto. Además, la fuerte relación económica entre estas dos zonas les ha llevado a tener períodos de crisis similares seguidos de otros de nuevo desarrollo y expansión. Por esa misma razón y unida al proceso de globalización podremos poner ejemplos tanto de la Unión Europea como de Estados Unidos, aunque el grueso de la investigación estará siempre centrado en España.

Nos basaremos en ejemplos de empresas que tengan presencia internacional o que estén bien posicionadas dentro su propio ámbito nacional en cuanto a reconocimiento y beneficios. Además de lo comentado, obtendremos mayor información a través de entrevistas personales, que realizaremos a directivos de empresas de varios sectores, como el sector financiero o el sector de la salud. De esta forma, obtendremos información de primera mano y la contextualización será altamente precisa así como fiable gracias a la variedad de puntos de vista que obtendremos.

Por lo tanto y a modo de resumen, comenzaremos hablando del pasado y de cómo y porqué nació la RSC para después explicar cómo es una empresa socialmente responsable y la importancia de la relación de ésta con los grupos de interés. En ese capítulo se expondrá también qué es la RSC como tal, y hablaremos de aspectos claves para una empresa dentro de este ámbito, como lo es el riesgo de reputación. Posteriormente valoraremos la RSC en las tres fases en relación a la crisis, tal y como explicamos previamente: antes, durante y su prometedor futuro. Al final del estudio sabremos si la crisis ha fortalecido o ha frenado las políticas de Responsabilidad Social Corporativa.

## **2. Los primeros pasos de la Responsabilidad Social Corporativa**

Para entender la RSC de forma correcta hay que conocer cuál fue su nacimiento y los factores que llevaron a que las empresas fueran incluyendo políticas de este tipo.

Estas políticas comenzaron en el país de la economía liberal, aquél que tenía la cultura empresarial y social propicia para adoptar los cambios hacia el futuro y desarrollar las políticas de RSC en primer lugar: Estados Unidos. Al principio, con una visión paternalista que se basaba en una idea de ayuda por parte de los ricos a los pobres, o dicho de otra manera, de los más poderosos a los desfavorecidos. Aun así, en estos momentos la filosofía de Adam Smith predominaba: el interés económico propio es el mejor camino para mejorar el bienestar social. Esto cambiaría a raíz de la depresión estadounidense de 1929, ya que las empresas comenzaron a revisar su papel en la sociedad, marcado por una desilusión del liberalismo acompañada de la ascensión de modelos socialistas (Cox & Carlton, 2014).

Trabajos como *The Modern Corporation and Private Property*, de Adolf A. Berle y Gardiner C. Means de 1932, son claves para entender el desarrollo del concepto de RSE ya que se destaca la filantropía como un integrante clave en la actuación empresarial, valorando la transformación que se estaba produciendo en aquella época. Su enfoque se basaba en destacar que lo mejor para la empresa era servir a la comunidad de su entorno, lo que posteriormente se llamó la teoría de *stakeholders* que ganó fuerza en la década de los 80 y de la que hablaremos más tarde.

1953 es probablemente el año más importante para la RSE, ya que se empieza a delimitar el concepto entendido a día de hoy. Se publicó la ley de filantropía empresarial pero fue Howard R Bowen quién publicó *Social Responsibilities of the Businessman* sugiriendo así que las empresas deberían tener en cuenta las consecuencias sociales de sus actividades y decisiones. Está considerado por muchos académicos el primer libro serio y con fundamento sobre el tema y lo que

podemos considerar como la Edad Moderna de la RSE. Bowen aporta en su estudio esta propuesta de definición de la responsabilidad social del hombre de negocio: “La obligación de buscar políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción, las cuales sean deseables en términos de objetivos y de valores de nuestra sociedad”. Aunque en la actualidad entender la RSC como una acción filantrópica está considerada como una valoración totalmente incorrecta, es importante conocer que en un principio esta corriente se inició con ese pensamiento.

Debido a cuestiones políticas que todos conocemos, nuestro país, vio la llegada de la Responsabilidad Social con mayor lentitud que en otros países de Europa. De hecho, no fue hasta los años 90 cuando comienza a darse un cambio social que deriva en el nacimiento de estas políticas. Este cambio se explica a la perfección de la siguiente forma: “se deja de pensar en el Estado como único administrador del gasto social y responsable de la contención de desigualdades y se comienza a defender la idea de que la contribución al bienestar y a la calidad de vida debe ser la meta de todas las instituciones sociales” (De la Cuesta & Valor, 2003).

En España este cambio se produjo en nuestro país principalmente gracias al ejemplo internacional. Fue a final de esa década cuando se vieron los primeros productos financieros éticos, sobre todo de fondos de inversión, promovidos por organizaciones sociales para fomentar el ahorro responsable y la búsqueda de una mayor transparencia de los mercados de capitales.

Podemos extraer la conclusión de que en un momento marcado por la expansión de las empresas españolas al exterior, se vieron obligadas a competir como empresas ya preocupadas por su comportamiento sostenible, iniciadas sobre todo en temas de preocupación por temas medioambientales. Ese hecho junto a una serie de escándalos nacionales por parte del sector privado, resultó en un clima propicio para el nacimiento de la RSC en nuestras fronteras. (De la Cuesta & Valor, 2003)

Ya hemos visto cómo se inició este movimiento pero para acabar el apartado vamos a exponer los cuatro factores socio-culturales que han contribuido a que este fenómeno haya seguido vivo desde ese comienzo. Dicho de otra forma, el concepto de RSE que se tiene a día de hoy se fundamenta en una serie de factores que exponemos a continuación:

“1. El individualismo: la RSE como un reto para el papel de las empresas 2. El pluralismo democrático: la RSE como concepto que contribuye al cambio social está siendo redefinido continuamente en el ámbito del discurso público, alimentado por numerosas fuentes en los medios de comunicación, grupos de presión, asociaciones empresariales, el Estado y los políticos. 3. El moralismo: la RSE como una norma ética se desarrolla especialmente bien en el moralismo tradicional de la sociedad estadounidense, 4. El utilitarismo: la RSE como una práctica de negocios ofrece a las empresas la doble ventaja de limitar el riesgo de cálculos erróneos y costosos, y orientarlas hacia las innovaciones en ámbitos distintos de los que son puramente tecnológicos o económicos“ (Escobar, s.f).

### **3. ¿A qué nos referimos con una empresa socialmente responsable?**

La Comisión Europea, dio lugar a un documento en el que se presentan una serie de premisas o criterios para el estudio y consideración de una empresa como socialmente responsable. Estos son los siguientes:

- Ofrecer productos y servicios que respondan a necesidades de sus usuarios, contribuyendo al bienestar.
- Tener un comportamiento que vaya más allá del cumplimiento de los mínimos reglamentarios, optimizando en forma y contenido la aplicación de todo lo que le es exigible.
- La ética ha de impregnar todas las decisiones de directivos y personal con mando, y formar parte consustancial de la cultura de empresa.
- Las relaciones con los trabajadores han de ser prioritarias, asegurando unas condiciones de trabajo seguras y saludables
- Ha de respetar con esmero el medio ambiente y ha de integrarse en la comunidad de la que forma parte, respondiendo con la sensibilidad adecuada y las acciones sociales oportunas a las necesidades planteadas, atendiéndolas de la mejor forma posible y estando en equilibrio sus intereses con los de la sociedad (Fernández, 2012).

La acción social de la empresa es importante, pero evidentemente no es el único capítulo de la RSE. El Libro Verde de la Comisión Europea manifiesta que la responsabilidad social corporativa es: La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores.

Es importante que entendamos el factor voluntario por parte de las empresas ya que toda actividad de RSC tiene un elevado grado de convicción y el objetivo de hacer más que el mínimo que exige u obliga la propia legislación de un determinado territorio. En dicho documento se establece una nueva estrategia global europea para fomentar las prácticas innovadoras, aumentar la

transparencia e incrementar la fiabilidad entre otros muchos objetivos. Algunos de los pilares básicos para la década eran:

- Poseer la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo.
- Capaz de conseguir un crecimiento económico sostenible.
- Con mayores y mejores empleos.
- Una mayor cohesión social.

(Libro Verde de la unión Europea, 2005)

### **3.1. Los grupos de interés: piedra angular de una empresa socialmente responsable**

Cuando hablamos de RSE es esencial que nombremos a los grupos de interés, o también conocidos como *stakeholders*, en su término en inglés. Los grupos de interés son personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectados por las actividades, productos o servicios de una empresa (u otra organización). Los grupos de interés abarcan una amplia variedad de actores, tales como:

- La comunidad financiera (accionistas, inversores, agencias de calificación)
- Empleados y sus representantes
- Clientes y los consumidores
- Comunidades nacionales, locales y autoridades públicas (gobiernos, instituciones regionales y locales, organizaciones públicas e internacionales)
- Sociedad civil (ONG, asociaciones y redes de organizaciones)
- Proveedores
- Otros: Medios de comunicación, consultoría.

Una vez que las organizaciones han tomado conciencia de los diversos públicos que interactúan con ellas, es importante categorizarlos en función de las expectativas, problemas, zonas geográficas, su impacto en la actividad de la empresa y viceversa. Decimos que es importante ya que tal y como dicen en el portal virtual de emprendedores sociales Egesocial, los *stakeholders* son el centro

de acción de la RSE. Para que lo entendamos mejor; para una correcta implementación de Responsabilidad Social es necesario una cohesión con los grupos de interés, que todos en conjunto sigan un camino con la misma dirección. Esta cohesión citada se basa en un elemento clave: el diálogo. Decimos que es clave porque facilitará la gestión y aportará garantías para ambas partes gracias a la comunicación entre ellas. La gestión basada en el diálogo está fundamentada en una serie de elementos: "Liderazgo, compromiso, participación, innovación, creencias, actitud positiva y normas" (Ortiz, 2012).

Sin embargo, Horencio Vázquez (2009), Coordinador del observatorio de la RSC, explica que existen ciertos inconvenientes a la hora de identificar a los grupos de interés, ya que según él es una tarea extremadamente compleja. Esta complejidad proviene del hecho de que es sumamente difícil determinar qué grupos de interés son los prioritarios, pero esto es un camino de dos direcciones, ya que debemos analizar para cuáles somos también nosotros prioritarios como compañía valorando nuestro impacto.

Eva Curto, Directora del Máster Internacional en desarrollo sostenible y responsabilidad corporativa de la EOI, profundiza en este aspecto. El hecho real es que para la mayor parte de las grandes empresas esta relación con los *stakeholders* es un monólogo, y no un diálogo, como debería ser. Ella analiza la gran evolución por parte del tejido empresarial en cuanto a esta materia, pero tal y como pusimos el ejemplo de las dos direcciones, la experta opina que las empresas sólo se limitan a comunicar a esos grupos de interés, sin esperar ningún tipo de *feedback*, y menos haciéndolo de manera sistemática, como "debería ser". Esa falta de diálogo puede afectar a la confianza de esos grupos en la empresa, de ahí a su apoyo y finalmente al éxito de la corporación. Aparte de este obstáculo que se debe superar, hay que tener en cuenta la intención de las compañías de cambiar esta dinámica:

"Las demandas de los grupos de interés se van integrando en el diseño de las políticas de RSC, como reconocen el 62% de las entidades encuestadas. Hay, por tanto, una preocupación por dar respuesta a sus expectativas, si bien, aún



hay bastantes entidades que no atienden a dichas demandas de una manera concreta o efectiva. No obstante, esta es una cuestión que está determinada por el tamaño y, por tanto, por los recursos con que cuenta cada entidad para poder satisfacer a sus *stakeholders*" (Lozano et al., 2009).

### **3.2. La reputación dentro de la RSC**

A raíz de estos problemas expuestos previamente por los expertos, surgió lo que se conoce con RepTrak. El RepTrack "mide el grado de admiración, confianza y respeto que los grupos de interés sienten hacia las organizaciones." ¿Y cómo se pueden medir estas variables? A nuestro entender estamos ante determinantes claramente subjetivos, pero ellos nos explican su funcionamiento:

"El RepTrak Pulse es el corazón palpitante de la reputación de una compañía proporcionando un diagnóstico general sobre la salud de la reputación de la empresa. Se mide en una escala de 0 a 100 proporcionando una base estandarizada global respecto a la cual las compañías pueden compararse entre grupos de interés.

Un extenso trabajo de campo internacional indica que son siete las dimensiones clave que determinan la reputación corporativa: Oferta de Productos y Servicios, Innovación, Entorno de Trabajo, Integridad, Ciudadanía, Liderazgo y Resultados Financieros.

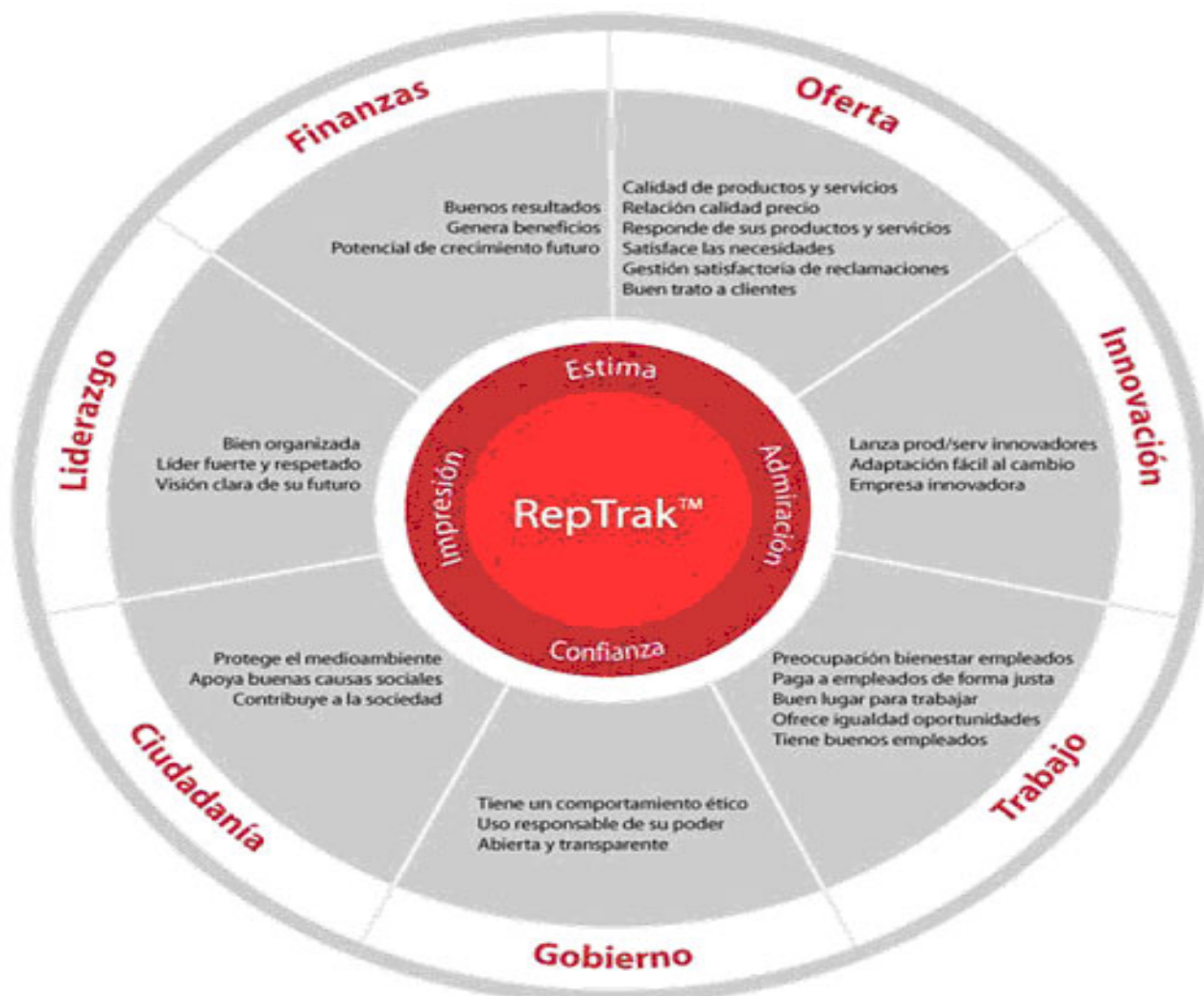
El Sistema RepTrak evalúa el grado en el que una dimensión concreta afecta el vínculo emocional entre un grupo de interés concreto y la compañía, y determina cuales son las dimensiones que tienen el mayor impacto sobre el apoyo y la recomendación. El Sistema RepTrak es la piedra angular de una gestión eficaz de la reputación porque permite a las compañías definir su percepción actual, identificar las palancas clave de la reputación e influir de forma activa sobre lo que más preocupa. Trabaja entre grupos de interés proporcionando una única lente para medir y gestionar la reputación." (Reputation Institute, 2015)

Esto supone una herramienta revolucionaria para ayudar a las empresas a mejorar la forma en la que se relacionan con su entorno y de esta forma poder mejorar los campos que son vistos como los más negativos por sus grupos de interés.

Este sistema permite que las compañías observen que es lo que los consumidores valoran como lo más importante y así se comprenderá que los mejores resultados sólo se podrán obtener cuando una empresa este en sintonía con los *stakeholders* citados. Por lo tanto, comprendemos que en la reputación el componente de convicción y el aspecto voluntario de las políticas de responsabilidad son esenciales para que las organizaciones sean competitivas. Las empresas están expuestas a un nuevo tipo de riesgo: El riesgo de reputación.

A continuación vemos cómo funciona esta herramienta:

**Figura 1: Sistema de valoración de reputación de RepTrak**



(Fuente: Reputation Insitute, 2015)

Para hacernos una idea realista de la “reputación” del mundo empresarial en nuestro país, mostraremos algunos de los resultados que se han obtenido en la evaluación de este Instituto. Este grupo analiza empresas de gran importancia y entre ellas encontramos algunas españolas como: Acciona, BBVA, Gas Natural, Iberdrola, Repsol, Renfe, Bankinter...etc.

Lo que ellos denominan economía de la reputación mide la relación entre varios factores como la experiencia directa (servicio al cliente, productos, inversiones), lo

que hace o dice la compañía (marca, publicidad, proyectos de RSC) y lo que dicen otros de la empresa (redes sociales, medios, familia y amigos) con los resultados del negocio. Y esa reputación se mide en aspectos del tipo: “compraría productos”, “recomendaría sus productos”, “trabajaría”, “invertiría”, entre otros. Para una comprensión más sencilla, lo ilustramos con la siguiente diapositiva, del propio Reputation Institute:

**Figura 2: Reputación y actitudes favorables hacia las empresas**

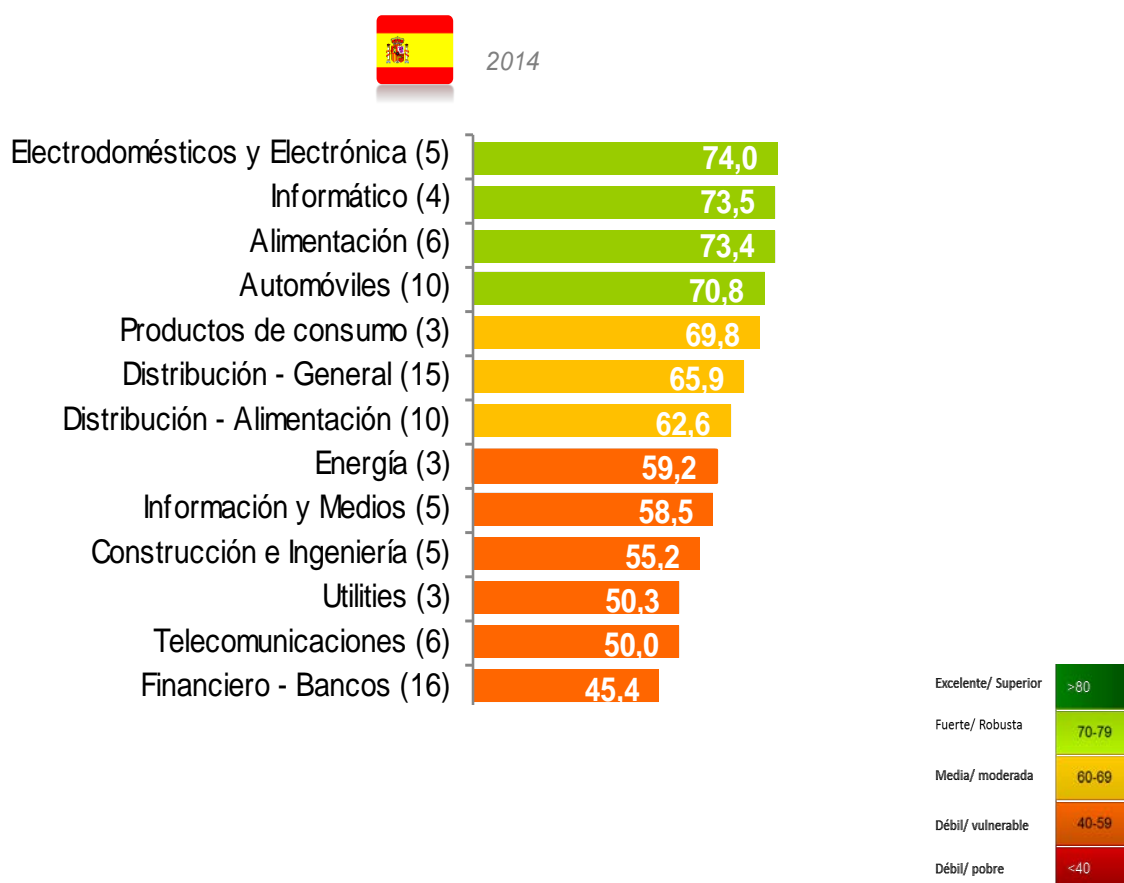


(Fuente: Reputation Institute, 2014)

Analizando más detalladamente sus resultados, podemos ver que el sector con mejor reputación en nuestro país es el de Electrodomésticos y Electrónica, seguido del de Informática y en último lugar, como era de esperar, el sector financiero-bancario. Empresas como Danone, Apple, Google o Bimbo se encuentran entre las primeras en la escala de reputación, lo que seguro afectará positivamente a sus resultados, tal y como nos explica el estudio.

A continuación se les muestra unos gráficos sobre la reputación según los sectores en nuestro país y la que esos mismos tienen en el panorama internacional:

**Figura 3: Reputación por sectores en España en 2014**



Fuente: Estudio RepTrak® Pulse España, 2014 y Global Reprak® 100 2013. Los números entre paréntesis indican cuántas empresas componen la media de cada sector

Copyright © Reputation Institute. All rights reserved.

16

(Fuente: Reputation Institute, 2014)

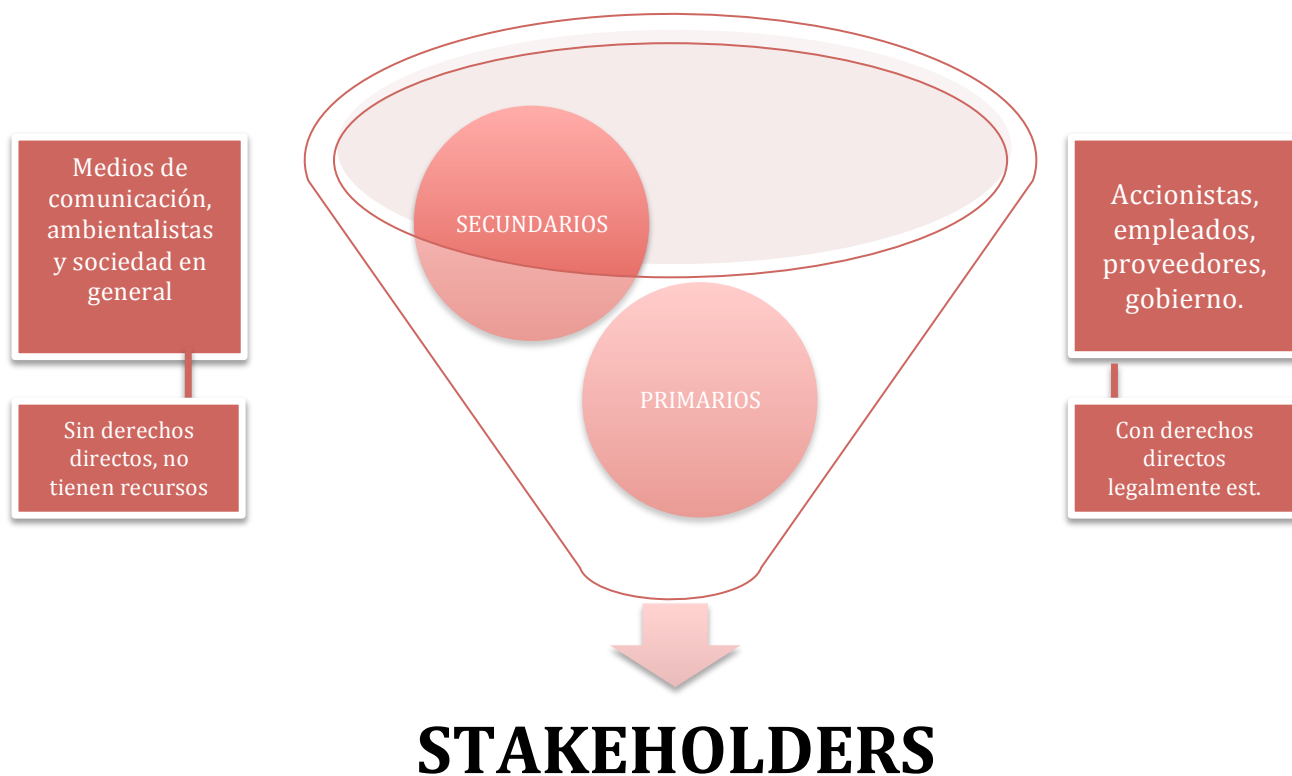
**Figura 4: Comparativa de reputación entre sectores a nivel global**



(Fuente:Reputation Institute, 2014)

A continuación, podemos ver una gráfica que explica de forma resumida los grupos de interés más comunes:

**Figura 5: Grupos de interés**



(Fuente: Propia)

Para finalizar este capítulo, hemos querido mostrar un gráfico de identificación de *stakeholders* de una empresa real para que veamos como se lleva a la práctica. Es el caso de CaixaBank, lo que nos permite observar las peculiaridades de cómo se relaciona un banco con su entorno, hasta ahora muy cuestionado. De esta manera podremos ver lo que significa para ellos la RSC. Se pueden valorar los cambios que ha sufrido un banco en estos tiempos en torno a esta política, quizás una obligación para depurar esa “mala imagen” que tiene la sociedad de ellos, tal y como vimos en el gráfico sectorial español, quizás por una comprensión de la necesidad de convivir con su entorno para su propia supervivencia, o a lo mejor, por ambas opciones. Esta cuestión la analizaremos más adelante.

Figura 6: Grupos de interés de CaixaBank



(Fuente: CaixaBank, 2015)



#### **4. La RSC en los años anteriores a la crisis**

En este apartado vamos a valorar cómo eran las políticas de RSE en las empresas basándonos en dos factores: importancia y cantidad. La idea es poder comparar estos dos aspectos durante esta etapa, la etapa de crisis y una posterior, como ya explicamos al comienzo del trabajo.

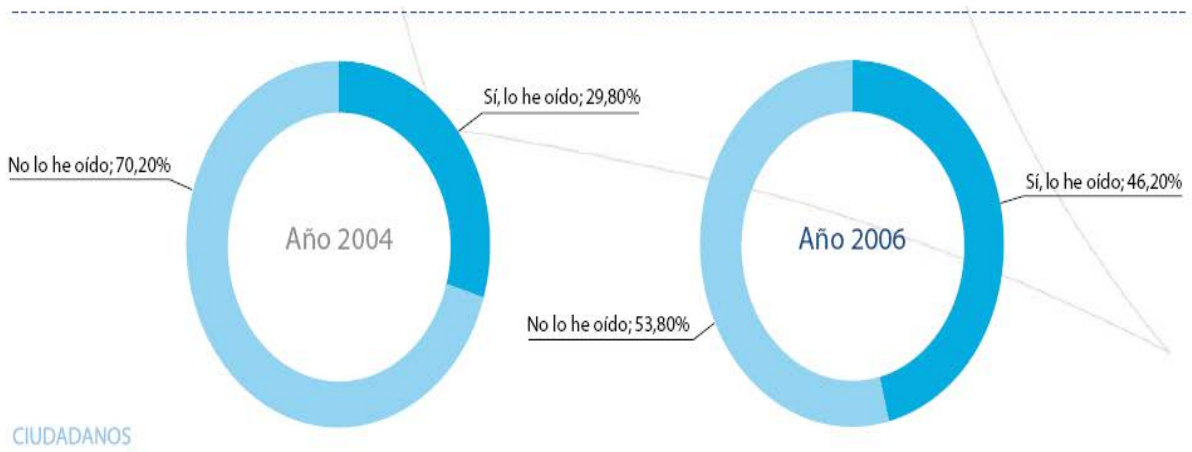
Nos centraremos en los años anteriores más próximos a la crisis y siempre a partir del siglo XXI (o lo más cercano posible), con el objetivo de dar una conclusión sobre la RSC durante la época más moderna de economía y empresa.

Los primeros años del siglo XXI se corresponden con una fuerte difusión de este tipo de políticas marcadas por un consumidor más informado y más involucrado, es decir, al consumidor medio ya no le era suficiente un precio asequible y un producto bien presentado, sino que buscaba saber qué compraba realmente y quién estaba detrás de ese producto. “Las encuestas demuestran que en Estados Unidos y Europa, el 70% o el 80 % de los consumidores toman en cuenta el perfil de la compañía antes de comprar” (Cano, 2006, p.14) De hecho, ya en la década de los 90 la supervivencia de las empresas, dada la gran competitividad, estaba determinada por la atracción de clientes con argumentos diferenciadores.

Esto dio lugar a que las empresas estuvieran obligadas a adaptarse y tratar de garantizar un ambiente social donde existiera estabilidad, ética, educación y desarrollo. Las empresas emprendían esta adaptación con una orientación a la responsabilidad social (Jaramillo, 2007).

Esa adaptación de la que hablamos se tradujo en que durante el comienzo del nuevo siglo el grado de conocimiento de la RSE tanto a nivel empresarial como a nivel ciudadano se hubiera consolidado en una parte bastante significativa de la población española como podemos ver en el gráfico siguiente:

**Figura 7: Porcentaje de ciudadanos españoles que habían escuchado la expresión “Responsabilidad Social de la empresa”**



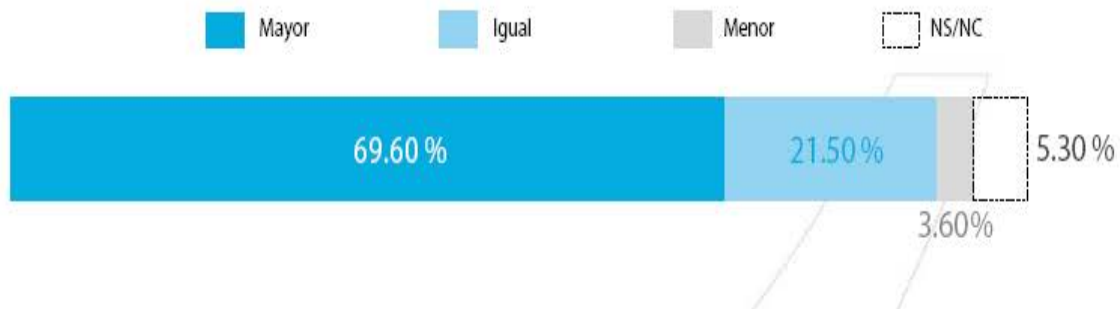
CIUDADANOS

(Fuente: Informe Forética, 2006, p.38)

Y las propias perspectivas para los próximos años (los correspondientes a la crisis que estaba por llegar) las encontramos también en este gráfico:

**Figura 8: Perspectivas para la RSE**

En los próximos años la importancia de la RSE será...



(Fuente: Informe Forética, 2006, p.15)

En el año 2002, la Sra. de la Cuesta González, profesora de la UNED, comentaba el enorme interés que la RSC estaba causando en nuestro país y apuntaba que ya existían empresas con departamentos dedicados únicamente a implantar esta novedosa (recordamos que hablamos de hace ya más de una década) forma de gestión empresarial.

Existen estudios que ponen precisamente de manifiesto que en los últimos años previos a esta fecha (la recesión), la RSE experimentaba avances francamente positivos en cuanto a difusión y crecimiento, especialmente del lado de la empresa (Informe Forética,2006). Así, “las organizaciones que mayoritariamente se aventuraron en el desarrollo de la RSE con el objetivo de la mejora de su reputación, han percibido en la práctica que la RSE constituye una fuente de mejoras” (Silos & Granda, 2008). Lo que ya demostró que la RSE no era una moda y que las prácticas se iban a intensificar aún más. Las empresas que no consideraban dentro de su estrategia acciones de RSE, se enfrentaban al desafío de competir con aquellas que apostaban firmemente por ella.

En España las empresas que podemos catalogar como las precursoras de la Responsabilidad Social Corporativa son las cajas de ahorro, que aunque tenían productos muy similares a la banca tradicional y competían con ella, tenían cierta vocación social. “Las cajas de ahorros son quienes están tomando las riendas en el asunto de la RSE y quienes más están haciendo incidencia en su implicación debido a que sus clientes son más receptivos a este tipo de iniciativas.” (Caja de Burgos, 2007, en el Libro Blanco de la RSE en España: la gestión de empresas desde la Responsabilidad Social.)

El plan de integración socio-laboral de la obra social la Caixa durante 2005, el proyecto de “Ganemos la Partida al Fuego” de Caja Madrid de 2004 o el “Club de Innovación” de Caja Duero durante 2003 son algunos de los numerosos ejemplos que constatan lo explicado previamente. Además de las citadas, otras grandes empresas ya contaban con extensos informes de sostenibilidad y responsabilidad social durante los años 2005 y 2006. Hablamos de empresas como Iberdrola, Telefónica, Repsol YPF, Indra o Endesa entre otras muchas, que utilizaron ese exceso de recursos y el gran optimismo económico de los años previos a la recesión para dar lugar a este tipo de políticas.

Otro ejemplo que deja patente los movimientos de acercamiento a las políticas de RSC es la adhesión de más de 140 empresas españolas al Pacto Mundial de la ONU sobre Responsabilidad en el año 2002 (De la Cuesta, 2002).

Debemos tener en cuenta también que la gran mayoría de las empresas españolas, las PYMES (99% de la totalidad del tejido empresarial en nuestro país), tenían que atender otras premisas que no les permitían acceder a una verdadera política de responsabilidad social, limitando el alcance y expansión de la misma: “Si las grandes compañías, auténticas tractoras de la RSE, no la extienden a sus proveedores, la RSE no se convertirá en el paradigma empresarial español que de respuestas a las expectativas de la sociedad y cree una competitividad sostenible. (Durán et al., 2006, en el Libro Blanco de la RSE en España: la gestión de empresas desde la Responsabilidad Social.)

Fuera de España, la situación era similar: En Europa grandes empresas apostaban fuertemente por la RSE como lo demuestran las palabras del Presidente de Ferrari, Fiat y Cofindustria, Luca Cordero di Montezemolo, en una entrevista en 2004: “Hemos creado el ambiente óptimo para desarrollar innovación y calidad. Yo creo en la responsabilidad social del empresario” y añadió finalmente que “cuando hablamos de competitividad, de transparencia bancaria, de las infraestructuras, estamos hablando de cuestiones que afectan a todos los ciudadanos”. (González, 2004)

A nivel mundial, además, ya existían más de 400 empresas adheridas al Pacto Mundial de la ONU sobre Responsabilidad, en el que asumían de forma voluntaria nueve principios voluntarios relacionados con derechos humanos, normas laborales y el Medio Ambiente (De la Cuesta, 2002).

Di Montezemolo destaca que sus compromisos de innovación y calidad están íntimamente relacionados con las políticas de RSE y que son necesarias para lograr su éxito. Por tanto y como conclusión de este apartado, deducimos que previamente a la crisis un gran número de empresas ya había introducido políticas sociales en su cultura y las consideraba esenciales para lograr un mayor y mejor desarrollo de sus objetivos.

Podemos decir que estábamos ante una etapa de consolidación de la Responsabilidad Social Empresarial aunque es cierto que aún eran métodos

novedosos y un gran número de ciudadanos desconocía realmente en que consistía, por lo que quedaba un largo camino por recorrer como veremos en los sucesivos apartados. Como hemos visto, las PYMES tenían la necesidad de dedicar esfuerzos y recursos a otras actividades dejando desatendidas las potenciales políticas que podrían llevar a cabo en términos de RSC y a la vez existían numerosas empresas, en España y fuera de esta, que aún no entendían el valor que les podía ofrecer ni la imagen que podían dar por aplicar políticas de este tipo.

## **5. La RSC en tiempos de crisis: ¿Se vuelve protagonista o pasa al segundo plano?**

En primer lugar vamos a utilizar una breve definición de crisis financiera para situarnos en el contexto al que nos referimos a continuación. Para ello utilizaremos la explicación para el término que dio Hyman Minsky, economista estadounidense, en 1972: “Un conjunto de caídas abruptas de los precios de los activos (tanto financieros como reales), quiebras de empresas (financieras o no financieras), deflaciones (o rápidas desinflaciones) o fuertes perturbaciones en el mercado de divisas”.

Vamos a plantearnos una serie de cuestiones: ¿La RSE es inmune al entorno?, ¿Los datos macroeconómicos le afectan de manera directa?, ¿Los gestores de las empresas colocan estas políticas como una prioridad durante un período de recesión?, ¿Qué deberían hacer? Para contestar a estos planteamientos hemos querido centrarnos en un periodo que aunque ya no sufrimos de gravedad, es muy reciente y ha provocado que muchas personas hayan cambiado su visión de la economía, sociedad y empresa en su conjunto. Además en esta etapa se ha puesto de manifiesto la importancia de la transparencia y la ética como atributos estrechamente vinculados a la gestión empresarial (Informe Forética,2011). Nos referimos a la crisis financiera entre 2008 y 2014.

Vamos a analizar cuál es la relación entre esa etapa y los cambios en las políticas de responsabilidad social, si esto tuvo un efecto positivo, o por el contrario, fue algo perjudicial. Con positivo o perjudicial queremos analizar que si este periodo de recesión fomentó que las empresas realizaran nuevos y más profundos cambios en este ámbito o si por el contrario, cuando el problema económico apareció, estas prácticas perdieron importancia.

Es común escuchar que, desde que se oficializara este término de crisis en nuestro país, las políticas de Responsabilidad Social Corporativa en esta época pasan a un segundo plano porque las empresas se dedican a sus negocios habituales y naturales, en vez de dedicarse a obras sociales. Podemos pensar

que es completamente surrealista pensar que si el PIB cae, si el desempleo crece, si el consumo se resiente, no va a afectar al área orientada a la RSC, ya que debemos asumir que afectará a la empresa como conjunto (Pinillos, 2009).

Una vez que tenemos el conocimiento de que va a afectar a nuestras políticas, ¿qué ocurre si no hemos adoptado una cultura ética y de responsabilidad social actualmente y justo nos adentramos en un periodo de recesión? ¿Debemos retrasarlo hasta que concluya la crisis o es el momento idóneo? Lo más común sería pensar que todos los recursos disponibles deberían centrarse en salvaguardar el futuro de la compañía, uniendo todas las capacidades de ésta hacia ese objetivo pero son “muchos los expertos que desde el mundo empresarial han apoyado la idea de que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha fallado a la hora de reducir los riesgos y corregir conductas. Además, la tesis de que la crisis económica supondría el fin de la RSE ha sido recurrente” (Informe Forética,2011).

Sin embargo, existen expertos que se decantan por la otra opción. Existe una gran diferencia en cuanto a la perspectiva que tiene una empresa que ya ha entrado en la gestión comprometida de la RSE y la correspondiente a aquellas que se decantan por la espera.

Pues bien, la diferencia no radica en que unas ya están inmersas en ello y ya no existe una marcha atrás y que el grupo que no cuenta con ese tipo de políticas aún pueden esperar a que la crisis acabe, la diferencia es mucho más sencilla: unas saben de lo que hablamos y otras no. Esto es debido a que todavía el gran obstáculo a superar es que se desconoce realmente el concepto real, confundiéndolo con una filantropía o ética empresarial y olvidan sobre todo el concepto implícito de convicción.

Continuando en la línea de la crisis destacamos que en momentos de estas características, muchas empresas obtienen ventajas competitivas más grandes: aguantar el mal tiempo las hará más fuertes, y cabe la posibilidad de que competidores directos salgan perdiendo, fortaleciendo aún más su propia

posición. Ya que además hablamos de una crisis multifactorial, se proponen seis vectores que creo son claves para entender que es la ocasión óptima y de mayor oportunidad para iniciarse en una gestión de RSE y en las que profundizaremos a continuación. Los vectores son los siguientes: fortalecer la cultura organizativa, innovación, captar y retener talento, confianza, internacionalización y fidelidades axiológicas. De todos ellos, las dos que considero destacables y esenciales son el hecho de fortalecer la cultura organizativa y la innovación (Canyelles,2008).

En momentos como aquél, marcados por una profunda incertidumbre, sino existe una cultura organizativa fuerte es altamente probable es que esa crisis se traslade también al interior de la compañía. Existe una forma muy sencilla de explicarlo bajo la filosofía del triple *win*: yo gano, tú ganas, el entorno gana. Por lo tanto, fortalecer la cultura supone que se produzca un proceso de interiorización del concepto de RSC a todos los niveles de la organización para conseguir sacar el mejor rendimiento de las capacidades en tiempos de crisis (Canyelles,2008).

Por otro lado y bajo mi punto de vista, la innovación es el otro pilar determinante ya que es el punto de partida necesario para un futuro de mejores resultados, es decir, es el motor que impulsa la productividad. Gracias a la innovación se podrá entender mejor ese futuro, generando confianza en un modelo de conversaciones plenamente integradas al modelo de RSE.

Pero no todo es positivo. No todo pone a la RSC como una salvación u oportunidad para las empresas en los tiempos de convulsión. Existen ciertos riesgos como por ejemplo:

“Que las presiones derivadas por la falta de pulso en la economía desemboquen en una reducción del compromiso con la RSE y, al final, se transmitan señales contraproducentes a los grupos de interés no accionariales. Además, en determinados ámbitos internacionales se detecta una cierta tendencia a subrayar expresiones relacionadas con la sostenibilidad empresarial, dejando en un segundo plano los términos más clásicos asociados con la RSE.



Con lo cual, cualquier análisis de la responsabilidad social corporativa durante estos años de crisis debería reconvertirse en un estudio más bien de la crisis de la RSE, tal cual ya venía emergiendo ante los ojos de algunos incluso desde tiempo atrás” (Economistas sin Fronteras, 2012).

Básicamente, la idea que se pretende subrayar en este último párrafo es que si reflexionamos sobre la RSC en tiempos de crisis, debemos tener en cuenta los acontecimientos pasados y los determinantes que nos llevaron a ella ya que ha sido justamente esa falta “ética” lo que detonó la debacle del sistema. Además hay que tener en cuenta el gran nexo que existe en muchas compañías entre su desempeño económico y sus políticas de acción social, aunque estaríamos ante un error de conocimiento del propio concepto de RSC.

En la revista de investigación CIRIEC sus autores comentaban en el año 2009 lo siguiente:

“En opinión de la mayoría de las entidades de crisis financiera no ha supuesto una amenaza de la RSC .Por el contrario, las variables clave en el proceso de recuperación económica (recuperación de la confianza, transparencia, gestión de riesgos, etc.) están directamente relacionadas con la gestión de la responsabilidad social”.

Podríamos concluir que esa etapa de madurez o consolidación de la gestión de la RSC y de las relaciones con los grupos de interés no se va a ver amenazada por la crisis, al contrario, el compromiso con la responsabilidad social puede llegar a ser un factor estratégico de la recuperación. De ser así, se confirmaría la relación directa entre responsabilidad social y sostenibilidad.

Si bien muchos administradores aún seguían opinando que la empresa sólo debe responder ante sus accionistas y limitarse a cumplir la ley y se hacían las siguientes preguntas:

“¿No sería mejor que las empresas se apretasen el cinturón, se preocuparan más de dar un buen servicio y se dejaran de ‘otras historias’, como hacer donaciones y patrocinios? ¿Cómo cargar ahora a las empresas con más costes?; Si hay dificultades para mantener la cuenta de resultados, ¿cómo se pueden exigir más gastos en proyectos sociales? ¿Acaso no editaban gruesas memorias de RSC esos bancos de inversión que se han visto arrastrados por los ‘tóxicos’ y la falta de transparencia?; ¿Qué puede aportarme a mí como cliente?, ¿Y como empleado o accionista?” (Pinillos,2009)

La mejor manera de responder a estas cuestiones, es que la RSC puede ser una necesidad con naturaleza de oportunidad. Me explico: si tal y como nos ha ocurrido, que la crisis venía marcada por una falta de ética y transparencia, el hecho de incorporar y mantener políticas que fomenten estos valores, llevarán a un camino diferente del ya establecido, es decir, podemos entender que la RSC es parte de la solución:

“Los malos momentos han sido tradicionalmente el momento propicio para innovar, Pensar por ejemplo en como satisfacer segmentos mal provistos, la base de la pirámide, las personas sin avales, etc., es una opción por un modelo más diversificado, y para abrirse a nuevos públicos abriendo una ventana estratégica en un océano azul. Si en tiempo de vacas gordas nos ayudaba a huir de la satisfacción buscando nuevos modelos de excelencia, ahora en tiempo de vacas flacas nos puede ayudar a superar el determinismo y el conformismo, y luchar por un modelo de empresa proactiva con las conversaciones del mercado y la sociedad y con capacidad renovada de satisfacer sus nuevas demandas y sensibilidades” (Canyelles,2008).

Una vez discutido cómo debería ser la posición de las empresas durante un período de desequilibrio como el que estamos estudiando, vamos a destacar algunos ejemplos reales de empresas que se vieron en la tesitura de potenciar esas políticas, o de otra manera, dejarlas atrás o menos atendidas y así concretar qué grupo de expertos tenía razón.

Una anécdota importante en esta línea es la denominada “La 35 Jornada Corresponsables”, donde a comienzos de 2013, académicos, expertos empresariales y sociales se reunieron para hacer una valoración del status de la responsabilidad social en ese momento. Representantes de empresas de gran relevancia como Toyota, BBVA, Leroy Merlin, Reale o Heineken mostraron su compromiso hacia estas políticas como muestran las palabras de la propia directora de Comunicación Institucional y RSE de la aseguradora Reale, Pilar Suárez-Inclán: “El reto está en conseguir integrar la RSE en el negocio y que no se vea la RSE como un retorno inmediato, porque es a largo plazo y puede pasar como con los negocios en los que se quiere obtener un beneficio rápido, que como se ha visto, no traen nada bueno”.

Estos patrones sirven para determinar que en momentos en los que las cifras son la principal cuestión para los gestores, la RSE no sólo no ha caído en desuso sino que su dimensión ha crecido, ya que según Forética el 97% de las grandes empresas mantuvieron o incrementaron las políticas de responsabilidad social. La directora general de la Fundación Seres, Ana Sáinz, explica: “Para la mayoría, la responsabilidad social no es un gasto sino una inversión. Y más en momentos como el actual. Es ahora cuando una empresa no puede vivir en solitario. Debe ser partícipe de lo que pasa alrededor y vincularse con la sociedad que la rodea”. En segundo lugar, Joaquín Garralda, perteneciente al IE Business School, daba su perspectiva sobre la RSC de cara al futuro: “Las compañías que en 2007 apostaban por la RSC no se van a echar atrás, ya que además de ganar dinero deben preocuparse por la sociedad y por las partes interesadas”.

Este compromiso no sólo se daba en el sector privado empresarial, sino que también se extendía en el sector público. “La participación y el apoyo a la RSE por parte de los poderes públicos es algo muy importante. Desde la Comunidad de Madrid queremos transmitir el mensaje de que nos importa la Responsabilidad Social y, en consecuencia, avanzar en este camino”, afirmó el Director General de Economía, Estadística e Innovación Tecnológica de la Consejería de Economía y Hacienda, Íñigo Gil-Casares Armada.

Hemos visto que de nuevo se utilizan ejemplos de las grandes empresas pero, ¿qué ocurre con las PYMES?, ¿Sus recursos y capacidades les ha permitido seguir el ejemplo de las grandes empresas en momentos de desaceleración? La respuesta es negativa. Aunque la tendencia general en España mostraba un continuo crecimiento de la RSE no sólo en cuanto a práctica sino también en cuanto al conocimiento del propio fenómeno, una de las conclusiones obtenidas por el Informe Forética de 2011 fue que este desarrollo era asimétrico.

Como vimos en el capítulo anterior, la diferencia entre el conocimiento de las grandes empresas y PYMES sobre RSE era ya elevado a principios del siglo XXI y el Informe recoge que estas diferencias se acrecentaron durante este periodo:

“La responsabilidad social es hoy un fenómeno notorio, pero la brecha de conocimiento entre las pequeñas empresas y las medianas y grandes se ha acrecentado de manera importante. La visión de la RSE es cualitativamente distinta entre ambos grupos en cuanto al concepto, la percepción de su utilidad y el grado de escepticismo con respecto a su desarrollo futuro“.

(Informe Forética, 2011)

Para tener una visión más objetiva de como las empresas han desafiado el periodo de crisis, hemos realizado una entrevista a una responsable del sector bancario. Hemos querido que pertenezca a este sector porque se le considera el causante de la crisis y desde luego, es al que más aspectos éticos se le ha cuestionado. De esta forma podremos tener una idea fiel de como un banco no afrontó únicamente su crisis financiera, sino también una crisis de valores. Buscaremos obtener información sobre la preferencia (o no) de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa en ese momento y los cambios que ha habido desde entonces (lo que han podido aprender) así como las expectativas que se tienen desde su punto de vista .

Las preguntas de las que consta esta entrevista han sido dirigidas a Carmen Guzmán López, Directora de *Consumer Finance* para el banco inglés Lloyds. Las podemos ver a continuación:

1. Durante el periodo de crisis, ¿sentían que su sector fue el causante de la crisis en la que nos vimos inmersos?
2. Existían políticas de RSE durante ese periodo en su empresa? En caso afirmativo, ¿qué prioridad les reconocían?
3. ¿Cree que ha cambiado algo en cuanto a valores en su sector desde entonces? ¿De alguna manera el beneficio ha dejado de ser el único objetivo?
4. ¿Qué políticas de RSE tienen de cara a futuro?
5. ¿Considera que un banco necesita de esas políticas para tener pleno éxito como empresa?

La Sra. Guzmán nos comenta desde el principio de la entrevista el análisis breve de lo que supuso la crisis para el mundo de las empresas y para la sociedad, no tanto las cosas que ya sabemos como el paro o la deuda pública, sino que ella nos habla de una crisis mayor: la de los valores. Por tanto, vemos que bajo los ojos de un integrante del sector, ellos eran conscientes del propio problema. Afirma que ya existían políticas de Responsabilidad Social antes de la recesión, pero no cabe ninguna duda de que los cambios de verdad se produjeron a partir de ese mismo momento:

“El enfoque que se daba en el pasado a la forma de hacer negocios ha cambiado dramáticamente desde que se pusieron en tela de juicio la forma de dirigir y proteger el dinero de los clientes. Se han llevado a cabo claras medidas para proteger al cliente y ponerle en el centro de todo lo que hacemos. Es un cambio radical en la forma de hacer negocios y como ya he indicado, todo gira ahora en torno a trabajar para ofrecer lo mejor para el cliente. Por darte algún ejemplo de los cambios introducidos en el sector:

- Se han creado los equipos de riesgos que se aseguran de que la organización completa identifica situaciones de riesgos.
- Todos los empleados deben recibir formación específica identificada para asegurar conductas correctas a la hora de llevar a cabo su trabajo.

- La forma de incentivar a los comerciales ha sufrido un cambio de 360 grados. Ya no es posible incentivar el volumen de ventas de un producto sino que se mide y se valora la calidad de servicio al cliente y el impacto en sus finanzas.
- El regulador exige unas descripciones de puesto muy detalladas del trabajo que cada empleado tiene y el impacto de ese trabajo en los clientes.”

La Sra. Guzmán reconoce que durante la crisis financiera de 2008 a 2014, el banco realizaba políticas de responsabilidad social, ya que existían grandes programas de RSC, pero los cataloga de insuficientes y escasos. De ahí el impulso que ha supuesto la crisis para la ampliación y perfeccionamiento de este tipo de políticas.

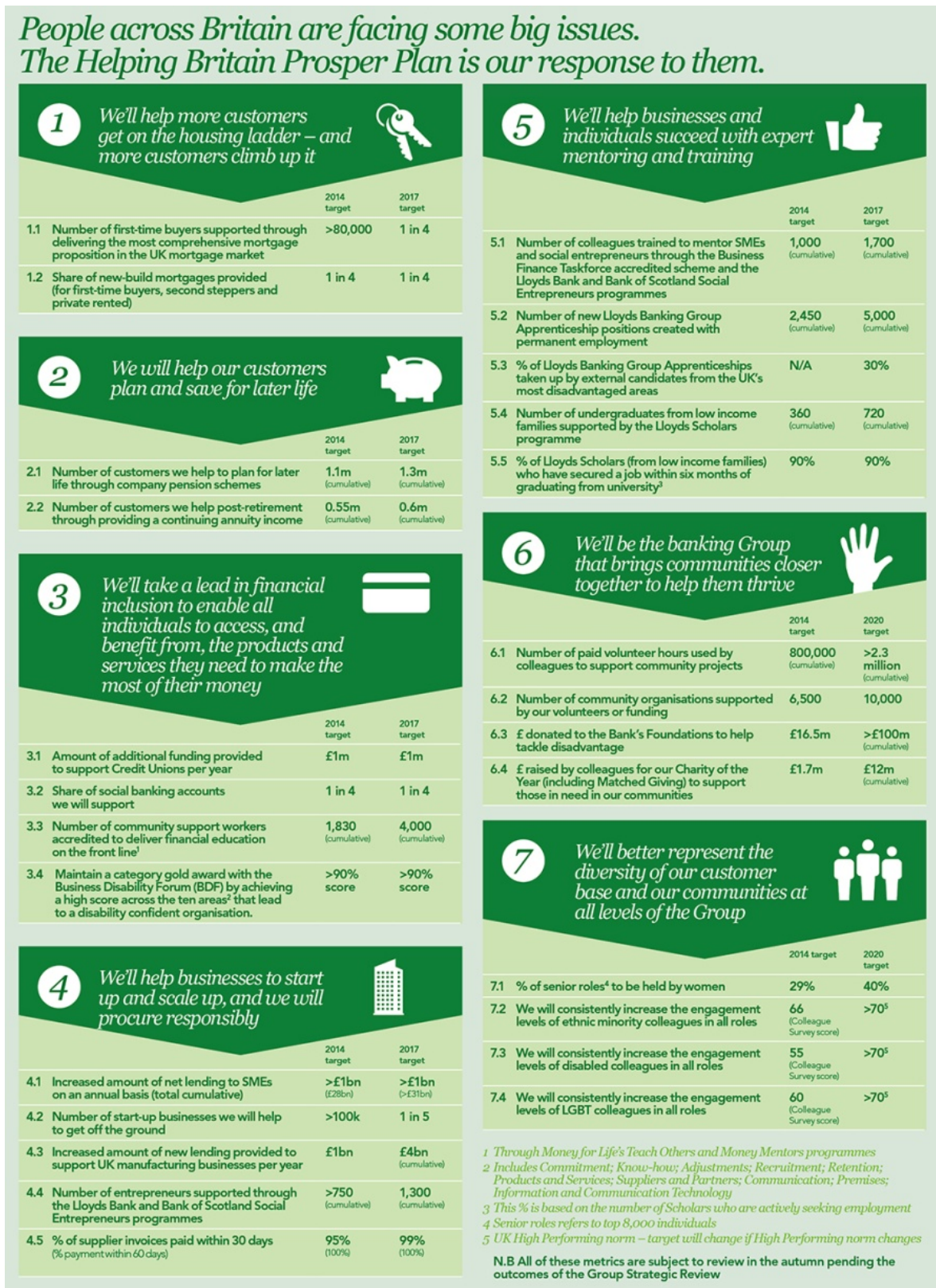
Cada uno puede hacer la valoración que crea más conveniente, creyendo sus palabras en mayor o menor medida, pero queda patente que se ha producido un cambio en la forma de pensar por parte de los trabajadores del sector. Como vemos, la Sra. Guzmán, nos cita continuamente a sus clientes, situándolos como centro de su actividad.

Para explicarlo de una forma más clara, podemos especificar que se ha comprendido que no sólo necesitan el dinero de sus clientes, sino que para conseguir el éxito como empresa necesitan su máxima satisfacción: “Conocer a tu cliente significa compartir su experiencia, entender a que se enfrenta y facilitarle el camino a conseguir sus sueños.”

La realidad es que todos esperamos que los bancos hayan comprendido que viven dentro de una comunidad, y que la “frustración y resultados negativos de la sociedad en general” (palabras de la propia Directora de RRHH) desembocan en un enorme obstáculo para ellos mismos.

De forma más visual, aportamos aquí una gráfica que muestra las actividades u objetivos que tiene de RSE el banco inglés Lloyds de forma completa, especificando lo que hizo en el año 2014 y lo que espera para 2017 ó 2020:

Figura 9: Plan de RSC entre 2014 y 2017 del Lloyds Bank



(Fuente: Lloyds Bank, 2014)

Las conclusiones de este apartado son varias. Existían expertos que opinaban que la crisis era el momento más oportuno para potenciar las políticas de responsabilidad social o la oportunidad perfecta para empezar estas políticas en caso de no haber iniciado ninguna con anterioridad, mientras que otros se preguntaban si era una idea correcta dedicar recursos a la RSC cuando lo más lógico debería ser dedicarlos únicamente a salvaguardar el futuro económico de la empresa.

La realidad nos mostró que las grandes empresas de nuestro país contaban con extensos programas de responsabilidad social y como hemos visto se dieron citas en las que estas mismas proclamaban su fuerte compromiso para continuar y fomentar las políticas de RSE en España.

Es cierto que si bien las estadísticas mostraban un notable crecimiento del conocimiento de la RSE en España, aún existían grandes dudas sobre en qué consistía este término, tanto para los ciudadanos como para las empresas. Por último, destacar que la situación de las PYMES era diferente a las grandes empresas y aún persistía el problema (al igual que en el capítulo anterior) de poder conocer si este tipo de empresas podrían llegar a tener políticas de RSC consolidadas.



## **6. La RSE después de la crisis**

### **6.1. ¿Cuál es el futuro de la RSE en nuestro país?**

“La Responsabilidad Social no es parte de la estrategia para el cambio, sino que es la estrategia del cambio” (Almagro, 2015).

Es necesario saber cuál es el devenir del fenómeno o concepto estudiado, para de esta manera saber cuál es la importancia real, si verdaderamente va a sufrir un asentamiento fuerte en el futuro o si por el contrario, la RSE caerá en desuso tras el período de recesión. De hecho, todo lo comentado anteriormente, tanto las situaciones pasadas desde su nacimiento, hasta lo que es hoy la RSE, nos van a servir para aportar algo nuevo a este ámbito, lanzarnos a valorar lo desconocido, el panorama en el corto y largo plazo, para así entender posteriormente qué obligaciones, valores y expectativas éticas tendrá la empresa.

El propósito de este apartado es que una vez valorada la RSE durante el tiempo de crisis, observemos ahora los aspectos de esta en el presente (que vendrán determinados por la etapa anterior) y poder hacer una valoración de su desarrollo lo más razonablemente posible.

Para tener una visión más objetiva y aportar fiabilidad a las previsiones, hemos realizado dos entrevistas a dos Directores de Recursos Humanos que, dentro de su organigrama empresarial, son los encargados de desarrollar, dirigir e implementar las políticas referentes a la Responsabilidad Social Corporativa, en mayor o menor medida, según su compañía: Alberto Rodríguez, Director de Recursos Humanos para los países de España y Portugal de Becton Dickinson, S.A.U., empresa líder en tecnología médica y Patricia Ramos, Directora de Recursos Humanos en Enresa, empresa pública que se ocupa de la gestión y un almacenamiento seguro de los residuos radiactivos que se producen en España.

Como veremos a continuación ellos nos sacarán de dudas en varios temas: cuál es la realidad de la aplicación de las políticas de RSC en una empresa, cuál es el

valor real y la necesidad que tienen y, además, cómo es percibido por los diferentes trabajadores. Por supuesto, darán su propia opinión sobre el valor que ésta tiene, y las expectativas de futuro que, bajo su punto de vista, son realistas en cuanto a la RSC se refiere.

La entrevista que se realizó, giró en torno a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es para usted la Responsabilidad Social Corporativa?
2. ¿Por qué cree que es importante que las empresas la practiquen?
3. ¿La empresa en la que usted trabaja cuenta con un código de ética que deba ser seguido desde la cúspide hasta los niveles más básicos del organigrama?
4. ¿Apoyan públicamente actividades de promoción de RSE y sustentabilidad y se participa en asociaciones u organismos que difundan la cultura de la RSE?
5. ¿De las operaciones actuales de la empresa, hay alguna por la que pueda ser señalada como irresponsable?
6. ¿Conoce a los grupos de interés o *stakeholders* y los tiene categorizados y priorizados (mapeados)?
7. ¿Qué proyectos de RSE tienen planeados a corto y largo plazo?

Y las dos últimas preguntas, serán las cruciales para extraer las conclusiones que se verán a continuación:

8. ¿Cuál es según usted el futuro global de la RSE?
9. ¿Cuáles son sus recomendaciones finales sobre este tema?

Para tener un orden claro e identificable de la información expuesta, trataremos de ir obteniendo las conclusiones respetando el orden de las preguntas tal y como vemos más arriba. Aunque todas ellas son de gran importancia para el tema estudiado, aquellas que versan sobre el futuro de la RSE serán las que verdaderamente darán sentido a este apartado.

Es evidente que se aprecia un pleno conocimiento por parte de ambos directores de lo que es la RSC y podemos decir, de hecho, que la tienen interiorizada. Llama la atención, por ejemplo, que ellos utilizan el término "sostenible" para la definición de Responsabilidad Social, enfatizando que estas políticas dentro de la organización tienen un objetivo de futuro; que se mantenga a lo largo de la vida de la empresa. Alberto Rodríguez lo engloba así: "Para nosotros la RSC entra dentro de las políticas de Sostenibilidad. En BD vemos la sostenibilidad como un conjunto de iniciativas y acciones complementarias que se combinan para ayudarnos a alcanzar nuestro objetivo de "Ayudar a las personas a vivir saludablemente". Todo ese objetivo de crecimiento y estabilidad de futuro necesita una estrategia de RSC, y es más, como nos añade Paloma Ramos, la RSC fortalece su competitividad.

A la vez entendemos que para que una empresa prospere, es completamente necesario que su entorno (sus *stakeholders*, explicados en otro capítulo anterior), lo haga también. Comprender esto último es el desafío para las compañías, marcadas por un compromiso fuerte basado en ser consistentes. De nuevo encontramos en las palabras de Alberto Rodríguez la mejor manera posible de explicar este aspecto:

"Nuestro éxito y la prosperidad requieren comunidades saludables. Y las comunidades saludables se basan en un ambiente limpio, seguro y estable en el que puedan prosperar. Esto genera un fuerte compromiso estratégico en fortalecer las sociedades a las que servimos en todo el mundo y trabajar continuamente para proporcionar a nuestros asociados oportunidades para mejorar sus habilidades".

Para contestar las preguntas que continúan con la entrevista, los directores nos explican actividades de RSC que llevan a cabo en su empresa, y además, cómo lo hacen. El objetivo de la tercera y cuarta pregunta es que pudiéramos conocer hasta que grado existe ese compromiso del que hablamos en el párrafo anterior, tanto de forma interna como hacia el exterior.

Descubrimos que los dos reconocen que existe un Código de Conducta, que se sigue estrictamente por todos los trabajadores de las respectivas empresas. Por conocer un poco más a fondo alguno de ellos, presentamos aquí los elementos claves del Código de Conducta de Becton Dickinson:

- Conceptos básicos (Valores, expectativas y preocupaciones).
- Conflictos de intereses.
- Integridad dentro de la compañía.
- Integridad en negociaciones con personas externas.

En cuanto a Enresa, Paloma Ramos destaca un par de proyectos en los que están involucrados como el que llevan a cabo con la Fundación Adecco para la integración social de las personas con discapacidad y su llamado “Plan Familia”, que dota de ayudas a los trabajadores con familiares con discapacidad. Por otro lado Alberto Rodríguez nos facilitó una lista con algunas organizaciones con las que colaboran como Unicef, American Red Cross; Bill and Melinda Gates Foundation o Heart to Heart, entre otras muchas. Básicamente, con esto queda demostrado de alguna forma su gran implicación total para integrar políticas de RSE en el seno de su organización considerando esas acciones hacia el exterior de la empresa, difundiendo su cultura.

Antes de continuar con otras preguntas, existe un punto nombrado por el Director de RRHH de Becton Dickinson que es destacable. Al hablar de sus políticas nombra a los accionistas, demostrando que el hecho de realizar “negocios de manera ética” no entra en conflicto con el crecimiento y la entrega de valor a los mismos. Es interesante en este punto tener en cuenta un ejemplo real de que lo que dice Milton Friedman (Premio Nobel de Economía en 1976 y experto en este campo) no se ajusta a la realidad empresarial tal y como podemos observar: “La responsabilidad social de los empresarios es incrementar sus ganancias”. Por supuesto que los empresarios deben buscar ese rendimiento financiero consistente, pero en cohesión con otros muchos factores y con la RSC como base e incluso como facilitador.

El último punto que hemos discutido, conecta con la siguiente pregunta. ¿Si los empresarios sólo buscaran el beneficio económico, por qué estos mismos tienen un pleno conocimiento de sus grupos de interés y son conscientes de que su relación con ellos es crucial para su supervivencia y desarrollo? En primera instancia, Paloma Ramos nos comenta que como empresa dirigida por el estado, son claves los medios de comunicación así como la opinión pública. En cambio, desde una perspectiva de empresa del sector privado, el Sr. Rodríguez destaca otra serie de *stakeholders*: Clientes, accionistas, Asociados de la compañía y socios de negocios o socios comerciales.

En su propio testimonio destacamos las siguientes palabras para subrayar la enorme importancia de los grupos de interés y terminar en esta línea el punto estudiado:

“Involucramos a una amplia variedad de *stakeholders* en temas sociales, medio ambientales y económicos, lo que ayuda a forjar nuestra estrategia de sostenibilidad. Este diálogo resulta fundamental para nuestro éxito y es un componente crítico de la forma en que aplicamos el valor compartido.”

Es cierto que hemos visto previamente que ellos cuentan con políticas o proyectos de Responsabilidad Social en la actualidad, pero si ellos hablan de sostenibilidad, ¿tendrán planes para el futuro? La respuesta es afirmativa, ambos nos explicaron sus proyectos tanto a corto como a largo plazo, demostrando una vez más, como ya comentamos, que son conscientes de sus valores y su compromiso. Enresa, la empresa pública, tiene preparadas dos actividades en los próximos meses en relación con las personas discapacitadas, al igual que las que ya tienen en estos momentos. BD, sin embargo, debido a su sector, están más orientados al tema de la salud, y tienen ciertas iniciativas relacionadas con el continente africano y la prevención del VIH.

Otra iniciativa que existe por ejemplo en Enresa es la búsqueda de un método para involucrar a todos sus empleados en un proyecto denominado “Euro Solidario” por el que los trabajadores abonan una pequeña cantidad de su

nómina y después se dona a fines solidarios. De esta forma son fieles a sus principios de colaborar con la comunidad y a la vez conseguir la implicación de toda la empresa en conjunto.

Para dar por terminado este apartado vamos a hacer una conclusión sobre cómo es visto bajo los ojos de estos directivos el futuro de la RSE así como sus propias opiniones, que entendemos son fieles a la realidad debido a su cargo y a estar en contacto con la puesta en marcha de estas políticas en su día a día.

Ambos están de acuerdo con que la RSE en su conjunto es positiva para la compañía y mostrando las palabras que dice Alberto Rodríguez, lo más posible es que una empresa que se quede fuera de estas políticas, no logre buenos resultados a largo plazo:

“Las empresas que aún no son conscientes de la necesidad de desarrollar estrategias de negocio que contemplen acciones de RSE, estarán limitando el éxito y minando su progreso y su futuro. Por eso la RSE sólo puede aumentar en importancia día tras día.”

Este testimonio nos ayuda a valorar con una perspectiva mejor el hecho de que las empresas necesitan la RSE sin ningún ápice de duda, y su importancia no va a dejar de crecer ya que aporta unos pilares indispensables para la supervivencia de la empresa en un mundo cada día más competitivo. La Sra. Ramos lo analiza en una sola frase: “Aporta rigor a la gestión de la organización. Simplemente genera confianza en todos los niveles, tanto de forma interna como hacia el entorno.”

En cuanto a las recomendaciones destacamos que ambas partes utilizaron el término “reto” lo que supone algo muy atractivo para analizar. Perteneciendo a compañías muy diferentes, tanto por sector como por número de trabajadores (sobre todo teniendo en cuenta que una de ellas es nacional, mientras que la otra esta presente en numerosos países) han comprendido las grandes diferencias entre una empresa que ha aplicado políticas de Responsabilidad Social y aquella

que aún no lo ha hecho, considerando a la hipotética segunda como “anticuada” o con valores obsoletos. Se muestran con ganas de aumentar el ámbito de actuación de sus iniciativas y que éstas sean más numerosas año tras año. Con esa perspectiva, animan a otras compañías a plantearse la RSE como un factor estratégico de su negocio, con pleno conocimiento de que ayudarán también a alcanzar una sociedad más próspera.

El objetivo es verlo como un coste necesario o una inversión y tener retos que estén por encima de eso, buscando la transparencia, integridad y la sostenibilidad como principales bienes. Sellamos nuestro análisis con las palabras de Paloma Ramos, que desde nuestro punto de vista, resume de manera clara lo expresado en los párrafos anteriores:

“No importa el motivo por el que las empresas implanten la Responsabilidad Social Corporativa, ya sea por estrategia empresarial, competitividad o por ganarse el respeto de sus grupos de interés. Por encima de todo es necesario un buen gobierno que reduzca los conflictos, respete los derechos fundamentales, defienda el medio ambiente, regule los mecanismos de control interno y establezca los valores éticos compartidos.”

Hemos querido transmitir no sólo cómo se valora el futuro de la RSE según dos directivos de empresas de nuestro país, sino también dar una imagen fiel de lo que es para una organización post-crisis una política de responsabilidad social, en términos prácticos y conceptuales.

Queda reflejado que las políticas de RSE son cruciales para el desarrollo y desempeño de una compañía (ya que han descubierto sus ventajas), o por lo menos para aquéllas que ya tienen incorporadas estas políticas. Además, no tienen duda de que estas se incrementarán en el futuro, sobre todo cuando el concepto se comprenda a todos los niveles y esta aclaración no es únicamente de estos dos directivos sino que un 83% de las compañías ya afirmaba que la importancia de la RSE iría en aumento en los próximos años (Informe Forética, 2011) y es evidente que se está cumpliendo. De esta forma se confirma que tras

la crisis financiera de 2008-2009 las empresas han dado un paso más allá en esta materia, siendo más transparentes y teniendo más contacto no sólo con sus clientes, sino con empleados, inversionistas y público en general (Rivera, 2013).

Pero no todo es tan positivo, de nuevo surge la diferencia entre PYMES y grandes empresas y su capacidad para llevar políticas de este tipo. La crisis ha provocado una caída de los ingresos y ha obligado a que muchas empresas piensen únicamente en el corto plazo, lo que ha dado lugar a que aproximadamente el 30% de las pequeñas y medianas empresas hayan tenido que abandonar la gran mayoría de sus políticas y dedicar la totalidad de sus esfuerzos a la supervivencia.

Aparte de lo nombrado, existen otros problemas para las PYMES que sirven de proveedores de grandes empresas:

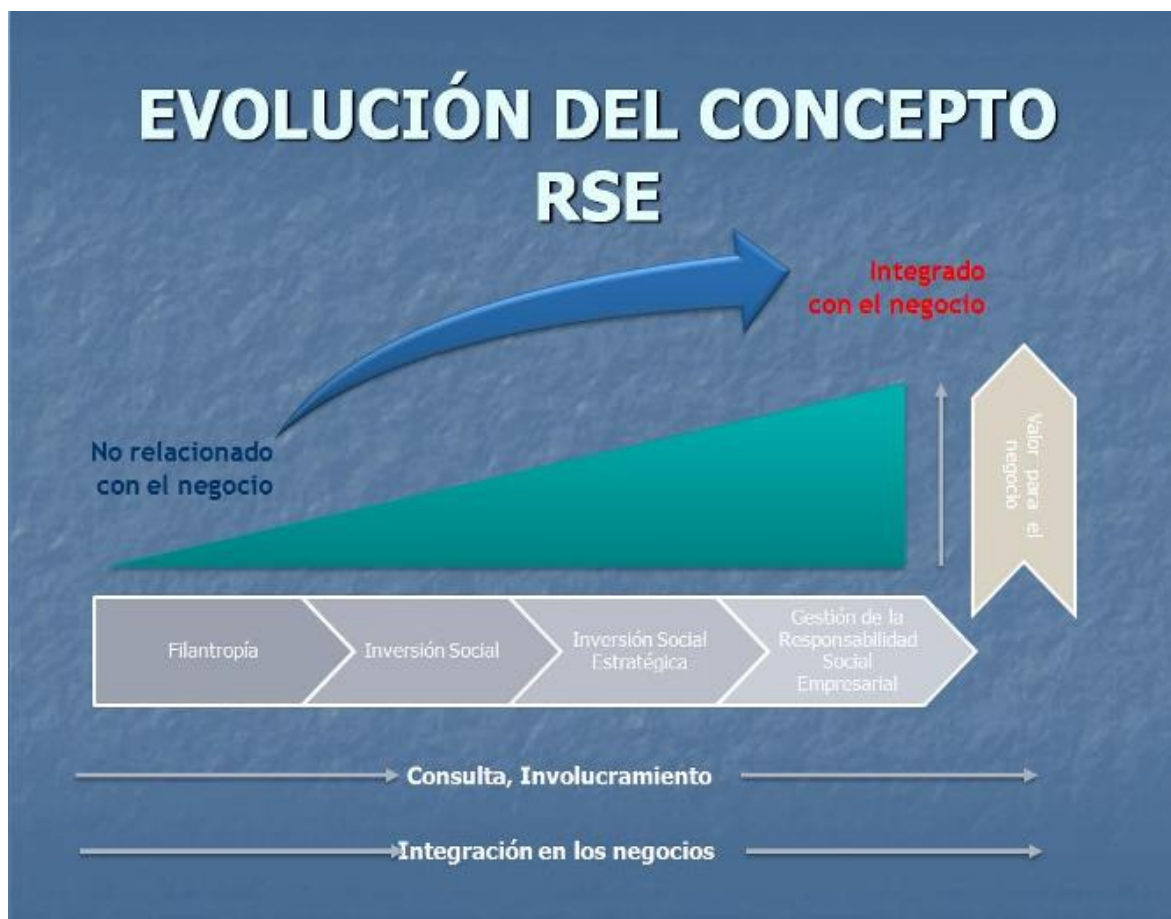
“Abandonar las políticas de RSE no está al alcance de todas las pymes. Las que dan servicios a firmas más grandes se ven obligadas a seguir los criterios internos de su cliente en ese campo. Por tanto, las que prescindan de la responsabilidad social no podrán ser proveedoras de nadie” (Informe Forética, 2014).

Esto supone que aunque algunas empresas de tamaño más reducido no tengan los recursos económicos suficientes de seguir con políticas de RSE tal y como lo venían haciendo con anterioridad a la crisis y se verán obligadas a llevarlas a cabo por las grandes exigencias en esta materia de las grandes empresas con las que trabajan. (Pascual, 2014) Nos referimos a que durante la crisis sus recursos se han limitado y que bajo unas condiciones normales no dedicarían esos recursos a las políticas de RSE, sino a la supervivencia de su organización.



El siguiente gráfico ilustra de forma muy sencilla la evolución de la RSE en términos conceptuales y así facilitar su comprensión en el presente:

**Figura 10: La evolución del concepto de RSE**



(Fuente: Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas, 2009)

## **6.2. RSC 2.0: ¿De qué hablamos?**

Hay expertos que describen un cambio de la RSC: Lo que entendemos como la RSC antigua (RSC 1.0) y la RSC del cambio, la que se debe instaurar, denominándola “RSC 2.0”. La RSC 1.0 no ha permitido dar un salto cualitativo ya que ha permanecido en una capa superficial de la cultura organizativa. El reto que se propone es el siguiente: “pasar de comunicar a gestionar.” Puede parecer algo sencillo pero no lo es tanto ya que esa gestión a la que se refiere supone poder contestar a preguntas que realmente importan a las empresas, supone entrar en la materia prima del negocio, lo que puede permitir cambiar la visión sobre la RSE radicalmente (Pinillos, 2009).

Para que todos lo entendamos mejor vamos a explicarlo con un ejemplo de una forma coloquial: nos ponemos en el lugar del empresario, del director de una empresa que pasa sus jornadas exprimiendo ideas para lograr un objetivo mayor, casi único en muchas ocasiones: el máximo beneficio para su organización.

Sin embargo, debido a cambios sociales, económicos y empresariales que ya hemos comentado previamente, surgen una serie de políticas nuevas de contribución activa y voluntaria a todo el entorno en general que muchas empresas comienzan a integrar. Nosotros como directivos no sabremos realmente en un comienzo como poder llevar a cabo esas políticas sin desviarnos de nuestro objetivo principal, situando a la RSC como algo accesorio del que nos podemos beneficiar cuando los tiempos sean favorables.

La RSC 2.0 quiere evitar esa actitud y esa perspectiva, quiere lograr una integración completa dentro de la cultura empresarial pero partiendo de un pleno convencimiento de que es la mejor opción, ya que asumiremos que está directamente relacionada con los aspectos más indispensables de nuestra empresa: reducción de costes, clima laboral, satisfacción del cliente y minimización de riesgos, entre otros. (Nos referimos en términos generales al *core business*, aquello que define en qué eres mejor y los clientes te lo valoran). Este cambio ya se está produciendo. De hecho, hay estudios que defienden esto

mismo también; que la RSC 2.0 aborda cuestiones más complejas, relacionadas al *core business* y no es sólo una simple pieza de comunicación. Se hizo una investigación con las 50 compañías más grandes de Europa para plantearles algunas cuestiones como por ejemplo: “¿Muestra la empresa signos de integrar en su estrategia la RSC donde añade valor al negocio? ¿Dialoga con sus grupos de interés?” El resultado fue que empresas de la gran talla como son Telefónica, Nestlé, Vodafone o Volkswagen reconocieron una evolución del periodo anterior de la RSC a este nuevo 2.0 (Estudio anual Salterbaxter, 2008).

Finalmente se pueden redactar una serie de ejes que existen detrás de la RSC 2.0 para acabar de profundizar en este novedoso concepto:

1. “La creación de redes con instituciones nacionales y multinacionales cofinanciadoras de proyectos que impulsan la inclusión y la cohesión social.”
2. “Una nueva cultura interna basada en la maximización de los códigos éticos o de los principios de actuación. Esto supone, en la práctica, desarrollar normativas internas que hagan vivir los principios del código ético.”
3. “Una nueva fórmula de gestionar el diálogo con grupos de interés, basada no tanto en dar y recibir información o sugerencias, como en buscar fórmulas de correlación para lanzar negocios conjuntos.”
4. “Se exige identificar nuevas fuentes de ingresos con impacto positivo en el desarrollo social, nuevas vías de reducción de costes y comprender cómo impacta un comportamiento responsable en el margen y en la satisfacción del cliente.” (Pinillos,2009)

El autor propone una serie de factores dirigidos a explicar las nuevas fuentes de ingresos, los posibles ahorros de costes o la gestión de los riesgos, entre otros. Los factores a los que nos referimos son los siguientes: Productividad, salud, educación, eficiencia energética y cambio climático.

## **7. Conclusiones**

Las conclusiones extraídas de esta investigación son varias. Como hemos visto en este trabajo se analiza cuál es el concepto de una empresa socialmente responsable hoy en día y cuáles fueron los comienzos de este fenómeno, pero el grueso del estudio trata sobre el análisis de la RSC en tres momentos: antes de la crisis, durante la crisis y después de la crisis. Hemos querido comprobar qué ha ocurrido con las políticas de RSC tras la recesión y además hemos tratado de valorar cómo se presenta el futuro en los próximos años en este tema.

En un principio la empresa no era más que un mero instrumento para obtener un beneficio económico, organizada únicamente hacia ese objetivo. Más tarde se comprendió que la empresa necesitaba a la sociedad, al igual que está a la primera, formando una relación de mutua dependencia que iría creciendo a lo largo de los años. Esa fuerte relación de empresa y sociedad es la que nos ha llevado a comprender el término de RSC, que podemos sintetizar así: las acciones sociales que realiza la empresa más allá de sus obligaciones legales.

Este tipo de políticas se iniciaron a mediados del siglo XX en Estados Unidos, aunque este concepto era entendido como estrictamente relacionado a la filantropía. En nuestro país, comenzamos a ver verdaderas políticas de responsabilidad social hacia los años 90 empujados por el ejemplo de la tendencia internacional.

Hemos mostrado que casi la totalidad de grandes empresas en España han incorporado estas políticas, en las que el estudio de los grupos de interés y el control riesgo de reputación son elementos claves para la consecución de unos resultados óptimos.

Básicamente hemos aprendido que la empresa de hoy en día se ha visto obligada a cambiar en muchos aspectos, orientándose en mayor grado hacia lo social, ya que son conscientes de que en la economía actual de mercado, la legitimidad

para poder operar ha de venir concedida por todos aquellos agentes con los que se relaciona la propia organización. (De la Cuesta y Valor, 2003)

Este proceso de concienciación se difundió sobre todo en los años anteriores a la crisis. En aquél momento las empresas ampliaban sus políticas de RSC y las que aún no tenían incorporadas ese tipo de políticas, se iniciaban en el proceso. Por otro lado, los consumidores estaban mucho más informados; ya no se buscaba únicamente el producto final, sino saber más sobre la empresa que ponía a la venta ese producto previamente mencionado. Ese fue el momento de consolidación y desarrollo de la RSC.

A continuación trataremos la conclusión del núcleo del trabajo: la relación de la RSC con la crisis. Si bien antes de este momento la tendencia general era ampliar estas políticas, durante la crisis entra un factor que será determinante: la reducción de costes.

Muchos autores han discutido la idea de si era el momento idóneo o no para continuar con estas políticas y el estudio finalmente ha demostrado que la mayoría de las empresas mantuvieron e incluso incrementaron sus políticas durante este momento, un hecho destacado sobre todo en las grandes empresas. También es cierto que uno de los problemas que se ha planteado es que las pequeñas y medianas empresas no pudieran seguir con esas políticas porque no contaban con los mismos recursos que las empresas de mayor tamaño. Esto provoca que muchas de esas PYMES pierdan los contratos (suelen ser proveedores) con las empresas de más poder porque estas últimas exigen políticas de RSC a las compañías con las que se relacionan.

La crisis supuso dar el último empujón a las empresas, obligándolas de alguna manera a aplicar esas determinadas políticas al tener que plantearse la necesidad de un cambio de valores e introducir la RSC en la cultura de la compañía.

Por último, gracias a las entrevistas realizadas se ha podido analizar la importancia que tendrá la RSC en un futuro cercano. Sabemos que las empresas

están aplicando esas políticas pero también sabemos ahora que toda su estructura camina hacia una meta concreta: la sostenibilidad. Los resultados demuestran que cuando una compañía asume una responsabilidad social, yendo más allá del beneficio para sus accionistas, da lugar a una mejora de los resultados económicos a largo plazo.

Si hay algo que ha quedado reflejado a raíz de sus respuestas es que la RSC intensificará su presencia en el tejido empresarial buscando como fin último poder tener una sociedad más prospera.

En general se muestra que la RSC se ha visto fortalecida gracias a la crisis financiera. Ese fortalecimiento se basa en una tendencia de incremento de las prácticas de RSC y de la comprensión de su concepto a nivel global.

## 8. Referencias bibliográficas

Antolín, M. & Gago, R. (2004). *Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management* en *Universia Business Review*. [Consulta: 23 de Diciembre de 2014]

Sitio web: [http://ulegid.unileon.es/admin/UploadFolder/63\\_\(2004\).pdf](http://ulegid.unileon.es/admin/UploadFolder/63_(2004).pdf)

Bajo, A., González M. & Fernández, J.L. (2013). *Responsabilidad social y empresa sostenible* en *Revista adComunica*. [Consulta: 5 de Enero de 2015]

Sitio web:

<http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/111/143>

Canyelles, J. M. (2008). *RSE fundamental en tiempos de crisis. Responsabilitat Global*. Think Tank.

[Consulta: 25 de Febrero de 2015]

Sitio web:

[http://www.collaboratio.net/mm/File/es/Art.jmcanycles\\_RSE\\_crisis.pdf](http://www.collaboratio.net/mm/File/es/Art.jmcanycles_RSE_crisis.pdf)

Casado, F. (2006). *La RSE ante el espejo: carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza, 2006. [Consulta: 23 de Diciembre de 2014]

Sitio web: [http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IUHe-](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IUHe-NpFJ9YC&oi=fnd&pg=PA31&dq=la+rsc+del+siglo+xxi&ots=C4ab2daAyh&sig=sT)

[NpFJ9YC&oi=fnd&pg=PA31&dq=la+rsc+del+siglo+xxi&ots=C4ab2daAyh&sig=sT](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IUHe-NpFJ9YC&oi=fnd&pg=PA31&dq=la+rsc+del+siglo+xxi&ots=C4ab2daAyh&sig=sT)  
[QO4IGV2IkHFllgvNYRnrGk#v=onepage&q=la%20rsc%20del%20siglo%20xxi&f=false](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IUHe-NpFJ9YC&oi=fnd&pg=PA31&dq=la+rsc+del+siglo+xxi&ots=C4ab2daAyh&sig=sT)

CONICIT. *Boletín de Ciencia y Tecnología*, (2009). [Consulta: 15 de Febrero]

Sitio web: [http://163.178.205.6/boletin/boletin79/practica\\_SergioArias.html](http://163.178.205.6/boletin/boletin79/practica_SergioArias.html)

Cox, R. & Carlton, R. (2014). *La evolución de la responsabilidad social de la empresa: Un abordaje histórico*. Espacios. [Consulta: 10 de Febrero de 2015]  
Sitio web: <http://www.revistaespacios.com/a14v35n05/14350409.html>

De la Cuesta M. & Valor C. (2003). *Responsabilidad social de la empresa; concepto, medición y desarrollo en España* en Boletín Económico de ICE nº 2755. [Consulta: 15 de Febrero de 2015]  
Sitio web:  
[http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE\\_2755\\_07-19\\_843B2AFA16833BD45F65BF48332D2587.pdf](http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2755_07-19_843B2AFA16833BD45F65BF48332D2587.pdf)

Economistas sin Fronteras. (2012). *La RSE ante la crisis*. (Dossieres EsF. Nº 4) [Consulta: 20 de Febrero de 2015]  
Sitio web: <http://ecosfron.org/ecosfron/wp-content/uploads/docs/DOSSIER%204%20RSE%20DEF.pdf>

Escobar, M. (s.f). *¿Cómo surge el concepto de RSE?* [Consulta: 20 de Mayo]  
Sitio web: [http://www.ascolfa.edu.co/archivos/6.4%20RSE%20-%20ESCOBAR%20\(P\).pdf](http://www.ascolfa.edu.co/archivos/6.4%20RSE%20-%20ESCOBAR%20(P).pdf)

Foro de Expertos. (2005). *Informe de la Responsabilidad Social de las Empresas*. [Consulta: 3 de Enero de 2015]  
Sitio web: [http://www.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4c6e3991c23c1/Grupos-Sectoriales-RSE-informe\\_definitivo\\_foro\\_expertos.pdf](http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4c6e3991c23c1/Grupos-Sectoriales-RSE-informe_definitivo_foro_expertos.pdf)

Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Madrid, España). (2006). *Informe Forética 2006: evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*. Forética. [Consulta: 23 de Febrero de 2015]

Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Madrid, España). (2011). *Informe Forética 2011: evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*. Forética. [Consulta: 23 de Febrero de 2015]



Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Madrid, España). (2014). *Informe Forética 2014: evolución de la responsabilidad social de las empresas en España. Forética*. [Consulta: 18 de Mayo de 2015]

Frías, P. (2014). *La responsabilidad social empresarial en el marco de las nuevas relaciones laborales modernas*. Tesis. Santiago: Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

García, R. F. (2012). *Obligaciones de la empresa con la sociedad*. Editorial Club Universitario.

González, E. (2004). *El empresario de moda en Italia*. El País. [Consulta: 23 de Diciembre de 2014]

Sitio web: [http://elpais.com/diario/2004/12/05/eps/1102231607\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2004/12/05/eps/1102231607_850215.html)

Guía práctica para empresas y stakeholders, (2009). *Diálogo con los grupos de interés*. [Consulta: 25 de Febrero de 2015]

Sitio web: [file:///C:/Users/201111355/Downloads/-Biblioteca-Cuadernos\\_Foretica-22036\\_2552552009185635.pdf](file:///C:/Users/201111355/Downloads/-Biblioteca-Cuadernos_Foretica-22036_2552552009185635.pdf)

Jáuregui, R. (2009). *Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social,...* ¿De qué hablamos? en Revista Telos. N° 79. [Consulta: 3 de Enero de 2015]

Sitio web:

<http://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=2&rev=79.htm#n11>

McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). *Corporate social responsibility: Strategic implications* en Journal of management studies, 43(1), 1-18. [Consulta: 5 de Enero de 2015]

Sitio web:

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x/pdf>

Ortiz, R. (2012). *¿El concepto de RSE es demasiado abstracto para que arraigue en la mente de algunos empresarios?* Egesocial. [Consulta: 26 de Febrero de 2015]

Sitio web: <http://www.escuelaegesocial.es/index.php/blog/92-los-stakeholders-como-centro-de-accion-de-la-rse>

Pinillos, A. (2009). *RSC 2.0., una herramienta de competitividad para el futuro* en Revista Telos. Nº 79. [Consulta: 3 de Marzo de 2015]

Sitio web:

<http://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=6&rev=79.htm>

Ruiz, M; et al. (2009). *La responsabilidad social y la crisis económica.*

*¿Responden las entidades financieras españolas a los grupos de interés?*

CIRIEC-España, nº65.

Sitio web: [http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/6502\\_Ruiz\\_et\\_al.pdf](http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/6502_Ruiz_et_al.pdf)

Silos, J. & Granda, G. (2008). *La evolución de la RSE en España.* El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible.

Solis, J.L. (2008). *Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo* en Análisis Económico, Núm. 53, vol. XXIII. [Consulta: 29 de Diciembre de 2014]

Sitio web: <http://www.analisiseconomico.com.mx/pdf/5311.pdf>

### **Páginas web de utilidad:**

Datos macroeconómicos. [Consulta: 3 de Marzo de 2015]

<http://elpais.com/>

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa [Consulta: 20 de Febrero de 2015]

<http://observatoriorsc.org>

Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE).[Consulta: 20 de Febrero de 2015]

<http://www.dirse.es>

Entrevista RSC vs Crisis económica. [Consulta: 3 de Marzo de 2015]

<https://www.youtube.com/watch?v=lgF2baaPqZ8> [Consulta: 26 de Febrero de 2015]

Revista Capital: La RSE es la gran vencedora de la crisis. [Consulta: 20 de Mayo]

<http://www.capital.es/2014/01/11/la-rsc-es-la-gran-vencedora-de-la-crisis/>

Página web oficial del Reputation Institute. [Consulta: 23 de Febrero de 2015]

<http://www.reputationinstitute.es/>

Página web oficial de CaixaBank. [Consulta: 3 de Marzo de 2015]

[http://www.caixabank.com/responsabilidadcorporativa/modelofinanzasresponsables/gruposinteres\\_en.html](http://www.caixabank.com/responsabilidadcorporativa/modelofinanzasresponsables/gruposinteres_en.html)

Página web oficial de Banco Lloyds. [Consulta: 15 de Marzo de 2015]

<http://www.lloydsbankinggroup.com/our-group/responsible-business/>

Página web Compromiso RSE. [Consulta: 20 de Mayo de 2015]

<http://www.compromisorse.com>

Jornadas Corresponsables. [Consulta: 25 de Mayo de 2015]

<http://www.corresponsables.com/actualidad/la-35-jornadas-corresponsables-ponen-en-valor-la-responsabilidad-social-compartida-en-esp>

## 9. Anexos

### Entrevista para los directores sobre la RSC.

#### Entrevista a Paloma Ramos, directora de Recursos Humanos de Enresa:

1. ¿Qué es para usted la Responsabilidad Social Corporativa?

La toma de decisiones necesariamente acertadas y responsables. La RSC debe responder a los compromisos de la empresa con la sociedad y a su desempeño en los ámbitos económico, social y medioambiental.

2. ¿Por qué cree que es importante que las empresas la practiquen?

La RSC es una herramienta de gestión empresarial estratégica. En este sentido las estrategias de marketing tradicionales adoptadas por las empresas ya no son suficientes en un escenario productivo en el que valores como la confianza, el compromiso y la sostenibilidad en el largo plazo cobran cada vez más importancia. La RSC fortalece la competitividad de las empresas.

3. ¿La empresa en la que usted trabaja cuenta con un código de ética que deba ser seguido desde la cúspide hasta los niveles más básicos del organigrama?

Si, contamos con un procedimiento interno denominado Código de Conducta cuyo ámbito de aplicación se extiende a todos los trabajadores de la empresa.

4. ¿Apoyan públicamente actividades de promoción de RSE y sustentabilidad y se participa en asociaciones u organismos que difundan la cultura de la RSE?

Colaboramos con la Fundación Adecco para la integración social y laboral de las personas con discapacidad.

Contamos con un "Plan Familia" que dota de ayudas a los familiares de trabajadores con algún tipo de discapacidad, para facilitar su desarrollo e integración.

5. ¿De las operaciones actuales de la empresa, hay alguna por la que pueda ser señalada como irresponsable?

No, que yo sepa.

6. ¿Conoce a los grupos de interés o *stakeholders* y los tienes categorizados y priorizados (mapeados)?

Para nuestra empresa, por el sector de nuestra actividad, son muy importantes la opinión pública y los medios de comunicación.

7. ¿Qué proyectos de RSE tienen planeados a corto y largo plazo?

Para el mes de junio tenemos previstas dos actividades de voluntariado:

1. Un taller de carpintería para personas con discapacidad.
2. Un taller de formación de redes sociales y técnicas de búsqueda de empleo para personas con discapacidad.

3. Por último, tenemos implantado el proyecto de Euro Solidario por el que los empleados abonan 1 o 2 Euros de su nómina y la empresa dona el doble de esa cantidad a proyectos solidarios. Cada año por estas fechas se decide su destino a una causa benéfica.

Dos últimas preguntas más, las más importantes:

8. ¿Cuál es según usted, el futuro global de la RSE?

Aportar rigor a la gestión de la organización. Generar confianza. Contribuir a su credibilidad con respecto a la honradez, lealtad, buena fe, transparencia y cultura organizativa.

9. ¿Cuáles son sus recomendaciones finales sobre este tema?

La Gestión Ética y Socialmente Responsable constituye una respuesta de las organizaciones a los retos de transparencia, integridad y sostenibilidad. Siendo voluntaria, requiere de la empresa un compromiso que demuestre su integración en la estrategia y procesos de la organización, el impulso del diálogo y el conocimiento de las expectativas de los grupos de interés.

Como recomendación añadiría que no importa el motivo por el que las empresas implanten la Responsabilidad Social Corporativa, ya sea por estrategia empresarial, competitividad o por ganarse el respeto de sus grupos de interés. Por encima de todo es necesario un buen gobierno que reduzca los conflictos, respete los derechos fundamentales, defienda el medio ambiente, regule mecanismos de control interno y establezca valores éticos compartidos.

## **Entrevista a Alberto Rodríguez director de Recursos Humanos de Becton Dickinson (BD):**

1. ¿Qué es para usted la Responsabilidad Social Corporativa?

Es la contribución de las empresas al desarrollo social, económico y ambiental entendido en su sentido más amplio.

Nosotros englobamos la RSC dentro de las actividades de Sostenibilidad. En BD, vemos la sostenibilidad como un conjunto de iniciativas y acciones complementarias que se combinan para ayudarnos a alcanzar nuestro objetivo de "Ayudar a las personas a vivir saludablemente".

A través de nuestra estrategia de sostenibilidad, abordamos y buscamos influir en la amplia gama de desafíos dentro de nuestra industria mientras que también nos ayuda a marcar una diferencia en las cuestiones pertinentes que afectan a la sociedad y el planeta.

2. ¿Por qué crees que es importante que las empresas la practiquen?

Pensamos que para que BD pueda disfrutar de éxito ininterrumpido a largo plazo, hay que equilibrar continuamente varios factores.

El desempeño económico es una necesidad. El reto fundamental descansa en asegurar que a corto plazo las demandas y los obstáculos nunca pongan en peligro la necesidad duradera para invertir en nuevos productos y servicios, la formación continua y la integridad de la marca y la reputación de BD.

Nosotros reconocemos que las empresas realmente prosperan sólo cuando sus asociados, las comunidades y los clientes prosperan. Nuestro éxito y la prosperidad

requieren comunidades saludables. Y las comunidades saludables se basan en un ambiente limpio, seguro y estable en el que puedan prosperar. Esto genera un fuerte compromiso estratégico en fortalecer las sociedades a las que servimos en todo el mundo y trabajar continuamente para proporcionar a nuestros asociados oportunidades para mejorar sus habilidades. Nuestra misión principal es la satisfacción de las necesidades insatisfechas de salud. Nuestra historia da testimonio de nuestra dedicada búsqueda de este compromiso.

Como una compañía global con una importante demanda de recursos naturales, debemos tratar constantemente de reducir al mínimo el impacto ambiental de nuestras operaciones y apoyar el mismo esfuerzo entre nuestros clientes y proveedores. Trabajar para lograr esto en un entorno dinámico y competitivo guía nuestro enfoque de la sostenibilidad. Hemos dividido nuestro enfoque de sostenibilidad en cinco categorías interrelacionadas entre sí:

Satisfacción de las necesidades insatisfechas en materia de salud: Este es nuestra misión fundamental y por qué existimos. Nos dirigimos insatisfechas necesidades de salud mediante la implementación de nuestros productos, servicios y el conocimiento institucional en colaboración con los gobiernos nacionales, regionales y locales, organismos internacionales y no gubernamentales organizaciones (ONG).

La gobernanza y la ética: Nos comprometemos a seguir las prácticas comerciales más éticas.

El Comité de Gestión gobierna nuestros esfuerzos de sostenibilidad, y mantiene un diálogo con nuestros grupos de interés, empresas y asociados sobre temas relevantes para cada uno.

Seguridad de los Productos y rendimiento: El mantenimiento de la calidad y seguridad de nuestros productos es primordial. Nos centramos continuamente en los resultados sociales y ambientales - de la calidad y ciclo de vida de nuestros productos para la seguridad de los pacientes, los profesionales sanitarios y las comunidades.

Protección del medio ambiente: concentramos nuestros esfuerzos en reducir el impacto ambiental de nuestras operaciones y productos. Operaciones sostenibles y administración de productos tienen el mayor potencial para ayudar a BD a proteger el medio ambiente y prepararnos para afrontar los retos incluidos el cambio climático y la escasez de recursos. Nuestro éxito a largo plazo depende de hacer todo lo posible para garantizar su salud, seguridad y el desarrollo profesional.

3. ¿La empresa en la que usted trabaja cuenta con un código de ética que deba ser seguido desde la cúspide hasta los niveles más básicos del organigrama?

BD asegura que las prácticas comerciales, incluyendo nuestros esfuerzos sociales y ambientales, se adhieren a los más altos estándares éticos. Tenemos políticas y programas que nos ayudan a asegurar que BD mantiene su excelente reputación.

BD tiene un Código de Conducta, traducido en 17 idiomas, que proporciona el marco que se espera del comportamiento ético y la conducta de cada asociado. Estos son elementos clave del Código:

- Conceptos básicos (los Valores de BD, las Expectativas de los Asociados y de los responsables y Expresando Preguntas y preocupaciones)
- Conflictos de Intereses

- Integridad dentro de la Compañía
- Integridad en negociaciones con personas externas

BD cree que para mantener el crecimiento y entregar valor a los accionistas, debemos realizar negocios de manera ética y en cumplimiento con todas las leyes aplicables en todo el mundo. Lograr esto nos permite comprender el rendimiento financiero consistente. También proporciona una base sólida para perseguir nuestro propósito de "Ayudar a todas las personas a vivir saludablemente".

Nuestros valores fundamentales sustentan esto:

- Nos tratamos unos a otros con respeto
- Hacemos lo que es correcto
- Siempre buscamos mejorar
- Aceptamos la responsabilidad personal

Incorporamos estos valores en lo que hacemos y que son la base de nuestro programa de sostenibilidad, sirviendo como guías para el trabajo social y ambiental a la que nos comprometemos.

Desde 2013 facilitamos una formación a todos los asociados sobre Ética: "Hacer lo que es Correcto" que abarca una multitud de aspectos de la ética empresarial. Desde su lanzamiento en 2006, se han completado más de 298.000 cursos.

Esta formación implica un curso de Código de Conducta, que se asigna a todos los asociados (30.000) en todo el mundo, e incluye una certificación.

Además de esta formación específica, hay cursos de protección de la empresa a través de la tecnología, la competencia global y de Privacidad y Protección de Datos de Empresas Globales.

BD fue considerada en 2013 como una de las Empresa Más Éticas del Mundo por el Instituto Ethisphere.

4. ¿Apoyan públicamente actividades de promoción de RSE y sostenibilidad y se participa en asociaciones u organismos que difundan la cultura de la RSE?

Sí, indiscutiblemente. Algunos organizaciones con las que colaboramos son:

- American Red Cross
- AmeriCares
- Catholic Medical Mission Board
- Heart to Heart
- Project Hope
- Direct Relief
- U.S. Fund for Unicef
- Joint Commission's Center for Transforming Healthcare
- U.S. Center for Disease Control and Prevention (CDC)
- U.S. Presiden't Emergency Plan for AIDS Relief (PEPFAR)

- United Nations Children's Fund (UNICEF)
- World Health Organization (WHO)
- GBC Health
- U.S. Agency for International Development (USAID)
- Bill and Melinda Gates Foundation
- African Society for Laboratory Medicine (ASLM)
- Clinton Health Access Initiative (CHAI)

Varios ejecutivos BD colaboran o han colaborado a lo largo de los años con organizaciones sin fines de lucro, en funciones como presidente de la junta directiva o director del consejo, consejero delegado interino, asesor y de la ONU comisionado.

Con frecuencia, los líderes BD también son llamados como ponentes expertos o panelistas en congresos internacionales y foros relacionados con la salud mundial, las enfermedades infecciosas y fortalecimiento del sistema de salud.

5. ¿De las operaciones actuales de la empresa, hay alguna por la que pueda ser señalada como irresponsable?

No, ninguna.

6. ¿Conoce a los grupos de interés o *stakeholders* y los tiene categorizados y priorizados (mapeados)?

Sí desde luego. Involucramos a una amplia variedad de *stakeholders* en temas sociales, medio ambientales y económicos, lo que ayuda a forjar nuestra estrategia de sostenibilidad. Este diálogo resulta fundamental para nuestro éxito y es un componente crítico de la forma en que aplicamos el valor compartido.

Nuestros grupos de interés clave incluyen:

- Clientes
- Accionistas
- Asociados BD
- Socios de Negocios

Nos involucramos con cada uno estos grupos a través de diversos medios:

Clientes: En un entorno rápidamente cambiante, BD debe entender lo que nuestros clientes valoran más si vamos a desarrollar productos y servicios que satisfagan sus necesidades. Nos involucramos en el diálogo a través de una variedad de canales - desde las líneas telefónicas de ayuda a conversaciones individuales; incorporamos los comentarios de los clientes en el desarrollo de nuestras soluciones. Nuestro enfoque en el cliente ayuda nos permite ofrecer soluciones innovadoras, convincentes y relevantes a las necesidades de salud globales.

Accionistas: En primer lugar, nos comprometemos con los accionistas a través de las reuniones en persona y en conferencias. Respondemos a las encuestas y cuestionarios de sociedades de inversión socialmente responsable e incluimos estos resultados en



nuestros informes y estrategia de sostenibilidad.

Asociados de BD: Utilizamos una variedad de enfoques de comunicación interna que abarcan correos electrónicos, boletines de noticias, reuniones presenciales y virtuales con los niveles corporativos y de negocios, para informar y recabar la opinión de los asociados acerca de nuestra estrategia y desempeño.

Los socios comerciales: A través de nuestra cadena de suministro, involucramos a organizaciones para ayudarnos a avanzar en nuestra gestión de productos y de medioambiente, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y ayudarnos en el desarrollo de mejoras en la eficiencia que creen valor para la sociedad.

Comunidades: Reconocemos que muchas de las cuestiones sociales y ambientales que abordamos se gestionan mejor trabajando en estrecha colaboración con las comunidades locales. Involucramos a una variedad de partes interesadas en las regiones en las que estamos presentes para entender las prioridades del sistema de salud en sus países y alinear las capacidades de BD para ellos. Este compromiso y el diálogo es fundamental para mejorar el bienestar en estas comunidades, lo que hará los sistemas de salud más sostenibles.

Gobiernos: nuestros responsables en los países se reúnen con los responsables políticos a nivel de agencias y organizaciones legislativas en muchos países para entender sus prioridades y desafíos. Con esta información buscamos maneras de desplegar capacidades, diseñar productos y soluciones para ayudarles a conseguir sus objetivos nacionales de salud.

Agencias Internacionales: involucramos a organizaciones internacionales de Naciones Unidas, como el la Organización Mundial de la Salud, UNICEF y el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH / SIDA así como otras organizaciones internacionales e intergubernamentales.

ONGs: colaboramos con las ONG y las organizaciones de ayuda a través de las reuniones, iniciativas y visitas a los sitios de colaboración. Refuerzan nuestra capacidad de impactar la salud mundial y mejorar la forma en que servimos a los necesitados.

#### 7. ¿Qué proyectos de RSE tienen planeados a corto y largo plazo?

A nivel Corporativo seguir colaborando con el programa PEPFAR que es un programa que lanzó el Presidente de Estados Unidos para la prevención del Sida.

BD colabora actualmente con el PEPFAR en tres iniciativas independientes que promuevan la sostenibilidad a largo plazo de la asistencia sanitaria en toda el África subsahariana. Los programas se centran en el fortalecimiento de los sistemas de laboratorio, protección del personal sanitario, y la mejora de las prácticas de recolección de sangre en la región:

- El programa de fortalecimiento de los laboratorios implica una amplia formación de técnicos de laboratorio en los sistemas de control de calidad y procedimientos de prueba específicas para el diagnóstico y el control del VIH / SIDA y la tuberculosis.

La iniciativa Wellness Center, en colaboración con el Consejo Internacional de Enfermeras, proporciona servicios esenciales a los trabajadores de salud y sus familias, incluyendo pruebas y tratamiento del VIH.

- Más recientemente, BD y PEPFAR han anunciado el lanzamiento de un tercer programa centrado en prácticas de extracción de sangre y manipulación seguras. Se prevé que unos 10.000 trabajadores de la salud sean formados con este programa.

A nivel local, seguimos con nuestros objetivos ambiciosos de sostenibilidad en lo referente a eficiencia, reducción del desperdicio, ahorro de energía, utilización de energía limpia procedente de renovables y ayuda y colaboración con las comunidades en donde estamos instalados.

Dos últimas preguntas más, las más importantes:

8. ¿Cuál es según usted, el futuro global de la RSE?

En BD pensando en el largo plazo, nos beneficiamos de un legado de inquebrantable compromiso con nuestro objetivo de “Ayudar a las personas a vivir saludablemente”. Esta tradición de hacer lo correcto, beneficia claramente a la empresa. En BD sabemos estamos trabajando para marcar una diferencia. Sabemos que la sostenibilidad económica es una necesidad para cualquier empresa, pero eso no es suficiente. Nuestro éxito y la prosperidad requieren comunidades saludables. Y las comunidades saludables dependen de un medio ambiente limpio, seguro y estable en el que poder prosperar. Nuestras inversiones en sostenibilidad social y ambiental están intrínsecamente vinculadas a nuestra sostenibilidad económica a largo plazo.

Por eso la RSE sólo puede aumentar en importancia día a día. Las empresas que aún no son conscientes de la necesidad de desarrollar estrategias de negocio que contemplen acciones de RSE, estarán limitando el éxito y minando su progreso y su futuro.

9. ¿Cuáles son sus recomendaciones finales sobre este tema?

Animar a todas las empresas, independientemente de su tamaño y actividad, a plantearse la RSE como un factor estratégico de su negocio con perspectiva global. A analizar cómo su misión de empresa influye en la sociedad ayudando a su prosperidad.

A considerar la RSE en sentido amplio, como nosotros entendemos la Sostenibilidad. Eso les facilitará encontrar soluciones y campos de acción en los que desarrollarla y que no necesariamente implican un coste.

## **Entrevista a Carmen Guzmán, Directora de Recursos Humanos y Consumer Finance del Lloyds Bank:**

1. Durante el periodo de crisis, ¿Sentíais que vuestro sector fue el causante de la crisis en la que nos vimos inmersos?

El periodo de crisis fue un periodo de mucha confusión para todos. Las consecuencias de las prácticas utilizadas en años anteriores provocó la frustración y resultados negativos en la sociedad en general, por la relación global de todos con entidades bancarias.

El enfoque que se daba en el pasado a la forma de hacer negocios ha cambiado dramáticamente desde que se pusieron en tela de juicio la forma de dirigir y proteger el dinero de los clientes. Se han llevado a cabo claras medidas para proteger al cliente y ponerle en el centro de todo lo que hacemos.

Los reguladores también han tenido que cambiar su forma de gestionar y proteger a los clientes y han puesto en marcha políticas y procesos que obligan a las entidades financieras a modificar su forma de trabajar y crear equipo dedicados a identificar riesgos futuros para los clientes. Es un cambio radical en la forma de hacer negocios y como ya he indicado, todo gira ahora en torno a trabajar para ofrecer lo mejor para el cliente.

Por darte algún ejemplo que haga mas fácil de entender los cambios introducidos en el sector:

Se han creado los equipos de riesgos que se aseguran de que la organización completa identifica situaciones de riesgos, su impacto en el negocio y medidas para mitigar sus efectos en caso de que ocurrieran.

Todos los empleados deben recibir formación específica identificada para asegurar las conductas correctas a la hora de llevar a cabo nuestro trabajo.

La forma de incentivar a los comerciales ha sufrido un cambio de 360 grados. Ya no es posible incentivar el volumen de ventas de un producto sino que se mide y se valora, la calidad de servicio al cliente y el impacto en sus finanzas

El regulador exige unas descripciones de puesto muy detalladas del trabajo que cada uno tiene y el impacto de ese trabajo en los clientes

2. ¿Existían políticas de RSE durante ese periodo en su empresa? En caso afirmativo, ¿Qué prioridad les reconoce durante aquel momento?

Sí, por supuesto que existían políticas de responsabilidad corporativa. Nosotros éramos conscientes del auge que estaban teniendo esas políticas y aplicamos un gran número de ellas (véase por ejemplo el programa de RSC del Lloyds Bank para el 2008) pero es evidente que eran escasas. El impacto de la crisis ha demostrado que la gran mayoría de esas políticas o esa forma de trabajar no la más correcta y ha dado lugar a un gran número de medidas que protegen al consumidor. La crisis ha servido también para que muchas personas de este sector entiendan que necesitan a la comunidad que les rodea para poder tener éxito como empresa.

3. ¿Crees que ha cambiado algo en cuanto a valores en su sector desde entonces?¿ De alguna manera el beneficio ha dejado de ser el único objetivo?

Creo que los valores que se aplican en todo lo que hacemos tiene como un objetivo hacer un mundo mejor para los clientes, que puedan poner en marcha sus sueños para todos juntos hacer crecer la economía local.

Se trata de invertir en conseguir la mejor experiencia para los clientes: se han simplificado los procesos para facilitar la gestión de productos, la información que se ofrece está enfocada a facilitar su óptimo entendimiento, transformar la capacidad digital que permita mejores accesos a la plataforma de la entidad y acercarnos a nuestra comunidad para entender mejor las necesidades que tienen y poder aconsejar de la mejor manera posible.

4. ¿Qué políticas de RSE tienen de cara a futuro?


A lo largo del año, vamos a mostrar lo orgullosos que estamos de haber apoyado a las personas locales, empresas y comunidades locales durante más de tres siglos y cómo esto sigue siendo nuestro enfoque hoy y en el futuro, como se evidencia a través de nuestro Helping Britain Plan Prosper Plan.

Hay muchas maneras en las que nuestros compañeros pueden involucrarse en apoyar el denominado "Our Milestone Year", ayudando a hacer que el 2015 sea el año de mayor ayuda a nuestra comunidad. El apoyo a la comunidad en general se basa en tres aspectos: empleabilidad, educación y empresa.


Para poner en marcha la campaña, estamos lanzando un plan de recaudación de fondos. Esto se extenderá desde hoy hasta el 28 de febrero y estamos pidiendo a nuestros compañeros del grupo empresarial que participen y tengan un compromiso voluntario a esta recaudación del 2015. Este año será para BBC Children in Need.

El resumen de las políticas de nuestro banco se define con la imagen mostrada en nuestra página web:


*People across Britain are facing some big issues. The Helping Britain Prosper Plan is our response to them.*

**1** We'll help more customers get on the housing ladder – and more customers climb up it 


	2014 target	2017 target
1.1 Number of first-time buyers supported through delivering the most comprehensive mortgage proposition in the UK mortgage market	>80,000	1 in 4
1.2 Share of new-build mortgages provided (for first-time buyers, second steppers and private rented)	1 in 4	1 in 4

**5** We'll help businesses and individuals succeed with expert mentoring and training 


	2014 target	2017 target
5.1 Number of colleagues trained to mentor SMEs and social entrepreneurs through the Business Finance Taskforce accredited scheme and the Lloyds Bank and Bank of Scotland Social Entrepreneurs programmes	1,000 (cumulative)	1,700 (cumulative)
5.2 Number of new Lloyds Banking Group Apprenticeship positions created with permanent employment	2,450 (cumulative)	5,000 (cumulative)
5.3 % of Lloyds Banking Group Apprenticeships taken up by external candidates from the UK's most disadvantaged areas	N/A	30%
5.4 Number of undergraduates from low income families supported by the Lloyds Scholars programme	360 (cumulative)	720 (cumulative)
5.5 % of Lloyds Scholars (from low income families) who have secured a job within six months of graduating from university <sup>3</sup>	90%	90%

**2** We will help our customers plan and save for later life 


	2014 target	2017 target
2.1 Number of customers we help to plan for later life through company pension schemes	1.1m (cumulative)	1.3m (cumulative)
2.2 Number of customers we help post-retirement through providing a continuing annuity income	0.55m (cumulative)	0.6m (cumulative)

**6** We'll be the banking Group that brings communities closer together to help them thrive 


	2014 target	2020 target
6.1 Number of paid volunteer hours used by colleagues to support community projects	800,000 (cumulative)	>2.3 million (cumulative)
6.2 Number of community organisations supported by our volunteers or funding	6,500	10,000
6.3 £ donated to the Bank's Foundations to help tackle disadvantage	£16.5m	>£100m (cumulative)
6.4 £ raised by colleagues for our Charity of the Year (including Matched Giving) to support those in need in our communities	£1.7m	£12m (cumulative)

**3** We'll take a lead in financial inclusion to enable all individuals to access, and benefit from, the products and services they need to make the most of their money 

	2014 target	2017 target
3.1 Amount of additional funding provided to support Credit Unions per year	£1m	£1m
3.2 Share of social banking accounts we will support	1 in 4	1 in 4
3.3 Number of community support workers accredited to deliver financial education on the front line <sup>1</sup>	1,830 (cumulative)	4,000 (cumulative)
3.4 Maintain a category gold award with the Business Disability Forum (BDF) by achieving a high score across the ten areas <sup>2</sup> that lead to a disability confident organisation.	>90% score	>90% score

**7** We'll better represent the diversity of our customer base and our communities at all levels of the Group 

	2014 target	2020 target
7.1 % of senior roles <sup>4</sup> to be held by women	29%	40%
7.2 We will consistently increase the engagement levels of ethnic minority colleagues in all roles	66 (Colleague Survey score)	>70 <sup>5</sup>
7.3 We will consistently increase the engagement levels of disabled colleagues in all roles	55 (Colleague Survey score)	>70 <sup>5</sup>
7.4 We will consistently increase the engagement levels of LGBT colleagues in all roles	60 (Colleague Survey score)	>70 <sup>5</sup>

**4** We'll help businesses to start up and scale up, and we will procure responsibly 

	2014 target	2017 target
4.1 Increased amount of net lending to SMEs on an annual basis (total cumulative)	>£1bn (£28bn)	>£1bn (>£31bn)
4.2 Number of start-up businesses we will help to get off the ground	>100k	1 in 5
4.3 Increased amount of new lending provided to support UK manufacturing businesses per year	£1bn	£4bn (cumulative)
4.4 Number of entrepreneurs supported through the Lloyds Bank and Bank of Scotland Social Entrepreneurs programmes	>750 (cumulative)	1,300 (cumulative)
4.5 % of supplier invoices paid within 30 days (% payment within 60 days)	95% (100%)	99% (100%)

<sup>1</sup> Through Money for Life's Teach Others and Money Mentors programmes  
<sup>2</sup> Includes Commitment; Know-how; Adjustments; Recruitment; Retention; Products and Services; Suppliers and Partners; Communication; Premises; Information and Communication Technology  
<sup>3</sup> This % is based on the number of Scholars who are actively seeking employment  
<sup>4</sup> Senior roles refers to top 8,000 individuals  
<sup>5</sup> UK High Performing norm – target will change if High Performing norm changes

N.B All of these metrics are subject to review in the autumn pending the outcomes of the Group Strategic Review

5. ¿Considera que un banco necesita de esas políticas para tener pleno éxito como empresa?

Toda compañía tiene que conocer e involucrarse en los objetivos de su cliente. Conocer a tu cliente significa compartir su experiencia, entender a que se enfrenta y facilitarle el camino a conseguir sus sueños.