

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Comunicación Audiovisual

Publicidad II



**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE
LAS GRANDES EMPRESAS ESPAÑOLAS CON
PRESENCIA EN AMÉRICA LATINA: MODELOS DE
ACTUACIÓN**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR**

Juan Francisco Polo Martín

Bajo la dirección del doctor
Alfredo Arceo Vacas

Madrid, 2009

ISBN: 978-84-692-7627-3

La responsabilidad social corporativa de las grandes empresas españolas con presencia en América Latina: modelos de actuación

Juan F. Polo Martín

Departamento: CAVP II

Programa: Técnicas y Procesos en la Creación de Imagen: Aplicaciones Sociales y Estéticas

Trabajo de Investigación: Comunicación e Imagen Corporativa

Director de la Tesis: D. Alfredo Arceo Vacas

Doctorando: D. Juan Francisco Polo Martín

Fecha de entrega: 2 de marzo de 2009

INDICE

Estado de la cuestión.....	6
Hipótesis	14
Metodología.....	16
Objetivo de la investigación.....	22
1. Investigación básica sobre Relaciones Públicas.....	24
1.1. Definición.....	25
1.2. El valor de las Relaciones Públicas.....	29
1.3. El profesional.....	31
1.4. El Director de Comunicación	34
1.5. El Departamento de Comunicación	36
1.6. Evolución de los modelos de Relaciones Públicas	39
1.7. Modelos de Wood	44
1.8. Estrategia y eficacia	46
1.9. En constante cambio.....	48
1.10. Medición de resultados	51
1.11. Gestión de crisis e issues	55
2. Perspectiva histórica de la RSC	57
2.1. Orígenes	58
2.2. La década de los veinte	60
2.3. La postguerra.....	63
2.4. La década milagrosa	66
2.5. La concertación de los setenta	70

2.6. La reacción liberal de los ochenta.....	72
2.7. La crisis de final de siglo.....	73
2.8. Nuevo siglo, nuevos retos.....	75
2.9. El movimiento del péndulo.....	77
3. Conceptos y definiciones.....	79
3.1. Dos criterios.....	80
4. Tendencias y Modelos teóricos.....	83
4.1. Ética y negocio.....	84
4.2. Liberales y socialdemócratas.....	85
4.3. El artículo de Friedman.....	86
4.4. La otra visión.....	88
4.5. La teoría de Freeman y su modelo de <i>stakeholders</i>	91
4.6. El desarrollo sostenible.....	93
4.7. Visión europea.....	94
4.8. Estrategia de negocio.....	95
4.9. Medios y globalización.....	97
5. En búsqueda de la reputación.....	99
5.1. Frágil como el cristal.....	100
5.2. Las leyes de Alsop.....	102
5.3. La gestión de la reputación.....	104
5.4. Comunicar para ser.....	105
5.5. La diferenciación.....	107

6. Modelos: pros y contras	112
6.1. Cinco aproximaciones a un modelo.....	113
6.2. Evolución	114
6.3. El mercado	116
6.4. Modelo estratégico.....	117
6.5. Gestión empresarial	119
6.6. Comunicación	122
7. Algunos datos sobre RSC en España.....	124
7.1. Implantación	125
7.2. Cumplimiento	128
7.3. Los intentos de regulación	132
7.4. Organizaciones españolas dedicadas a RSC.....	138
8. Índices y memorias.....	141
8.1. Los índices	142
8.2. Las memorias	146
9. Presencia empresarial e inversión española en América Latina.....	151
9.1. Un gran inversor	152
9.2. Sectores estratégicos	162
9.3. Peso en los resultados empresariales.....	163
10. Investigación sobre la RSC en grandes corporaciones españolas	164
10.1. Bases.....	165
10.2. Perfil corporativo.....	167
10.3. Origen y concepción	168

10.4. Modelo de RSC	176
10.5. Sistema de reporting, rating y auditoría	182
10.6. Estructura, organigrama, funcionamiento y planificación.....	185
10.7. Buen gobierno	191
10.8. Código de conducta.....	198
10.9. Accionistas, Clientes, Empleados y Proveedores	201
10.10. Medio Ambiente	207
10.11. Acción Social.....	211
11. Encuesta entre directores de Comunicación y RSC de España y entre periodistas y líderes de opinión de España y América Latina	223
11.1. Introducción	224
11.2. Ficha técnica.....	225
11.3. Directores de RSC	231
11.4. Encuesta a Directores de RSC	235
11.5. Líderes de Opinión	247
11.6. Encuesta a Líderes de Opinión.....	250
11.7. Periodistas.....	256
11.8. Encuesta a Periodistas	259
11.9. Conclusiones de las encuestas.....	267
12. Conclusiones finales	270
12.1. Conclusiones derivadas del estudio objetivo.....	271
12.2. Formulaciones personales y originales.....	274
Bibliografía.....	279

Estado de la cuestión

La década de los noventa y la primera de este siglo XXI están siendo determinantes para la presencia de las grandes corporaciones españolas en el entorno internacional, fruto de un cambio de fondo experimentado por la economía española. *Esta transformación se ha visto apoyada por una gestión y organización empresarial que ha modernizado año tras año, incorporando, en su nuevo paradigma, la internacionalización como señal inequívoca de competitividad, lográndose de esta manera una importante inserción en el contexto económico mundial, según Ramón Casilda (2008:28). Para este mismo autor, desde la perspectiva inversora llevada a cabo por parte de las empresas españolas, bien podemos situar este fenómeno a principios de los años noventa del siglo XX (2008:28). En poco más de diez años, España se ha constituido como potencia inversora internacional, pasando de estar situada en un nivel rezagado en la ranking mundial, a ocupar la séptima posición a nivel mundial en términos del stock acumulado del IED, situándose tan sólo por detrás de Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania, China y Países Bajos, según el Observatorio de la Empresa Multinacional Española (2008:169)*

Las multinacionales españolas se han incorporado más tarde que otras europeas a este proceso creciente de internacionalizado de la producción, que está fundamentalmente basado, por un lado, en haber sabido explotar eficientemente la reducción de los costes del transporte, primero, de las materias primas, después, de las mercancías, y finalmente del conocimiento y de las ideas; y, por otro lado, en haber sabido tomar a tiempo posiciones

relevantes en otros mercados con mayor potencia y de conocimiento y de rentabilidad que el suyo propio, bien a través de los procesos de privatización, o buscando adquisiciones y fusiones apropiadas, señala Guillermo de la Dehesa (2008:52).

Es el momento de la adhesión de España a la Comunidad Económica Europea, en el año 1986, el que supone la economía de nuestro país un hito histórico desde numerosos puntos de vista, entre ellos el de su ubicación en el exterior, según Gerardo Martín Ferrán (2008: 58). La tradicional autarquía de la empresa española, fruto del desarrollo de los largos años de franquismo y aislamiento, dieron paso en los noventa a su irrupción en una América Latina en plena política de liberalización y apertura hacia las inversiones extranjeras.

Las causas de esa preponderancia de la inversión española en América Latina, junto a conocidos factores como la lengua y la cultura, hay que buscarla en otros elementos. Luis Alberto Moreno, presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, las sitúa (2008:248) *en el potencial técnico de las compañías españolas de servicios públicos, la alta capitalización del sistema financiero y el impacto a largo plazo que ha tenido el surgimiento de España del relativo aislamiento a la plena participación en la Unión Europea sobre la estrategia empresarial.* Las grandes corporaciones españolas se hacen cargo en América Latina, mediante una agresiva política de adquisiciones, de sectores clave como el financiero, la energía y las telecomunicaciones. España, una nueva forma de entender España, se pone de moda en América Latina

dominada en el siglo XIX por los grupos ingleses y en el XX por las multinacionales norte americanas. Unos españoles jóvenes, dinámicos, con ideas y métodos ayudan a modernizar el mundo empresarial latinoamericano. También se ven obligados a entender una s formas de hacer política, empresa y un entorno social a los que no están acostumbrados.

Estas grandes empresas españolas han sido capaces de convertirse en multinacionales después de haber vivido su primera experiencia transnacional en América Latina, apunta De la Dehesa (2008: 53). Estas mismas empresas en el siglo XXI dan el salto a Europa, China y los Estados Unidos mientras siguen protagonizando operaciones de adquisiciones y fusiones con enorme decisión y energía. España ha dejado de ser un país en el que sus empresas mayoritariamente concentraban sus inversiones hacia un determinado tipo de economías emergentes, esencialmente en América Latina, para desplazar su acción inversora empresarial, en buena medida, hacia las economías avanzadas de diversos continentes, señala el Observatorio de la Empresa Multinacional Española (2008:169).

En paralelo, la concepción respecto al papel de la empresa en la sociedad va mutando lentamente, al tiempo que saltan los escándalos empresariales que sacudieron los Estados Unidos al inicio del presente siglo y crece la globalización y sus consecuencias. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ve, casi en sus albores, complementada por la normativa de Buen

Gobierno Corporativo que regula, e ntre otras cosas, la composición y condicionantes de los Consejos de Administración y de la Alta Dirección de las compañías.

Las empresas españolas se ven atrapa das entre su necesidad de gestionar adecuadamente su penetración intern acional, re ntabilizar sus copiosa s inversiones, dar el adecuado rendimient o a sus accionistas, ofrecer un buen servicio a los consum idores y adquirir un compromiso social en un entorno al que no conocen. Ese entorno les de manda una presencia en proyectos sociales, educativos, cultur ales y de atención a la comunidad, al tiempo qu e crece la necesidad legal y social de actuar bajo unos criterios de sostenibilidad y responsabilidad en los mercados en los que operan. Guillermo de la Dehesa (2008:54) considera que el esfu erzo valió la pena pues *el salto hacia América Latina ha sido una inter nacionalización ló gica y nat ural basada en el conocimiento profundo, en la lengua y la c ultura comunes, en sus fav orables perspectivas demográficas y económicas.*

Muchas van aprendie ndo a medida que van haciendo el camino. Sus equipos, situados en sus of icinas centrales, deben multiplicarse para cubrir su actuación en los país es en los que ac túan. La RSC ha surgido y desarrollado en España casi por generación espont ánea, ha ido ganado c uerpo en l as grandes c orporaciones sin responde r a un mo delo ni a uno s concepto s definidos sino a una necesid ad social y ética a la que las empresas se han

venido enfrentando desde los inicios de l siglo presente al verse abocadas a mantener un diál ogo con tod os los gr upos de interés con los que se relacionan.

Parece fuera de toda duda que la empr esa representa una institución social que se ha ido conf igurando acorde a las circunstancias históri cas de cada momento. *Hemos pasado por el intervenci onismo estatal, por pla nteamientos neocapitalistas y, en algunos m omentos, según la coyuntura política y el país, de nacionalizaciones y/o privatizaciones. Hoy la empresa es una organización social de singular importancia para la producción de bienes y servicios que tiene una específica finalidad económi ca y una ade cuada or denación legal dentro del sistema jurídico del Estado capitalista y postliberal,* reconoce Juan José Almagro (2007:25).

El desarrollo económico de los sigl os XIX y XX ha representado un fenómeno sin precedentes en la historia de la humanidad, según escribe el profesor T ortella en su obra *Los orí genes del capitalism o del sigl o XXI.* Almagro (2007:29) comenta que *en esta época, finales del siglo XX y principios del XXI, la empresa soporta una fuerte competitividad y resist e como pue de a un conjunt o de pres iones que van desde los cambios regulatorios y el nuevo papel que deberí a jugar el E stado a la necesidad de innovación tecnológica, sufriendo los embates de los movi mientos ecologistas y el problema derivado de los precios de la energía.*

La empresa juega un papel preponderante en la vida actual y ha sido impulsor y motor del desarrollo experimentado por la humanidad desde el siglo XIX. El diccionario de la Real Academia Española define empresa como *unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos*. El profesor Parra (2007), por su parte, escribe que se podría entender a la empresa como *el conjunto coordinado de bienes y sobre todo de personas que persiguen un beneficio económico a través de una serie de operaciones legales en un mercado de libre competencia. Quizás pueda asegurarse también que es la célula fundamental que nutre financieramente a la sociedad al tiempo que es auténtico motor de la historia económica moderna.*

Como cualquier otra actividad la naturaleza de la empresa, sin alterar su esencia, ha venido evolucionando con el paso de los años. No se ha modificado su núcleo, su objetivo de generar dinero, la idea del mercado, del accionista, del cliente o del producto. *La problemática económica, social y medioambiental existente en nuestro planeta y las consecuencias de la globalización hacen que la concepción de la empresa resulte, hoy en día, insuficiente*, afirman Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008:29)

La empresa, por tanto, constituye un proyecto común que cuenta con unos objetivos económicos para sus servicios o productos, que dispone de planes, que tiene una tendencia al crecimiento y la expansión, que actúa bajo un

marco legal, que debe satisfacer a importantes *stakeholders* y que considera diferentes intereses sociales.

Según los datos aportados por el Fondo Monetario Internacional (2008:7) el promedio del crecimiento de América Latina desde el 2003 ha sido del 5% frente al promedio del periodo 1970- 2000 que estuvo alrededor del 3,5%. *Mejoras en la credibilidad del marco monetario y fiscal han apoyado estos logros, al igual que el crecimiento en los precios de las commodities.*

En el 2008 la situación, derivada de la crisis internacional, está dando un brusco giro. Las previsiones del FMI para el 2009 sitúan el crecimiento medio de la región en apenas un 3,6% y la inflación en un 6,1%, animada por la caída en el precio de las materias primas.

Hipótesis

La hipótesis de esta tesis se fundamenta en los siguientes puntos:

- Las empresas incluidas en la investigación han tenido una evolución muy similar y paralela en RSC tanto en el momento en que pasan a estructurar su RSC, como en la concepción y en su propia evolución
- Se pretende determinar el modelo de RSC que han desarrollado, así como la delimitación de sus principales stakeholders y el condicionante que los criterios de elaboración de informes, marcados por Global Reporting Initiative, y los fijados por las agencias de índices, tanto Dow Jones Sustainable Index como FTSE4Good, representan para la definición del mencionado modelo.

Metodología

La presente investigación se centra en la aplicación de las prácticas de RSC en las grandes empresas españolas con intereses en América Latina. Las empresas seleccionadas son:

- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
- Endesa
- Gas Natural
- Iberdrola
- Santander
- Repsol
- Telefónica

Es una investigación de carácter exploratorio a partir de siete estudios de casos. El objetivo (motivo) fundamental de la investigación es discernir si hay o no un modelo predominante de RSC (que se impone) en las grandes corporaciones españolas que han ido adoptando estas políticas y que se encuentran incluidas en los mejores índices internacionales como son el DJSI o FTSE4Good, cuyas memorias se realizan siguiendo los parámetros GRI y están auditadas por firmas internacionales incluidas en las *Big Four*.

La investigación se ha desarrollado atendiendo a los siguientes criterios de revisión de documentos:

- Revisión bibliográfica: Respecto a estudios y publicaciones realizados en Estados Unidos, Inglaterra y España sobre la materia.

- Revisión hemerográfica: Respecto a artículos de opinión o información en prensa anglosajona y española sobre la materia.
- Consulta de estudios de opinión: Publicados en España sobre la opinión pública respecto a RSC en las empresas.
- Revisión de Memorias y documentos corporativos: Respecto a Memorias de las compañías correspondientes a los años 2005 y 2006 y 2007.

Entrevistas personalizadas de 90 minutos de duración cada una con responsables de algunas de las empresas objeto de la investigación:

- María del Carmen González, Subdirectora de Reputación Corporativa de Gas Natural.
- José Angel Moreno , Director de Responsabilidad y Reputación Corporativa del BBVA (en el momento de efectuar la tesis).
- Oscar Arroyo, Comunicación Corporativa – América del Grupo Santander.
- José María Pérez Garrido, Director de Reputación Corporativa y Responsabilidad Social de Repsol (en el momento de efectuar la tesis).
- Se les ha planteado el siguiente cuestionario:
 - Definición.
 - Qué es RSC.
 - Modelo de RSC.
 - Áreas de actividad.
 - Funciones.

- Buen Gobierno.
- Código de conducta.
- Filantropía.
- Legislación y marco normativo.
 - Pacto Mundial.
 - Marco europeo.
 - Legislación local.

- Planificación.
 - Principios.
 - Modelo.
 - Planes.
 - Objetivos.
 - Estrategia.
- Organigrama.
 - Posición.
 - Reporting.
 - Estructura.
 - Recursos Humanos.
 - Perfil del equipo.
 - Funciones.
 - Objetivos.
- Financiación.

- Inversión.
- Evolución.
- Porcentaje sobre facturación.
- Porcentaje sobre beneficios.
- Distribución por áreas.
- Distribución por países.

- Programas.
 - Estrategia.
 - Coordinación con países.
 - Programas.
 - Medio ambiente.
 - Educación.
 - Salud.
 - Comunidad.
 - Cultura.
 - Deporte.

- Relaciones.
 - Gobierno.
 - ONGs.
 - As. Profesionales.
 - Medios.

- Reputación.

- Planes de comunicación.
 - Presencia en medios.
-
- Encuesta por cuestionario estructurado a través de email a los directores de RSC de empresas españolas del IBEX 35 con intereses en América Latina, así como a periodistas y líderes de opinión de:
 - España.
 - México.
 - Panamá.
 - Perú.
 - Colombia.
 - Ecuador.

Objetivo de la investigación

La investigación pretende analizar los modelos de RSC seguidos por algunas de las grandes corporaciones españolas con presencia en América Latina analizando los siguientes parámetros:

- Modelo.
- Organización.
- Estructura.
- Estrategia.
- Recursos.
- Funciones.
- Presupuestos.
- Áreas de actividad.

1. Investigación básica sobre las Relaciones Públicas

1.1 Definición

Las concepciones y teorizaciones sobre las relaciones públicas se han ido formando a medida que la práctica las ha ido probando y desarrollando. Por tanto, se puede afirmar que estamos ante una materia con un fundamento empírico que se alimenta de disciplinas de las ciencias sociales como son la psicología, la sociología y el ejercicio del periodismo y de los medios de comunicación de masas, entre otras. Como toda disciplina dinámica y joven, las relaciones públicas incorporan con flexibilidad las nuevas tendencias sociales o las innovaciones tecnológicas que surgen en la sociedad. El desarrollo de Internet y de la comunicación electrónica es fruto de lo segundo mientras la irrupción y nuevas formulaciones de la RSC es consecuencia de lo primero.

El maestro de las relaciones públicas, Edward Bernays, estima que la disciplina debería cubrir tres esferas: información, persuasión e integración. Para este autor, las relaciones públicas tienen tres significados: *información dada al público, persuasión dirigida hacia el público para modificar sus actitudes y acciones y esfuerzos para integrar a las actividades y acciones de una institución con su público y las del público con esa institución* (1952:3).

White y Mazur (1995: XV) consideran que *las relaciones públicas han sido escasamente consideradas en el mundo corporativo y fuera del mismo. Su papel ha sido principalmente decorativo. Pero las complejidades de un entorno*

cambiante de negocio alimentado por una creciente demanda para que las compañías operen responsablemente hace que las sitúe en una plataforma más alta y hacen encargarse de generar relaciones consistentes con sus públicos.

Alfredo Arceo aporta una visión del papel de esta disciplina en España al indicar que *necesitan aún penetrar en el entorno empresarial y académico desde unas coordenadas científicas ajenas a los modelos que se fundamentan en la intuición, en ciertos casos, y en las soluciones que a algunos les aporta la experiencia profesional, en otros* (2004:51). En una dimensión similar se manifiesta Rosa María Torres Valdés cuando afirma que *no estamos afirmando que las relaciones públicas sean una ciencia autónoma, propiamente dicha. Entendemos que éstas están subordinadas al conjunto de ciencias sociales, de cuyos métodos y técnicas se nutren a fin de alcanzar el conocimiento necesario* (2008:106)

En este intento por identificar adecuadamente la definición de las relaciones públicas, muchos autores lo inscriben dentro de la gestión de relaciones (*relationship management*). Esta aproximación explica por sí sola, para sus seguidores, buena parte del sentido que tiene la materia, en la forma en que establece cómo las entidades abordan científicamente y estratégicamente sus relaciones con un ánimo constructivo y positivo con las audiencias de su interés para alcanzar sus objetivos empresariales. Las relaciones públicas *son*

la función que establece y mantiene relaciones de beneficio mutuo entre una organización y los públicos sobre los que depende el éxito o el fracaso., (Cutlip, Center & Broom. 1994:2). En el mismo sentido, *el paradigma de las relaciones también proporciona un marco en el que explorar la conexión entre objetivos de relaciones públicas y los fines de las organizaciones, para construir plataformas de planificación estratégica y ejecución táctica, y aproximar la evaluación programática en forma que sea entendida por la dirección de las entidades.,* (Le dingham y Bruning. 2000: XIII). Esta visión, en otra perspectiva, permite *construir relaciones con públicos que limiten o amplíen la capacidad de las organizaciones para alcanzar su misión.,* (Grunig. 1992:20).

En este plano, Antonio Noguero (1995:46) estima que *las relaciones públicas pueden ser consideradas como arte y parte de la gestión, participan en el desarrollo de la organización social y no son ajenas a su propia evolución.* Para Alfredo Arceo (2004:89) *las relaciones públicas son una función gerencial cuya meta final es crear, mantener o modificar la relación de una persona natural o jurídica con sus públicos para que ambos se comporten de manera complementaria en el tiempo.* El profesor Ubaldo Cuesta le otorga una dimensión adicional cuando afirma que *la comunicación es un hecho social. No sólo un hecho social, sino un hecho de profundas repercusiones sociales, de gran significación en la sociedad contemporánea, origen, en parte,*

y fundamento de determinados comportamientos humanos, sociales y nacionales (2000:21)

Mi posición particular al respecto es que las relaciones públicas representan un conjunto de actividades destinadas a actuar en la opinión pública en términos generales o en determinados y específicos colectivos para influir en sus puntos de vista y en sus decisiones, ya sea para apoyar o decantarse por determinadas opciones o corrientes de pensamiento o para la adquisición o compra de bienes o servicios (esto último en el terreno estricto de las instituciones privadas).

En este sentido, y desde la estricta perspectiva de los practicantes de las relaciones públicas, la RSC es un fenómeno relativamente reciente para estos profesionales que paulatinamente ha ido copando más espacio en su actividad en las empresas que representan, a la vez que se está incorporando como una disciplina de estudio y reflexión académica. Aunque es cierto que muchos autores, como el propio Bernays en los años veinte del pasado siglo, ya situaba a la responsabilidad social como uno de los principales campos de actuación de las relaciones públicas

1.2 El valor de las Relaciones Públicas

El valor de las relaciones públicas en el conjunto de la labor empresarial ha representado siempre un caballo de batalla para estudiosos y profesionales, ya que algunos perciben en esta disciplina un componente de intangibilidad. En los últimos 30 años se han intentado distintas medidas que justificarán de una forma meridiana y científica este valor. Se han buscado identificaciones con el valor estimado de la inversión publicitaria y de la cobertura en medios, el nivel de lectura de la cobertura o, incluso, distintas encuestas para dimensionar el impacto de las campañas en el nivel de conocimiento, actitud o conducta de los consumidores. Hasta ahora ninguna de estas aproximaciones ha deparado un resultado rotundo y completamente satisfactorio. Claro, la intangibilidad o intangibilidad de cualquier elemento no depende sólo de si se puede traducir ese citado elemento a clave económica, esto es, al balance de resultados de una empresa. Desde hace mucho tiempo, numerosos investigadores en Estados Unidos y en Europa vienen trabajando en la delimitación de conceptos íntimamente ligados a las relaciones públicas: opinión pública, imagen, actitud e intención de comportamiento. Son muchas las herramientas que desde la sociología, la psicología social, la investigación de relaciones públicas, de mercado, etc. se han habilitado durante los últimos sesenta años para medir y ponderar esos citados conceptos. Así, las relaciones públicas, desde entonces hasta ahora, han ido evolucionando hacia unos criterios de eficacia que cada día son más demostrables. La intangibilidad o intangibilidad de un elemento depende de si se puede o no se puede medir. Los objetivos y por tanto los

resultados de los programas y campañas derivados de las relaciones públicas se pueden y se deben medir.

Grunig, Grunig y Dozier (2002) establecen en su estudio cuatro niveles para definir el valor de las relaciones públicas: programa, función, organización y sociedad. En estos cuatro niveles tratan de determinar el impacto que unas adecuadas prácticas de relaciones públicas deparan a las entidades que las idean y promueven por el contenido en sí mismo de sus iniciativas, por la función que desempeñan, por la imbricación en la mejora de la organización y por su influencia en la sociedad en la que actúan.

Las relaciones públicas contribuyen a la efectividad de una organización cuando ayudan a conciliar los fines de la misma con las expectativas de sus grupos estratégicos. Esta contribución tiene un componente netario. Las relaciones públicas contribuyen a la efectividad construyendo relaciones de largo plazo con sus grupos estratégicos, afirman Grunig, Grunig y Dozier (2002:97).

Otros autores, sin despreciar este punto, apoyan otro enfoque: *Las relaciones públicas deberían ser más una aproximación que una técnica. Es un marco que asegura consistencia y mantiene transparencia, no la intención de ocultar datos incómodos,* comentan White y Mazur (1995: 19). En un sentido similar se pronuncian otros autores que consideran que la labor de las

relaciones conduce a proteger la marca: *Relaciones públicas es la ventajosa integración de las nuevas y las continuadas relaciones con stakeholders, incluyendo clientes, para gestionar todos los contactos que una organización puede crear para proteger la marca y la reputación,* según Clarke Caywood (1997: XI).

El profesor Antonio Noguero busca en la base filosófica tan sencilla como rotunda de *hacerlo bien y hacerlo saber* (1995:47) para explicar la naturaleza de las relaciones públicas y, posiblemente, su mayor valor.

Desde mi punto de vista, en la complejidad de la sociedad moderna, globalizada, pero con una indudable inmanencia local, el valor de las relaciones públicas es determinante para que una organización u entidad entienda el entorno y tenga una capacidad para relacionarse con el mismo, buscando la necesaria influencia para obtener sus objetivos políticos, empresariales, sociales o, puramente ideológicos.

1.3 El profesional

El profesional de las relaciones públicas Patrick Jackson (2000) señaló nueve puntos en los que las relaciones públicas tienen un impacto en el negocio de tipo financiero y a los que habría que buscar una forma de medir:

- Sensibilidad e información: Permitir e adelantar ventas o levantar financiación.

- Motivación organizacional: Eleva la moral y la productividad.
- Anticipación de issues: Anticipa problemas sociales o políticos.
- Identificación de oportunidades: Descubre nuevos mercados o métodos.
- Gestión de crisis: Protege la posición de la empresa.
- Aislamiento de los ejecutivos: Permite hacer análisis realistas.
- Gestión del cambio: Facilita los cambios en las empresas.
- Responsabilidad social: Crea reputación y gana confianza.
- Actividades públicas: Obtiene aprobaciones y evita barreras políticas.

Antonio Noguero aporta una visión más romántica al abundar en que los profesionales de las relaciones públicas deberían siempre pensar las tres hachas: *humanismo, honestidad y humildad* (1995:47). Muchos autores se decantan por la idea de que el valor proporcionado por las relaciones públicas a las entidades es una combinación de beneficios financieros con otros derivados de las ventajas inherentes a mantener relaciones de largo plazo con los grupos de interés. *La función de las relaciones públicas debería ser tener un diálogo con las diferentes audiencias corporativas. Pueden incluir no sólo a los medios, sino también a empleados, la comunidad, los gobiernos de distintos niveles y en aquellos países con operaciones clientes, suministradores y empleados*, según White y Mazur (1995: 10)

Otro punto de interés es el papel que las relaciones públicas desempeñan dentro del proceso de decisiones de las organizaciones. Conceptualmente,

cuando los altos directivos de las compañías toman decisiones, éstas deben alcanzar a los públicos objetivos a través de los profesionales y los equipos de relaciones públicas, dado que tendrán consecuencias directas sobre esos públicos o bien porque las entidades necesitarán de su apoyo para alcanzar los objetivos marcados. En el mismo sentido, los públicos también buscarán de las organizaciones la consecución de determinados objetivos en los que el uso de la función de las relaciones públicas es crucial.

Grunig y Repper (1992) englobaron el rol de las relaciones públicas en el conjunto de una organización en tres planos: *stakeholders*, públicos e issues. Los autores consideraban el concepto de *stakeholders* como aquellos grupos que pueden verse afectados por las decisiones de la organización, señalando que una de las principales misiones de los profesionales de relaciones públicas es identificar a los públicos afectados por las medidas adoptadas por las organizaciones. Una de las consecuencias de este proceso, incluyendo los adecuados programas de comunicación, conduciría a incrementar el prestigio reputacional de las entidades, basados en la transmisión de mensajes positivos impulsados por los profesionales de las relaciones públicas de las organizaciones. Grunig, Grunig y Dozier (2002: 147) defienden el siguiente punto de vista: *Creemos que la difusión de las decisiones de la dirección de las empresas pueden generar unas relaciones reputacionales entre una organización y la audiencia expuesta a esos mensajes.*

1.4 El director de Comunicación

Estos autores, Grunig, Grunig y Dozier (2002:191), indican que el *director de comunicación debe ser parte del equipo de dirección, jugar un papel en la adopción de decisiones estratégicas, ser miembro del núcleo duro de la entidad o tener acceso a este grupo decisor y tener una autonomía para jugar este papel estratégico.*

En el seno de las organizaciones el encargado de las relaciones públicas juega roles distintos. Broom (1982) apunta cuatro papeles:

- Prescriptor experto: que hace recomendaciones de relaciones públicas a la organización.
- Facilitador: que actúa como el puente en comunicación entre la dirección y los públicos clave.
- Solucionador: que sistemáticamente resuelve los problemas que se van planteando.
- Técnico: que se ocupa de producir los distintos materiales que precisa la organización en su comunicación.

Básicamente, se puede indicar que los profesionales de las relaciones públicas desarrollan dos funciones fundamentales: directores o técnicos. Los primeros son aquellos que forman parte o influyen en el núcleo dominante de las organizaciones determinando con sus decisiones las políticas, los fines y las relaciones con los *stakeholders* o públicos clave. Los segundos se limitan a

desarrollar las decisiones de la dirección preparando los materiales o las acciones que las complementen. *Los directores de comunicación sólo son verdaderamente efectivos cuando cuentan con el respaldo del consejero delegado, según White y Mazur (1995:74).*

Grunig, Grunig y Dozier (2002:208) señalan que los directores de relaciones públicas deben actuar como *los ojos y oídos de la organización, así como sus portavoces*. Estos directores deben ampliar el modelo artesanal unidireccional al estratégico bidireccional que permite medir la reacción que tiene entre los públicos receptores su comunicación. Para alcanzar estas funciones con toda propiedad, estos autores recomiendan la utilización y dominio de la investigación de programas, que consiste en determinar y analizar el entorno de la organización para evaluar la efectividad de su comunicación. Estos autores aprecian tres diferentes aproximaciones: la científica, que emplea técnicas formales de investigación como pueden ser auditorías, demografía, *focus groups* y revisión de literatura; la mixta, que incluye algunas técnicas científicas con la pura observación o intuición del profesional; y la informal, que sólo incluye estos recursos basados en la experiencia.

Las relaciones públicas son una función vital de la gestión para todas las organizaciones. Las relaciones públicas proporcionan más que un papel de apoyo técnico a las otras funciones de la gestión como son marketing, recursos humanos o finanzas. Los profesionales seniors son más directivos

que –aunque también- técnicos, cuando consiguen la confianza de la alta dirección, desempeñan un papel esencial en la gestión estratégica de la organización, afirman Grunig, Grunig y Dozier (2002: 262).

En un sentido similar se pronuncia Antonio Noguero cuando indica que las relaciones públicas *están insertas en la política de comunicación de la dirección de cualquier organización, habida cuenta que constituyen una actividad irrenunciable de la función de gestión* (1995:47).

1.5 El Departamento de Comunicación

Los departamentos de relaciones públicas adoptan distintos nombres como pueden ser relaciones públicas, comunicación corporativa, comunicación, asuntos públicos, asuntos externos o relaciones comunitarias. Asimismo, algunas compañías han desarrollado departamentos separados para algunas ramas determinadas de comunicación como pueden ser comunicación de marketing, comunicación con empleados, relaciones con inversores o relaciones con gobiernos. En otros casos, las funciones de comunicación se agrupan dentro de departamentos como marketing, recursos humanos o finanzas. También, muchas empresas contratan servicios con firmas especializadas como pueden ser investigación, relaciones con medios, publicaciones o eventos especiales. Rosa María Torres señala que *las relaciones públicas habrán de ser consideradas como parte fundamental en los procesos de gestión de toda organización social, que tienen que ver tanto con*

el "intorno" como con el entorno de la misma, y por ello deben estar incluidas en la política de comunicación del staff directivo de las organizaciones (2008:103)

Dozier y Grunig (1992) indicaron que la teoría sugiere que las unidades de relaciones públicas deberían estar unificadas en un solo departamento más que fragmentadas y distribuidas como si fueran una función de apoyo técnico entre distintas unidades. Estos dos autores se muestran partidarios de la inclusión de la función de relaciones públicas dentro de la alta jerarquía de las entidades de forma que pueda intercambiar información, participar de las decisiones. Asimismo, ambos autores se inclinan porque estas unidades deben ser flexibles y descentralizadas para adaptar su estructura y procesos a los cambios del entorno.

Grunig, Grunig y Dozier (2002: 263) abogan por el concepto de *comunicación integrada* pues permite que la *integración de todas las funciones de comunicación dentro de un solo departamento eleve la función de comunicación a participar en la gestión estratégica.*

Grondstedt (2000:188) apunta el concepto de que la persona que encabece la función de comunicación debería ser más un líder espiritual que una figura de autoridad. *Necesita aconsejar, mediar, apoyar, crear una red, actuar como un agente del cambio y añadir el valor de la comunicación profesional a las*

unidades de negocio. Por su parte, Fombrum (1996: 187) sugiere la figura de un director general de reputación que supervisara las relaciones con consumidores, con inversores, con empleados, con la comunidad, con el Gobierno y las relaciones públicas. *Si examinamos la actual práctica, en la mayoría de las compañías las actividades de estas seis áreas están normalmente aisladas en las unidades de negocio, con líneas de reporte dispares y diferente involucración en los niveles corporativos de decisión. En términos de gestión de la reputación, quiere decir que nadie está realmente cuidando la tienda.*

Grunig, Grunig y Dozier (2002:306) han seleccionado cinco atributos de lo que consideran excelencia en relaciones públicas: *gestión, estrategia, simetría, diversidad y ética.* Explican que los dos primeros atributos se vinculan con la consideración de que el directivo de relaciones públicas debe tener una influencia decisiva en la gestión y en la estrategia de las empresas. Los otros tres atributos se relacionan con el hecho de que la función de las relaciones públicas debe establecer un balance entre los intereses de la empresa y los intereses de la sociedad en la que actúa, aportando diversas perspectivas y consideraciones éticas en toda su dimensión.

1.6 Evolución de los modelos de Relaciones Públicas

A lo largo de los años setenta James Grunig introdujo el concepto de los cuatro modelos de actuación de las relaciones públicas. En 1984, el propio James Grunig escribió junto a Todd Hunt la obra *Managing Public Relations* en la que se describen de manera pormenorizada estos cuatro modelos de funcionamiento, los cuales son modelos evolutivos:

- El agente de prensa: Persigue realizar comunicaciones con un estilo pseudo propagandístico.
- Información pública: Pretende que el público reciba una información transparente y fidedigna.
- Doble flujo asimétrico: Introduce el elemento científico y la investigación de los públicos para determinar los mensajes más adecuados desde el punto de vista persuasivo, con un enfoque bidireccional.
- Doble flujo simétrico: Representa un paso adelante respecto al anterior, al incluir un retorno del receptor y situando al público y la organización al mismo nivel, buscando el entendimiento entre las partes.

La figura del agente de prensa significa una etapa y un modelo en esta práctica sin teoría, una práctica intuitiva de la profesión. En 1900 aparece en Boston la que se puede considerar como la primera agencia de comunicación, la Publicity Bureau. Este modelo de los agentes de prensa lo que pretenden es

conseguir difusión positiva para sus clientes y una buena presencia en los medios.

En el modelo de información pública cabe destacar a Ivy Lee como figura legendaria, con gran influencia en los medios y con la visión de que su papel era decir exclusivamente la verdad de las organizaciones que representaba. Por tanto, este modelo se basaba en la transparencia y la honradez, esto es, el derecho del público a ser informado adecuadamente.

Lee, junto a otros, integró el *Committee on Public Information* creado por el presidente Wilson con ocasión de la Primera Guerra Mundial para hacer una campaña a favor de la entrada de los Estados Unidos en el conflicto armado. El modelo de información pública es un buen ejemplo de planificación y gestión de las relaciones públicas.

Las relaciones públicas tardaron muchos años en acercarse a la metodología de las ciencias sociales con el modelo bidireccional asimétrico. Bernays, en los años 20, es uno de los primeros que lo hace al conectar la disciplina con las ciencias sociales, en un principio con un fundamento del instintivismo freudiano. Señalaba en sus publicaciones que las relaciones públicas no tenía sólo una función de información sino de persuasión. Indica que el consultor debe analizar el problema del cliente y cifrar un objetivo, considerar las audiencias, desarrollar un plan de acción y determinar los

métodos y medios de difusión. En esta época, se fundan, siguiendo estos postulados, Hill & Knowlton y muchas corporaciones inauguran sus departamentos de comunicación.

La etapa de Franklin D. Roosevelt también supone un refuerzo de la comunicación, iniciando prácticas que todavía hoy siguen vigentes. Pero, sin duda, el gran salto vino de la mano de la Segunda Guerra Mundial y de la Oficina de Información de guerra (*Office of War Information*), con Elmer Davis al frente, que pretendía mentalizar al público de la necesidad de adaptar el país y la economía a las circunstancias de la guerra. Para Davis llegaron a trabajar cerca de 3.000 personas de las más diversas disciplinas.

Tras la Segunda Guerra Mundial se produce otro fenómeno de interés con la aparición de la publicidad institucional en la que se centraba más en la empresa que en sus productos.

A partir de los cincuenta y de los sesenta en los Estados Unidos entra en escena el planteamiento neoconductista cognitivista al entenderse las relaciones públicas como una práctica científica y el surgimiento del concepto de la imagen, básicamente las relaciones públicas toman contacto con los postulados de la psicología aplicada a la publicidad. José Luis Arceo (2004:123) indica que *en Norteamérica y en esas fechas señaladas se inició un movimiento teórico que significaría un cambio realmente radical en los*

planteamientos psicológico-sociales de la comunicación de masas y de la comunicación persuasiva de masas. Se trataba de cuestionar la entonces vigente y hoy vieja teoría que afirmaba que la comunicación de masas y la comunicación persuasiva de masas se caracteriza fundamentalmente por la omnipotencia de los medios que difunden dichos mensajes, y en consecuencia con esto, por la indefensión del público receptor; es decir una pretendida capacidad prácticamente ilimitada de influencia y manipulación por parte de quienes envían tales mensajes, quienes así lavan el cerebro y bombardean a los públicos a los que se dirigen.

Pues bien, estos planteamientos asumidos por la inmensa mayoría de teóricos y practicantes hasta entonces, fueron fuertemente contestados por la nueva teoría psicológico-social, denominada modelo transaccional, modelo fenomenológico, modelo del enfoque fenomenológico, modelo funcional, modelo situacional, etc. Y que en definitiva lo que afirma es que las comunicaciones masivas, persuasivas y no persuasivas, inciden poderosamente en el público. Público este que, lejos de ser pasivo, es activo ante dichos mensajes, dentro de un proceso de comunicación bidireccional, interactivo y transaccional, similar al proceso de comunicación interpersonal.

La aparición de la televisión tiene un tremendo impacto en las relaciones públicas que practican los políticos y las empresas. La década de los setenta supuso el protagonismo de la actitud en el enfoque teórico-

psicológico de la publicidad y de las relaciones públicas del modelo bidireccional asimétrico, buscando la eficacia. A partir de los ochenta, la actitud y la imagen se han visto superadas en su protagonismo en la predicción de comportamientos de los individuos. No olvidemos que los dos modelos bidireccionales, también los unidireccionales, han convivido y conviven en la actualidad en organizaciones públicas, privadas, políticas y de otra naturaleza, según se colige de las investigaciones de gran parte de los actuales académicos de la materia tanto en Estados Unidos como en Europa.

La responsabilidad social, como enfoque bidireccional simétrico de la teoría y puesta en práctica de las relaciones públicas siempre ha existido, pero tiene su punto de inflexión fundamentalmente en los años setenta. El cuarto modelo descrito por J. Grunig sustituye el propósito de persuasión científica por el de entendimiento mutuo o acuerdo. Este modelo no renuncia a la persuasión, pero la subordina al entendimiento mutuo con el consiguiente cambio de actitudes, intención y comportamiento, contando con otros factores sociales. La persuasión aplica tanto a los públicos de la organización como a la organización misma, de ahí su carácter, pues pone a ambos actores a un mismo nivel. En este sentido la actividad de las relaciones públicas es más interactiva y cooperativa con los medios. Como consecuencia, son más éticas y socialmente responsables.

Grunig (1992) concluye que el modelo bidireccional simétrico es real y normativo. Es el modelo que normalmente utilizan las organizaciones desde una posición teórica, aunque a menudo en la práctica no lo llevan a efecto por el carácter autoritario del núcleo dominante de las entidades, que ven este planteamiento como una amenaza para su poder. Según Grunig, el modelo bidireccional simétrico es el mejor exponente de la profesionalización de las relaciones públicas y del mayor conocimiento en esta materia.

1.7 Modelos de Wood

Wood (1995) señala cuatro dimensiones para alcanzar la satisfacción en las relaciones: inversión, compromiso, confianza y confort. Desde los años setenta se ha avanzado mucho en el conocimiento de los distintos modelos de comunicación. Se puede hablar de una evolución que comprende los siguientes estadios:

- Modelo de transmisión: En el cual el emisor dispara sus mensajes.
- Modelo de retroalimentación: En el cual se produce una respuesta por el receptor y la comunicación fluye en ambos sentidos.
- Modelo de variables: También denominado SMCR (de sus siglas en inglés: fuente, mensaje, canal, receptor), que contiene una visión más compleja y sofisticada del proceso de comunicación al incluir elementos que no forma intrínsecamente parte del mismo hecho de comunicar.

- Modelo transaccional: En el cual se establece que emisor y receptor están continuamente intercambiando mensajes en los que influyen explícita o implícitamente todo el complejo mundo del ser humano. Estos mismos componentes se aplican a la comunicación entre una organización y sus públicos.

El modelo de intercambio social explica cómo nacen, se mantienen y acaban las relaciones. Se basa en los conceptos de coste y beneficio. Si se produce un beneficio, la relación funciona. Si domina el sentido del coste, no funciona. Al inicio de esa relación ambas partes trazan sus expectativas respecto a los beneficios que les va a originar la misma. Si esas expectativas se ven satisfechas el balance es bueno, mientras si se traicionan, el resultado camina a la ruptura.

El modelo de intercambio social permite a los profesionales de las relaciones públicas adaptarse a las necesidades de cambio y a las demandas del entorno con los diferentes *stakeholders*. Knapp y Vangelisti (1992) observan una relación incremental que tiene los siguientes pasos: inicio, primeros pasos, intensificación, integración, creación de lazos, diferenciación, concentración, estancamiento, evitar y finalizar.

El modelo de las metaperspectivas proporciona una dimensión nueva para buscar mayores acuerdos, comprensiones, realidades y sentimientos de ser

entendidos. Se basa en las relaciones de unos y otros con los objetos, los deseos, las percepciones y las emociones.

El modelo de la comunicación conductista explica el funcionamiento de las vías de comunicación que los profesionales pueden utilizar entre su organización y sus públicos significativos, así como las interrelaciones entre la involucración, el control y la temporalidad de esos medios para una gestión de las relaciones.

1.8 Estrategia y eficacia

En los inicios del siglo XXI se aprecia que existen dos cuestiones que están presentes en el debate sobre las relaciones públicas. Por un lado, la necesidad de hacer los programas de comunicación más estratégicos. Y por otro, demostrar meridianamente que esos programas son eficaces para los objetivos de las organizaciones. Los programas de comunicación se suelen considerar para siete públicos distintos: medios, empleados, inversores, comunidad, clientes, gobierno y la propia dirección. Estos programas deben incluir análisis periódicos del entorno en el que se desenvuelven.

Grunig, Grunig y Dozier (2002) fijan seis conceptos distintos para definir los programas estratégicos:

- Los programas deben ser originados por un núcleo de dirección orientado y que crea en el uso de la comunicación.

- Los programas de comunicación son respuestas a problemas o amenazas que se aprecian en el entorno de la organización.
- Los programas son planeados y nacen de un conocimiento de los públicos objetivo.
- Los programas de comunicación se fundamentan en análisis del entorno.
- Los programas tienen objetivos medibles.
- Los programas son dinámicos y se adaptan a los cambios.

Las organizaciones precisan de una extraordinaria capacidad de adaptación a los cambios que se registran en el entorno y, por tanto, a la presión de los activistas que hoy en día condicionan la realidad social y política. *La adaptación requiere el desarrollo de un monitoreo y mecanismo de retroalimentación para una sistemática evaluación del entorno*, señalan Grunig, Grunig y Dozier (2002:443). Desde este criterio, la función de relaciones públicas interpretada por unos profesionales que son los ojos y los oídos de sus empresas aparece como crucial en su tarea por una continua evaluación del momento que atraviesa el entorno en el que operan. En términos generales, estas fuerzas mueven la arena política, la economía, la sociedad, la cultura y los sistemas legales. Clientes, suministradores, competidores, legisladores, vecinos, medios y organizaciones de activistas encarnan los intereses que actúan en este contexto. Mintzberg (1983) pensando en los profesionales de la comunicación consideraba como los tres

grupos principales a los medios, los gobiernos y los grupos de especial interés. Los medios aportan legitimidad, entendiendo que a menudo los activistas recurren a los periodistas cuando no encuentran la respuesta esperada en las organizaciones o también para emplearlos como palanca de presión. En ocasiones, los activistas alcanzan a los gobiernos en sus puntos de vista. En este caso, el margen de maniobra de las organizaciones se ve seriamente reducido. Aunque muchos autores consideran que la presencia de los gobiernos representa un límite a la actividad empresarial, Porter (1994) estima que representa un estímulo al desarrollo de la competencia, al potenciar cambios en las organizaciones.

Esta visión de Porter es compartida por otros estudiosos, pues consideran que la presencia en el entorno social de gobiernos, competidores, medios y activistas obliga a las organizaciones a mejorar su capacidad competitiva introduciendo cambios que mejoren sus prestaciones. Grunig, Grunig y Dozier (2002: 445) indican que este criterio conduce a abogar por un modelo bidireccional simétrico en la función de relaciones públicas de las organizaciones dada *la interdependencia entre la organización y sus stakeholders estratégicos*.

1.9 En constante cambio

En sus inicios, dadas las vinculaciones entre periodismo y relaciones públicas, muchos profesionales respondían al simple deseo de sus clientes de

ver recogidos favorablemente sus nombres en los periódicos, mientras hoy en día estamos ante la figura de los asesores de comunicación que aconsejan respecto de los criterios y estrategias para determinar la política de comunicación y relaciones públicas, abarcando un abanico de campos inusitado de imaginar hace tan solo unos años que cubren desde recursos humanos a relaciones con gobiernos y aplicando técnicas que van desde la elaboración de auditorías hasta el seguimiento legislativo.

Muchos estudiosos indican que, no obstante, las relaciones públicas están carentes de una verdadera teoría que permita a los profesionales su aplicación sobre unas bases firmes. Por lo tanto, nos encontramos ante una actividad en un constante cambio. Esta es la opinión de estudiosos como Botan y otros. Por ejemplo, Antonio Noguero lo aborda al señalar que *las relaciones públicas son un factor de cambio intrínseco a su propia identidad* (1995:46)

En términos generales, la idea de la relación con las audiencias permea y domina la vigente práctica de los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas. La dimensión que la RSC tiene en la comunicación no deja de ser una aplicación evidente de estos criterios o principios que pretenden medir y hacer sólidas las relaciones de las empresas con sus *stakeholders* sean estos internos o externos, se llamen empleados, accionistas, proveedores, medios, autoridades o sociedad.

Asimismo, la idea de la integración de funciones en las entidades y entre ellas con la propia sociedad se aprecia en muchos teóricos y prácticos de la actividad. Caywood (1997) afirma que las relaciones públicas representan la integración de las relaciones con varios *stakeholders*, la de las funciones de gestión y la de las estructuras organizacionales y corporativas y *finalmente con la sociedad. Estas primeras contribuciones a la integración de organizaciones complejas demuestran el rango de liderazgo que los profesionales de las relaciones públicas pueden ofrecer del nivel macro de interacción con la sociedad a otro nivel micro de relación con stakeholders individuales.* (2000: XI). Alfredo Arceo indica que *las relaciones públicas son algo más que comunicación,* (2004:52), insistiendo en su conexión fundamentada con las ciencias sociales. *Concibo –afirma Alfredo Arceo– las relaciones públicas como una materia interdisciplinar que pertenece a las ciencias de la comunicación, las cuales, a su vez, son una derivada o subconjunto del conjunto de las ciencias sociales.* (2004:61).

Mientras otros directivos de las corporaciones o entidades centran su actividad en la relación con un *stakeholder*, la peculiaridad del encargado de las relaciones públicas reside en su determinación para entenderse con representantes de múltiples grupos que, en algunos casos, no sólo no representan intereses similares sino contrapuestos. El profesional debe establecer estas relaciones sobre la base de proteger la reputación de su compañía. Pascual Montañés (2006) tiene una visión matizadamente distinta.

En una primera y radical afirmación, lo que un stakeholder quiere es que se cree valor. (2006: 31).

En palabras de Ledingham y Brunning, bajo esta perspectiva relacional se incluye una variedad de disciplinas que *incluyen la comunicación interpersonal y la construcción de relaciones, la conducta organizacional, el marketing, la psicología social y otras. Adicionalmente, reflejan una preocupación con la propuesta, la dirección, la planificación, la ejecución y la evolución de las iniciativas de relaciones públicas, inicialmente con la propia organización, pero fundamentalmente con la noción de beneficio mutuo.*, (2000:XIV).

1.10 Medición de resultados

La literatura sobre la comunicación está repleta de referencias a la relación pero que ni la definen ni indican cómo se puede medir sus resultados. Eso implica una dificultad para los estudiosos pues no pueden encajar con propiedad una definición y para los profesionales, pues les imposibilita determinar la medición de su gestión de la comunicación basada en la relación con los *stakeholders*. Grunig, Grunig y Ehling (1992: 83) proponen una conjunción de atributos, percepciones y vías para medir las relaciones:

Investigadores y profesionales podrían utilizar alguno de estos conceptos para medir la calidad de la estrategia de relaciones de sus organizaciones, pero sugerimos las siguientes como las más importantes: reciprocidad, confianza,

credibilidad, legitimación mutua, apertura, satisfacción mutua y mutuo entendimiento.

Broom, Casey y Ritchey (2000:7) indican que además de la comunicación otras disciplinas utilizan las relaciones como base de la naturaleza de su actividad. Los autores exploran en las relaciones interpersonales, las relaciones familiares, la dinámica de grupos, las relaciones laborales, la psicoterapia, los estudios organizacionales y las relaciones internacionales. Coligen que un análisis detallado de las diversas explicaciones de estas actividades *incluyen la ausencia de una precisa y ampliamente utilizada definición del relacionamiento, así como la falta de la construcción de una teoría sistemática basada en una comúnmente definición aceptada de relacionamiento*". En su intento de elaboración estos autores apuntan que *"relacionamiento representa el intercambio o transferencia de información, energía o recursos. Por tanto, atributos de estos intercambios representan y definen las relaciones. En el nivel de los sistemas de las organizaciones, los atributos de los vínculos entre los participantes describen las relaciones dentro del sistema al tiempo que la estructura del mismo. (2000:7)*

Otra cuestión crucial es la medición de la efectividad de los resultados de la comunicación en las organizaciones. Muchos autores han desarrollado distintos modelos o vías para medir la eficacia y el impacto real de la comunicación, que incluyen tanto el proceso como el resultado de la actividad.

Un indicador de los procesos pueden incluir el número de comunicados de prensa emitidos, el monitoreo de medios y el análisis de contenido. Los investigadores, a la hora de referirse a los resultados, suelen tomar en consideración el impacto unidireccional de la exposición de mensajes a determinados públicos y los cambios en su conocimiento, actitud y conducta. También algunos autores se esfuerzan por medir la precisión en los mensajes y en su recepción por parte de los públicos. Se puede entender que estos criterios, se dirigen más a medir el corto plazo en las relaciones entre unos y otros.

En el largo plazo, los autores se inclinan por otros elementos para medir la satisfacción de esas relaciones. Broom y otros (1997:94) definen los antecedentes como las normas sociales y culturales, las expectativas y percepciones colectivas, la necesidad por los recursos, las percepciones de ciertos ambientes y las necesidades legales. Especifican cuatro consecuencias de las relaciones: consecución de fines, pérdida/dependencia de autonomía y rutina y conducta institucionalizada.

Como un paso adelante en esta conceptualización, una serie de autores identifican cuatro componentes para definir la efectividad de las relaciones para las organizaciones: mantenimiento de los fines, el mantenimiento de los sistemas, relaciones estratégicas y los valores. Grunig y Huang (2000) determinan que los resultados de las relaciones deben evaluar su efectividad

atendiendo a alcanzar un control mutuo de fines y conductas, la confianza, la satisfacción por las propias relaciones, el compromiso.

La evolución conceptual de las relaciones públicas se inicia con su consideración como una práctica que incluye la figura del agente de prensa, la publicidad, los asuntos públicos, la gestión de issues, el lobby, las relaciones con inversores y la gestión de crisis, entre otros. Esto evoluciona hacia el denominado modelo simétrico de doble vía que predica el beneficio que las relaciones públicas otorgan a las organizaciones y a sus públicos clave. Hoy en día, es vista como una función de gestión, llevada a cabo del proceso de cuatro pasos consistente en análisis, planificación estratégica, implementación y evaluación. Esta función se encuadra hoy en día, como ya se ha venido indicando como una gestión de relaciones entre una organización y sus públicos clave, concepto que se ha convertido en un paradigma. En este sentido, autores como James E. Grunig han subrayado la importancia de vincular las relaciones públicas de las entidades con sus objetivos como organizaciones construyendo relaciones de largo plazo con estrategias públicas. *Sugerimos que los conceptos de apertura, confianza, involucración, inversión y compromiso deben actuar como dimensiones de las relaciones públicas de las organizaciones, según Ledingham y Bruning (2000:58).*

1.11 Gestión de crisis e issues

La influencia de una adecuada, viva y eficaz gestión de las relaciones entre una organización y sus *stakeholders* se aprecia también en aspectos que deben cuidar los profesionales, como es el caso de la gestión de crisis. *El valor de una aproximación relacional a la gestión de la crisis es que aporta elementos adicionales a como los stakeholders perciben las situaciones de crisis*, según Leidingham y Bruning (2000:91). En esta dirección, las organizaciones que disfrutan de credibilidad y reputación entre sus públicos y la opinión pública están protegidos para enfrentarse y gestionar cualquier circunstancia de crisis en la vida de sus organizaciones.

Un aspecto más evidente todavía se sitúa en el terreno de la gestión de issues. Grunig (1992) definió a los públicos como *stakeholders* que han reconocido las consecuencias de una actividad o política de una empresa como un problema y se organizan para ello. Clasifica a los públicos de la siguiente manera: Los que reconocen el problema en sí mismo; los que tienen la percepción de que pueden hacer algo sobre el problema, y los que tienen la percepción de que la conducta de la entidad les involucra. A los que no encajan en estas categorías les clasifican como "no públicos" y a quienes no se involucran como "públicos latentes". Dozier y Ehling cifran cuatro diferentes tipos de vínculos entre los *stakeholders* y las organizaciones: Fortaleciendo lazos que permite a las entidades existir y funcionar, en los que se incluyen organismos reguladores y gobiernos; vínculos funcionales, que

permiten los necesarios recursos para operar, entre los que figuran inversores o empleados; vínculos normativos, que proporcionan los soportes adecuados para solucionar problemas, entre los que se consideran asociaciones gremiales; y vínculos difusos, con individuos o grupos que no son parte de una organización en sí mismos. En este marco conceptual, la gestión de las relaciones con los públicos se adivina como clave para una correcta gestión de issues. Bridges y Nelson (2000) indican que *se debe conceptualizar la gestión de issues en dos vías: resolviendo las amenazas potenciales y proporcionando las oportunidades potenciales para la organización. Las organizaciones no deberían esperar manipular issues, en su lugar deberían esperar los principios de la gestión de issues para analizarlos y adaptarlos de forma que se alcance una solución de los conflictos.*

Se encuentra un paralelismo entre las relaciones interpersonales y las relaciones públicas como un sistema de gestión de la relación en la sociedad. Las relaciones, en cualquier caso, son definidas como un conjunto de expectativas que dos partes tienen para la conducta de cada una basadas en sus modelos de interacción. Sensibilidad, conocimiento, influencia, beneficios y conductas adecuadas forman parte de esta definición. Thomlison (2000) señala que *la gestión de la relación en relaciones pública implica el desarrollo, mantenimiento, crecimiento y alimentación que otorgue beneficios mutuos a las organizaciones y sus públicos significativos.*

2. Perspectiva histórica de la RSC

2.1 Orígenes

La presencia de los criterios de RSC, imbuidos por un sentido ético de la condición humana y del negocio, es tan antigua como la propia aparición de la conjugación de los conceptos de capital y trabajo. Se puede señalar que los avances de la RSC se registran a caballo de los procesos de industrialización en el XIX y el salto a la globalización a finales del XX.

El término RSC empieza a utilizarse en los años sesenta y se consolida en los setenta y ochenta, cuando las empresas viven una etapa de enorme esplendor y brillo social. La formulación del concepto es de raíz anglosajona, siendo en los años noventa cuando adquiere nuevas formulaciones y dimensiones consecuencia del debate en la inteligencia empresarial sobre las relaciones y el papel a jugar por las corporaciones en una sociedad dominada por criterios de globalización

Una primera plasmación de estos principios aparece en la época victoriana cuando en pleno proceso de revolución industrial, con su dureza sobre la fuerza laboral, el precursor del socialismo utópico Robert Owen y otros industriales introdujeron criterios de responsabilidad y eficiencia en los centros fabriles que consideraban el bienestar, la atención sanitaria y la educación de los obreros, al tiempo que rechazaban el trabajo infantil. Muchos de estos empresarios destinaron partes significativas de sus beneficios y dividendos para invertirlos en planes de vivienda, sanidad, educación y desarrollo

comunitario. Son los casos de Placer en el tabaco, Will en el algodón, Truman y Whitebrad en la cerveza, Lloyd y Darby en la siderurgia y otros muchos.

En Estados Unidos, las grandes fortunas del XIX como Vanderbilt, Marlboro, Rockefeller, Ford y otros invierten parte de sus enormes riquezas en la creación de fundaciones. La mayor parte de las universidades norteamericanas que forman la Ivy League, y que lideran los ranking de las mejores del mundo, fueron fundadas y desarrolladas con las donaciones de estos multimillonarios. Yale, Princeton, Harvard, Columbia, Cornell y un largo etcétera son fruto de la generosidad y compromiso con la educación de estas grandes fortunas. La cultura, en especial en museos y grandes palacios de música, también se han beneficiado de estos criterios de invertir en la sociedad por parte de los grandes empresarios de los Estados Unidos.

Nuestro país en el siglo XIX, pese a la sequedad de aquella sociedad, también registra experiencias con un fuerte componente de contenido social como fue la Colonia Güell en Barcelona, construida para acoger a las familias de los trabajadores y en las que aparecen viviendas, escuelas, lugares de ocio y salud. En España también se produce el fenómeno de inversión social promovido por las Cajas de Ahorro, que han destinado desde su aparición sus beneficios a obra social en multitud de facetas en sus ámbitos locales de actuación.

El historiador Thomas MacMahon (2001: 411-424) establece dos periodos claros en el desarrollo moderno del concepto de RSC. El primero se centra en los criterios éticos de la conducta empresarial, situado hasta la Segunda Guerra Mundial, mientras el segundo se ocupa de las responsabilidades sociales de las corporaciones, a partir de los grandes conflictos de los sesenta.

Entre 1870 y la Primera Guerra Mundial las grandes corporaciones emprenden un proceso de internacionalización en sectores como ferrocarriles, industria pesada y energía, en paralelo a la colonización de las grandes potencias. Muchas empresas inician en este periodo programas de bienestar para sus trabajadores y de ayudas a las comunidades en las que intervienen centrados en escolarización, ocio y entretenimiento.

2.2 La década de los veinte

En los años veinte en la dinámica de las grandes corporaciones se extienden conceptos como filantropía, códigos de conducta, devolución a la sociedad u obligaciones religiosas. La Gran Depresión en los 30 y la Segunda Guerra Mundial detienen y frenan la adopción generalizada de estas prácticas de responsabilidad social en las grandes corporaciones.

Asimismo, los años 20 representaron, posiblemente acelerados por la Primera Guerra Mundial y el pánico generado por la crisis monetaria del 29, el final de la filosofía del *laissez faire*. En los años 30 la economía libre se

transformó en una economía regulada e, incluso, intervenida. En esta época se desarrollan los planes quinquenales de la Unión Soviética, el nacional socialismo en Alemania, el fascismo en Italia, el *New Deal* en los Estados Unidos. En suma, unas políticas que, con variantes muy distintas, planteaban modelos de economías centralizadas y protegidas.

En paralelo, la economía iba ocupando el centro de la escena con un creciente poder sobre las decisiones. Es el momento, entre ambas guerras y tras la Gran Depresión, del surgimiento y fortalecimiento de las grandes corporaciones en las que la propiedad y la gestión empezaban a estar separadas. La cultura de la soberanía del consumidor cuaja al tiempo que las grandes corporaciones destinan grandes fortunas a la publicidad y se hacen propietarias de poderosos medios de comunicación.

En suma, la filosofía del *laissez faire* estaba quedando completamente desplazada, al tiempo que se esfumaba con ella esa mano invisible que convertía en interés social el puramente económico y lucrativo del empresario. En esa etapa, el empresario, el patrón, no tenía que hacer ningún esfuerzo especial para actuar con un criterio de filantropía o responsabilidad social, pues de una forma automática su propia actividad industrial se convertía en un bien social que conectaba con las necesidades generales y del bien común.

En esa coyuntura , había que plante arse cómo se podría armonizar naturalmente la actividad del empresario con los intereses de la sociedad. Esta etapa da lugar a la aparición de distintos puntos de vista diferentes sobre l a responsabilidad del hombre de negocios en la sociedad:

- Benefactor: Este planteamiento ha conseguido una notable vigencia al situar a los empresarios y ejecutivos de las cor poraciones como benefactores de los intereses sociales , lo que les confiere una serie de obligaciones desarrollando su poder económico y su influencia social
- Ética cristiana: Esta posición im plica trasladar a todas las vertientes de la actividad empresarial en fina nzas, trabajo, producción e industria el pensamiento derivado de la ética crisitiana.
- Poder balanceado: Básicamente, persigue el concepto de que el poder intrínseco que apareja el empresar io sea contrabalanceado por la capacidad de infl uir y decidir por parte de los otros actores de la vida social como son los trabajador e s o los pr opios ciudadanos . D e esta forma, el bienestar público se consigue como el resultado de este juego de equilibrios entre unos y otros.
- Señal de alarma: Distintos a utores como Orwell, Huxley y otros mostraron su inquietud por los exces os que la acum ulación de poder pueden acarrear para el conjunto de la sociedad y la desaparición del ejercicio de la libertad y del bien común. Este planteamiento preconiza que la responsabilidad del empresario sólo se puede ejercer con eficacia

sólo cuando existe un reconocimiento general de los peligros de la concentración de poder en unos pocos.

- **Ética capitalista:** Esta corriente aboga por el hecho de que una reformulación de la ética del capitalismo debe fundamentarse en una especie de socialización de la propiedad de las empresas, lo que implica que los dueños de las empresas sean muchos.

2.3 La postguerra

En 1944, la Declaración de Filadelfia de la Organización Internacional del Trabajo establece que la creación y la calidad del empleo no es sólo resultado de un esfuerzo de los gobiernos sino también del sector privado. Esta formulación inspira buena parte de la legislación de los años cincuenta, sesenta y setenta.

La postguerra de la Segunda Guerra Mundial representa un enorme desarrollo del capitalismo y el concepto de libre empresa, que se intenta balancear con intervenciones que pretenden humanizarlo y acercarlo a los intereses sociales. De forma, que la responsabilidad social de las empresas se irá convirtiendo en un cuerpo natural de su actividad.

La prestigiosa publicación *Harvard Business Review* (HBR) acoge en la década de los cincuenta numerosas colaboraciones y firmas que abogan por el desarrollo de la RSC en el seno de las empresas. Frank Abrams, el presidente

de Standard Oil, animaba a los ejecutivos empresariales, desde las páginas de la publicación, a imbuir a su actuación de responsabilidades que fueran más allá de su trabajo diario, buscando un balance armonioso entre los intereses de los accionistas y el del resto de los grupos que se relacionan con la empresa. Abrams abraza el concepto de "buen ciudadano" para la empresa con el criterio de ayudar a la solución de los problemas de su tiempo. Las páginas de *Harvard Business Review* acogen desde entonces columnas y artículos de empresarios, ejecutivos, abogados, filósofos, teólogos, etc, defendiendo la idea de que las empresas deben involucrarse de lleno en la responsabilidad social.

En esta década de los cincuenta la incipiente doctrina de RSC descansa en tres pilares: la presencia de los hombres de negocios en patronatos, el balance entre los recursos destinados a los accionistas y los previstos para otros grupos y, por último, el apoyo filantrópico a buenas causas.

Una de las primeras concepciones sobre RSC se desarrolló tras la Segunda Guerra Mundial por Howard Bowen, quien señaló que la prosperidad de las empresas americanas de la postguerra debería llevar unas ciertas obligaciones sociales. Este estudioso de la ética y la conducta empresarial vertebró una de las primeras teorizaciones de la RSC tal y como hoy la conocemos. En su seguido libro, *Las responsabilidades sociales del hombre de negocios*, Bowen creó lo que hoy en día es un campo nuevo en los estudios de gestión

empresarial. A bogaba por la búsqueda del interés público por parte de las empresas sobre la base de apoyar la educación, las relaciones humanas en el trabajo, la filantropía, la armonía con los gobiernos, la estabilidad económica y la conservación de los recursos naturales. *Estamos entrando una era en la que los negocios privados serán juzgados sólo en términos de su demostrable contribución al bienestar general. La aceptación de obligaciones con los trabajadores, consumidores y en el público en general es una condición para la supervivencia del sistema de libre empresa,* según Howard Bowen (1953: 52)

La creciente interrelación entre negocio y sociedad o entre compañía y comunidad evoluciona en los cincuenta de una forma natural, darwiniana, según Frederick (2006), en un proceso de auto-organización que surge y profundiza de una forma espontánea. Según este mismo autor, posiblemente uno de los más sólidos estudiosos de la RSC, señala que en esta etapa se cuece la base del concepto actual de la responsabilidad del empresario soportada en cinco criterios:

1. Necesidad de que el crecimiento de la actividad económica beneficie al mayor número de personas
2. Se apoye en los nuevos conceptos de gestión empresarial, sobre todo en un sentido de trabajo en equipo y en la importancia del trabajador
3. Conecte con la historia y las tradiciones culturales y con la idea del interés social.

4. Reconocimiento de que la conducta del empresario individual es consecuencia del papel social que juega en el negocio y en la sociedad.
5. La conducta socialmente responsable del empresario no obedece a un impulso automático sino que es el resultado de los esfuerzos realizados de instituciones.

2.4 La década milagrosa

En 1960 Keith Davis (70-76) propuso su denominada *Ley del Hierro de la Responsabilidad* que sugería que *las responsabilidades sociales de los hombres de negocios necesitan ser proporcionales a su poder social*. Para Davis, la RSC debería crear bienes sociales cuyo impacto tendría que ser compartido por todo el sistema social.

Los años sesenta y setenta son testigos de un enorme cambio social, de una revolución de criterios y formas, impulsadas por una serie de movimientos sociales, que se proyectan en las siguientes corrientes:

- Movimiento ecologista: Ha incidido enormemente en la concepción de la sociedad y en la conformación de la idea del papel de las empresas y, por supuesto, de la RSC
- Movimiento de Liberación de la Mujer: Ha dado un papel preponderante y equilibrado en la sociedad y en la familia a la mujer, con un claro impacto en su papel en la vida empresarial

- **Movimiento Juvenil:** Ha representado un ola de cuestionamiento e inconformismo en la sociedad que ha hecho replantearse el papel de las grandes corporaciones y del conjunto del papel de la empresa en la vida social
- **Movimiento Negro:** Ha significado una constante petición de demandas en beneficio de la igualdad de razas y de derechos, con un especial hincapié en los Estados Unidos, pero con un impacto indudable en todo el planeta
- **Movimiento de los Consumidores:** Ha representado una nueva realidad en la relación entre empresa, producto y consumidor, hasta convertir a este último en el auténtico rey del mercado
- **Movimiento Anti-militarista:** Ha generado, al igual que el juvenil, una nueva forma de pensar y de relacionarse entre los países, con un claro correlato empresarial.
- **Movimiento de Conciliación Personal:** Ha aportado una nueva visión del peso que el trabajo tiene en la vida colectiva y persona, haciendo que empresas y sociedad se adecúen a una conciliación entre la vida laboral y la personal.

El fondo de estos movimientos se dirigía contra algunas de las esencias de la razón empresarial como era conseguir mano de obra barata y fácil, así como productos baratos y de dudosa seguridad en algunos casos. La

naturaleza de la empresa despreciaba aspectos como destrucción del medio ambiente o impacto social derivados de su actividad.

La respuesta dada por las empresas a estas realidades que representaron los movimientos sociales ha situado la responsabilidad social en cuatro planos distintos y coherentes entre sí mismos:

- Filantropía corporativa
- Benefactor público
- Acción social directa
- Colaboración entre la empresa y el Gobierno

En los años sesenta y en los setenta un importante sentimiento anti-empresa caló en la sociedad y fue convenciendo a muchos líderes empresariales de la necesidad de hacer algo distinto por encima de la simple filantropía y del buen hacer. Dos estudios de Harvard Business School, Raymond Bauer y Robert Ackerman, apuntan dos corrientes de pensamiento. Estas iniciativas cuajan en ser socialmente responsable (CSR1) y capacidad de respuesta social (CSR2).

La idea de responsabilidad social (CSR1), originada en la mitad de los años veinte, parte del criterio que las corporaciones tienen la obligación de trabajar por una mejora conjunta de la sociedad, actuando en variables económicas, sociales y políticas. El debate sobre si esta obligación existe o no ha sido objeto de una continua discusión que sigue sin resolverse. Algunos consideran

que este planteamiento subvierte la esencia del sistema capitalista. Otros estiman que el gobierno no puede obligar a las empresas a protagonizar actuaciones de esta naturaleza. O, incluso, de la eficacia de regulaciones en esta materia. Algunas posiciones de la izquierda radical señalan que estos intentos sólo sirven para enmascarar la podredumbre e injusticia del capitalismo. Independientemente de las posiciones de unos y de otros, existe una coincidencia general en el hecho de la vaguedad de responsabilidad social, pues es difícil determinar si se trata de una obligación marcada por las leyes o de un acto voluntario de las empresas.

En los años setenta una nueva tendencia surge en este debate, la CSR2, centrada en la capacidad de respuesta de las corporaciones a las presiones sociales, que se refiere al acto literario de conseguir una postura de respuesta por parte de las empresas. Es un planteamiento más de gestión, de capacidad de gestión, que de planteamiento filosófico.

La reorientación del pensamiento implicado en este cambio de responsabilidad social a capacidad de respuesta social es profunda. Mientras el debate sobre los méritos de CSR1 han comportado siempre un tono filosófico, CSR2 deja de un lado la filosofía para situarse en una aproximación de gestión, según señala Fredericks (2006:40). En una palabra, este planteamiento se fundamenta en un enfoque práctico que dota a las empresas de un recurso de gestión para atender tangibles necesidades sociales. Quizás

lo más importante es que CSR2 asume que la cuestión central de CSR1 respecto a si las empresas deben o no responder a las presiones sociales ha sido ya contestada afirmativamente por la opinión pública y las regulaciones del gobierno y que la más importante tarea de las empresas ahora es aprender a cómo responder en un modo fructífero, humano y práctico, señala Fredericks (2006:40)

La aparición del planteamiento de CSR2 acarrea varias implicaciones. Por un lado, las compañías se hacen menos defensivas. Por otro, la dotación a las empresas de herramientas y recursos para tener una auténtica capacidad de respuesta ante las necesidades sociales. Por otro, las limitaciones que la propia estructura interna y externa de las organizaciones depara ante una eficaz capacidad de actuación y respuesta.

2.5 La concertación de los setenta

En 1971 el Comité para el Desarrollo Económico propone una coparticipación entre las empresas y los gobiernos para el desarrollo de la sociedad norteamericana. El CED señalaba tres círculos de interés: interior, con la creación de riqueza; intermedio, a través de una presencia en las funciones económicas y sociales; y exterior, compromiso con el progreso.

Unas responsabilidades que van más allá del cumplimiento de las leyes y de las normas que regulan el desarrollo de los negocios, por entenderse que las empresas no pueden quedarse al margen de los problemas y retos a los que

se enfrenta al sociedad y que la razón económica no puede justificar unas desigualdades hirientes, escribe Tomás Perdiguero (2003: 17-18) a la hora de caracterizar este periodo.

En su propia concepción, la RSC parte de un criterio, rechazado desde el principio por los ultraliberales con Milton Friedman a la cabeza, que sitúa estrictamente la obligación de la empresa en cumplir con sus accionistas y con su mera función económica generando buenos productos y consiguiendo beneficios, lo que permite el desarrollo de la riqueza, la creación de empleo y el mismo bienestar social en sí mismo.

Los años setenta fueron problemáticos por la crisis energética, una inflación rampante y una atmósfera de recesión generalizada, junto a una política intervencionista de los gobiernos y una escalada de burocracia y corrupción. Este ambiente origina que en 1979 el mismo Comité para el Desarrollo Económico publique una declaración con un contenido muy distinto. Básicamente, critica la política de intervención en los mercados de los gobiernos y enarbola la bandera de la libertad de empresa y de la reducción de los gastos sociales. Básicamente, se reclamaba que el bienestar sólo se alcanzaba a través de la eficiencia de los mercados.

2.6 La reacción liberal de los ochenta

La década de los ochenta marca un hito en la revisión de estos últimos años con la llegada de Ronald Reagan y de Margaret Thatcher al poder en los Estados Unidos y el Reino Unido, y su política de ultraliberalismo, recorte de gastos sociales, culto a la libre empresa y reducción del papel del gobierno en la vida económica. El debate sobre el papel más o menos activo de las empresas en la solución de los problemas sociales se reaviva. Se define una agenda marcada por estos puntos de intervención:

- Polución medioambiental
- Discriminación laboral
- Abuso a consumidores
- Amenazas sobre la seguridad y salud en el empleo
- Prácticas abusivas por parte de multinacionales
- Relocación industrial
- Deterioro de la vida urbana

Estos años representaron un enorme avance por la vía de la práctica en una conducta responsable por parte de las empresas de cara a la integración de trabajadores, al cuidado por su salud y seguridad, al respeto a los derechos del consumidor y a garantizar el medio ambiente. Paradójicamente, esta realidad da lugar a dos fenómenos empresariales como son la gran concentración empresarial, a través de fusiones y adquisiciones, junto a la práctica de despidos masivos consecuencia de la irrupción de las nuevas

tecnologías y de la deslocalización de la producción hacia países emergentes. Empresas españolas protagonizan estos procesos como es el caso de Repsol con YPF, el sector financiero o el energético, entre otros. Mientras tanto, las compañías continúan dando grandes beneficios económicos.

La revista *Newsweek* (1996:1-8) publicó su recordada portada *Asesinos corporativos* en la que analizaban como ejecutivos con excelentes beneficios empresariales habían promovido despidos masivos en sus corporaciones. Esta práctica quebraba un pacto tácito alcanzado tras la Guerra Mundial en virtud del cual una empresa rentable no recortaba su masa laboral. En esta misma etapa, regida por los criterios de flexibilidad, se constata que las grandes rentabilidades de las compañías van a parar a manos de los grandes accionistas y altos ejecutivos, con impresionantes paquetes compensatorios, mientras se congelan los salarios de los trabajadores.

2.7 La crisis de final de siglo

La recuperación del pensamiento conservador de Adam Smith y la invisibilidad de la mano del mercado ganan adeptos a pasos agigantados en este periodo de economía globalizada, con tentaciones crecientes de situar la vida empresarial ajena a la realidad de la sociedad. Pero el final del siglo fue trágico para la economía globalizada. Bruscamente caen los mercados asiáticos, se desmorona la moneda rusa y América Latina sufre el impacto del

derrumbe brasileño. A estos contratiempos le sucede la enorme crisis bursátil del 2000 derivadas del pinchazo de las nuevas tecnologías que anticipa una caída general de los mercados de valores. Estos hechos representan una cierta crisis de los defensores de la economía de la oferta y de la globalización americanizada.

Mientras tanto el poder y la presencia e la opinión pública de las organizaciones en defensa de los derechos humanos y de la preservación del medio ambiente, con Greenpeace, a la cabeza habían ido calando en el pensamiento de la sociedad. A finales de los noventa se producen una serie de hechos aislados que cuestionan la ética empresarial y van sentando las bases de lo que hoy en día se considera RSC. Nos referimos al abandono de Shell en la operación de hundimiento de la plataforma Brent Spar, junto a su actuación en el delta del Níger; la tragedia de Bhopal que arrojó 16.000 muertos, provocada por Union Carbide; la catástrofe ambiental del Exxon Valdez, con el vertido de crudo en Alaska o el uso de mano de obra infantil por parte de Nike, Gap, Reebok a través de sus contratistas en el Tercer Mundo, violando los derechos laborales. La ola creciente de exigir a las empresas un escrupuloso respeto a la preservación del medio ambiente y a los derechos humanos y laborales se va instalando en la conciencia mundial con una fuerza inusitada.

Paralelamente, se producen crisis humanitarias que mueven, como nunca antes había ocurrido la sensibilidad internacional. En este saco, se pueden incluir la crisis de los kurdos, la de Ruanda y otras muchas.

2.8 Nuevo siglo, nuevos retos

El principio del siglo XXI conlleva otro proceso que también adquiere mucho protagonismo en esta explicación de la corporeidad de la RSC. La crisis del HIV-SIDA en África representa un reto a las farmacéuticas como GSK, Merck, Novartis y Abbott. Se les pide que renuncien a sus derechos de patentes sobre los fármacos antiretrovirales que habían investigado y desarrollado a favor de compañías genéricas en lo que supone una especie de juicio universal entre los derechos inherentes a las empresas y las necesidades sociales de zonas deprimidas.

Fruto de estas circunstancias y hechos, las empresas entran en el año 2000 con una enorme crisis de reputación. Encuestas sociodemográficas realizadas en distintos países avanzados coinciden en un descenso generalizado en la opinión pública universal sobre la confianza en la actividad empresarial y en el rol de incardinación social que desempeñan.

Un año antes, en 1999, Kofi Annan propuso a las empresas, sindicatos y organizaciones cívicas en el Foro de Davos el denominado Pacto Mundial. *Elijamos unir el poder de los mercados con la autoridad de los ideales*

universales. Elijamos reconciliar las fuerzas creadoras de la empresa privada con las necesidades de los menos aventajados y con las exigencias de las generaciones futuras. Más de 2.000 empresas de ochenta países se han adherido a estos postulados.

La Unión Europea ha mostrado desde los años noventa una especial atención a la imbricación de la empresa en la sociedad y en la construcción del sueño europeo que cuajan en el llamado Libro Verde del 2001, que merecerá una atención especial en este trabajo. Previamente, la Unión realiza múltiples iniciativas. Una de las más destacadas es el Informe Gyllenhammer destinado a determinar el efecto de los cambios industriales en los cambios sociales que se operaban en Europa. Una de sus principales conclusiones establece la necesidad de que el sector privado adquiera un mayor protagonismo en los temas sociales, con mayor inversión en el capital humano y en la confianza entre capital y trabajo. Indican que las empresas no tienen responsabilidades sólo frente a los accionistas sino ante otros grupos.

En la cumbre de Niza se aprueba una agenda social que es prácticamente una declaración de intenciones de lo que hoy es el cuerpo doctrinal de la RSC: rentabilidad, empleo y cohesión social.

El Libro Verde amplía el horizonte de la empresa en su proyección social mucho más allá de lo que es el cumplimiento de las leyes y le plantea la

tesitura de asumir responsabilidades nítidas en la construcción de la sociedad alejadas de los criterios de autorregulación que dominaron los años ochenta y noventa.

Las crisis de Enron, Arthur Andersen, World Com, etc, representa el broche final a este deterioro de la imagen empresarial jalonado de rentabilidad a corto plazo, despidos masivos, indiferencia ante el Medio Ambiente y abusos laborales en el Tercer Mundo. Gallup impulsa una investigación en Estados Unidos en la cual las grandes empresas sólo disfrutaban de la confianza del 20 % de la población.

2.9 El movimiento del péndulo

Como ha ocurrido en tantas otras ocasiones en la historia de la humanidad y de la empresa la creciente aparición de una corriente de crítica y de oposición va a provocar un cambio de conducta en las grandes corporaciones empresariales que, en pocos años van a pasar de encarnar las amenazas al medio ambiente y a los derechos humanos, junto a sombras de corrupción, a adalides de los valores contrarios a través de la adopción de política de RSC que impregnen toda la vida empresarial. De alguna manera, se produce un proceso similar al registrado en plena revolución industrial cuando las empresas actuaban con una absoluta impunidad en nombre de los derechos empresariales y sus ganancias, el surgimiento del movimiento obrero a finales

del XIX balanceó esta tendencia a favor de unas mejores condiciones de trabajo y unas mejoras salariales.

Es cierto que las nuevas propuestas teóricas sobre la responsabilidad social de las empresas suscitan todavía muchos temores en la comunidad empresarial. Aunque no se cuestiona de manera directa la necesidad de una mayor sensibilidad social de las empresas, el movimiento a favor de la responsabilidad es considerado una amenaza para los objetivos empresariales de la competitividad y de maximización de los beneficios, señala Tomás G. Perdiguero (2003:114).

La creciente fuerza de movimientos de opinión a favor de otro compromiso empresarial, en buena medida promovida por ambientalistas y activistas humanitarios, alcanza de lleno a los accionistas institucionales como fondos de inversión de sindicatos y pensionistas, quienes exigen a la gestión y los consejos de administración que ya no sólo cumplan la legislación sino que dentro de sus decisiones figuren los criterios ecológicos y sociales.

De esta forma, el rol de las grandes corporaciones en el desarrollo y el bienestar de las sociedades ocupa hoy en día un lugar de preeminencia en la agenda de los países desarrollados y los organismos multinacionales.

3. Conceptos y definiciones de RSC

3.1 Dos criterios

En el momento presente se pueden discernir dos consideraciones principales de lo que es la RSC:

1.- RSC es la contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido.

2.- RSC es la obligación que las empresas observan para considerar los intereses de clientes, empleados, accionistas, comunidades y ecología en todos los aspectos de sus operaciones. Esta obligación va más allá de su imperativo para cumplir con la legislación.

En un primer caso se pone el acento en las actividades voluntarias de acción social, patrocinio y respeto al medio ambiente, mientras en el segundo se apunta una concepción más comprensiva que en realidad afecta al conjunto de toda la actividad empresarial bajo el prisma de la búsqueda de unas relaciones impolutas con todo el universo de *stakeholders* que rodea y determina la vida de la empresa.

La responsabilidad social corporativa es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y los grupos de interés. Centra su atención en la satisfacción en las necesidades de los grupos de interés a través de

determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente . Va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo. Supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas, según la amplia definición de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2004: 21)

La posición oficial de la Unión Europea, a través de su Libro Verde, enfatiza más la posición inicial la señalar que RSC es *la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*, indica la Comisión de las Comunidades Europeas (2001: 7).

En una postura similar podemos situar esta definición que indica que RSC responde a *las expectativas económicas, legales éticas y voluntarias que la sociedad tiene de una organización en un momento del tiempo*, señala Carroll (1979: 497-505)

A continuación, se incluye una de las definiciones más amplias y enfocadas que indica que *las organizaciones ejercen su RSC cuando prestan atención a*

las expectativas que sobre su comportamiento tienen los diferentes grupos de interés con el propósito último de contribuir a un desarrollo, social y ambientalmente sostenible y económicamente viable, afirman Lafuente y Pueyo (2002).

4. Tendencias y Modelos teóricos de RSC

4.1 Ética y negocio

Para acercarnos a los modelos teóricos de la RSC hay que considerar los escritos sobre la ética de los negocios y la reputación que las empresas alcanzan a través de su múltiple actuación en la sociedad en un mundo cada vez más dinámico e intercomunicado.

No cabe duda que los vínculos entre empresa y sociedad, herederos de alguna manera de la tensión entre capital y trabajo, han ocupado buena parte de la teoría y la práctica política de los últimos 150 o 200 años.

La empresa es de las instituciones más influyentes, poderosas y determinantes creadas por la humanidad. Su presencia en la sociedad sólo resiste la comparación con la Iglesia y con el Gobierno. Si nos desplazamos a cualquier ciudad podremos observar que los edificios más llamativos suelen pertenecer a la Iglesia, seguido de los propios del Gobierno y, por último, las sedes corporativas. Los países, las regiones, las ciudades, los pueblos son tanto más prósperos y poderosos cuanto más saneadas y exitosas son las corporaciones que anidan en sus límites territoriales.

Hoy, la empresa es una organización de singular importancia para la producción de bienes y servicios que tiene una específica finalidad económica y una adecuada ordenación legal dentro del sistema jurídico del Estado capitalista y postliberal. También hoy, en el siglo XXI, la empresa tiene un

marcado carácter social y una creciente presencia, de los que seguramente, ni debe ni va a poder desprenderse, señala Juan José Almagro (2007:25).

El mundo de nuestros días representa para la empresa un entorno complejo y dinámico caracterizado por la globalización, el cambio climático, el respeto al individuo, la preservación de la sociedad y una especie de sentido de demanda que marca una constante en nuestra sociedad.

4.2 Liberales y socialdemócratas

Para sintetizar las dos principales corrientes de pensamiento surgidas en cuestiones de responsabilidad empresarial habría que recurrir a los dos principales cuerpos doctrinales económicos del siglo XX. Por un lado, el pensamiento liberal, encarnado por Milton Friedman, que rechaza que la empresa tenga un compromiso distinto que el de la ley, el negocio y el beneficio. Por otro, las ideas keynesianas representadas por Galbraith, que señalan que la empresa además de sujetarse a la legislación debe atender los intereses de sus empleados y el conjunto de la sociedad. Estas dos grandes corrientes se bifurcan hasta permitir tres posiciones bastante definidas. Por un lado, la avalada por los liberales, que rechazan la idea de las responsabilidades sociales de la empresa. Por otro, la más extendida en la comunidad empresarial que, aceptando ese compromiso, lo quiere asumir de una forma voluntaria. Por último, los partidarios de una mayor regulación que

determine la actividad empresarial que, normalmente, se sitúan en la esfera de los partidos socialdemócratas, los sindicatos y las ONGs.

La aproximación teórica a la RSC obedece en la realidad a los mismos paradigmas que cualquier otro debate teñido de ideología y de intereses económicos y sociales. *Desde la perspectiva de la economía neoliberal, RSC es cuestionada: una violación a los principios de la libre empresa y una confusión respecto a los roles de lo privado, lo gubernamental y el de las ONGs. Desde la izquierda, RSC es vista como la mejor estrategia de relaciones públicas; en el peor de los casos, una ilusión que surge como una contradicción, un malentendido del potencial social de las corporaciones,* señalan May, Cheney, y Roper (2007: 3).

4.3 El artículo de Friedman

Cuando nos referimos a uno de los modelos más característicos en la cuestión abordada, el archicitado artículo de Milton Friedman (1970) *La responsabilidad social de las empresas es crecer sus ganancias*, publicado en The New York Times, representa uno de los indudables ejes del pensamiento de la relación entre empresas y sociedad. Independientemente de la posición de cada uno, la aproximación de Friedman destaca no sólo por su aplastante obviedad sino por sus dosis de inteligencia. Básicamente la tesis *friedmanita* se soporta en dos ejes: las empresas están obligadas a obtener beneficios y a cumplir la ley. Es todo.

El economista de Chicago empieza señalando que las corporaciones no tienen responsabilidades, que son un ente abstracto y que quienes tienen responsabilidades son los individuos, que pueden ser los ejecutivos de las compañías. Ejecutivos que actúan en nombre de la propiedad, pero también dominados por sus propios criterios o ideas. Señala a los hombres de negocios que coquetean con estas ideas como *marionetas de las fuerzas intelectuales que han minado las bases de la sociedad libre en estas décadas pasadas.*

Friedman afirma que si este alto ejecutivo actúa siguiendo los supuestos criterios de la responsabilidad social lo hará con el dinero de otros y conducirá a que gaste, por tanto, el dinero de los accionistas, aumente el precio de los productos para los consumidores y reduzca los salarios de los empleados.

En este caso, *el hombre de negocios* – señala el ultra liberal- *será simultáneamente legislador, ejecutivo y jurista* pues de una manera implícita estará interviniendo en temas impositivos y de gasto público.

La posición liberal sustentada por el economista y pensador se enraíza en un culto a la individualidad del hombre que va más allá que el de las organizaciones y la propia sociedad. *El principio político que descansa bajo los mecanismos del mercado es unánime. En un libre mercado ideal de propiedad privada, ningún individuo puede coaccionar a otro, toda la cooperación es*

voluntaria, todas las partes se beneficiarían de semejante cooperación o no necesitan participar. No hay valores, no hay responsabilidades sociales en ningún sentido que no sea el de valores compartidos y responsabilidades de los individuos. La sociedad es una colección de individuos de varios grupos que voluntariamente la forman, indica Friedman.

Los celos y temores sobre las consecuencias de impulsar este modelo de actuación en las corporaciones son exhibidos sin ambages por el pensador liberal. *La doctrina de la responsabilidad social tomada seriamente extendería el alcance de los mecanismos políticos a toda actividad humana. Esto, en filosofía, no difiere de la más explícita doctrina colectivista,* escribe Milton Friedman. Y concluye *sólo ha y una y sólo una responsabilidad social del negocio que es utilizar sus recursos y compromisos en actividades designadas para hacer crecer sus beneficios permaneciendo dentro de las reglas del juego, que es tanto como decir que compromete en una competición abierta y libre sin decepcionar ni engañar.*

4.4 La otra visión

La respuesta a Milton Friedman surge desde distintos lugares y con parecidos enfoques de lo que podríamos llamar el pensamiento keynesiano que se enriquece a través de una evolución. Frederick (1978: 6) afirma que *la pregunta más importante sobre si las empresas deben responder a las presiones sociales ya ha sido contestada afirmativamente por la opinión*

pública y por las regulaciones sociales del gobierno. Separa dos grandes aproximaciones. Por un lado el concepto de responsabilidad social de las empresas, al que llama RSC1. Y por otro, la sensibilidad y capacidad de respuesta de las mismas, al que denomina RSC2. Frente a las acusaciones de falta de concreción en la aplicación práctica y real de lo que supone responsabilidad empresarial, Sethi (1975: 58-64) otorga prioridad al desempeño real y distingue tres niveles: cumplimiento de las leyes, aceptación de los valores sociales y, por último, sensibilidad ante los problemas del entorno.

Archie Carroll (1979:53), uno de los más importantes pensadores en la materia, reconoce el derecho al beneficio de las corporaciones pero extiende sus responsabilidades a dar respuesta a *las expectativas legales, éticas y voluntarias que una sociedad tiene en un momento dado.*

Por tanto, Carroll distingue cuatro tipos de obligaciones: económicas, legales, éticas y voluntarias. En 1991, el mismo Carroll (1991:47), haciéndose eco del modelo de los *stakeholders* y los criterios de la ciudadanía corporativa, dibuja una pirámide de cuatro niveles. En la base, las económicas; en el segundo piso, las legales; en el tercero, las éticas y, en el cuarto; las voluntarias.

Otra aportación con muchas similitudes a la anterior la formula Donna Wood (1991: 693). Indica que los diferentes niveles de Carroll delimitan las complejas relaciones entre la sociedad, las empresas y los miembros de estas organizaciones. Avanza al señalar tres distintos niveles: institucional, que le obliga a respetar leyes y normas; el organizacional, que le obligan a conseguir resultados económicos, sociales y ecológicos; y el individual, mediante el cual los directivos tienen un compromiso moral con la sociedad. Coincide con Carroll en el modelo de su pirámide, pero señala que esos niveles son sólo los espacios en los que se entrecruzan las relaciones entre la empresa, la sociedad y las organizaciones. Señala que este cruce de intereses se pueden estructurar en tres niveles: el institucional, donde las empresas deben organizar sus actividades responsablemente y acorde a las leyes; el corporativo, donde se debe ver reflejado los criterios de responsabilidad pública y de sensibilidad; y las individuales, donde se debe considerar a los ejecutivos como agentes morales en las decisiones que adoptan.

A continuación, se instala el criterio de los participantes o *stakeholders* que desplaza la habitual visión de la gestión de la empresa hacia los propietarios y accionistas y sus expectativas. En consecuencia, la aplicación de esta visión, conlleva que el gobierno y las decisiones empresariales están condicionados por las necesidades, demandas y expectativas de accionistas, proveedores, consumidores, empleados, clientes, comunidades, medios y gobiernos.

4.5 La teoría de Freeman y su modelo de *stakeholders*

Edward Freeman (1984), posiblemente el autor que más ha madurado el modelo que domina RSC desde los noventa, extiende su punto de vista hacia un amplio rango de *stakeholders* como son empleados, clientes, proveedores, distribuidores, competidores y comunidades. Sitúa el término participante como un individuo o grupo que puede afectar o verse afectado el logro de los objetivos de una firma. Su aportación representa un giro sustancial a la visión axial de la empresa respecto a accionistas y gestores. La empresa ya no se dirige pensando en el beneficio de unos pocos, sino en el beneficio de públicos amplios, diversos y, a veces, con intereses contradictorios. En su conjunto la teoría de los *stakeholders*, la teoría de Freeman, representa en el fondo un esquema de gestión de las organizaciones y un planteamiento de ética empresarial.

Esta perspectiva considera las empresas como un lugar de muy complejas relaciones con intereses distintos, a veces enfrentados, que los gestores deben tener en cuenta para encontrar un punto de equilibrio entre la propiedad, el trabajo, la comunidad, el consumidor y la política.

Edward Freeman distingue entre participantes primarios y secundarios. Los primarios son accionistas, empleados, clientes, suministradores y poderes públicos, aquellos sin los que una empresa no puede mantener una actividad.

Los secundarios son los grupos de presión, los movimientos sociales, las universidades y los medios de comunicación.

Esta perspectiva tiene una indudable consecuencia en la orientación de la actividad empresarial pues ya la gestión no se orienta exclusivamente a conseguir beneficios para los propietarios sino para encontrar un balance equilibrado en todo el universo amplio y complejo que interrelaciona con las corporaciones. Esta nueva realidad confiere una dimensión nueva y revitalizadora a la importancia de la reputación corporativa y de la comunicación empresarial en estos procesos de reorientación empresarial. El cliente y el consumidor se convierten en el rey de la actividad empresarial. Primero, son los clientes externos, pero esta hegemonía de la noción del cliente se extiende también hacia los denominados clientes internos.

Este enfoque emergente parte, así de la constatación de que la empresa tiene contraídos fuertes compromisos no sólo con sus accionistas, sino también con los restantes stakeholders. Compromisos, no obstante, no siempre totalmente compatibles, pues los objetivos que los diferentes grupos tienen con la empresa pueden ser muy diferentes. Por eso la empresa que quiera atenderlos a todos adecuadamente debe tratar de gestionar e se *conflicto potencial de expectativas, buscando una respuesta ponderada,* escribe José Angel Moreno (2007: 187-225) al evaluar el impacto real de las ideas de Freeman. Moreno precisa que estos compromisos no derivan de

motivaciones éticas sino, principalmente, económicas, dada la naturaleza de la actividad empresarial. Moreno se inclina por un concepto de *responsabilidad integral* que impregna el conjunto de la actividad empresarial. En un sentido similar se pronuncia Robert Phillips (2003:16) cuando señala que *la teoría de los stakeholders es distinta porque si túa explícitamente moral y valores como un rasgo central de la gestión de las organizaciones.*

4.6 El desarrollo sostenible

Aunque sin perder su vigencia, el modelo de stakeholder se está viendo en estos días encajado en las teorías de desarrollo sostenible que tienen en cuenta la realidad de un mundo globalizado en el que todos son responsables del bienestar de todos y de su futuro. Posiblemente, una de las grandes aportaciones del modelo de *stakeholders* sea el sentido del diálogo entre todas las partes para buscar soluciones inclusivas que sean capaces de superar intereses que inicialmente están enfrentados como capital y trabajo.

El desarrollo sostenible acerca el papel de la empresa al de la política, al poner por encima el bien común que la búsqueda del interés particular que tradicionalmente ha caracterizado la naturaleza de la actividad empresarial. Una de las definiciones de más éxito la promovió en 1992 la Comisión Brundtland que señaló que los criterios sostenibles implican satisfacer las necesidades de las actuales generaciones sin poner en peligro las de las futuras. Gladwin, Kennedy y Krause (1995: 874-907) indican en otro intento

definidor que *desarrollo sostenible es un proceso de consecución de desarrollo humano respetando formas inclusivas, conectadas, equilibradas, prudentes y seguras*. Por tanto, el eje de una firma sostenible no es el crecimiento económico sino más bien el desarrollo sostenible que permita desarrollar modelos de negocio y productos que funcionen financieramente a la vez que son social, ecológica y éticamente correctos. En otra visión, Peter Ulrich (1994) afirma que en el actual contexto social la empresa debe adquirir el perfil de una "Institución cuasi pública".

4.7 Visión europea

Los países europeos se han mostrado muchos más abiertos a regulaciones, por su tradición, que los Estados Unidos. Las prácticas socialdemócratas esperan de las empresas una respuesta a las necesidades sociales y a las demandas de gobiernos y sindicatos para ejercer un control sobre las empresas en aras del interés social. De esta forma, la responsabilidad corporativa en Europa históricamente ha sido voluntaria y ha requerido una aproximación a todos los grupos de interés más que estar exclusivamente orientada hacia los accionistas.

En 1993, Jacques Delors, presidente de la Comisión de la Unión Europea, formula su llamamiento a las empresas para luchar contra la exclusión social. En el 2000, el Consejo Europeo de Lisboa invita a las corporaciones a apostar

por un desarrollo sostenible que incluya componentes laborales, sociales y ambientales. Estas iniciativas cuajan en el 2001 con el denominado Libro Verde que con sencillez abona la idea que *la RSC es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio* en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

El Libro Verde detalla que el ejercicio de la RSC debe extenderse dentro de la empresa, en recursos humanos, en salud y seguridad en el centro de trabajo y en la gestión del medio ambiente; fuera de la empresa, en las comunidades locales, socios comerciales, proveedores y consumidores, en derechos humanos, y ante los problemas ecológicos.

Cuando las empresas tienen que integrar la responsabilidad social en la gestión cotidiana de toda su cadena de producción, sus trabajadores y directivos necesitan medidas de formación y reciclaje para adquirir las cualificaciones y competencias necesarias., afirma el Libro Verde. Invita a las empresas a adoptar códigos o manifiestos que incluyan valores que se vayan traduciendo en medidas y decisiones que repercutan en toda la empresa.

4.8 Estrategia de negocio

Michael Porter y Mark Kramer (2006), tras hacer un balance, del estado de la RSC concluyen que hay cuatro argumentos en su favor: obligación moral,

sostenibilidad, permiso para operar y reputación. *Empresas exitosas necesitan una sociedad saludable*", afirman estos autores. *"La dependencia mutua de empresas y sociedad implica que las decisiones de negocio y las políticas sociales deben seguir el principio de valores compartidos.*

Porter y Kramer (2006) avalan la tesis de una *integración de negocio y sociedad*, recomendando esta perspectiva social a las empresas que sigan estos criterios: identificar los puntos de intersección con las necesidades sociales, elegir los problemas sociales sobre los que actuar, crear una agenda social corporativa, desarrollar prácticas que unan lo externo y lo interno y crear una dimensión social en la propuesta de valor. Estos autores reclaman que integrar negocio y sociedad requiere *más que buenas intenciones y un liderazgo fuerte. Exige ajustes en la organización, reportes e incentivos.*

Porter y Kramer, autores muy seguidos por los actuales profesionales de RSC, plantean una aproximación estratégica a la involucración corporativa en la sociedad. Estiman que hay una RSC de respuesta mediante ser un buen ciudadano o mitigar el daño que determinadas actividades de la cadena de valor pueden llegar a ocasionar. Su RSC estratégica se fundamenta en dos grandes criterios. Por un lado, transformar la cadena de valor para beneficiar a la sociedad y, por otro, una filantropía estratégica que mejore los puntos principales de su oferta dentro de un contexto competitivo.

Evidentemente, la aplicación de estos criterios convierte a la empresa en un agente social dentro de un esquema de desarrollo sostenible que afecta a toda la marcha de la sociedad y en la que las corporaciones deben ser un componente más de ese juego de diálogo bajo el que se opera. *El objetivo común sería la mejora de la capacidad de creación de riqueza de la empresa, pero en la perspectiva del reforzamiento de su eficacia social en el marco de una sociedad compleja*, según Tomás Perdiguero (2003: 165).

Desde su punto de vista, dada su naturaleza de herramienta de gestión debe formar parte del “núcleo duro” de la empresa y ser un componente decisivo de su carácter. *La responsabilidad social no puede consistir en una competencia febril de los departamentos por aparecer en todos los rankings, pensar en los colectivos desfavorecidos, apoyar obras cuasi benéficas, todo ello con el fin de generar capital, simpatía y buena reputación*, señala Adela Cortina (2007: 109-121). *Debe asumirse como una herramienta de gestión, como una medida de prudencia y como una exigencia de justicia*, continúa la autora en su argumentación.

4.9 Medios y globalización

Pero esta teorización es un proceso dinámico que llega hasta nuestros días con el gran desarrollo de los medios de comunicación, las nuevas tecnologías y los movimientos antiglobalización. Stohl, Stohl y Townsley (2007: 30-45) en su reflexión sobre una nueva generación de RSC establecen un inteligente

paralelismo entre la historia del hombre ante el derecho y su posición en RSC. Fijan tres generaciones distintas que responden a tres grados de evolución. La primera, es la de aquellos que entienden los derechos como una petición individual para protegerse del poder omnímodo y asfixiante de los gobiernos. Estaría representada por Milton Friedman y los liberales. La segunda, es la de aquellos que exigen a los gobiernos que les satisfagan de una u otra forma lo que consideran sus derechos básicos como el trabajo, la salud o la vivienda. Estaría representada por una visión muy europea y keynesiana. La tercera, más moderna cronológicamente hablando, es la que se enfrenta al fenómeno de los derechos como una reivindicación de la humanidad o de un amplio colectivo social. Derecho a la paz, a la salud, al bienestar forman parte de este concepto. De alguna manera, estaría representado por las ONGs y los movimientos antiglobalización. Esta transformación está asociada, según los autores, con cuatro dinámicas: no se distingue entre lo externo y lo interno, "glocalización" en los tradicionales y los nuevos medios, actuación en la compleja red de relaciones entre las organizaciones de los distintos sectores y reconocimiento de la permeabilidad de las fronteras entre lo público y lo privado.

5. En búsqueda de la reputación

5.1 Frágil como el cristal

Como se ha señalado en esta exposición la RSC forma parte de una ética de entender la relación entre empresa y sociedad. Una ética que incluye no sólo el respeto a la ley y las normas, sino un interés por actuar dentro de la sociedad de una forma filantrópica y constructiva, formando parte de un esquema de sostenibilidad y, sobre todo, un diálogo con todos los grupos de interés que rodean y condicionan las corporaciones. Pero las empresas se plantean hoy en día este proceso para que les permita obtener una ventaja competitiva que les proporcione éxito en el mercado.

Esta cadena de planteamientos evidentemente conduce a un concepto clave en la vida empresarial y en la propia organización de la sociedad como es la reputación corporativa. Para la construcción de esta reputación la adecuada comunicación de las buenas noticias y de las buenas actuaciones, dentro de una estrategia de relaciones con los *stakeholders*, se configura como un elemento completamente crucial.

Se necesitan muchos buenos actos para construir una buena reputación, y solo hace falta uno para perderla, aseveró en su famosa frase Benjamin Franklin, el padre de los Estados Unidos. *Cristal, porcelana y reputación se rompen con facilidad y nunca se arreglan bien*, dijo en otro momento Franklin. Ronald Alsop (2004:10) indica que *aunque la reputación toma años en formarse, puede arruinarse en un instante*.

No es fácil dimensionar en el fondo de comercio el peso los tangibles y de los intangibles. Pero sí hay un consenso generalizado respecto a que el incremento de los intangibles es notable. Jonathan Kendrick (1994) afirma que en la década de los treinta el valor de una empresa en Estados Unidos se relacionaba en un 70 % con los tangibles, mientras en los noventa se había cambiado la relación y ese 70 % correspondía a los intangibles.

Charles Fombrun y Cees Van Riessel (2004: 3) profundizan en estos puntos cuando indican que la reputación *explica cómo la gente toma decisiones no sólo basadas en la realidad, sino basadas en sus percepciones de la realidad.* A continuación (2004:20) aseguran que la reputación *está intrínsecamente conectada con el posicionamiento estratégico de la compañía como un todo. La reputación corporativa es un espejo que explica el relativo éxito de la compañía convenciendo a los stakeholders sobre el presente y el futuro.*

El punto de vista de Ronald Alsop (2004:10) señala que *la cuestión clave para las compañías es si prefieren pasivamente dejar que otros formen las opiniones sobre ellos o activamente gestionar y maximizar su activo más valioso.*

Para Grahame Dowling (2001) la reputación es el resultado de una imagen positiva de la empresa, cuando está en cierra valores como la autenticidad, la

honestidad, la responsabilidad y la integridad, es decir aquéllos que definen su compromiso con los *stakeholders*.

De una manera indirecta se puede incluir los criterios que James Collins y Jerry Porras consideraron en *Build to last* para definir lo que denominan "compañías visionarias". Collins y Porras (1994:2) establecen que se trata de primeras instituciones en su industria, ampliamente admiradas por personas conocedoras, que han hecho huella en el mundo en el que viven, con varias generaciones de consejeros delegados, han cubierto varios ciclo de vidas de productos y han sido fundadas antes de 1950.

5.2 Las leyes de Alsop

En este nuevo clima de sospecha y escrutinio, una buena reputación es más importante que nunca y proporciona una de las más seguras redes con las que pueden contar las compañías, escribe Ronald Alsop (2004: X), el experto en marcas de The Wall Street Journal, quien considera que la gestión de la reputación *es más un arte que una ciencia. (2004:X).*

Una buena reputación actúa como un imán: atrae sobre quien la tiene, señalan Fombrum y Van Riel (2004: 3). Justo Villafañe (2003: 30-31) reconoce que *la reputación tiene su origen en la realidad de la empresa, y más concretamente, en su historia, en la credibilidad del proyecto empresarial vigente y en la alineación de su cultura corporativa con el proyecto.* Este autor

ofrece una visión panorámica y profunda del concepto , la construcción y la gestión de la reputación empresarial. *La reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo de l tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos.* El autor defiende que la reputación se puede medir, evaluar y comparar.

Alsop establece los que *denomina las 18 leyes inmutables de la Reputación Corporativa.* Y las agrupa en tres distintas etapas: establecimiento de la reputación, mantenimiento y reparación.

En la etapa del establecimiento de la reputación, Alsop incluye siete de sus leyes: maximizar sus activos, medir su reputación, aprender a desenvolverse con sus audiencias, vivir sus valores y éticas, ser un ciudadano modelo, comunicar una visión corporativa y crear un mensaje emocional.

En la fase de mantenimiento, el autor incluye otras seis leyes: reconocer sus limitaciones, estar vigilantes sobre los peligros, involucrar a los empleados, controlar internet, hablar con una sola voz y estar atentos a una reputación que puede cambiar.

Por último, para recuperar una reputación dañada, Alsop añade otras seis nuevas leyes: gestionar las crisis con delicadeza, solucionar el problema a la

primera, no subestimar la opinión pública, el mejor ataque es una buena defensa y si todo falla, cambiar de nombre.

5.3 La gestión de la reputación

Justo Villafañe, el académico español, plantea un modelo de gestión segmentado en definición de la visión reputacional de la compañía, diagnóstico reputacional y *benchmarking* de la competencia, ejecución del plan director y la comunicación. La reputación se puede gestionar al igual que se gestionan otras facetas de la vida empresarial y siguiendo procedimientos muy paralelos. Establece tres condiciones: dimensión axiológica, comportamiento corporativo comprometido y proactividad en la gestión.

Eccles, Newquist y Schatz (2007) afirman que *la reputación depende de la percepción*. Y que la reputación de las compañías es una relación directa entre su reputación con sus *stakeholders* en sus diferentes categorías (producto, relaciones laborales, servicios al cliente, rendimiento financiero, gestión de medioambiente, etc). *Una reputación positiva entre los stakeholders a través de múltiples categorías devendrá en una sólida reputación de la compañía en su conjunto*, señalan estos autores (2007:).

5.4 Comunicar para ser

En el mundo moderno el uso de las herramientas de comunicación es una de las labores capitales para conseguir una adecuada reputación, a la vez que para rentabilizar un esfuerzo en RSC. La reputación que no se apoya en comunicación no existe y no genera valor a la compañía. Stanley Deetz (2007: 267-279) señala en un trabajo sobre la comunicación en el modelo de *stakeholders* que *las concepciones y prácticas de comunicación tienen una importancia tremenda para el éxito y viabilidad de programas de gobierno de stakeholders*. El autor, tras reconocer las carencias teóricas y empíricas que sustentan un modelo de comunicación, indica que correspondería al simplemente llamado "democrático o de diálogo", *indicando* que este modelo de comunicación debe centrarse en *la diversidad, el conflicto y la creatividad*, si lo que verdaderamente se pretende es una participación efectiva de los *stakeholders* en los procesos de decisión. Por su parte, Habermas (1984) reclamaba una reciprocidad de oportunidades, superar relaciones de autoridad, posiciones en la organización y otras fuentes externas de poder, priorizando la transparencia y el conocimiento. *Muchas de estas teorías están más destinadas a un conocimiento de las diferentes partes que a la necesidad de tomar decisiones juntos*, según Deetz.

Heath (2005) sugiere una serie de planteamientos. En primer lugar, centrarse en programas en la que el valor de las decisiones de los *stakeholders* sea muy superior a su sola perspectiva de opinar. Segundo,

primar programas con diversidad de intereses que promuevan soluciones de concordia más que de representar los intereses de cada parte. Tercero, centrarse en los resultados más que en los problemas. Y por último, considerar que conflictos y diferencias representan una energía positiva. Deetz demanda una teoría de la comunicación que articule que por encima de consenso y terrenos comunes, hechos como *diversidad y contestación* pueden sostener acuerdos mutuos.

Según Justo Villafañe (2003:155) *la comunicación de la reputación es lo que pone en valor el capital reputacional de la empresa*. El plan de comunicación se debe diseñar con dimensiones estratégicas, instrumentales y operativas. En lo estratégico, se estima la percepción que la empresa quiere construir. En lo instrumental, todas las herramientas y recursos para alcanzar a los *stakeholders*. En lo operativo, las acciones y programas que los componen y desarrollan. Villafañe estructura el plan de comunicación (2003:156-177) en los siguientes componentes:

- Posicionamiento reputacional: lo que hay que comunicar
- Elaboración del triple informe: financiero, medioambiental y social
- Mapa de *stakeholders*: a quien hay que comunicar
- Programas
- Relación con organismos de prescripción reputacional
- Sensibilización interna
- Comunicación con inversores

No necesariamente buenas marcas o corporaciones, con fuerte nivel de conocimiento y atractivo, gozan de una elevada reputación. Un caso claro es el de Nike, posiblemente la más potente marca de ropa deportiva del mundo y uno de los iconos de nuestra civilización, pero que sistemáticamente puntúa muy bajo en casi todos los rankings sobre reputación corporativa, debido a sus prácticas laborales en países en desarrollo y su poca atención al fenómeno del trabajo infantil. Lo mismo ocurre en el sentido contrario, existen marcas débiles, pero que gozan de un alto nivel reputacional. Pero, normalmente, corporaciones y marcas importantes, con atractivo y alto nivel de conocimiento, disfrutan de buena reputación social derivado del efecto magnético que supone para clientes, inversores, medios y empleados.

5.5 La diferenciación

Fombrum y Van Riel (2004: 6-7), en su consultado *Fama y Fortuna* señalan que una buena reputación establece potentes criterios de diferenciación en el mundo actual. Señalan varias tendencias al respecto:

- Globalización: Las compañías que operan en varios mercados se aprovechan de su reputación cuando abren nuevas operaciones y hacen que su instalación sea más sencilla.
- Disponibilidad de información: La sociedad y sus distintos elementos se dirigen más hacia los productos y servicios de corporaciones con buen nivel reputacional

- **Productos commodities:** En el mundo de hoy muchos productos son similares en cualquier lugar y la forma de prestigiarlos, diferenciarlos y elegirlos deviene de su reputación.
- **Mediamañía:** Los escándalos corporativos de principios del siglo XXI ha situado a los líderes empresariales bajo los focos de los medios. Una forma de protegerse es el prestigio reputacional de las grandes compañías.
- **Saturación publicitaria:** El exceso de publicidad y marketing dificulta resaltar las ventajas de unos productos sobre otros, por lo que el peso de la reputación ayuda a descifrar esa diferenciación haciéndola palpable a los ojos de los *stakeholders*.
- **Activismo:** Muchos grupos de activistas sociales ponen a las compañías en el disparadero, por lo que la reputación es una forma de protección.

La reputación influye de una forma definida y clara en los principales *stakeholders* que rodean la vida corporativa y en los aspectos que les resultan más decisivos:

- **Clientes:** afecta a sus decisiones de compra
- **Empleados:** afecta a su compromiso y permanencia en las empresas
- **Inversores:** afecta a sus decisiones de inversión
- **Medios:** afecta a la cobertura

La reputación importa porque está intrínsecamente conectada con el posicionamiento estratégico de la compañía en su conjunto. La reputación corporativa es un espejo que refleja el relativo éxito de una compañía convenciendo a stakeholders primarios, secundarios y transversales sobre la presente y futura validez de su dirección estratégica, según indican Fombrun y Van Riel (2004:20)

Estos dos autores traducen esta importancia en una herramienta, el *Reputation Quotient*, que mide las dimensiones y atributos.

Dimensiones	Atributos
Atractivo emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Sentirse bien • Admiración • Respeto • Confianza
Productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Innovación • Valor • Confianza
Resultado financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios • Riesgo • Crecimiento

Visión y Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de mercado • Excelencia • Visión de futuro
Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a buenas causas • Medio Ambiente • Comunidad
Ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Buen sitio para trabajar • Buenos empleados • Compensación para los empleados

En su conocido libro *Fama y Fortuna*, en el que ligan la buena reputación con el éxito financiero, Fombrun y Van Ri el establecen los cinco principios que distinguen a las compañías con buena fama de las que no llegan a ese estadio:

1. Visibilidad
2. Transparencia
3. Distinción
4. Autenticidad
5. Consistencia

La visibilidad, según estos autores, caracteriza a la reputación real, pues la familiaridad con una compañía influye positivamente en su prestigio con el

público. *La comunicación incrementa la probabilidad que una compañía sea percibida como genuina y creíble y atraiga el apoyo por parte de sus stakeholders*, indican Fombrun y Van Riel (2004: 87). El hecho de ser distintos representa otro elemento clave en la reputación real. Las grandes compañías se deben esforzar en construir su reputación sobre la base de un espacio propio de ellas y sobre uno o dos conceptos. Tampoco se puede hablar de reputación sin autenticidad. *Una auténtica reputación está construida sobre una representación auténtica de la compañía a sus stakeholders*, según Fombrun y Van Riel (2004:92). Lo mismo ocurre con la transparencia. Los *stakeholders* conceden un mayor grado de reputación y confianza a compañías que conducen sus asuntos con apertura, transparencia y amplitud. *Transparencia construye. Mantiene y defiende reputación. Cuando las compañías ofrecen más y mejor información sobre sí mismos, sus públicos las consideran más creíbles*, según Fombrun y Van Riel (2004:94). La consistencia es otra cualidad que debe ser cuidada para evitar que se actúe con diferentes criterios y contenidos según las audiencias. El criterio de consistencia debe mantenerse tanto en las funciones como en el tiempo, pues las compañías cimentan su reputación sobre la base de un posicionamiento prolongado.

6. Modelos: pros y contras

6.1 Cinco aproximaciones a un modelo

En consecuencia, se pueden colegir la existencia de cinco acercamientos a la RSC que oscilan desde su negación dentro de la gestión de las empresas, pasando por una concepción de filantropía hasta una visión integral que cuaja en el modelo de los *stakeholders* y se proyecta con los criterios de desarrollo sostenible:

1.- *Modelo de la ganancia*: Visión ultraliberal, simbolizada por Milton Friedman, su famoso artículo de las ganancias empresariales como única responsabilidad del ejecutivo y sus seguidores de los siguientes años, que tanto peso han tenido en la economía de los ochenta y los noventa en concepciones y práctica política.

2.- *Modelo de la filantropía*: Visión keynesiana que gana adeptos en las formulaciones europeas y que, de una u otra manera, cuaja en el Libro Verde de la Unión Europea, que demanda a las empresas un compromiso con la sociedad y el medio ambiente. A ello habría que añadir los puntos de vista de Porter cuando estructura una aproximación estratégica a la filantropía y establece una relación entre la misma y las ventajas competitivas de las empresas

3.- *Modelo integral*: Impulsada entre otros por Archie Carroll y Donna Wood que, en cierta forma, como respuesta a los liberales, esboza una teoría fundamentada en las obligaciones legales, éticas, económicas y voluntarias de las compañías.

4.- *Modelo de los stakeholders*: Impulsada por Edward Freeman y otros que estructuran las relaciones de la empresa dentro de un diálogo con los diferentes grupos de interés primario y secundario que la rodean para buscar soluciones inclusivas

5.- *Modelo sostenible*: Animado por grupos antiglobalización y por las ONGs más críticas que plantea que las corporaciones deben, sin considerar su prioridad de buscar una ganancia, observar unas políticas y actuaciones que busquen el beneficio de la humanidad, su bienestar y su futuro.

Junto a ello, habría que añadir dos ángulos o consideraciones que sin duda están determinando el complejo mapa de relaciones derivadas del ejercicio de la RSC. Por una lado, el fenómeno de la voluntariedad o regulación legal de la RSC. Por otro, la consideración de la RSC como una herramienta de gestión y de seguimiento empresarial que les hace ser más exigentes y conseguir mejores resultados a las compañías.

6.2 Evolución

Desde mi modesto criterio personal, entiendo que la evolución de la historia de la economía y de la sociedad ha dejado muy superadas las tesis de los ultraliberales y su modelo de la ganancia empresarial, pese a que recientemente una encuesta en Estados Unidos mostraba el alto grado de identificación de líderes empresariales con sus postulados. Hoy en día es casi imposible imaginar una empresa, independientemente de su tamaño, sector y

localización, que pudiera mantener un razonable grado de presencia y eficacia dando la espalda a los mínimos postulados de responsabilidad empresarial.

El perfil que la RSC va adquiriendo en las empresas está determinado en primer lugar por la presión que ejerce la sociedad, las entidades públicas y el propio mercado. Lo que valía hace veinte años, hoy en día ha perdido vigencia y será una pieza de museo en los próximos diez años. Junto a ello, el espectacular desarrollo de las nuevas tecnologías y los medios de comunicación provoca que los cambios y la evolución de las ideas se produzca a una velocidad diabólica y en un contexto globalizado que hace, por ejemplo, que un hecho ocurrido en una pequeña localidad del Tercer Mundo se convierta en un acontecimiento que marca una tendencia y origina el inicio de un cambio de opinión. Evidentemente, cuando los países y la sociedad son más maduros, mayor es la capacidad de presión sobre las empresas.

La inicial perspectiva moral, que condiciona a las corporaciones, desemboca a menudo en traducciones legales y normativas generadoras de unas obligaciones de actuación exigidas por el complejo tejido social del mundo de hoy formado por sindicatos, activistas, vecinos, ecologistas, organizaciones humanitarias y de consumidores. Singularmente, las grandes empresas, aunque también en su ámbito de actuación hacia las medianas y pequeñas. Esta posición de las organizaciones sociales es rápidamente asumida por las instituciones políticas internacionales y nacionales que se sienten en la

necesidad de convertir esa demanda moral en una obligación normativa o legal. Obviamente, los gobiernos socialdemócratas se muestran más inclinados a desempeñar este papel que los que sustentan posiciones más liberales.

6.3 El mercado

Este triángulo se cierra con el prisma aportado por el propio mercado en forma de consumidores, inversores, analistas y empleados. Los principales indicadores como son el DJSI y FTSE4Good, junto a otros más, son la principal herramienta objetiva para medir la responsabilidad de las empresas ante el mercado. Diferentes estudios demuestran como los consumidores priman la compra de productos desarrollados por empresas con responsabilidad contrastada. Y por supuesto los inversores. Muchos fondos de inversión se orientan siguiendo criterios de inversión responsable. Esta es una tendencia que irá cada vez más en aumento. Y no sólo eso, fondos de pensiones, de sindicatos y de ONGs tienen representación en Juntas de Accionistas y Consejos de Administración de grandes compañías multinacionales. El caso de los fondos de la poderosa ONG británica OXFAM cuando amenazó con retirar su paquete accionario en la farmacéutica GSK por su política en los fármacos antiretrovirales obligó a la compañía a adoptar unos criterios de precios preferenciales para un nutrido grupo de países. Otro caso de interés viene determinado por los productos Fair Trade y la cadena Starbucks. Su decidida apuesta por el comercio Fair Trade no sólo le ha ganado una norma

reputación y éxito comercial a la cadena de Seattle, sino que le permite vender su café al doble o el triple que otros competidores con la absoluta complacencia de millones de consumidores.

Un cuarto componente estaría determinado por los propios cambios que se produce en esta sociedad de vértigo de los últimos veinte años en lo que afecta al creciente peso de la empresa en el mundo de hoy, a la globalización, al protagonismo de la ideología ONG y al propio avance tecnológico.

6.4 Modelo estratégico

En mi opinión, los otros cuatro modelos son fruto de una evolución y maduración del mismo criterio. Arranca de la necesidad de que las corporaciones impulsen una filantropía en el entorno en que se mueven y de alguna manera devuelvan parte de los beneficios que consiguen. Esta convicción filantrópica ha interpretado distintas formas de llevarse a efecto hasta el modelo más sofisticado estructurado por Porter quien aporta una visión enormemente estratégica, sostenible, integrada en el entorno y buscando una ventaja competitiva. La visión integral estructura, en sus distintas versiones, una aproximación completa de la vinculación de la empresa con el entorno que recoge sus compromisos económicos, legales, sociales y voluntarios, desde una perspectiva ética y sin renunciar a los resultados para accionistas y propietarios.

El modelo de los *stakeholders* aporta en toda su potencia como estructura una realidad del juego de intereses, contradicciones y conciliaciones que domina la vida empresarial y la necesidad de dar una respuesta integral pero particularizada que satisfaga a todos y debidamente segmentada. Este modelo ha potenciado y transformado la orientación y la propia gestión de las empresas.

Desde mi criterio, creo que es un modelo no sólo teórico sino pragmático y que ha permitido la inserción en los organigramas y las estructuras empresariales de la RSC con un contenido claro y que permite establecer un diálogo, unas relaciones y unos resultados en ese complejo mapa de relaciones que conforma la vida corporativa.

El modelo sostenible ofrece una nueva dimensión a las grandes corporaciones empresariales que operan mundialmente en sectores estratégicos o de impacto y que tienen una actuación realmente global, pero sin perder su presencia local.

Por tanto, entiendo que las grandes empresas deben incorporar los criterios de sostenibilidad al modelo de *stakeholders* en sus políticas de RSC. Mientras, para compañías de menor dimensión y actuaciones territoriales más limitadas el modelo de los *stakeholders* debería responder sobradamente a sus necesidades.

Este modelo de *stakeholders* trufado de la visión sostenible debe ofrecer una política y respuesta a distintas dimensiones de la vida empresarial que incluirían las decisiones corporativas, la productiva, la comercial, la financiera, la legal, la humanitaria, la social y la ambiental. En todas ellas, las compañías deben considerar que sus actuaciones tendrían que estar dominadas por unas perspectivas de desarrollo sostenible que busquen un equilibrio con todos los interlocutores, una práctica de diálogo continuado, una transparencia y limpieza en sus decisiones y, sobre todo, la visión de que su actividad debe garantizar el futuro de las nuevas generaciones.

6.5 Gestión empresarial

Se trata, por tanto, de una visión y una gestión del rol empresarial cargada de complejidad, compromiso y altos niveles de exigencia que, sin duda alguna, conducirán a unas empresas mejores y más eficaces. Y también a unas empresas que provoquen unas sociedades más desarrolladas, económicamente más poderosas, políticamente más maduras y socialmente más avanzadas. Al final, en buena medida el criterio que las empresas desarrollan mejor sus funciones y consiguen mejores resultados en sociedades más opulentas y avanzadas que en otras más atrasadas y depauperadas soportan esta visión de sostenibilidad.

Las empresas están en un continuo proceso de relación de dependencia con diferentes públicos. La adecuada gestión de esta realidad precisa fijar que los

puntos de vista de todos estos agentes sean tenidos en cuenta en los procesos de decisión.

En un primer nivel, estarían los más involucrados en la realidad de la empresa, como son accionistas, empleados y altos ejecutivos. Ellos son el corazón de la empresa. A continuación nos encontramos con un primer nivel de relación que abarca a clientes y consumidores, proveedores, entidades regulatorias, industrias del sector y competencia. En un círculo más amplio aparecen las comunidades, los gobiernos, la sociedad y el medio ambiente.

Para cada una de estas audiencias se pueden considerar las siguientes implicaciones y relaciones:

- Alta dirección y relación con accionistas: Aplicación de los principios de buen gobierno corporativo, cumpliendo con sus criterios de transparencia, independencia de órganos y comisiones y evitar el uso de información privilegiada
- Empleados y trabajadores: Aplicación de políticas no discriminatorias, que primen el mérito y favorezcan la conciliación
- Proveedores: Implica el control de la cadena de proveedores, buscando un trato justo con ellos, a la vez que respeten la legislación y la ética
- Clientes y consumidores: Aplicación de los criterios de calidad y servicio, al igual que una ética publicitaria y de marketing

- Competencia: Representa criterios de competencia leal
- Administraciones: Lucha contra la corrupción y cumplimiento de las normas, al tiempo que actuar como un ciudadano corporativo
- Comunidades: Apoyar el desarrollo de las comunidades y vecindarios en los que se opera
- Medio ambiente: Respeto y fomento de prácticas que cuiden el medio ambiente y la ecología y preserven la vida para las generaciones futuras
- Sociedad: Aplicar un sentido de filantropía y compromiso que tiene una repercusión global
- Prensa y medios: Actitud de diálogo y de transparencia informativa

El modelo de *stakeholders* en una visión de desarrollo sostenible debe considerar funciones como el sistema de gobierno y toma de decisiones, la cultura corporativa, el cumplimiento de la legalidad, transparencia, los más elevados niveles éticos, diálogo con accionistas, empleados, clientes y proveedores, medio ambiente y actuación social.

Para poner en práctica una adecuada y sólida política de RSC se necesitan una serie de instrumentos como son:

- Declaraciones corporativas: Pretenden transmitir unos valores y atributos a las empresas a través de la visión y misión de las que se dotan

- Códigos de conducta: Pretenden fijar los principios morales y éticos que mueven a la empresa y sus componentes
- Políticas de RSC: Auspiciada por la alta dirección de la empresa, aspira a dotar a la compañía de unos objetivos y estrategias que orienten la actividad de RSC
- Sistemas de gestión: Básicamente, se trata de normas cuya aplicación represente un modelo de gestión empresarial en los diferentes ámbitos de actuación
- Informes sociales y medioambientales: La más conocida es la GRI (Global Reporting Initiative), que moldea criterios comunes para que las empresas informen de su actividad social y medioambiental
- Inversión Socialmente Responsable: La consecuencia del apoyo de los mercados financieros a las prácticas de RSC. Para su mensuración existen los índices selectivos entre los que destacan DJSI y FTSE4Good

6.6 Comunicación

Evidentemente, las compañías pretenden ganar reputación corporativa con sus políticas de RSC, se trataría de una consecuencia lógica derivada de las actuaciones que hemos mencionado con antelación. La comunicación es un factor determinante para el conocimiento y reputación de las empresas responsables. Se hace necesario, consiguientemente, el impulso de una

política de comunicación que traslade, en primer lugar, al conjunto de la opinión pública, y en segunda instancia, particularizadamente a los diferentes *stakeholders* las actuaciones y logros conseguidos a través de los canales y mensajes más convenientes. El objetivo de la comunicación debe aspirar a cubrir todas las expectativas de los grupos de interés.

Por tanto, se puede afirmar que la política de comunicación de las compañías socialmente responsables debe estar, cuando menos, dotada de dos segmentos bien diferenciados. Por un lado, una estrategia corporativa general de comunicación destinada a construir una imagen de reputación corporativa sólida en la opinión pública. Por otro, planes segmentados de comunicación dirigidos exclusivamente a cada una de las distintas audiencias, desde los empleados a las ONGs, pasando por accionistas e inversores y siguiendo por Administración y competidores.

Estos planes deben estar dotados de los mensajes pertinentes transmitidos a través de los materiales y soportes más acordes con la naturaleza de la empresa y del grupo de interés. Pueden ser memorias, folletos, notas de prensa, web, campañas de marketing, publicidad, foros, eventos, etc.

El reconocimiento externo de la RSC es el mejor puente para obtener la reputación y la imagen de marca que la corporación busca para conseguir una ventaja competitiva en el mercado.

7. Algunos datos sobre RSC de España

7.1 Implantación

La evolución de la RSC ha cobrado un enorme dinamismo desde el año 2000 hasta la fecha. El *Estudio Real de la Implantación de RC en la Empresa Española*, elaborado por el Instituto de Intangibles señala que un 4 % de las empresas españolas comenzaron a implantar estrategias de RSC hace sólo dos años y el 24% de dos a cuatro años. Hasta el momento, las políticas más desarrolladas por las empresas se centran en la no discriminación, la seguridad y salud laboral, la conciliación, los sistemas de evaluación de la satisfacción del cliente, y de las actuaciones sociales y laborales. El estudio, destinado a conocer las opiniones reales de todos los grupos de interés, también revela que un 96% de las empresas encuestadas ya han desarrollado sistemas de diálogo con los distintos grupos de interés, aunque sean simplemente los convencionales. Así, la mayoría afirma que toma esta comunicación como punto de referencia a la hora de tomar decisiones estratégicas. Además, un 93% de las empresas que poseen estrategias socialmente responsables afirma también tener documentos que lo ratifiquen y el 97% se han adscrito a iniciativas internacionales como el Pacto Mundial.

En cuanto a los motivos que han llevado a las empresas a elaborar estos planes y asumirlos a su estrategia, el 37% de las empresas afirman que en primer lugar lo hacen por la creencia de que tienen el deber de hacerlo. Crear un entorno de trabajo más atractivo para sus empleados e incrementar las ventas son el segundo y tercer motivo respectivamente.

De esta forma, la RSC en España está al mismo nivel que en las empresas europeas y no tiene mucho que envidiarlas. Además, España es uno de los primeros países europeos en los que estas políticas de RSC cuentan con un mayor fomento a nivel político a través de medidas concretas. Las conclusiones que se sacan del avance de resultados indican que las empresas que más se suman a estas iniciativas son las grandes corporaciones,

El Informe Forética 2006, encargado de medir la evolución de la RSC en España, afirma que el 50% de las empresas conoce el concepto y que según el 71% de los directivos no se trata de una moda. Casi el 70% indica que las empresas darán mayor importancia a la RSC en el futuro, siendo la reputación y el clima interno los principales catalizadores. El área de mayor crecimiento será la gestión de la diversidad junto a la incorporación de inmigrantes y discapacitados.

A ojos de los directivos españoles, incluidos en el informe, las principales ventajas que aporta la RSC son mayor eficiencia en la gestión, marca y visibilidad y alineamiento con los valores del entorno.

Aunque un 55% de las empresas creen en la RSC, sólo un 15% han emprendido proyectos tangibles. Un 39% creen que sus clientes toman en cuenta la RSC en sus decisiones de compra, situándose el 21% entre los que

vislumbran una predisposición de los consumidores a pagar más por productos de empresas responsables.

En Forética 2006, las empresas reducen la importancia de la acción social en relación con otras líneas de actuación. En esta área los proyectos preferidos hacen referencia a desfavorecidos y educación. Los menos, deporte, cultura y cooperación con el tercer mundo.

Forética 2006 también se interesa por la opinión de los ciudadanos. Cuatro de cada diez españoles han oído hablar de RSC, lo que implica un crecimiento de notoriedad de un 55% desde el 2004. Después del servicio, RSC es el componente más valorado por los españoles a la hora de simpatizar con una empresa, situándose por encima de los resultados. Un 67% de los españoles considera que RSC debe ser uno de los aspectos prioritarios de la gestión empresarial. Reconocen que las empresas parecen estar cada vez más preocupadas por ser socialmente responsable.

Las preferencias ciudadanas siguen este orden: clientes, empleados, medio ambiente, acción social y mecenazgo. Nueve de cada diez encuestados estarían dispuestos a penalizar a productos de empresas irresponsables, confesando uno de cada dos que han dejado de consumir productos por razones éticas. En general se fían más de las pymes que de las grandes corporaciones. Los sectores más valorados son el farmacéutico, transporte,

energía y distribución. En la parte de atrás aparece la banca, los medios, telecomunicaciones, construcción y petróleo.

Un reciente estudio del Club de Excelencia en la Sostenibilidad sobre el estado de la RSC en España evalúa con un notable (7,3 sobre 10) la implantación de la misma en nuestro país. Señala que el 94% de las empresas líderes cuentan con RSC y el 69% de la mayoría de las empresas. El estudio indica que no existe un consenso general sobre su alcance, implicaciones y las obligaciones para las empresas, por lo que para muchas empresas se trata todavía de una actividad básica o táctica.

7.2 Cumplimiento

El último informe anual del Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa, que analiza las memorias anuales de las empresas del IBEX 35, indica (2007:44) que *de las 35 empresas que forman parte del alcance del presente estudio, cinco de ellas no se puede considerar que presenten información relevante sobre aspectos de RSC en los documentos analizados. Estas cinco empresas ocupan las últimas cinco posiciones en el listado de puntuaciones obtenidas en contenidos, así como en sistemas de gestión. Estas empresas son Acerinox, Antena 3TV, Prisa, Banesto y Fadesa.*

El Informe del Observatorio subraya que las empresas españolas aportan un elevado volumen de datos económicos y operativos destinados a satisfacer

la curiosidad del accionista. La mayor parte de estas empresas son multinacionales, operando en muy diversos países con realidades distintas, por lo que es muy difícil evaluar su aportación al desarrollo económico y local de cada país. La publicación de información de aspectos medioambientales en los informes anuales de las empresas analizadas es muy desigual y no sigue patrones homogéneos, pese a que la mayoría atiende a los criterios GRI. La información publicada es escasa, incompleta y tendente *a la minimización e infravaloración de los mismos* (2007:59).

Una evaluación similar se puede extender a los derechos sindicales. La información proporcionada es poco exhaustiva respecto al alcance geográfico. Mientras es exhaustiva en España, es muy poco significativa en el resto de países, pese a haber algunos de ellos, como Colombia, donde operan muchas de ellas y donde es sabido las dificultades para ejercer el derecho de afiliación. En el caso de los impactos sociales, suelen omitir los originados en las personas que no están relacionadas directamente con la empresa, pues *quedan notablemente infravalorados* (2007:64). Algunas de estas empresas proveen servicios públicos, como electricidad o gas, lo que a juicio del Observatorio les representa una responsabilidad añadida, pues fallos en el suministro o precios elevados puede representar un atentado a las personas. *Resulta sorprendente como ninguna de ellas informa sobre el particular, más allá de considerarlo en sus cifras de negocio, sin comprometerse en observar y respetar las normas que protegen en su esfera de influencia el derecho a una*

vivienda a decuada, (2007:64). En este plano, el informe indica que las empresas del IBEX 35 no dan cabida en sus memorias *a aquellas voces representativas de la sociedad que denuncian públicamente las huellas sociales generadas por las operaciones de las empresas*, (2007:65).

El informe anual del Observatorio resalta que se aprecia en los últimos años un aumento en el número de empresas que aprueban un Código Ético o de Conducta, que tienen contenidos relacionados con RSC, como pueda ser la lucha contra la corrupción. En temas de derechos humanos, el informe del Observatorio aprecia carencias y falta de información en aspectos como respeto a los derechos humanos por parte de los servicios de seguridad, mantener el mismo nivel de respeto en el país de origen y en el resto de países donde se opera independientemente de la legislación local, compromisos con las comunidades indígenas, cumplimiento de acuerdos internacionales (OIT, Declaración Universal, etc), control de la cadena de suministro, diferencias salariales entre hombres y mujeres, etc.

Otro punto escrutado por el informe se refiere a la protección del consumidor. Se indica que sólo una empresa se compromete a garantizar las normas internacionales cuando las locales sean menos exigentes. En su conjunto, según el informe, las empresas ofrecen en sus memorias una escasa información respecto a cuestiones infracciones de las leyes del consumo, autorregulación publicitaria, prácticas contractuales, resolución de quejas y

reclamaciones, protección de datos de los clientes y salud y seguridad de los clientes.

El Observatorio, en su informe anual, pone de relieve también una escasa información apreciada en las memorias de las empresas del IBEX 35 sobre los sistemas de gestión utilizados para RSC. Estos sistemas incluyen elementos como compromisos corporativos, políticas, procesos y procedimientos, sistemas de medición, evaluación y mejora, auditoría y verificación, y rendición de cuentas. *La evaluación realizada pone de manifiesto que siguen existiendo importantes debilidades y carencias en la información publicada sobre el proceso de los sistemas de gestión de RSC,* según el informe del Observatorio (2007:79).

Uno de los puntos a tomar en consideración es la definición del alcance de las memorias de RSC. Según el informe, numerosas empresas sólo presentan información de ciertas líneas de negocio, pero no sobre todas, al igual que sólo se recoge sobre algunos países, pero no sobre todos o sobre algunas funciones, pero no sobre todas.

En lo relativo a los *stakeholders*, *la mayor parte de las empresas que ofrecen alguna información sobre aspectos de RSC hacen mención al concepto de partes interesadas genéricas e incluso estructuran la información de acuerdo a cada una de ellas*, según dice el Observatorio (207:82). Pero se

echa en falta una identificación precisa de los grupos concretos que componen cada una de ellas. En la extensión de los sistemas de gestión de RSC *a lo largo de la información analizada se evidencia que existen diferencias significativas entre las empresas que por su información aparentan estar más avanzadas y las que lo están menos, que centran su comunicación en el anuncio de compromisos y valores relacionados con la RSC, o simplemente obvian estos aspectos*, indica el informe (2007:84).

La información sobre la cadena de valor es escasa. Sólo un 9% de las empresas indican en sus memorias haber establecido compromiso con sus proveedores en materia de derechos humanos. El Observatorio también echa en falta una información exhaustiva sobre el resultado de las gestiones concretas que se han ido adoptando.

La información sobre Gobierno Corporativo es elevada y superior a la de los otros parámetros, posiblemente derivada de la aplicación de la Ley de Transparencia de las Sociedades Anónimas Cotizadas.

7.3 Los intentos de regulación

En España se ha suscitado un debate de similar calado que en otros países. Este debate no es otro, en el fondo, que la obligatoriedad o voluntariedad de la RSC por parte de las empresas, debate que arranca de los distintos intentos de regulación o fijación de criterios por parte del Gobierno.

El 20 de marzo de 2007, Gobierno, sindicatos y empresas formaron la Mesa de Diálogo Social sobre RSC, que se suma a los compromisos del Gobierno representados por el Foro de Expertos y la Subcomisión Parlamentaria. Con este paquete de iniciativas el Gobierno pretende consolidar los cauces de participación de los interesados, impulsar la RSC en la Administración Pública y seguir los criterios del Pacto Mundial para inspirar la normativa administrativa (derechos de los consumidores, derechos humanos, no discriminación laboral, respeto al medio ambiente y erradicar la corrupción).

Por su parte, el Foro de Expertos planteó una definición de RSC que señala que junto al cumplimiento estricto de las obligaciones legales, también representa un esfuerzo voluntario por parte de las empresas para incorporar a su gestión, estrategia y procedimientos las inquietudes sociales, laborales, medioambientales y el respeto a los derechos humanos, sobre la base de una relación transparente con sus grupos de interés y siendo responsable del impacto de sus actividades.

El Foro, en una de sus varias sesiones de trabajo, ha fijado como objetivos fundamentales del informe de RSC elaborado por las empresas aspectos como herramienta que facilita la información a los *stakeholders* y una muestra de transparencia y veracidad con los consumidores. También señala como otros objetivos el cumplimiento de las prácticas de gobiernos corporativo y la

confianza en el compromiso social de las corporaciones públicas y privadas. Incluye, además, la necesidad de que los informes muestren los periódicos avances que protagonizan las empresas e integren la RSC en la gestión empresarial.

En junio de 2006, la Subcomisión para promover la RSC en las empresas, creada en el seno de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Congreso de los Diputados elevó sus conclusiones, que presentaron el 13 de diciembre de 2006 en el Congreso de los Diputados.

Esta subcomisión, presidida por el diputado Ramón Jáuregui, recibió las aportaciones de 59 expertos en representación de colectivos como universidad, administración, sociedad civil, empresas y sindicatos.

El resultado de este grupo se divide en tres bloques diferenciados. Los bloques o segmentos responden a lo siguiente:

- **Constataciones:** Se trata de las consideraciones de tipo general. Incluyen una definición de RSC como un proceso que representa un modelo nuevo de gestión voluntario para las empresas, aunque es obligatorio en determinadas materias. Señala que la transparencia y la comunicación son un rasgo diferenciador de la RSC, al tiempo que engloba bajo este paquete los siguientes aspectos:

- Gobierno corporativo
- Derechos humanos
- Ámbito laboral
- Proveedores
- Acción Social
- Impacto Ambiental

La Subcomisión subraya el importante número de iniciativas internacionales para fomentar la RSC, así como la aparición de nuevos actores, en especial las ONGs, para el desarrollo de un tema que en principio es empresarial. Señala que los medios de comunicación son instrumentos fundamentales para movilizar la opinión pública, siendo las grandes empresas las encargadas de incentivar este movimiento hasta convertirlo en un paradigma que las compañías españolas deben incorporar en sus procesos de internacionalización con el criterio de responder a la realidad social y económica de cada país en el que operan.

La Subcomisión anima a que las Administraciones fomenten un marco estimulador para la RSC, similar a la de otros países, con especial foco en las pymes.

- Directrices generales: Entre las que se señala, cabe destacar la referida a la concepción de RSC como una cultura de mutua exigencia entre

empresas, sociedad e instituciones y la relativa a una llamada a Administración, empresas, sindicatos, consumidores, medios, inversores, ONGs, etc para complementar sus esfuerzos en la promoción conjunta de la RSC.

- Recomendaciones: La Subcomisión propone un amplio listado de medidas concretas, entre las que se incluyen las siguientes:
 - Empresas: Elaboración de la triple memoria bajo los criterios GRI para las cotizadas, medidas de autorregulación sectorial, intensificación de transparencia y buen gobierno, promoción y fomento de I+D+i y su concepción como una estrategia de competitividad global.
 - Administraciones Públicas: Medidas de impulso, fomento y promoción de la RSC, a través de bonificaciones, mejoras de marcos legislativos y ayudas a determinados colectivos. Concretamente animan a regular los convenios internacionales en materia de medio ambiente y derechos humanos y la elaboración de las memorias de sostenibilidad de las empresas del IBEX 35.
 - Consumidores e inversores: Difusión del consumo responsable e incorporación de criterios de Inversión Socialmente Responsable.

- Otros actores: Solicitud a empresas de la economía social para integrar sus políticas sociales en una estrategia global de RSC. Desarrollar la investigación y la formación de RSC en los grados medio y superior de enseñanza y la mayor implicación de los medios de comunicación en la cobertura de temas sobre RSC.

Alternativa Sostenible es un grupo de opinión creado por un variopinto grupo de personas de distintas ideas, profesiones y perspectivas con el ánimo de influir en la formulación de la RSC en las empresas. Lo componen políticos, académicos y profesionales. En un artículo publicado en el diario *El País Negocios* (2007. 30 de septiembre. P16) lanzaban un Manifiesto dirigido a la opinión pública y empresarial, en el que entre otras cosas señalaban lo siguiente:

- La RSC es o debe ser una forma de concebir la función social de las empresa”.
- La RSC no es un movimiento coyuntural.
- La RSC se configura así como el necesario antecedente de un nuevo contrato social, que concibe las empresas/instituciones con base en valores que crean valor.
- La RSC la concebimos como una actitud voluntaria, basada en el cumplimiento de las normas e inspirada en la búsqueda de respuestas responsables a las demandas y a los problemas que plantean a la empresa sus grupos de interés.

- No hay una única manera de concebir y aplicar la RSC a las empresas. Hay enormes diferencias entre los sectores de actividad económica, entre los países en los que las empresas desarrollan su actividad, en el tamaño de éstas y en los ritmos y urgencias de cada una de ellas.
- La RSC es mucho más que acciones sociales puntuales.
- No hay RSC sin cumplimiento de la ley y sin trabajo decente.

Este Manifiesto representa por la heterogeneidad de sus firmantes y el momento en que se suscribió una auténtica declaración de intenciones respecto a la RSC en nuestro país.

7.4 Organizaciones españolas dedicadas a RSC

Desde los primeros años del presente siglo, nuestro país ha sido testigo del nacimiento de distintas organizaciones especializadas en la RSC y el desarrollo sostenible impulsado por las empresas.

Forética: Surge como consecuencia del X Congreso de Empresas de Calidad, que tuvo lugar en Barcelona en 1999, cuando los participantes se comprometen a fomentar la responsabilidad en las empresas. De esta forma, un número de profesionales, universitarios, empresas y ONG deciden crear un foro multidisciplinar para fomentar la gestión responsable. Uno de sus primeros frutos es la elaboración de la Norma de Empresa SGE21, que recoge el primer sistema de gestión de la responsabilidad social europeo destinado a

alcanzar una certificación. Forética mantiene un enfoque basado en la calidad y la transparencia, bajo criterios integradores. Tiene como objetivos principales ser el referente en servicios ligados a la RSC, intentando mejorar las herramientas de gestión. En segundo lugar, gestionar el conocimiento a través de la investigación en RSC, como lo demuestran sus diferentes estudios.

Fundación Entorno-BCSD España: Se trata de una organización privada, sin ánimo de lucro, con la misión de abordar las oportunidades empresariales ligadas al desarrollo sostenible. Fundada en 1995, cuenta en la actualidad con un centenar de empresas asociadas. Tiene como principales objetivos fomentar el liderazgo empresarial como catalizador del desarrollo sostenible y apoyar a las empresas para innovar y crecer en esta materia.

Club de Excelencia en Sostenibilidad: Asociación empresarial compuesta por un grupo de grandes empresas que apuestan por el crecimiento sostenido desde el punto de vista económico, social y medioambiental para ser un foro de diálogo con *stakeholders*, plataforma de benchmarking para el desarrollo sostenible y difusor de buenas prácticas. El Club organiza eventos, establece alianzas, realizar publicaciones, crear premios y formar en materia de responsabilidad social.

Fundación Empresa y Sociedad: Es una Fundación que promueve una actuación de la empresa a favor de las personas y colectivos desfavorecidos

de la sociedad. Para Empresas y Sociedad, RSC es una actividad transversal que afecta a toda la empresa y a su visión estratégica. Integra el ángulo económico y social, empresarial y humano, analizando el comportamiento de las 250 principales empresas del país. Con sus investigaciones, pretende incidir en la realidad creando líneas de acción en las empresas. Se financia con recursos privados.

Observatorio de la RSC: Es una asociación integrada por ONG, sindicatos y organizaciones de consumidores, con la intención de fomentar la participación y cooperación entre organizaciones sociales que actúan en RSC. Es también una plataforma de estudios e investigación, centro de pensamiento y generación de opinión, sensibilización para todos sus miembros. Su objetivo principal es llevar a cabo un seguimiento y valoración de la RSC en España, divulgando las buenas prácticas.

Foro de Reputación Corporativa: Es una organización de encuentro, análisis y divulgación de tendencias, herramientas y modelos de gestión en reputación corporativa. Se fundó en el 2002 y forman parte del mismo las grandes empresas españolas, que se unen con la vocación de colaborar en proyectos comunes que redunden en beneficio de todos

8. Índices y memorias

8.1 Los índices

La RSC y la inversión socialmente responsable, merced a su desarrollo ha ido generando a lo largo de los últimos años la aparición y consolidación de determinados sistemas de medición, calificación, información y certificación internacionales que determinan la calidad de las empresas en este crucial área.

La atención a los índices representa una de las principales actividades de los departamentos de RSC de las compañías, pues una buena posición en los mismos expresa que su actuación responde o no a las expectativas generadas por la empresa. La aparición en los mencionados índices representa para las grandes compañías, en especial cotizadas y con actuación internacionales, un listón clave para mensurar su reputación. Las empresas españolas no son ajenas a esta inclinación. Sólo las de mayor capitalización bursátil y una fuerte actividad internacional, sensibles a la reputación en los mercados financieros, son las más dotadas por pugnar en la aparición de estos índices.

La importancia de estos índices ha sido, está siendo indudable, para poner de manifiesto ante los consejos de administración y la alta dirección de las empresas la importancia de invertir con criterios de sostenibilidad y de gobernar las empresas bajo parámetros de responsabilidad.

A finales de los noventa y principios del siglo actual dos de las principales entidades mundiales en información y catalogación financiera introdujeron en el mercado sendos índices que han marcado la pauta en la categorización de la actuación en RSC promovida por las compañías. *Dow Jones* lanzó el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI). Este índice surgió en 1999 por iniciativa conjunta de *Dow Jones*, *STOXX Limited* y *SAM Group*. Se basa en la gestión económica, medioambiental y social a través de más de cincuenta criterios generales y específicos para cada sector.

A principio de cada año, *Dow Jones* invita a participar a cerca de 2.500 empresas cotizadas que, por tamaño y determinadas características, pueden figurar potencialmente en el mencionado índice. Entre ellas, están las incluidas en el IBEX 35. Las compañías responden el cuestionario y se las evalúa a través de más de cincuenta criterios, teniendo cada uno un diferente peso.

Su gran rival británico comercializó en el mercado el FTSE4Good en el año 2001. Este índice evalúa la responsabilidad social de las empresas en función de sus actuaciones a favor del desarrollo sostenible, relaciones con los grupos de interés y en defensa del respeto a los derechos humanos.

Se puede indicar que mientras DJSI tiene una orientación más volcada en el medio ambiente, FTSE4Good lo hace en temas de mayor contenido social de y derechos humanos. Los índices excluyen a sectores completos como es la

producción de tabaco, armamento convencional o nuclear, energía nuclear y las especializadas en uranio.

La construcción de un índice de RSC tiene varias etapas diferenciadas. Por un lado, la selección del universo inicial, el análisis o rating de RSC de las empresas constituyentes del universo inicial, la decisión y aplicación de criterios de RSC por parte de proveedores para la selección inicial, y la selección final de empresas constituyentes del índice, acorde también con parámetros financieros.

Empresas españolas	
DJSI (World Index)	FTSE4GOOD
<ul style="list-style-type: none"> • Abertis • BBVA • Santander • Endesa • Gas Natural • Ferrovial • Inditex • Iberdrola • Repsol • Telefónica 	<ul style="list-style-type: none"> • Gamesa • Enagás • Iberia • Indra • Red Eléctrica • Repsol • Fenosa • BBVA • Santander • Bankinter • Gas Natural • Ferrovial • Inditex • Mapfre • Telefónica

La elaboración de las memorias de sostenibilidad representan otro hito anual en la actividad de los departamentos de RSC de las compañías. Se ha ido haciendo necesario contar con un estándar ampliamente aceptado por la comunidad internacional para la elaboración de estas memorias sociales y medioambientales.

8.2 Las memorias

La *Global Reporting Initiative* (GRI) ha sido la más sólida y extendida, pues más de 750 organizaciones internacionales confeccionan sus memorias siguiendo sus postulados y su guía. GRI, con sede en Holanda, fue constituido en 1997 como una iniciativa conjunta de la organización no gubernamental estadounidense *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) y el Programa de Naciones Unidas para Medio Ambiente (PNUMA) con el objetivo de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de memorias de sostenibilidad. Su objetivo básico es proporcionar las empresas una guía que les permitiera comunicar su relación y contribución al desarrollo sostenible, teniendo en cuenta las demandas de sus grupos de interés. El objetivo de GRI es lograr el establecimiento de una iniciativa que tenga la misma aceptación y reconocimiento que los que disfrutaban en la presentación de informes financieros. GRI no obliga a que las empresas presenten todo el contenido establecido, pues se inclina por potenciar el criterio de transparencia, aunque el contenido proporcionado no sea completo. En ese sentido, prevé la posibilidad de suministrar informes de sostenibilidad en un proceso denominado incremental, cuya aproximación puede ser muy variada.

La Guía GRI cuenta para la elaboración de memorias de sostenibilidad consta de un conjunto de principios que tienen como finalidad definir el contenido de la memoria y garantizar la calidad de la información divulgada. También incluye los denominados contenidos básicos, que están formados por

los indicadores de desempeño y otros apartados, así como una serie de pautas sobre aspectos técnicos relacionados con la elaboración de memorias.

A lo largo de los años, se han impulsado varias versiones de la guía original. En la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de Johannesburgo de 2002 se presentó la Guía 2002, que aporta la modificación del marco conceptual hacia un modelo de "accountability" o responsabilidad de la organización con los grupos de interés, en concreto el de la AA100. Este estándar, animado por el *Institute for Social and Ethical Accountability* (ISEA), plantea un modelo stakeholder de gestión, información y auditoría social. Su finalidad es desarrollar la información sobre sostenibilidad, cuya finalidad es ampliar el enfoque económico hacia otras vertientes como son los impactos sociales y medioambientales. Ha tenido una amplia y rápida aceptación y seguimiento por parte de las empresas españolas.

La Guía 2002 de GRI ha sido muy seguida por las compañías europeas y españolas. En la actualidad 57 empresas españolas presentan sus informes según este modelo, lo que le sitúa en el cuarto lugar en países por el número de empresas que se ajustan a estos criterios. Pero lo más destacado que es el primer país por el número de empresas que tienen sus informes calificados en "in accordance", la máxima categoría conferida por GRI para determinar la calidad de los informes y el 75% de las empresas españolas han obtenido

dicho reconocimiento, muy por encima de la media, o de países como el Reino Unido o Estados Unidos.

Empresas	Mundo	España
Informantes	751	57
In accordance	120	43

EL GRI propone diferentes instrumentos:

- Directrices generales: para todas las organizaciones
- Suplementos sectoriales: con especificidades para industrias concretas
- Protocolos técnicos: procedimientos para implantar y medir indicadores
- Documentos guía: consejos para determinados aspectos de la RSC

A la G2, le ha sucedido la G3, que se ha empezado a aplicar en el 2007. Se basa en once principios:

1. Transparencia
2. Participación
3. Verificación
4. Información completa
5. Relevancia
6. Contexto
7. Exactitud
8. Neutralidad
9. Comparabilidad

10. Claridad

11. Tiempo

EL G2 es un documento flexible que promueve la transparencia aplicable a las directrices que hace que las organizaciones informen sobre sus actividades y políticas sociales, económicas y medioambientales. Las directrices proponen un marco de contenidos que se estructuran en cinco puntos clave:

1. Visión y estrategia: Declaración de la organización sobre la sostenibilidad de la empresa, así como una declaración de su primer ejecutivo respecto a su visión personal
2. Perfil de la empresa: Visión general de la organización basada en datos fundamentales, alcance de la memoria y perfil del informe
3. Estructuras de gobiernos y sistemas de gestión: Se refiere a la estructura, políticas y sistemas que utiliza la organización para implantar sus estrategias de sostenibilidad. Debe incluir estructura de gobierno, participación de *stakeholders* y sistemas de gestión
4. Tabla de contenidos GRI: Ubicación de cada elemento de contenido del GRI dentro de la memoria de la organización por sección e indicador
5. Indicadores de rendimiento: Divididos en tres dimensiones diferenciadas:
 - a. Rendimiento económico: impacto sobre la economía de sus *stakeholders*, así como sobre la economía local, nacional y global
 - b. Rendimiento medioambiental: Impacto en los sistemas naturales, incluyendo ecosistemas.

c. Rendimiento social: Impacto sobre los sistemas sociales en los que opera

La G3 representa mejoras y diferencias en el sentido de centrarse más en aspectos específicos del *reporting*, disposición en formato electrónico de todos los documentos, inclusión de una nueva sección sobre estrategia y análisis de riesgos, ampliación de los indicadores a derechos humanos, laborales, económicos, medioambientales, responsabilidad de producto y sociedad.

Por otro lado, hasta ahora, no existe ninguna norma internacional sobre la gestión de RSC. La ISO está desarrollando unas pautas para la gestión de la misma, habiendo seleccionado al Instituto de Normas Sueco (SIS) y a la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT) para que lideren conjuntamente el proyecto. La publicación de esta norma, que se llamará ISO 2600, aparecerá en el 2008. Aparte de eso se han desarrollado normas nacionales e independientes, como es el caso de la SGE21 de Forética, que se ha convertido en la primera herramienta de gestión de RSC certificable en el ámbito europeo. La ISO ofrece suficientes normas certificables a las empresas como para que éstas puedan demostrar su gestión efectiva de los riesgos dentro de los parámetros de RSC.

La gestión del riesgo medioambiental puede certificarse mediante la ISO 14001 o la EMAS; la salud y la seguridad mediante la OHSAS 18001; las condiciones de trabajo de la cadena de suministro a través de la SA8000; los derechos humanos mediante la AA1000, etc.

9. Presencia empresarial e inversión española en América Latina

9.1 Un gran inversor

España es uno de los grandes inversores en América Latina desde los inicios de los años noventa, coincidiendo con la salida de las empresas españolas al exterior. La presencia de las compañías españolas en los mercados internos de América Latina ha tenido un tremendo impacto en sectores como telecomunicaciones, banca y energía, donde se han producido cambios sustanciales en el servicio y en las prácticas comerciales.

En la década del 2000, América Latina, según CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), ha experimentado un crecimiento económico continuo a una media anual del 4.3%, soportada por una coyuntura externa muy favorable caracterizada por la expansión sostenida de la economía mundial y la abundante liquidez existente en los mercados internacionales de capital. *Se puede afirmar – según Fernando Casado - que la economía latinoamericana se está adaptando rápido a la globalización y participando más activamente en la economía mundial (2008: 212).*

En las inversiones españolas en la región se aprecian distintas etapas. *Dos fechas claves para la internacionalización de la empresa española fueron 1986, con la entrada de España en la CEE, y 1993, con la creación del Mercado Único Europeo. En este proceso se crea una necesidad de competir a nivel internacional para protegerse de adquisiciones hostiles por parte de los grandes grupos comunitarios. Esta situación imponía una necesidad de crecer,*

ya que el mercado español era demasiado pequeño para ello, según Casado (2008:213).

El Observatorio de la Empresa Multinacional Española abunda en esos mismos criterios: *en el periodo comprendido entre los años 1994 y 2007, la economía española ha experimentado uno de los periodos de crecimiento más largos de su historia. Diversas son las causas que podrían ayudarnos a explicar este sostenido proceso de crecimiento. Entre ellas sin duda figuran los efectos derivados del alto grado de cumplimiento de la totalidad de los acuerdos de Maastricht y, en particular, la rápida reducción del déficit presupuestario público (2008:168)*

Desde ese momento, la inversión española es la segunda más importante en la región, tras la animada por los Estados Unidos y su nutrido tejido empresarial. Según datos del Ministerio de Industria, la inversión española entre 1993 y el 2007 se sitúa en casi 130 mil millones de euros, lo que representa alrededor del 32% del conjunto de la inversión empresarial española en el exterior. Es de señalar que el 95% de estas inversiones fueron realizadas por siete empresas: Repsol, Telefónica, BBVA, Santander, Iberdrola, Endesa y Gas Natural. Al igual, que el 75% de este caudal inversor se dirigió a cuatro países: Argentina, Brasil, México y Colombia. *Esta apuesta de las empresas españolas no tiene precedente y demuestra una firme confianza de los españoles a América Latina. No obstante, la inversión debe analizarse con*

cierta cautela, ya que se alcanzó de bida, fundamentalmente, a la dimensión del proceso de fusiones y adquisiciones internacionales, según Casado (2008:214).

Bien es cierto, que se pueden establecer dos periodos muy diferenciados en la inversión española en América Latina, que muestra un esfuerzo decreciente. Por un lado, uno inicial, entre 1993 y el 2000, en el cual las empresas españolas invierten 77 mil millones de euros, lo que representa el 50% de su esfuerzo inversor. Por otro, la etapa que va del 2001 al 2006, en el que la inversión se reduce a 48 mil millones de euros, lo que apenas alcanza a un 18% del conjunto total, según datos del Ministerio de Industria. Este cambio de tendencia se justificaría por varias razones. En primer lugar, por el cataclismo económico que representa la crisis de Argentina del 2000. Pero también por la aparición de Gobiernos, liderados por Hugo Chavez en Venezuela, que plantean políticas de dudoso respeto a la actividad empresarial y a la seguridad jurídica que demanda el inversor internacional, en países como Bolivia, Argentina y Ecuador. Tampoco se puede obviar el hecho de que las grandes empresas españolas se animan a invertir en mercados más seguros y más próximos en lo político, como son Estados Unidos y los países europeos. Pero también, hay que indicar que en este mismo periodo muchas grandes multinacionales europeas y norteamericanas abandonan directamente América Latina, decisión que no fue adoptada por ninguna empresa española.

País	Inversión 1993-2007 (mill. de euros)
México	19.526
Colombia	3.936
Cuba	859
Rep. Dominicana	1.086
Ecuador	251
Perú	4.010
Bolivia	287
Chile	11.548
Brasil	39.432
Argentina	39.432
Paraguay	44
Uruguay	3.032
Venezuela	2.966
S. Cristóbal y Nevis	4
Guatemala	646
El Salvador	265
Costa Rica	85
Panamá	1.386
Nicaragua	157
Honduras	59
Belice	3
TOTAL	129.560

Fuente: Ministerio de Industria 2007.

Las empresas españolas, con una buena liquidez extraída de la bonanza económica del país, se plantean en los noventa la necesidad de ganar tamaño para evitar ser objetos de una OPA hostil por parte de una compañía extranjera. La llegada a América Latina, junto a la necesidad de ganar tamaño, se explica por la apertura liberalizadora de los gobiernos de aquella época, protagonistas de grandes procesos de privatización, y por la afinidad cultural e idiomática entre unos y otros.

Este proceso inversor situó a España entre las ocho principales economías del mundo por la cuantía de su inversión directa y la segunda en América Latina tras Estados Unidos. El impulso inversor español lo abrió Telefónica con su entrada en Perú, seguida por la penetración en Argentina de BBVA, Santander y Repsol y la penetración en Chile de Endesa. Los años 98 y 99 están marcados por la entrada en Brasil de Telefónica, Endesa, Iberdrola, Santander, BBVA, Fenosa y Gas Natural y, singularmente, en el 99 con la compra de YPF por parte de Repsol, momento que coincide con la expansión de los grandes bancos por toda la región, así como las grandes inversiones de Telefónica en Chile, Brasil, Argentina, Perú y México. A partir de esa fecha, las inversiones se ralentizan, pero siguen siendo bastante activas al producirse la entrada de Repsol y Gas Natural en Brasil, del BBVA en México y de Telefónica en Brasil, así como de Aguas de Barcelona en Chile. Se puede afirmar que esta etapa culmina con la compra de Bellsouth por parte de Telefónica en el 2004.

País	Empresas
México	<ul style="list-style-type: none"> • Aguas • Santander • BBVA • Gas Natural • Iberdrola • Prisa • Repsol • Telefónica • Fenosa

	<ul style="list-style-type: none"> • Mapfre
Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> • Iberdrola • Prisa • Telefónica • Fenosa • Mapfre
Nicaragua	<ul style="list-style-type: none"> • Prisa • Telefónica • Fenosa • Mapfre
Panamá	<ul style="list-style-type: none"> • Santander • BBVA • Prisa • Telefónica • Fenosa • Mapfre
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Agbar • Santander • BBVA • Endesa • Gs Natural • Prisa • Repsol • Telefónica • Fenosa • Mapfre
El Salvador	<ul style="list-style-type: none"> • Santander

	<ul style="list-style-type: none"> • Prisa • Telefónica • Mapfre
Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> • Prisa • Mapfre
Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> • Prisa • Repsol • Telefónica • Mapfre
Perú	<ul style="list-style-type: none"> • Santander • BBVA • Endesa • Prisa • Repsol • Telefónica • Mapfre
Cuba	<ul style="list-style-type: none"> • Agbar • Repsol
Honduras	<ul style="list-style-type: none"> • Prisa • Mapfre
República Dominicana	<ul style="list-style-type: none"> • Santander • BBVA • Endesa • Prisa • Fenosa • Mapfre

Bahamas	<ul style="list-style-type: none"> • Santander
Bolivia	<ul style="list-style-type: none"> • Santander • BBVA • Iberdrola • Prisa • Repsol • Mapfre
Chile	<ul style="list-style-type: none"> • Agbar • Santander • BBVA • Endesa • Iberdrola • Prisa • Repsol • Telefónica • Mapfre
Puerto Rico	<ul style="list-style-type: none"> • Santander • BBVA • Gas Natural • Prisa • Repsol • Mapfre
Argentina	<ul style="list-style-type: none"> • Agbar • Santander • BBVA • Endesa • Gas Natural

	<ul style="list-style-type: none"> • Prosa • Repsol • Telefónica • Mapfre
Trinidad y Tobago	<ul style="list-style-type: none"> • Repsol
Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> • Santander • BBVA • Prisa • Repsol • Telefónica • Mapfre
Guyana	<ul style="list-style-type: none"> • Repsol
Suriman	<ul style="list-style-type: none"> • Repsol
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Agbar • Santander • Endesa • Gas Natural • Iberdrola • Prisa • Repsol • Telefónica • Mapfre
Paraguay	<ul style="list-style-type: none"> • Santander • BBVA • Prosa • Mapfre

Uruguay	<ul style="list-style-type: none">• Agbar• Santander• BBVA• Prisa• Telefónica• Mapfre
----------------	--

Fuente: Ministerio de Industria. 2007

9.2 Sectores estratégicos

A fecha de hoy, esta presencia española determina que BBVA y Grupo Santander controlen las mayores franquicias bancarias de la región, habiendo capeado temporales de todo tipo. Repsol posee YPF, la mayor petrolera de Argentina, es el primer contribuyente de Perú y controla enormes yacimientos de crudo en Brasil y de gas en Bolivia. Telefónica controla los principales grupos de telefonía en Brasil, Venezuela, Chile, Perú y Argentina. Endesa es el operador eléctrico privado más destacado en el conjunto de América Latina. La huella española en la economía, el empleo y la sociedad de la región es impresionante.

En consecuencia, los sectores de inversión son particularmente importantes y sensibles para la ciudadanía ya que se trata de los servicios bancarios y de servicios públicos como telefonía y energía. En este último caso, se trata de servicios que habían sido tradicionalmente, en su mayor medida, prestado por el Estado, lo que les había convertido en, pese a sus deficiencias, en una especie de derecho de la población.

En un principio, posiblemente coleando hasta la fecha, se generaron *múltiples críticas, y en algunos sectores se la empezó a denominar la reconquista española*, según Casado (2008:215). Por esos hechos, y quizás derivado de la peculiaridad de la cultura española versus la norteamericana, *la inversión española generaba ciertas expectativas de una mayor reinversión de*

los beneficios y de una mayor redistribución de la riqueza, según el propio Casado (2008:215).

9.3 Peso en los resultados empresariales

Para las empresas españolas, pese a los avatares sufridos por caídas económicas o cuestionamientos políticos, la presencia en América Latina también le ha proporcionado buenos resultados, tanto porque le ha permitido ganar mayor peso en la economía mundial como por el propio rendimiento de sus inversiones. En el 2006, el 24% de los resultados de las empresas del IBEX-35 procedía de América Latina, con especial incidencia en las grandes compañías como Grupo Santander (37%), BBVA (55%), Repsol (45%), Telefónica (33%) y Endesa (30%).

Peso de América Latina en los resultados de las empresas del IBEX-35.2006. (En %)					
BBVA	55	Mapfre	10	ACS	3
Santander	37	NH	10	Ferrovial	3
Telefónica	33	Iberia	10	REE	3
Endesa	30	Cintra	9	FCC	2
Repsol	45	Inditex	8	Abertis	1
Gas Natural	25	Iberdrola	7	Acciona	1
Fenosa	25	Sacyr	7	Prisa	16

10. Investigación sobre la RSC de algunas grandes compañías españolas

10.1 Bases

Como se señalaba en la introducción, las empresas españolas empezaron a adoptar alrededor del año 2000 modelos y prácticas de RSC. Se han elegido para esta investigación siete grandes compañías, cuyas inversiones en América Latina representan el 95% del esfuerzo desarrollado por las corporaciones españolas. Estas compañías figuran a la cabeza de las empresas españolas tanto por capitalización bursátil como por liderazgo en su sector, por proyección internacional y por inversión en RSC. Específicamente se han incluido las siguientes:

- Repsol
- Grupo Santander
- BBVA
- Gas Natural
- Telefónica
- Iberdrola
- Endesa

Con todas ellas se va a proceder a formular el mismo proceso de análisis y conclusiones:

- Perfil corporativo
- Origen y concepción de RSC
- Modelo de RSC
- *Reporting* y auditoría

- Estructura, organigrama, funcionamiento y planificación
- Buen Gobierno
- Código de conducta
- Accionistas, empleados, clientes, proveedores
- Medio ambiente
- Acción social

10.2 Perfil corporativo

Las empresas seleccionadas en la investigación figuran dentro de lo que podríamos decir la crema de las compañías españolas. Todas ellas figuran dentro del IBEX 35, tiene una fuerte proyección internacional y ocupan sectores estratégicos como el financiero, el energético y las telecomunicaciones

	Gas Natural	Grupo Santander	BBVA	Repsol	Telefónica	Iberdrola	Endesa
Actividad	Distribución de gas, electricidad y trading de energía	Banca	Banca	Energía	Telecomunicaciones	Energía	Energía
Empleados	6.700	129.126	98.553	36.931	234.900	26.196	27.019
Cifra de negocio	10.092,95	45.803,35	25.352,56	35.865,00	56.440,57	17.468,03	17.153,00
Beneficio de explotación	1.567,01	14.815,69	10.544,36	5.259,00	13.387,88	3.997,46	4.747,00
Beneficio neto	959,41	9.060,25	6.126,36	3.188,00	8.906,02	2.353,73	2.675,00
Rentabilidad en bolsa	33,44	4,60	-8,11	-6,95	37,84	25,60	2,41
	España Argentina Colombia Brasil México Puerto Rico Italia	España Portugal Alemania Italia Reino Unido Brasil México Chile Argentina Venezuela Puerto Rico Colombia	España México Argentina Colombia Chile Estados Unidos Panamá Paraguay Perú Uruguay Venezuela	España Argentina Bolivia Canadá Brasil Chile Colombia Cuba Ecuador EEUU Guayana México Perú Puerto Rico Surinam Trinidad Venezuela Dinamarca Francia Italia Portugal Arabia Saudí Dubai Kazajstán India Irán Rusia Angola Argelia Guinea Kenia Liberia Libia Marruecos Mauritania Nigeria	España Argentina Brasil Chile Colombia Ecuador El Salvador Guatemala México Nicaragua Panamá Perú Uruguay Venezuela Alemania Irlanda Reino Unido República Checa	España Albania Italia Portugal Francia Suiza Reino Unido Bélgica Grecia Alemania Eslovaquia Macedonia Polonia Finlandia Estonia Letonia Ucrania Rusia Brasil Chile Bolivia Venezuela Guatemala México Estados Unidos Argelia Túnez Kenia Siria Qatar EUA China Taiwán Kazajstán Corea del Sur	España Centroamérica Colombia Perú Chile Argentina Brasil Italia Francia Marruecos Polonia Grecia Turquía

RSC en las grandes empresas españolas con presencia en América Latina: modelos de actuación

10.3 Origen y Concepción

La mayor parte de las grandes empresas españolas iniciaron sus actuaciones estructuradas y organizadas en RSC en torno al año 2000. En esta fecha es cuando forman sus departamentos, formulan sus primeros planes, organizan su actividad, preparan sus memorias y empiezan a entrar en las agencias de índices.

El BBVA creó su departamento en el 2002 con la intención de que *los principios de RSC impregnen toda la actividad de la empresa, para atender a los stakeholders de la mejor manera posible y garantizar el buen funcionamiento del banco bajo los criterios de sostenibilidad*, según señala José Ángel Moreno, su director de RSC en el momento de elaborar esta investigación.

En el caso de Repsol, la gran compañía energética española, el Departamento de Reputación Corporativa y Responsabilidad Social se fundó en el 2003, *el desarrollo de RSC se ha hecho en poco tiempo y muy rápido, con un compromiso creciente por parte de toda la empresa y de la presidencia. Realizamos una gestión transversal para involucrar a toda la organización. Buscamos un equilibrio entre la creación de riqueza, el sostenimiento de valores éticos y el compromiso con la sociedad y el entorno natural*, afirma José María Pérez Garrido, director del Departamento en Repsol en el momento de realizar esta investigación.

Gas Natural tiene unos antecedentes pioneros pues en el año 1999 puso en marcha su primer Plan Director de Reputación Corporativa encargado a un consultor externo, año en el que ya crea el departamento. *Nuestro concepto es dinamizar, sensibilizar y coordinar la comunicación con los stakeholders, facilitando iniciativas para que los distintos negocios tengan una presencia acorde con la empresa,* indica María del Carmen González, directora de RSC en la empresa gasista.

Endesa comenzó su andadura en el año 2000 con la creación de su departamento y la preparación de su primer informe de sostenibilidad. *Para Endesa, sostenibilidad es crecimiento responsable basado en la integración de los aspectos sociales y ambientales en su modelo de gestión. La compañía entiende que, de esta manera, resulta posible compatibilizar la consecución de los objetivos de su negocio, la creación de valor a largo plazo y el respeto en las sociedades en las que opera,* se señala en el último informe. La compañía eléctrica busca con su política de sostenibilidad generar confianza social que generen un clima de opinión favorable para la empresa, sus negocios y sus actividades.

El Grupo Santander inició su actividad en RSC con el programa de Universidades, impulsado personalmente por su presidente, Emilio Botín, alrededor de 1998. El Departamento de RSC se creó en el 2002, momento en

el que se presenta el primer plan de estrategia de RSC del banco. *Nuestra filosofía como banco y como grupo se extiende al terreno de RSC. Partimos del criterio de las bondades de la bancarización y el desarrollo de las clases medias en los países en los que operamos. El Grupo Santander entiende que su esfuerzo sincero por la RSC debe deparar beneficios para la sociedad y como consecuencia beneficios para el banco. Son caínos para ellos,* señala Oscar Arroyo, miembro del Departamento de RSC del Grupo Santander.

En el caso de Telefónica, a finales de los noventa, empieza a publicar sus primeros Informes Medioambientales, aunque en la década de los setenta publicó su primer informe sobre responsabilidad social. Como tal, el primer Informe de RC lo publica en el 2002 y lo ha ido enriqueciendo con el propio crecimiento de la corporación. *En Telefónica entendemos la RC como una manera de gestionar el negocio en relación con todos los grupos de interés. En la medida que seamos capaces de generar un impacto positivo con nuestra actividad, seremos capaces de garantizar también la propia sostenibilidad de la compañía y la de las relaciones con nuestros grupos de interés,* se afirma en su último informe.

Iberdrola es una compañía que apuesta por la innovación intenta combinar en su estrategia el resultado económico con la gestión ambiental y un positivo impacto social en sus actividades. *Iberdrola –se dice en su Informe de Sostenibilidad 2007- trabaja para ser una compañía energética que hace de*

su compromiso ético y del respeto al entorno la base del sentido de pertenencia y de la confianza de todas las personas y los diferentes colectivos con los que se relaciona. La política de RSC de Iberdrola se recoge en diez principios, aprobados por su Consejo de Administración,: cumplir la legalidad, adoptar prácticas avanzadas de Gobierno Corporativo, respetar los derechos humanos, desarrollar un marco favorable de relaciones laborales, potenciar una cultura de respeto al entorno natural, favorecer la transparencia y las reglas de libre mercado, promover actuaciones socialmente responsables, impulsar vías de comunicación y diálogo con los colectivos relacionados y difundir información relevante y veraz.

El conglomerado formado por esa especie de declaración de intenciones y compromisos que son la misión, la visión, los valores y los principios representa una búsqueda de los que se pudiera llamar una ideologización de las empresas.

Telefónica ha profundizado mucho en estos parámetros. Define su visión como espíritu de progreso y lo explica como *el equilibrio entre el cuerpo, que son las magnitudes, y el alma, que es la forma de ser. Queremos mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionando servicios innovadores basados en las tecnologías de la información y las comunidades.* Los valores que encarnan esta visión son los de ser una compañía innovadora,

competitiva, abierta, comprometida y confiable. Y este círculo se cierra con unos principios de actuación de honestidad y confianza, respeto por la ley, integridad y respeto por los derechos humanos.

El Grupo Santander tiene como visión convertirse en un banco global, *consolidarse como un gran grupo financiero internacional, que da una rentabilidad creciente a sus accionistas y satisface todas las necesidades financieras de sus clientes. Para ello cuenta con una fuerte presencia en mercados locales que combina con políticas corporativas y globales.* Ha elegido como valores los de dinamismo, fortaleza, liderazgo, innovación, orientación comercial y ética profesional.

Iberdrola formula su visión de la siguiente manera: *queremos ser la compañía preferida por nuestro compromiso con la creación de valor, la calidad de vida de las personas y el cuidado del medio ambiente.* Ha seleccionado como valores: ética y responsabilidad corporativa, resultado económico, respeto por el medio ambiente, confianza y sentido de pertenencia. La compañía ha puesto en marcha una serie de políticas y medidas destinadas a maximizar el valor, proteger los resultados y la reputación, defender los intereses de los grupos de interés, establecer un marco de relaciones laborales, cuidar el medio ambiente y favorecer las reglas del libre mercado. En diciembre del 2007 se aprobaron las siguientes políticas:

Gobierno Corporativo, Control y Gestión de Riesgos, Responsabilidad Social Corporativa, Medio Ambiente y Biodiversidad.

El BBVA tiene como visión el hecho de que *trabajamos para un futuro mejor para las personas*. Esta visión se descompone en los siete principios que forman su cultura corporativa: el cliente, la creación de valor, el equipo, el estilo de gestión, el comportamiento ético e integridad personal y profesional, la innovación y la responsabilidad social corporativa.

Endesa tiene como visión ser un operador centrado en la electricidad y con capacidad para competir globalmente, que actúa como una compañía *multinacional, responsable, eficiente y competitiva, comprometida con la seguridad, la salud y el medio ambiente*. Su misión se desglosa en un triple vector: maximizar el valor para los accionistas, servir a sus mercados y contribuir al desarrollo de sus empleados. Asimismo, ha seleccionado siete valores que proyectan su visión y misión: personas, seguridad y salud, trabajo en equipo, conducta ética, orientación al cliente, innovación, orientación a resultados, comunidad y medio ambiente.

En el caso de Repsol su visión está condicionada por la propia naturaleza y dimensión de su negocio como se aprecia cuando señalan que *ser una empresa internacional petrolera y gasista integrada, ad mirada, orientada al cliente y a la creación de valor*. Divide sus valores entre éticos y de negocio.

Entre los primeros incluye integridad , transparencia, responsabilidad y seguridad. Entre los segundos, liderazgo, orientación a resultados, innovación y orientación al cliente.

Gas Natural ha elaborado un esquema que responde por completo a la anglosajón. Como misión considera *atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a sus clientes servicios y productos de calidad respetuosos con el medio ambiente, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible, y a sus empleados la posibilidad de desarrollar competencias profesionales. Por visión, ser un grupo energético y de servicios líder y en continuo crecimiento, con presencia multinacional,... y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso de ciudadanía global.* La gasista ha seleccionado seis valores que guían su forma de actuar : orientación al cliente, compromiso con los resultados, sostenibilidad, interés por las personas, responsabilidad social e integridad.

Compañía	Valores o principios
Repsol	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integridad ▪ Transparencia ▪ Responsabilidad ▪ Seguridad ▪ Liderazgo ▪ Orientación a resultados ▪ Innovación ▪ Orientación al cliente
Gas Natural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación al cliente ▪ Compromiso con los resultados ▪ Sostenibilidad ▪ Interés por las personas ▪ Responsabilidad social ▪ Integridad

Iberdrola	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ética y responsabilidad corporativa ▪ Resultado económico ▪ Respeto por el medio ambiente ▪ Confianza ▪ Sentido de pertenencia
BBVA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cliente ▪ Creación de valor ▪ Equipo ▪ Estilo de gestión ▪ Comportamiento ético e integridad personal y profesional ▪ Innovación ▪ Responsabilidad social corporativa
Santander	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinamismo ▪ Fortaleza ▪ Liderazgo ▪ Innovación ▪ Orientación comercial ▪ Ética profesional
Endesa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas ▪ Seguridad y salud ▪ Trabajo en equipo ▪ Conducta ética ▪ Orientación al cliente ▪ Innovación ▪ Orientación a resultados ▪ Comunidad ▪ Medio ambiente
Telefónica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Honestidad ▪ Confianza ▪ Respeto por la ley ▪ Integridad ▪ Respeto por los derechos humanos

Como se puede apreciar estas grandes corporaciones españolas comparten una idea de liderazgo y de mejora de la sociedad en sus áreas de interés junto a su compromiso con el éxito en sus resultados y actividad empresarial, a la vez que generar valor para los accionistas. Todos ellos, de una forma u otra, mantienen criterios comunes como son la innovación, la ética, la integridad y la responsabilidad.

10.4 Modelo de RSC

Las compañías españolas incluidas en esta investigación han ido moldeando su modelo de RSC en un tiempo muy corto algo superior a un lustro al hilo de la evolución del negocio, de las prácticas impuestas por las agencias de ratings, los modelos de *reporting*, la legislación sobre buen gobierno y medio ambiente sus propios compromisos sociales.

Los modelos puestos en marcha por los departamentos de RSC de estas empresas se orientan hacia la búsqueda de un diálogo con los *stakeholders* que permita una mejora en la gestión de sus compañías. *Buena parte de la labor de los profesionales de RSC se basa en escuchar lo que dicen los grupos de interés, determinar lo que no funciona para tomar las medidas correctoras adecuadas. Se trata de que todo el negocio actúe siguiendo los criterios de RSC*, afirma José Angel Moreno, del BBVA. Una perspectiva paralela la aporta José María Pérez Garrido, de Repsol, cuando indica que *nos ocupamos de muchas áreas en las que, pese a no tener la gestión, si nos encargamos de la coordinación y la motivación para hacer bien las cosas*.

Gas Natural plantea un esquema definido de *stakeholders* en su estrategia de RSC. Los estructura en cinco categorías de compromisos: clientes, accionistas e inversores, empleados, proveedores y sociedad (medio ambiente y ciudadanía). Su actividad en RSC *responde a una visión de la forma de hacer*

negocios sustentada en la responsabilidad y en la creación de valor para sus diferentes grupos de interés, se indica en el Informe de RSC 2006

Repsol, por su parte, también considera a cinco grupos de interés: accionistas, clientes, socios y proveedores, empleados y sociedad. Con estos grupos, la compañía ha establecido una serie de compromisos que están integrados en las políticas y sistemas de gestión de la empresa. *El objetivo es desarrollar canales adecuados de comunicación con los grupos de interés y establecer estructuras para que los conocimientos obtenidos lleguen a los centros de desarrollo estratégico y operacional de la compañía*, se indica en el Informe de RSC 2006

En el caso del BBVA, se apuntan seis distintos grupos de interés que forman su universo: accionistas, clientes, empleados, proveedores, reguladores y sociedad. Para el Banco, sus grupos de interés son *todas aquellas personas, instituciones o colectivos que afectan significativamente a su actividad y a sus decisiones y/o que se ven afectados por ellas*, se define en el Informe de RSC 2006. Además de estos grupos principales, el banco ha determinado una serie de subgrupos. Con todos ellos ha habilitado canales de escucha y comunicación.

El Grupo Santander, por su parte, mantiene un esquema de acercamiento aparentemente más sofisticado que los anteriores que denomina mapa de

sostenibilidad y que divide en actividad, estructura y entorno. En actividad, sitúa en la parte superior de la pirámide a los clientes, soportados por productos, proveedores y servicios. En estructura, incluye a accionistas, gobierno corporativo, recursos humanos, tecnología, marca y gestión del riesgo. Y en entorno, a universidad, acción social y medio ambiente. *Las empresas deben garantizar el crecimiento sostenible cuidando del entorno y contribuyendo al bienestar social*, afirma la empresa en su Memoria de Sostenibilidad 2005.

Telefónica también pone por delante a los grupos de interés, *entendemos la RC como una manera de gestionar el negocio en relación con todos nuestros grupos de interés. Se trata de que sea tan importante conseguir los objetivos y resultados económico-financieros como la forma en que los obtenemos*, según el Informe de RC 2006. La empresa de comunicaciones tiene como grupos de interés a clientes, empleados, accionistas, comunidades y proveedores.

En el caso de Endesa, proporciona una visión más detallada de sus grupos de interés a través de la elaboración de un mapa estratégico que sitúa como los prioritarios a empleados, accionistas, clientes, universidades, sociedad y Administración. Y como secundarios a organizaciones sociales, proveedores, inversores, sindicatos y medios de comunicación.

En Iberdrola se consideran como grupos de interés al equipo humano, accionistas y comunidad financiera, organismos reguladores y administraciones públicas, usuarios, proveedores, medios de comunicación y sociedad. Esta compañía de energía considera a grupo de interés a aquellos colectivos *que afectan o son afectados* por las actividades que se llevan a la práctica.

Al igual que pasaba en el epígrafe anterior, las compañías analizadas han seleccionado unos grupos de interés muy similares. Llama la atención la escasa relevancia conferida a gobiernos y medios de comunicación entre los mismos, pese a la indudable presencia que tienen en la marcha de un negocio, en su imagen y en su reputación.

A continuación, vamos a estimar que compromiso o actividades desarrolla cada una de estas empresas con sus grupos de interés:

	BBVA	Santander	Repsol	Gas Natural	Endesa	Telefónica
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores soluciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción • Calidad • Atención personalizada • Innovación • Productos y servicios adecuados 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores productos • Seguridad en el suministro • Atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción • Productos y servicios • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios • Calidad y precios justos • Seguridad • Información veraz
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de valor de forma sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de valor • Transparencia • Equidad • Participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de valor • Agenda del inversor 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad creciente • Atender demandas y necesidades • Presencia en índices 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de valor • Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno corporativo • Creación de valor • Control interno y gestión de riesgos • Activos empresariales
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo personal y profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Carrera profesional • Conciliación 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Desarrollo Profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de vida • Desarrollo profesional • Participación y transparencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Salud • Seguridad • Desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional • Compensación • Derechos humanos • Seguridad y Salud
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Aliados 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre coste y calidad • Modelo Global de Compras • Competitividad y transparencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de calificación y registro 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones de confianza • Mecanismos objetivos de selección 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos de interés • Igualdad y transparencia • Cadena de suministro
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación superior • Acción social • Mejora del entorno ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Lucha contra el cambio climático • Diálogo con la comunidad • Disminuir impactos ambientales • Protección de la biodiversidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de gases de efecto invernadero • Racionalización del consumo • Sistemas de gestión ambiental • Seguridad • Desarrollo de las comunidades • Diálogo con asociaciones • Transparencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo social 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la sociedad en lo social, lo tecnológico y lo económico • Medio ambiente
Reguladores	<ul style="list-style-type: none"> • Legalidad • Integridad 					

En el caso del BBVA, las funciones de RSC se concentran en varias áreas de actividad. Por un lado, está la información, centrada en la elaboración de memorias y cuestionarios para las agencias de sostenibilidad. Por otro, la coordinación de las políticas de medio ambiente, así como la gestión de la política de acción social, fijando una estrategia común, para que se mantengan los criterios en el ámbito local. Hay aspectos importantes como los relativos a gobierno corporativo que quedan fuera del ámbito de competencia de los Departamentos de RSC. Por ejemplo, buen gobierno, recursos humanos y gestión de proveedores, que recaen en otras áreas del banco.

Una situación similar se planea en Repsol. Las funciones del Departamento se concentran en la información para atender a las agencias de índices en temas económicos, ambientales y sociales, así como la gestión directa de los temas de acción social y la coordinación con la Dirección de Gobierno Corporativo de los asuntos de Buen Gobierno.

Por parte de Gas Natural, las principales áreas de actividad se centran en la representación institucional para posicionar a la empresa, la elaboración de la información para los índices y la gestión de la acción social.

El Grupo Santander establece como principales funciones para su Departamento de RSC las universidades, que tiene un tratamiento propio en el

banco, acción social y cultural y medio ambiente, junto a la elaboración de la documentación para las agencias de índices.

10.5 Sistema de *reporting*, *rating* y auditoría

En los últimos años todas las grandes corporaciones han comenzado a publicar sus informes de RSC y sus Memorias de Sostenibilidad, lo que hacía necesario la adopción de criterios relativos al tipo de información que hay que suministrar y el contenido y estructura de la presentación.

La *Global Reporting Initiative* (GRI) fue creada en 1997 por *Coalition for Environmentally Responsible Economies* y el Programa de Medio Ambiente de Naciones Unidas. Ha generado un modelo sistematizado de información, similares a los financieros, sobre RSC, que se nuclea en torno a la dimensión económica, social y medioambiental. La GRI ha tenido ya varias versiones. La información sobre RSC incorpora indicadores de actuación sobre los distintos grupos de interés, pudiendo colocarse según las tres dimensiones de sostenibilidad, fijando niveles que están en todas las empresas y los que sólo afectan a algunas de ellas. La propuesta del GRI pretende resolver la comparación y normalización de la información ambiental y social. La estructura en varios apartados:

- Visión y estrategia sobre sostenibilidad
- Perfil de la organización
- Estructura de gobierno y sistemas de gestión

- Índice de los indicadores
- Indicadores de actuación económica, ambiental y social

Los informes precisan ser auditados por verificadores externos para potenciar la credibilidad de su contenido.

Otro componente clave es la existencia de los índices bursátiles que miden la calidad de la RSC de las compañías. Existen multitud de ellos, pero los dos más prestigiosos y universalmente aceptados son el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) y el FTSE4Good.

EL DJSI fue creado en 1999 y se basa en la revisión de la gestión económica, medioambiental y social a través de más de cincuenta criterios generales y específicos para cada sector. Se aplica sobre las 2.000 empresas con mayor capitalización. SAM Group y Dow Jones son las empresas encargadas de establecer y valorar los criterios y PricewaterhouseCoopers de verificarlo como auditor. Abertis, BBVA, Santander, Endesa, Gas Natural, Ferrovial, Inditex, Iberdrola y Telefónica son las empresas españolas que figuran en este ranking.

El FTSE4Good se creó en el 2001 por FTSE en colaboración con *Ethical Investment Research Service* y UNICEF. Sus criterios sociales de selección de valores están basados en criterios internacionales y giran en torno a tres

campos: sostenibilidad medioambiental, relaciones con *stakeholders* y respeto a los derechos humanos. BBVA; Santander, Bankinter, Gamesa, Gas Natural, Ferrovial, Inditex, Repsol y Telefónica figuran en este índice. Endesa e Iberdrola no son aceptadas en este índice dado que mantienen actividades destacadas en energía nuclear.

En Estados Unidos se publica desde 1982 el Índice Fortune de empresas más admiradas, que se basa en la opinión de analistas, ejecutivos y gestores. En España, desde el 2000 se publica el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOR) fruto de un acuerdo entre Villafañe y Asociados, Cinco Días y Análisis e Investigaciones. Establece un ranking con las 50 empresas y los 50 líderes de reputación corporativa.

Una de las funciones habituales y de mayor importancia de los departamentos de RSC de estas grandes compañías españolas es el cumplimiento de información para atender los cuestionarios de las agencias de ratings y la elaboración de las memorias e informes que, por otro lado, involucran a toda la organización. Telefónica realiza su Informe de RSC bajo los criterios de GRI, al igual que el resto de las compañías investigadas, y su informe está verificado por Ernst&Young. El BBVA tiene verificado su informe por Deloitte, auditora que también verifica la Memoria del Grupo Santander. PricewaterhouseCoopers audita a Gas Natural mientras KPMG se encarga de Repsol.

Endesa, por su parte, se acoge a las directrices G3 del GRI y acorde con los tres principios de la norma AA1000AS de *Accountability*. Su informe tiene una calificación A+ y está revisado por Deloitte.

Iberdrola elabora su Informe de Sostenibilidad, que incluye datos económicos, sociales y ambientales, siguiendo la norma AA1000 y los criterios GRI, versión 3.0, con el nivel de aplicación A+ y habiendo sido revisado por KPMG.

10.6 Estructura, organigrama, funcionamiento y planificación

Como señalábamos al principio, los departamentos de RSC de estas grandes compañías se han ido formando a partir del año 2000, momento en el que se han integrado en los organigramas y estructuras de las compañías dotándose de los recursos necesarios.

Repsol formó su Dirección de Reputación Corporativa y Relaciones Internacionales, dirigida por Eduardo García Moreno, en el año 2003. Esta Dirección en la actualidad está englobada dentro de la Dirección General de Comunicación y Gabinete de Presidencia, que dirige Jaume Giró. Asimismo, cuenta con la Fundación Repsol, encargada del desarrollo de toda la política de acción social de la compañía petrolera. En su sede central de Madrid, la

Dirección cuenta con un equipo de siete personas, la mayor parte de los cuáles son profesionales veteranos de la compañía petrolera. En el equipo figuran economistas, abogados y sociólogos. Pero se podría afirmar que alrededor de unas 90 personas trabajan en temas de RSC en Repsol en aspectos como Medio Ambiente, Relaciones con la Comunidad y otras de tipo corporativo. Asimismo, en las operaciones que la compañía tiene en América Latina, en cada país existe un responsable de RSC. *Tenemos con ellos una relación funciona l y de coordinación*, señala José María Pérez Garrido. Aproximadamente, una o dos veces al año se reúnen todos ellos para repasar el status de los proyectos.

Repsol dispone de un Plan Director de Responsabilidad Corporativa para el periodo 2007-2009, que identifica y analiza los retos y riesgos no financieros asociados a las actividades de la compañía. La compañía ha establecido seis líneas estratégicas y nueve programas de actuación. Entre los primeros figuran: buen gobierno y comportamiento ético, atracción y retención del talento, seguridad y salud, gestión de los impactos medioambientales, impacto de los productos, diálogo y cooperación con la comunidad. Este esquema se completa con planes de coordinación e información, seguimiento y formación.

Asimismo, de cara a integrar la RSC en el conjunto de la compañía, Repsol cuenta con un Comité de Reputación Corporativa que bajo la Presidencia del

Director General de Comunicación reúne periódicamente a los directores generales de la compañía para evaluar el status de la cuestión.

Endesa, por su parte, ha impulsado dos grandes planes estratégicos. Primero, fue la Política de Sostenibilidad, publicada en el marco del PEMADS (Plan Estratégico en Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible) 2003-2007, que fijó los siete compromisos: eficiencia, protección del entorno, buen gobierno y comportamiento ético, salud, seguridad y desarrollo profesional y personal de, creación de valor y rentabilidad, desarrollo social y calidad del servicio. Este programa, impulsado por la dirección de la empresa y aplicado por empleados y proveedores, se ha cumplido en un 95 %. En la actualidad, Endesa ha finalizado su PES (Plan Estratégico de Sostenibilidad) 2008-2012. El Plan se estructura en tres ejes:

- Líneas Básicas: Pretende mejorar los siete compromisos ya enunciados con anterioridad
- Nuevos retos: Centrados en el cambio climático y en la legitimidad de la compañía en los territorios donde opere
- Comunicación: Poner en valor los interna y externamente los logros alcanzados.

El cumplimiento del PES es obligatorio para todas las filiales de Endesa, siendo supervisado por el Comité de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.

El Grupo Santander tiene una Dirección de Responsabilidad Social Corporativa, dirigida por Borja Baselga, que se encarga de esta materia en España. Esta unidad está ubicada en la Dirección de Comunicación Externa, que dirige José Manuel Cendoya. En esta misma dirección se ubica la Dirección de Comunicación para América Latina, bajo la dirección de Manoel Madureira, que se encarga de RSC para la región. En paralelo, Santander Universidades cuenta con una estructura propia dirigida por José María Villasante, quien directamente reporta al Presidente del Banco, Emilio Botín. Alrededor de unas 150 personas trabajan en todo el mundo para la división de Universidades del Grupo Santander, mientras que unas 50 lo hacen en RSC, muchas de las cuales comparten esta actividad con comunicación. Precisamente, comunicación es el bagaje académico y profesional de la mayor parte de las personas que se dedican a RSC en el Grupo bancario en España, aunque en América Latina si existe una trayectoria en sus componentes más volcada hacia la acción social. *Entre los países y Madrid se estudian, avalúan y consensúan los diferentes programas. Básicamente, Madrid visa y aprueba las propuestas de América Latina, bajo el criterio de que la realidad local debe cobrar mucho peso en SC. Entre los países y Madrid existe un contacto cotidiano,* afirma Oscar Arroyo, miembro de la Dirección de RSC. Cada año el Grupo Santander organiza una Convención Anual de Comunicación en la que se repasa toda la actividad y se presentan los mejores casos.

Por su parte, el BBVA cuenta con un Departamento de RSC, que dirige en la actualidad Antonio Ballabriga, englobado en la Dirección General de Comunicación e Imagen, que depende de la Presidencia y dirige Javier Ayuso. Existe también un Comité de Reputación y Responsabilidad que, bajo la presidencia del Director General de Comunicación, reúne periódicamente a todos los directores generales. El Departamento de RSC está desglosado en un área de Reputación y otra de Responsabilidad, trabajando en ambas unas 9 personas, la mayor parte de la cuál es poseen una formación económica y financiera, habiendo pasado la mayor parte de ellos por distintas áreas del negocio bancario. Al igual que en otras empresas, en América Latina, donde trabajan unas 25 personas, el perfil es más de comunicación y filantropía. El BBVA cuenta con una planificación de RSC, plasmada en el Plan Marco 2006-2010, centrado en educación, cultura, sociedad y patrocinios. En España se priorizan los programas destinados a las necesidades básicas de las familias y la Fundación por la Ciencias Sociales, Medio Ambiente y Salud. En América Latina, se pone por delante la educación para desfavorecidos y los programas de microcréditos, hasta el punto de que en el 2007 se ha puesto en marcha la Fundación Microcréditos, dotada con unos 200 millones de euros.

Gas Natural ha ido construyendo sus actividades de RSC en torno a su Departamento de Comunicación, que depende del Presidente y del Consejo Delegado. En la actualidad, la Dirección de Reputación Corporativa, bajo la responsabilidad de María del Carmen González, depende de la Dirección de

Comunicación y Gabinete de Presidencia, dirigida por Jordi García Tabernero. La Dirección se divide en los departamentos de Responsabilidad Corporativa, Eventos y Relaciones Internacionales. Cuenta en España con un equipo de 8 personas, la mayoría de las cuales son profesionales de la comunicación, junto a algún economista y algún abogado. En América Latina existe un profesional en cada país a cargo de la RSC. Gas Natural tiene un Comité de Reputación Corporativa, que preside el Director de Comunicación. También cuenta con una Comisión del Código de Conducta. La compañía dispone de un Plan Director de Responsabilidad Corporativa desde 1999 que se revisa anualmente estudiando las actividades para cada uno de sus grupos de interés.

Iberdrola cuenta con una Dirección de RSC, dirigida por Juan Felipe Huerta, que reporta al Director de Recursos Corporativos, Fernando Bécker. En el 2007 aprobó formalmente su Política de RSC, dentro de un impulso de renovación en todos los parámetros emprendidos por la eléctrica en los últimos años. Se ha dotado de sendos Comités de Reputación Corporativa y de Medio Ambiente. El de Reputación Corporativa, supervisado por el Director de Recursos Corporativos, coordina desde el 2004 los trabajos necesarios para mantener un liderazgo empresarial y cuidar las relaciones con los grupos de interés. Tiene un total de 17 componentes. El de Medio Ambiente, con funciones similares, está supervisado directamente por el Director de Medio Ambiente y Calidad, encuadrado en la Dirección de Estrategia y Desarrollo.

En el caso de Telefónica la Dirección de Reputación, Marca y RSC, que dirige Alberto Andreu, está encuadrada en la Secretaría General Técnica de la Presidencia e impulsada por la Comisión de Recursos Humanos y Responsabilidad Corporativa del Consejo de la compañía. La gestión de la RSC se presentó en el I Foro de RC de Telefónica, en el que participaron 1 00 profesionales.

10.7 Buen gobierno

El gobierno corporativo es una de las piezas clave para medir la transparencia y la responsabilidad de una compañía. Todas las grandes compañías que han sido incluidas en esta investigación promueven prácticas de buen gobierno tan relevantes para reguladores, inversionistas y accionistas. En su conjunto, las políticas corporativas se suelen asentar sobre los principios de protección de los derechos de los accionistas y la transparencia en la toma de decisiones y en el manejo de la información.

A menudo, en algunos países se formulan Códigos elaborados por Comisiones de expertos auspiciadas por poderes públicos, casi todos ellos basados en los criterios de transparencia y elevan recomendaciones respecto a la composición y funcionamiento de los diferentes órganos de gobierno. En el caso español existen el denominado Código Olivencia, de 1998 y el Informe Aldama, de 2003, que dio paso a la Ley de Transparencia del mismo año. En el 2006 se alumbró el Código Unificado de Gobierno Corporativo, conocido

como Código Conthe, que, entre otras cosas, invitaba a aumentar la presencia femenina en los Consejos de Administración. Básicamente, representa la unión del informe Olivencia y el Aldama, con la incorporación de recomendaciones europeas.

En líneas generales, las empresas investigadas responden a unos patrones similares de comportamiento que se vertebran a través de una serie de informes que habitualmente suelen ser los siguientes: Informe Anual, Informe de Responsabilidad Corporativa, Informe de la Comisión de Auditoría y Control, Cuentas Anuales (Balance, Memoria y Cuenta de Pérdidas y Ganancias) y el Informe de Gestión formulado por el Consejo de Administración.

Esta serie de documentos pretenden informar a terceros de los datos más relevantes de las empresas relativas a su actividad social, las formas de actuar de la sociedad, los criterios que están detrás de esas decisiones, la transparencia y la eficacia en la gestión.

Las prácticas de Buen Gobierno se proyectan en los distintos órganos de la compañía. Un caso es el de la Junta General de Accionistas que suele reunirse una vez al año, en su condición de máximo órgano decisorio de la entidad. Otro es el Consejo de Administración y las diferentes Comisiones que dependen del mismo como es la Ejecutiva, la de Estrategia, la de Auditoría y

Control, la de Inversiones y Competencia, la de Riesgos, la de Tecnología y la de Retribuciones y Nombramientos. También cabe incluir el Comité de Dirección, encargado de la marcha diaria de las empresas.

Sin duda, otro componente importante para el buen gobierno corporativo son las relaciones como compañías cotizadas con la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), órgano al que deben informar obligadamente mediante un "*hecho relevante*" sobre cualquier acontecimiento o información que puede ser de interés para los inversores y para el mercado. Estas empresas envían un promedio de 50 hechos relevantes a la CNMV anualmente.

Uno de los aspectos más llamativos de la transparencia informativa en la cultura española es la publicación de los sueldos, planes de pensiones y compensaciones de los ejecutivos y miembros del Consejo de Administración de las compañías. De esta forma, se pueden conocer los emolumentos completos de los presidentes Emilio Botín, en el Santander; Francisco González, en el BBVA; Antoni Brufau, en Repsol; Salvador Garró, en Gas Natural, César Alierta, en Telefónica, Ignacio Sánchez Galán, en Iberdrola, y José Manuel Entrecanales, en Endesa.

A modo de ejemplo, dado que su estructura es convencional en las grandes empresas españolas, Endesa dispone de unos Estatutos Sociales que

establecen como órganos de gobierno a la Junta General de Accionistas, el Consejo de Administración y la Comisión Ejecutiva. Tanto la Junta como el Consejo se rigen por sendos reglamentos que regulan su funcionamiento. Asimismo, Endesa se ha dotado de un Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores inspirado en los criterios de transparencia, gestión eficaz y responsabilidad de los órganos de gobierno.

Los órganos de gobierno tienen las siguientes funciones:

- Junta General de Accionistas : Es la reunión de socios para decidir sobre los asuntos de su competencia. El Consejo de Administración la convoca con carácter ordinario dentro de los seis primeros meses del año y con carácter extraordinario cuando lo considere oportuno.
- Consejo de Administración: Está formado por un mínimo de nueve y un máximo de quince consejeros. Se suele reunir entre 25 y 30 veces al año. Posee plenas competencias para administrar y representar a la sociedad en el desarrollo de sus actividades. Fija la estrategia general, aprueba planes concretos y supervisa a la alta dirección de la compañía.
- Comisión Ejecutiva: Actúa bajo la presidencia del Presidente Ejecutivo y forman parte de ella el Consejero Delegado y cuatro Consejeros. Se encarga de ejecutar las funciones que les hubiera dotado el Consejo de Administración.

Endesa cuenta con los siguientes Comités que nacen de su Consejo de Administración:

- Comité de Auditoría y Cumplimiento: Integrado por cuatro Consejeros, se encarga de velar por el buen gobierno corporativo y la transparencia de las actuaciones económico-financieras y de auditoría externa.
- Comité de Nombramientos y Retribuciones: Formado por cuatro Consejeros, tiene como misión proponer al Consejo el nombramiento de nuevos consejeros y de los miembros de la Alta Dirección
- Comité Económico Financiero y de Inversiones: Formado por ocho miembros, dos de los cuales no son consejeros, se ocupa de preparar los informes a los accionistas, analizar la información mensual de resultados, revisar el presupuesto anual y analizar las posibles compras e inversiones
- Comité del Plan Industrial, Estrategia y Sinergias: Formado por seis miembros, se encarga de determinar la estrategia de la compañía, coordinar la consecución del plan industrial y establecer sinergias.

Las empresas incluidas en la investigación cuentan con órganos de representación, deliberación y ejecución que todos ellos responden a los mismos criterios. Se ha preparado un cuadro resumen en el que se recoge los órganos de dirección de las empresas tal y como viene reflejado en sus memorias:

Empresa	Junta General de Accionistas	Consejo de Administración	Comité de Dirección	Comités y Comisiones
Endesa	Reunión de los socios para decidir sobre los asuntos de su competencia	Formado por 10 miembros. Posee plenas competencias para administrar y representar a la sociedad en el desarrollo de sus actividades. Fija la estrategia general, aprueba planes concretos y supervisa a la alta dirección de la compañía.	Se encarga de la gestión diaria de la sociedad	-Comisión Ejecutiva -Comité de Auditoría y Cumplimiento -Comité de Nombramientos y Retribuciones -Comité Económico Financiero y de Inversiones -Comité del Plan Industrial, Estrategias y Sinergia
Iberdrola	Máximo órgano de decisión de los accionistas	Formado por 15 consejeros. Competente para adoptar acuerdos sobre toda clase de asuntos no atribuidos por Ley o Estatutos a la Junta General, encargándose de gestionar, administrar y representar	Cuenta con: -Comité Operativo: Se encarga del día a día -Comité de Dirección: Atiende la marcha general de la compañía	-Comisión Ejecutiva Delegada -Comité de Auditoría y Cumplimiento -Comisión de Nombramientos y Retribuciones
Repsol	Órgano social soberano en la toma de decisiones esenciales de la compañía	Formado por 16 miembros. Se encarga del gobierno, la dirección y la administración de la compañía: plan estratégico, presupuestos,, inversiones y financiación, RSC y gestión de riesgos	Gestión ordinaria de los negocios	-Comisión Delegada -Comisión de Auditoría y Control -Comisión de Nombramientos y Retribuciones -Comisión de Estrategia, Inversiones y RSC
Santander	Órgano social soberano en las decisiones fundamentales de la Compañía	Compuesto por 19 miembros. Se encarga de la supervisión del Grupo. Aprueba planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto	Se encarga de la gestión del banco, bajo la dependencia del Presidente y del Consejero Delegado.	-Comisión Ejecutiva -Comisión Delegada de Riesgos -Comisión de Auditoría y Cumplimiento -Comisión de

		anual, dividendos y autocartera, así como políticas de RSC y otras.		Nombramientos y Retribuciones -Consejo Asesor Internacional
BBVA	Máximo órgano de representación y decisión de los accionistas	Formado por 19 miembros. Se ocupa de la aprobación de planes estratégicos y de la supervisión de la marcha general de la sociedad	Se encarga de la gestión del banco, bajo la dependencia del Presidente y del Consejero Delegado.	- Comisión Delegada -Comisión de Auditoría y Cumplimiento -Comisión de Nombramiento y Retribuciones -Comisión de Riesgos
Telefónica	Máximo órgano de representación y decisión de los accionistas	Formado por 17 miembros. Se ocupa de la aprobación de planes estratégicos y de la supervisión de la marcha general de la sociedad	Actúa bajo la dirección del Presidente y del Consejero Delegado y se encarga de la gestión de los negocios de la empresa	-Comisión Delegada -Comisión de Auditoría y Control -Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Buen Gobierno -Comisión de Recursos Humanos, Reputación y Responsabilidad Corporativa -Comisión de Regulación -Comisión de Calidad del Servicio y Atención Comercial -Comisión de Asuntos Internacionales
Gas Natural	Máximo órgano decisorio de la sociedad	Formado por 17 miembros. Se encarga de la aprobación de planes estratégicos y de la supervisión de la marcha general de la sociedad	Se ocupa de la gestión de la sociedad bajo la dirección del Presidente y del Consejero Delegado.	-Comisión Ejecutiva -Comisión de Nombramientos y Retribuciones -Comisión de Auditoría y Control -Comisión de Estrategia, Inversiones y Competencia

10.8 Código de Conducta

Con carácter interno las empresas promueven Códigos o Principios de Conducta, con un alto contenido ético, destinados a inspirar la actuación dentro y fuera de la compañía de todos sus componentes para establecer la conducta con la sociedad. No sólo vincula a todos los profesionales de la empresa, sino que la tendencia es que también vincule a los de todas las sociedades que tengan relación con la misma como proveedores o socios.

Estos Códigos suelen estar aprobados por los Consejos de Administración de las empresas. Por ejemplo, el BBVA lo aprobó en el 2003 y concreta *el comportamiento ético y la integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar la actividad*. En el caso de Telefónica ha reemplazado en el 2006 su Código por unos denominados Principios de Actuación para todos sus empleados en el mundo. La compañía de comunicaciones se ha tomado tan en serio la aplicación y la asunción de estos principios por parte de sus empleados que ha creado una Oficina de los Principios de Actuación como mecanismo para implantar y observar el cumplimiento de los mismos. Esta Oficina está dotada con un equipo de trabajo a tiempo completo y dispone de una web para los empleados dentro de la intranet corporativa.

Iberdrola, tras las incorporaciones de Scottish Power y el crecimiento general de su organización, ha actualizado a lo largo del 2006 y el 2007 sus Códigos éticos y de conducta. Se denomina Código de Conducta Profesional y

afecta a todos los empleados de la compañía. Las normas generales de conducta profesional se centran en los siguientes aspectos: cumplimiento de la legalidad, compromiso con los derechos humanos y laborales y desempeño de una conducta profesional íntegra.

Endesa, por su parte, se ha dotado de un conjunto de normas de integridad corporativa como son el Estatuto de la Alta Dirección, el Estatuto del Directivo y el Código de Conducta del Empleado. Pretenden enmarcar los valores de la compañía eléctrica: personas, seguridad y salud laboral, trabajo en equipo, conducta ética, orientación al cliente, orientación a resultados, innovación, y comunidad y medio ambiente. La compañía constituyó en el 2004 una Comisión de Interpretación y Seguimiento del Estatuto del Directivo y del Código de Conducta del Empleado que tiene como función la interpretación y consulta sobre ambas normas.

Por otro lado, Endesa ha establecido un Canal Ético, accesible a través de la web, para que todos los miembros de sus grupos de interés puedan comunicar conductas irregulares, ilegales o no éticas. El canal está gestionado externamente para garantizar la confidencialidad. A lo largo del 2007 ha registrado 27 denuncias en Europa y 73 en América Latina, clasificadas en las siguientes categorías: aspectos contables y de auditoría, confidencialidad, conflicto de intereses, desvío de recursos, apropiación indebida, medio ambiente, represalias, seguridad, robo, infracciones relacionadas con valores o

títulos, falsificación documental, suministros y contratos y otros. El 76% de las denuncias se sustanciaron en el mismo año y un 25% finalizó con la aplicación de acciones correctivas. La Dirección Corporativa de Auditoría es el órgano encargado de analizar y decidir los casos presentados. Cuenta con una unidad de Prevención del Fraude, que le presta apoyo.

En general, representan un compromiso de las compañías con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Pacto Mundial de la Naciones Unidas, la OCDE, la OIT. En su conjunto, suelen moverse dentro de valores culturales como la dignidad, la integridad, la ética, la honestidad, la igualdad y la legalidad.

BBVA	Telefónica	Repsol	Gas Natural	Santander	Endesa	Iberdrola
- Dignidad de la persona	-Honestidad y confianza	-Integridad	-Ética	-Honestidad	-Conducta Ética	-Legalidad
- Igualdad de las personas	-Respeto por la ley	-Transparencia	-Honestidad	-Transparencia	-Profesionalidad	-Derechos humanos y laborales
- Legalidad	-Integridad	-Responsabilidad	-Integridad	-Interés del grupo por encima del personal	-Confidencialidad	-Integridad
- Objetivo profesional	-Derechos Humanos	-Seguridad				

10.9 Accionistas, Clientes, Empleados y Proveedores

Accionistas, por ser, independientemente de su condición de mayoritarios o minoritarios, los dueños de las empresas; clientes, por ser los destinatarios en el mercado de los productos y servicios; empleados, por encarnar la fuerza del trabajo, y proveedores, por su vínculo con la compañía, representan lo que algunos denominan los grupos de interés directo en la vida corporativa.

Sin ningún género de duda, concentran buena parte de la actividad de RSC de las compañías que se esfuerzan por proporcionar a cada uno lo que buscan en su relación con las empresas dentro de unos criterios y políticas de eficacia, transparencia y diálogo.

Los accionistas persiguen una rentabilidad a largo plazo basada en unos criterios de eficacia y transparencia en la gestión. Las empresas intentan proporcionarles una rentabilidad creciente, sostenida y socialmente responsable. Gas Natural, que cuenta con unos 40 mil accionistas, se plantea tres compromisos distintos: rentabilidad sostenida, canales de comunicación abiertos y presencia en los principales índices de inversión socialmente responsable.

La actuación del BBVA es similar. Cuenta con 864 mil accionistas a los que ofrece un crecimiento del valor, unos canales de diálogo, a través de distintos departamentos y soportes. El Grupo Santander cuenta con 2,3 millones de

accionistas a los que dedica la creación de valor a largo plazo, la mayor transparencia y la igualdad de derechos. En los últimos diez años la acción se ha revalorizado más de un 300 por 100 y este año se va a empezar a celebrar el Día del Accionista, con visitas a la Ciudad Financiera, que el banco posee en el municipio madrileño de Boadilla.

Repsol, por su parte, ha obtenido más de 13 mil millones de euros de valor creado para los accionistas en los últimos tres años. En el caso de Telefónica, ha otorgado a sus 1,7 millones de accionistas una rentabilidad del 31,2% en el 2006. Concentra su política en rentabilidad, transparencia, buen gobierno corporativo e inversiones responsables.

Iberdrola, a cuya Junta acudieron presentes o por representación 1222.500 accionistas, ha generado una revalorización de su acción de un 25,6% en el 2007, habiendo revalorizado la rentabilidad total para el accionista un 28,8%. En este ejercicio alcanzó un máximo histórico en la cotización a la vez que un record en su capitalización bursátil. Cuenta con casi 5 millones de acciones. El 2007 ha representado el debut en el parque de Iberdrola Renovables el pasado 13 de diciembre de 2007, que ha alcanzado una capitalización bursátil de casi 24 mil millones de euros.

En el 2007 la rentabilidad proporcionada por Endesa a sus accionistas ascendió a un 6,9%, sumando la revalorización, los dividendos y las primas de

asistencia. En los últimos tres años, la rentabilidad total media para el accionista ha sido del 37,2% anual. Bien es cierto, que el año 2007 estuvo muy marcado por la OPA lanzada por Enel y Acciona, que provocó que la acción protagonizara varios máximos históricos y la capitalización bursátil llegara a sus puntos más altos. Endesa cuenta con una Dirección de Relación con Inversores, con Oficinas en Madrid y Nueva York, así como con una Oficina del Accionista en Madrid.

Los clientes, que fueron el centro de la vida empresarial en los años noventa hasta ser una obsesión de los gestores, han tenido que acostumbrarse a compartir su peso, aunque siguen siendo fundamentales en las empresas.

Telefónica tiene 200 millones de clientes en el mundo que la puntúan con un 7 sobre diez en sus encuestas de satisfacción. La compañía acaba de crear un servicio de defensa del cliente independiente del negocio. Intenta mantener facturas y servicios muy competitivos, a la vez que toma las garantías necesarias para hacer una publicidad responsable y fidedigna. En este contexto, cuenta con actuaciones para proteger a los menores, evitar el uso del correo basura y fomentar un uso responsable de la tecnología.

El cliente es el rey sin discusión del Santander, al que se rodea de un marco corporativo, productos y servicios. El banco tiene casi 69 millones de clientes

en el mundo. Su modelo corporativo de clientes se basa en asesoramiento personalizado, productos y servicios innovadores y tecnología de vanguardia. En los distintos negocios y operaciones del banco, fomenta la implementación de programas distintos para mejorar la calidad de atención al cliente. En Red Santander, por ejemplo, han puesto en marcha el programa *Queremos ser su banco* destinado a captar y fidelizar clientes. Cuenta con productos y servicios tan responsables como Responsabilidad Fin, fondo de inversión acorde con los principios de la Iglesia Católica, Dividendo Solidario, para empresas comprometidas con los derechos humanos, acuerdos con ONGs, productos para estudiantes o inmigrantes y Social Housing, para vivienda social, así como microcréditos en América Latina.

EL BBVA cuenta con 42 millones de clientes, a los que aspira a ofrecerles un servicio acorde con sus expectativas para lo que cuenta con una plan de calidad, un defensor del cliente, junto a una gran variedad de productos y servicios. Ha suscrito los Principios de Ecuador, especiales para entidades financieras, que sientan las bases para la evaluación del riesgo social y ambiental de las grandes operaciones financieras. Asimismo, tiene programas para la prevención del blanqueo de capitales y de financiación del terrorismo.

Endesa, por su parte, dispone de 23,4 millones de clientes, de los cuales 11 millones corresponden a España y 12 millones a América Latina. En España posee una cuota del 52,6% del mercado liberalizado, del 43,6 % de clientes

finales y del 39,7% del mercado regulado . En América Latina , es la principal eléctrica en Chile, Argentina, Colombia y Perú y la tercera en Brasil. La satisfacción del cliente es alta. En España, encuestas internas indican un 7,93 sobre 10 de satisfacción con el servicio . Las cifras son similares en América Latina. Junto a los habituales sistemas de atención presencial, telefónica y online, Endesa ha creado la figura del Defensor del Cliente, en la persona de José Luis Oller, que ha atendido más de 1.000 reclamaciones.

Gas Natural, por su parte, cuenta con 10,6 millones de clientes, y se plantea como acciones mejorar la calidad de las áreas de negocio, promover una gama de productos y servicios que cubran las necesidades de los clientes y establecer con ellos una comunicación efectiva.

En lo que se refiere a empleados, estas grandes compañías fomentan su participación, su desarrollo profesional, la formación, los sistemas de gestión de recursos humanos, igualdad de oportunidades y la conciliación entre la vida personal y la profesional, junto a promover entornos de trabajo adecuados y seguros. Estas empresas cuidan el clima laboral, llevando periódicamente a cabo encuestas sobre el estado de opinión de sus empleados en satisfacción, motivación e imagen. Cuentan con amplios y variados canales de comunicación con los empleados en soporte físicos y electrónicos, así como servicios de atención y sistemas de previsión y beneficios. Posiblemente, la

conciliación es la última tendencia corporativa basada en la flexibilidad, los beneficios, trabajo en casa y otras.

Los proveedores ocupan un espacio importante en la realidad de las de estas grandes empresas. Buena parte de su actividad descansa en suministradores que les ofrezcan productos y servicios que permitan su funcionamiento adecuado. La tendencia creciente es que los proveedores deberán responder a los mismos criterios y requisitos que las compañías que les contratan. En su conjunto, estas compañías incluidas en la investigación se esfuerzan por mantener relaciones a largo plazo, fijar mecanismos objetivos de selección y exigir el cumplimiento de elevados criterios de seguridad y calidad.

En este apartado, es necesario subrayar dos iniciativas de Telefónica y Grupo Santander que marcan una tendencia en las grandes corporaciones españolas. Telefónica ha inaugurado el Distrito C, para 14 mil empleados, y Santander la Ciudad Financiera, para 9 mil personas, en los alrededores de Madrid. Ambos responden a un nuevo concepto de sede corporativa en el que por un lado se concentran todos los empleados que trabajan en la central y, por otro, cuenta con todos los servicios de mantenimiento, atención y ocio necesarios.

10.10 Medio Ambiente

La sostenibilidad del medio ambiente, la preservación y la gestión de los recursos naturales representan uno de los ejes de la RSC de manera especial a raíz de las crisis de los ochenta. Si para todas las empresas incluidas en la investigación estos preceptos son importantes, en el caso de Repsol y Gas Natural con mayor razón por la naturaleza de sus negocios. Ambas compañías han hecho un gran esfuerzo para que sus actividades sean compatibles con el mayor cuidado del entorno en el que se desarrollan.

Repsol cuenta con una política ad hoc, titulada *Nuestro Compromiso con la Seguridad*, que de forma especial pretende minimizar las emisiones a la atmósfera, la reducción de la carga contaminante de los vertidos, la correcta gestión de los residuos y de la biodiversidad. Gas Natural incorpora en su actuación empresarial un control riguroso de sus actividades y operaciones de transporte, distribución de gas y generación de electricidad. La gasista tiene medida para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, racionalizar el consumo energético y fomentar su sistema de gestión ambiental. Repsol dispone de la Guía de Parámetros Ambientales, donde se fijan los criterios de reporte y cálculos de los diferentes estándares. El sistema incluye planificación, auditorías, certificaciones y formación. Específicamente, la petrolera promueve iniciativas para minimizar las emisiones de gases, la gestión del agua y de los residuos, la protección del suelo y aguas subterráneas y de los ecosistemas marinos. En su conjunto, invierte cerca de

180 millones de euros en estas actividades. En este sentido, impulsa programas concretos para integrar la biodiversidad en todas las áreas de la compañía. Por ejemplo, la conservación de la Cuenca de la Quebrada, en Colombia, la reforestación de Campo Margarita, en Bolivia, el proyecto forestal en Neuquén, en Argentina, Florestas do Futuro, en Brasil, la protección de aves en Puertollano, España, y el rescate de la reserva en Luján, Argentina. Repsol también muestra una gran inquietud por el cambio climático por lo que promueve una gestión de carbono que tenga en cuenta los mercados, el mecanismo de desarrollo limpio y las reducciones directas.

Los dos bancos se mueven en un marco de trabajo muy similar. Por ejemplo, el Santander ha formado un Comité Global de Medio Ambiente que fija políticas para controlar los consumos, formación, certificación, análisis de las operaciones de créditos a clientes y financiación de proyectos de energías renovables. En el caso del BBVA, cuenta con una política medioambiental para todo el grupo, control de los indicadores de ecoeficiencia, implantación de los sistemas basados en la norma ISO 14001, así como los procedimientos fijados por los Principios de Ecuador. La política del banco se basa en lograr una eficiencia del uso de los recursos naturales, incluir criterios ambientales en las operaciones financieras, desarrollar productos y servicios en materia medioambiental e influir en el comportamiento ambiental de los grupos de interés.

En el caso de Telefónica, impulsa una política suscrita en el 2007 por todas las áreas de negocio basada en un enfoque preventivo y el desarrollo de tecnologías respetuosas con el entorno. Esta política se concreta en minimizar las emisiones electromagnéticas, el impacto de las instalaciones, la gestión de residuos, el consumo de papel y el energético.

El capítulo medioambiental representa uno de los puntos estrella en la estrategia de Iberdrola. *Nuestro compromiso con el entorno natural y la utilización de las tecnologías más limpias hace del grupo Iberdrola un referente mundial en energía eólica y una de las compañías con menos emisiones de CO2 del sector eléctrico*, se señala en el último Informe de Sostenibilidad 2007. En este sentido, desde el punto de vista de la eléctrica, un modelo energético sostenible se fundamenta en la reducción de las emisiones, el aumento de la eficiencia en la producción y el uso de la energía y el cumplimiento de la normativa. Dentro de su plan estratégico 2008-2010, el punto de vista de Iberdrola se basa en el crecimiento de la energía eólica, la calidad del servicio en actividades reguladas, mejorar el rendimiento de la generación tradicional, el mejor uso final de la energía y buscar la eficiencia a través de las mejores prácticas. La política de Iberdrola en la lucha contra el cambio climático ha merecido por tercer año consecutivo la consideración de *Best in class* otorgada por *Climate Leadership Index*. En el 2007 las emisiones a la atmósfera de Iberdrola se mantiene entre las más bajas de las empresas

energéticas a nivel internacional, al tiempo que la cifra de emisiones absolutas de partículas en España se ha reducido un 33%.

Endesa, por su parte, ha plasma do en dos planes estratégicos sus políticas medioambientales que se basa n en criterios conservacionistas y en el uso eficiente de los recursos. En lo co ncreto, la eléctrica s e encuentra comprometida con el cambio climático, la eficiencia energética, la potenciación de energías renovables y en minimiza r las emisiones de gases de efecto invernadero. En el 2007, ha logrado un 36,5% menos de emisiones específicas de CO2 respecto a 1990, a la vez que el 90% de la energía total producida tiene certificación medioambiental. Una de las decisiones de mayor calado es la apuesta por las energías renovables que fructificaran con la creación de una nueva empresa entre Endesa y Acciona que agrupara los activo s de ambas para aprovechar la energía eólica, termosolar, biomasa y minihidráulic a. Asimismo, Endesa ha adoptado compromi sos para la protección de especies de fauna y flora, así como de hábitats naturales en los entornos en los que opera. También cuenta con programas pa ra la restauración de los espacios mineros y de protección de los entornos en las áreas de influencia de sus instalaciones. En este punto, cabe destacar el proyecto de limpieza y acondicionamiento de los ibones del Pi rineo aragonés, merecedor del Premio de Medio Ambiente de Aragón. Tam bién, destaca la recuperación de escombreras, investigación me dioambiental y estudios de na turaleza. E n proyectos de conservación, participar en la protección del guirre canario en

Fuerteventura, del visón europeo, del águila pescadora, del milano negro o del águila imperial ibérica.

10.11 Acción Social

Las prácticas de acción social resultan posiblemente las que el conjunto de la sociedad vincula más claramente con RSC. Frases más o menos hechas como *devolver a la sociedad lo que la sociedad nos da* que oímos con frecuencia en los labios de muchos empresarios parten del criterio de que la RSC se limita a las acciones de tipo social con la comunidad o sectores desfavorecidos que muchas empresas han desarrollado bajo los parámetros de la filantropía.

Desde una perspectiva histórica, en muchas ocasiones, estas acciones sociales obedecían a inclinaciones o compromisos de los gestores, así como a insinuaciones o sugerencias de los poderes públicos sobre las empresas. En la actualidad, la profesionalización y regulación de la RSC ha conducido a una planificación de esta actividad social voluntaria mediante la cual las compañías buscan no sólo un reconocimiento sino un posicionamiento en lo social o en lo cultural. Por ejemplo, el Grupo Siro construye su imagen sobre su fomento del empleo de los discapacitados. O la marca Red Bull sobre el impulso a los deportes de riesgo. La lista de ejemplos es muy grande.

En el trabajo que nos ocupa, estas grandes empresas españolas con presencia en América Latina están en el esfuerzo de estructurar, planificar y priorizar sus programas de acción social fijando unos criterios y unos campos de actuación que, pese a respetar el nivel de desarrollo en los distintos países donde operan, les permitan una identificación y un posicionamiento.

El enorme desarrollo y prestigio social adquirido por muchas ONGs también ha permitido que las grandes empresas realicen actuaciones en colaboración y en conjuntos con estas entidades.

No cabe duda que una de las grandes aportaciones de las empresas en su responsabilidad con la sociedad es la creación de riqueza y de empleo. Pero hoy en día las compañías contribuyen con actividades en filantropía, patrocinios, mecenazgo y acción social con la intención de favorecer el desarrollo de la comunidad en la que operan y mejorar las condiciones de la sociedad en actuaciones que a veces son colindantes o complementarias con las animadas por los poderes públicos para cubrir necesidades básicas, mejorar la distribución y promover el desarrollo.

La inversión de estas compañías en Acción Social representa una cifra aproximada en su conjunto de unos 250-300 millones de euros, aunque quedan fuera de esta cantidad las cantidades reales que se dedican a RSC pues se diluyen en el conjunto de la empresa.

	Santander	BBVA	Telefónica	Repsol	Gas Natural	Endesa	Iberdrola
Inversión (millones de euros)	106 (Con Universidades)	69 (Para la Fundación Microfinanzas)	88,7	25,5	13	39,2	50

El BBVA, se concentra en educación, cultura, sociedad y patrocinios. El banco cuenta con Fundaciones en España, Perú, Argentina, México y Venezuela. Mientras en España está volcada en Ciencias Sociales y Medio Ambiente, en América Latina lo está en Educación, Arte y Asistencia Social. En Apoyo a la Comunidad, se centra en necesidades familiares, educación, cultura, promoción de conocimiento y asistencia social. Este año ha puesto en marcha la Fundación BBVA para las Microfinanzas, una entidad dedicada a promover el acceso al crédito y a los servicios financieros de las personas con bajos ingresos, con atención especial hacia las zonas poco desarrolladas económica y socialmente. Nace con la vocación de convertirse en una de las primeras redes microfinancieras del mundo, soportada en la reinversión de los beneficios. La Fundación cuenta con una dotación de 200 millones de euros aportada por el banco, de los que 20 millones se invirtieron en el 2007. En el primer año se han atendido a unas 200.000 personas. Junto a la Fundación,

BBVA cuenta con el Fondo BBVA Codespa para las Microfinanzas, lo que le convierte en uno de los primeros bancos del mundo en disponer de un fondo de inversión en microfinanzas en América Latina.

En el programa de RSC del BBVA, sus principales programas son el Plan Familias BBVA, la Ruta Quetzal, Actividades Culturales, Fundación, Apoyo a causas humanitarias y el plan Marco de Acción Social en América Latina. Ruta Quetzal, que nació en 1993, es posiblemente una de sus actividades más populares. Proporciona a jóvenes de 16 y 17 años la oportunidad de descubrir la dimensión humana, geográfica e histórica de la cultura iberoamericana a través de una expedición por España y América Latina. Sus actividades culturales son amplias y estructuradas en artes plásticas, conservación del patrimonio y fomento de la música. En el 2006 aprobó en México el plan Marco de Acción Social con una atención prioritaria a la educación para sectores desfavorecidos, a los que concederá unas 16 mil becas.

El Santander ha hecho de la Universidad la piedra angular de su labor en RSC por visión, coherencia y recursos dedicados desde que inició el programa hace diez años. Pretende por un lado favorecer la vida universitaria, desarrollarla al máximo en América Latina y en España y también buscar un acercamiento del banco a los jóvenes para convertirlos en futuros clientes. Santander colabora con 985 universidades que engloban a 10 millones de estudiantes y beca a 10 mil estudiantes. El banco mediante convenios de

colaboración apoya proyectos docentes y de investigación, patrocina becas, favorece el intercambio, acerca la universidad y la empresa y promueve el uso de nuevas tecnologías. En paralelo, el banco promueve programas como Universia, la Tarjeta Universitaria Inteligente y la Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes. A modo de ejemplo, ha apoyado programas del Instituto de Investigación Prehistórica de Cantabria, el Centro de Biología Molecular Severo Ochoa, el Centro de Análisis sobre el Cáncer de la Universidad de Salamanca, el Centro del Estudio del Genoma de la Universidad de Sao Paulo y otros. Promueve cátedras de Iniciativa Empresarial y de RSC en España y América Latina. Universia es un portal creado en el año 2000 como una gran red universitaria de intercambio que está presente en once países.

En el ámbito más puramente social el Santander intenta dar una respuesta a las necesidades concretas de las sociedades en las que opera. Divide sus programas en proyectos de desarrollo educativo, de cooperación al desarrollo y de coparticipación con empleados y clientes, juntos a sus fundaciones. En el terreno educativo, colabora en los países en proyectos dirigidos a sectores con menos recursos o en riesgo de exclusión social y a estudiantes destacados. Suele colaborar con ONGs mediante donaciones para apoyar iniciativas de empleados y clientes. Una de las más características es *Un Techo* que se desarrolla en Chile y Colombia en las que los empleados construyen viviendas para desfavorecidos. Por otro lado, la Fundación Santander desarrolla su actividad en arte, humanidades, sostenibilidad, música y ciencia. Cuenta con

una Sala de Arte en la Ciudad Financiera y patrocina exposición como la que se dedicó a Velázquez en la *National Gallery* de Londres.

Desde su lado, Iberdrola mantiene una fuerte implicación con las comunidades en las que opera tanto corporativamente como a través de su Fundación. La eléctrica ha identificado para su actuación social cinco áreas: desarrollo socioeconómico del entorno, arte y cultura, educación y formación, personas desfavorecidas y medio ambiente. Fomenta la constitución del grupo *London Benchmarking Group* (LBG) en España. Esta práctica se estructura en aportaciones puntuales, inversión social, iniciativas alineadas con el negocio y costes de gestión. El 48% de su esfuerzo inversor se destina a España y el 36% en arte y cultura.

La Fundación Iberdrola, presidida por Manuel Marín, juega un rol en las actuaciones sociales del grupo, centradas especialmente en personas desfavorecidas y promoción cultural. Uno de los programas estrella es *Implica2*, que pretende favorecer, en colaboración con las autoridades autonómicas, el acceso de las personas discapacitadas al mercado laboral. También ha iluminado en el 2007 monumentos como la Cartuja de Miraflores, en Burgos, o la Iglesia de Santiago El Mayor, en Toledo. En Brasil, la eléctrica promueve programas culturales como *Locos por la Música*, *Espectáculo don Quijote*, *Circo de la Luz*, o educativos como *Energía Social*, *Joven Ciudadano* y *Energía Amiga*. Programas similares aparecen en México, Chile y Guatemala.

Telefónica, por su parte, cuenta con un programa bandera denominado "inclusión digital" inscrito dentro de la promesa de Telefónica de luchar contra las desigualdades sociales en aspectos económicos, geográficos, de salud y educación. En su programa de inclusión digital Telefónica ofrece paquetes prepago y de contrato para todos los presupuestos, a la vez que ha ampliado la cobertura y universalizar el servicio. En este sentido, cuenta con el programa "Telefónica Accesible" para personas con discapacidad. Sus programas sociales se vertebran a través de la Fundación Telefónica, del voluntariado corporativo, de A TAM (personas con discapacidad) y otros. Fundación Telefónica es la expresión del compromiso de Telefónica con las sociedades de los países donde está presente: Argentina, Brasil, Chile, Colombia (creada en 2007), España, México, Perú y Venezuela. Desde 1998 es el principal instrumento de la acción social y cultural del grupo. Su misión es contribuir a la construcción de futuro de las regiones donde opera Telefónica e impulsar el desarrollo social a través de la educación utilizando para ello su fortaleza y capacidad tecnológica, su presencia territorial y su extensa base de clientes y empleados. En 2006, Fundación Telefónica reorientó su estrategia hacia la educación, la integración social de los niños en América Latina, el impulso de la sociedad del conocimiento y la gestión de los programas de voluntariado corporativo. Hace cinco años puso en marcha el programa Proniño, una iniciativa que pretende contribuir a la erradicación del trabajo infantil a través de la escolarización. Se estima que 17 millones de niños latinoamericanos trabajan en lugar de formarse en la escuela. En realidad, es

una red social personalizada en cada país y se financia con cinco millones de euros. El programa se desarrolla en trece países, pero se aspira a cuadruplicar el número de beneficiarios y extenderlo a todos los países de la región. El conjunto de los empleados se transforma en sujetos activos y propietarios de las acciones destinadas a los beneficiarios del programa. Telefónica calcula que unos 13.000 empleados participan en Proniño. En 2006 apoyó proyectos de carácter benéfico social y respaldó a instituciones que trabajan en estos campos a través de la colaboración con programas de promoción de tecnologías de la información. Destacaron la colaboración con la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción, Asociación Española Contra el Cáncer, Cruz Roja Española y otras organizaciones sin ánimo de lucro. Telefónica contribuye a la sociedad a través de ATAM, la asociación del grupo para personas con discapacidad con la que desde hace 34 años los empleados y la compañía busca mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad mediante la prevención y la plena integración social. Un grupo de empleados impulsó en 1973 su creación con la colaboración de los servicios médicos y de asistencia social, la institución Telefónica de Previsión y la representación social de los trabajadores. En 1974 la institución quedó recogida en el convenio colectivo de Telefónica y en ese momento se convirtió en una de las primeras entidades jurídicas de España con una finalidad social entre una empresa y sus trabajadores.

Repsol cuenta dentro de su Plan Director de RSC con un Programa de Compromiso con la Comunidad que pretende dentro de un enfoque global tener una perspectiva local. El Programa anticipará los riesgos sociales, diseña un modo de actuación, establece unas señas de identidad y cuenta con planes de actuación. La petrolera suele actuar con entidades de prestigio como la Corporación Andina de Fomento, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Fondo Multilateral de Inversiones, la Fundación Codespa y otros. En el 2006 han actuado en educación y formación, desarrollo comunitario, salud e integración social hasta totalizar 763 proyectos. Entre otros programas llaman la atención el dedicado a las comunidades rurales patagónicas para apoyar a las comunidades mapuches. También destaca el Dakar Solidario para ayudar a los hospitalizados donde discurre el rally. En Venezuela, un proyecto de producción de porcinos de alta genética. En Bolivia, *Endulzar la Vida*, un micro-emprendimiento en las comunidades vecinas a las explotaciones de Santa Cruz, Cochabamba y Tarija. En Perú, "*manos amigas*", en el que personal de la petrolera ayuda en colegios y asentamientos de Lima y Ventanilla. Asimismo, tiene programas de colaboración con Cruz Roja para la lucha contra el SIDA. Repsol tiene Fundaciones en España, Argentina y Ecuador centradas en la cultura, la ciencia y la educación.

Gas Natural, por su parte, coopera con entidades dedicadas a la protección de los derechos humanos, la preservación del entorno y el desarrollo cultural. Pretende contribuir al desarrollo de las comunidades locales, colaborar con

asociaciones y responder a las necesidades ciudadanas. Bu ena parte de sus actividades educativas se relacionan con la difusión de una cultura del gas y la energía tanto presencial como por Internet. Esto lo hace en todos los países donde opera. Otro área de actuación la representa actuaciones en colectivos desfavorecidos en colaboración con fundaciones y asociaciones como Tallers de Catalunya y Lealtad. En España, apoya Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares. Voluntariado Corporativo es particularmente activo en México y Argentina en proyectos como iniciación a la electricidad, recreación y juego y la campaña "a tomar leche". Promoción musical es otra área importante, sobre todo en clásica, promoviendo conciertos en Catalunya y Argentina. Asimismo, difunde la cultura como fue el caso de su apoyo en el Año Jubilar Lebaniego o "la senda de los dinosaurios" en La Rioja. Gas Natural ha agrupado parte de sus acciones sociales acogiéndose al programa Objetivos del Milenio en pobreza y hambre, enseñanza primaria, mortalidad infantil, salud materna, SIDA y medio ambiente. La Fundación Gas Natural está muy enfocada en medio ambiente, actuando en España, Argentina, Brasil, Colombia, Marruecos y México.

A ojos de Endesa, su principal contribución al desarrollo de las sociedades en las que opera se concentra en hacer accesible para toda la población la energía eléctrica. En este empeño, la compañía pone el grueso de su foco. Pero esto no obsta para que Endesa no desarrolle otras importantes actuaciones sociales. Su acción social se diversifica en: cooperación,

educación, cultura y medio ambiente. En términos generales, la compañía eléctrica pretende que el conjunto de su actividad social se desarrolle en campos y proyectos cercanos con la naturaleza de su actividad, así como en colaboración con la representación social de los lugares donde opera. En número de rondos, el 65% de su inversión social se desarrolla en España. Cooperación Social domina el grueso de las actividades de Endesa, dirigidas a atender necesidades básicas como inversiones en electrificación rural, campañas de Navidad y productos responsables. Uno de los programas más llamativos es *Luz para Todos* en Brasil que permite extender la electricidad a las zonas rurales. Programas similares se desarrollan en Colombia, Perú y Argentina. Los programas sociales van desde ayudas a damnificados por terremotos a desayunos escolares pasando por cuentacuentos y apoyo a la generación de renta para jóvenes. Endesa promueve productos responsables como la recogida selectiva de residuos, la eficiencia energética para rentas bajas o la facturación accesible para personas con discapacidad visual. Voluntariado corporativo es otra de las principales actividades de la eléctrica mediante la involucración de los empleados en España, Brasil, Perú, Chile y Argentina.

En Educación, Endesa ha proporcionado programas a 15.000 alumnos desde la enseñanza básica hasta la Universidad. El programa Endesa Educación fomenta el uso eficiente de la electricidad. En su vertiente cultural, Endesa ha iluminado más de 75 monumentos a lo largo del 2007 como la Embajada de

España en Italia , la catedral de Lérida, la catedral de Ávila, el Museo Adolfo Suárez de Cebreros, la Basílica del Pilar de Zaragoza y otros.

11. Encuesta entre directores de Comunicación y RSC de España y entre periodistas y líderes de opinión de España y América Latina

11.1 Introducción

El doctorando ha conducido una investigación entre distintas audiencias para contrastar los fundamentos de la hipótesis planteada y determinar el modelo de RSC empleado por las grandes empresas españolas con presencia en América Latina, recabando el punto de vista tanto de los directores de RSC o Comunicación de empresas cotizadas en el Ibex35, como de periodistas empresariales o de internacional y de líderes de opinión procedentes del mundo político, social o universitario.

Específicamente, se ha planteado una encuesta estructurada y contestada por correo electrónico de las siguientes características:

Mercado	Públicos
España	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directores de RSC o de Comunicación de Empresas del Ibex ▪ Periodistas ▪ Líderes de opinión (políticos, expertos, académicos, etc)
Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Periodistas ▪ Líderes de opinión (políticos, expertos, académicos, etc)
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Periodistas ▪ Líderes de opinión (políticos, expertos, académicos, etc)
Perú	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Periodistas ▪ Líderes de opinión (políticos, expertos, académicos, etc)
México	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Periodistas ▪ Líderes de opinión (políticos, expertos, académicos, etc)
Panamá	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Periodistas ▪ Líderes de opinión (políticos, expertos, académicos, etc)

11.2 Ficha técnica

Las encuestas empleadas en los tres ámbitos han sido las siguientes:

Audiencias	Encuestas
Directores de RSC o Comunicación de Empresas del Ibex 35	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los criterios que inspiran la política de RSC de su compañía? <ol style="list-style-type: none"> a. Cumplimiento de la ley b. Estrategia de la empresa c. Necesidades sociales d. Entorno político 2. ¿Cuáles son los criterios que inspiran la política de RSC de su compañía en América Latina? <ol style="list-style-type: none"> a. Cumplimiento de la ley b. Estrategia de la empresa c. Necesidades sociales d. Entorno político 3. ¿En qué medida determina su presencia en América Latina su actividad en RSC? <ol style="list-style-type: none"> a. Completamente b. Mucho c. En alguna medida d. Casi nada e. Nada 4. ¿Qué órgano de su empresa decide las políticas de RSC? <ol style="list-style-type: none"> a. Consejo de Administración b. Comité de Dirección c. Director General d. Director de RSC 5. ¿Es su empresa favorable a una regulación de la RSC por parte de los Gobiernos? <ol style="list-style-type: none"> a. No, en ningún caso b. En algunos casos c. Sí, por completo d. El gobierno debe fomentar, pero no regular 6. ¿Considera que la RSC debe ser siempre un compromiso voluntario por parte de las empresas? <ol style="list-style-type: none"> a. Sí, en todos los casos b. En algunos casos c. La ley debe fijar un marco de cumplimiento, pero cada empresa debe decidir lo que quiere 7. ¿Se incardina la RSC dentro del Plan Estratégico de su compañía? <ol style="list-style-type: none"> a. Forma una parte del plan b. No aparece en el plan c. Sólo en algún aspecto, está relacionado con el plan 8. ¿Qué modelo de RSC sigue su compañía? <ol style="list-style-type: none"> a. Modelo de ganancia (Friedman) b. Modelo filantrópico c. Modelo de los <i>stakeholders</i> d. Modelo de sostenibilidad 9. ¿Cómo incide RSC en la vida de la empresa? <ol style="list-style-type: none"> a. Sólo se ocupan los encargados de RSC b. Es una actividad transversal c. Se ocupan los de RSC, pero participan voluntariamente los empleados que lo desean 10. ¿Cuenta su compañía con un plan de RSC? <ol style="list-style-type: none"> a. Sí, es anual b. Sí, es trianual

	<p>c. Sí, es quinquenal</p> <p>d. No, hacemos acciones esporádicas</p> <p>11. ¿Cuentan con un capítulo específicos para América Latina?</p> <p>a. No tenemos nada específico para América Latina</p> <p>b. Tenemos capítulos para América Latina</p> <p>c. No tenemos nada específico, pero está presente en todo el plan</p> <p>12. ¿Cómo definiría el grado de coherencia entre la estrategia de su empresa y la política de RSC?</p> <p>a. Total</p> <p>b. Bueno</p> <p>c. Normal</p> <p>d. Inadecuado</p> <p>13. ¿Cómo miden en su corporación el impacto de la RSC?</p> <p>a. Retorno de la inversión</p> <p>b. Imagen</p> <p>c. Relaciones con públicos</p> <p>d. Colaboración con Gobiernos</p> <p>e. Otros</p> <p>14. ¿Cómo considera la RSC?</p> <p>a. Un gasto</p> <p>b. Una inversión</p> <p>15. Priorice por importancia en su toma de decisiones los <i>stakeholders</i> en España?</p> <p>a. Accionistas</p> <p>b. Empleados</p> <p>c. Sociedad</p> <p>d. Gobierno</p> <p>e. Clientes</p> <p>f. Proveedores</p> <p>g. Medios de Comunicación</p> <p>h. Otros:.....</p> <p>16. ¿Quién gestiona en su organización la relación con los <i>stakeholders</i>?</p> <p>a. Los primeros ejecutivos</p> <p>b. La Dirección de Comunicación</p> <p>c. La Dirección de RSC</p> <p>d. La Dirección financiera</p> <p>e. La Dirección de Recursos Humanos</p> <p>f. Otras:.....</p> <p>17. ¿Quién gestiona en su organización la relación con los <i>stakeholders</i> en América Latina?</p> <p>a. Los primeros ejecutivos de la operación local</p> <p>b. Los responsables de RSC de las oficinas centrales</p> <p>c. La directivos locales, con el visto bueno de la oficina central</p> <p>d. Decide la oficina central, pero ejecuta la local</p> <p>18. ¿Cuenta su empresa con comité de Reputación Corporativa o RSC?</p> <p>a. Sí, pero no se reúne</p> <p>b. Sí, y se reúne periódicamente</p> <p>c. No</p> <p>19. ¿Cómo valora la eficacia del Comité?</p> <p>a. Alta</p> <p>b. Normal</p> <p>c. Baja</p> <p>20. Priorice por importancia en su toma de decisiones los <i>stakeholders</i> en América Latina?</p> <p>a. Accionistas</p> <p>b. Empleados</p> <p>c. Sociedad</p> <p>d. Gobierno</p> <p>e. Clientes</p>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> f. Proveedores g. Medios de Comunicación h. Otros:..... <p>21. ¿Tienen un plan de comunicación específico de RSC?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Si, tenemos un plan de comunicación de RSC b. No, no tenemos ningún plan específico <p>22. ¿Qué criterios tienen para comunicar RSC a los medios?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Cuando es noticia b. Para que se conozca la labor en RSC c. Por satisfacer a los <i>stakeholders</i> d. Para mejorar el perfil corporativo de la empresa <p>23. ¿Tienen los mismos criterios de comunicación en América Latina?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Exactamente el mismo b. Parecido, pero allí comunicamos más informaciones de corte social c. No tenemos criterios específico <p>24. ¿Qué criterios tienen para mensurar el impacto de la RSC en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. No tenemos un sistema específico de medida b. Contamos con un sistema de medida c. No lo medimos, pero sabemos que es positivo para el negocio d. No lo medimos, pero sabemos que es positivo para la imagen e. No lo medimos, pero sabemos que es positivo para el negocio y la imagen
<p>Periodistas</p>	<p>1. ¿Cree que la RSC de las grandes empresas españolas forma parte de su estrategia general y de negocio?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Completamente b. Mucho c. Algo d. Nada <p>2. ¿Quién toma las decisiones en RSC en las grandes empresas españolas?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. El Consejo de Administración b. El Comité de Dirección c. El Director General d. El Director de RSC <p>3. ¿Cómo calificaría la actuación de RSC de las grandes empresas españolas?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Buena y comprometida b. Se limitan a cumplir la legislación c. Aceptable d. Regular e. Mediocre <p>4. ¿Cree que las grandes empresas españolas dedican a RSC la inversión necesaria?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Dedican poca inversión b. Dedican la inversión justa c. Dedican demasiada inversión <p>5. ¿Cree que tienen planes específicos de RSC para América Latina?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí, tienen planes para América Latina b. No, son los mismos que los de España <p>6. ¿Es usted favorable a una regulación de la RSC por parte de los Gobiernos?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. No, en ningún caso b. En algunos casos c. Sí, por completo d. El gobierno debe fomentar, pero no regular <p>7. ¿Considera que la RSC debe ser siempre un compromiso voluntario por</p>

	<p>parte de las empresas?</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Sí, en todos los casos b. En algunos casos c. La ley debe fijar un marco de cumplimiento, pero cada empresa debe decidir lo que quiere <p>8. ¿Es correcto que las grandes empresas comuniquen sus actuaciones en RSC?</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Si, pueden hacerlo b. Sí, pueden hacerlo, pero sin exagerar c. No deberían comunicar sus actuaciones en RSC d. NO estoy seguro <p>9. ¿Cree que las grandes empresas dicen más de lo que hacen en RSC?</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Mucho, siempre exageran b. Algo, en algún caso c. Nada, dicen lo que hacen <p>10. ¿Creen que las empresas cuentan con planes de comunicación adecuados para RSC?</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Creo que improvisan b. Tienen planes específicos c. Creo que no tienen planes d. No lo sé <p>11. ¿Considera que los medios de comunicación dan un tratamiento merecido a los temas de RSC de las grandes empresas?</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Completamente adecuado b. Bastante adecuado c. Adecuado d. Nada adecuado <p>12. ¿Considera que los medios de comunicación dan un tratamiento adecuado a los temas de RSC, situados en América Latina, de las grandes empresas?</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Completamente adecuado b. Bastante adecuado c. Adecuado d. Nada adecuado <p>13. ¿Cuál es el volumen de noticias de RSC que recibe en su redacción?</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Muchas b. Un volumen aceptable c. Pocas d. Casi ninguna <p>14. ¿Cómo calificaría esas noticias?</p> <ol style="list-style-type: none"> a. No tienen interés y no las público b. Tienen interés y las público c. Hay de todo <p>15. ¿Cuál es la temática más común de esas noticias?</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Buen Gobierno b. Medio Ambiente c. Cultura d. Comunidad e. Educación f. Sociedad
<p>Líderes de opinión</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cree que la RSC de las grandes empresas españolas forma parte de su estrategia general y de negocio? <ol style="list-style-type: none"> a. Completamente b. Mucho c. Algo d. Nada 2. ¿Quién toma las decisiones en RSC en las grandes empresas españolas? <ol style="list-style-type: none"> a. El Consejo de Administración

	<ul style="list-style-type: none"> b. El Comité de Dirección c. El Director General d. El Director de RSC <p>3. ¿Cómo calificaría la actuación de RSC de las grandes empresas españolas?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Buena y comprometida b. Se limitan a cumplir la legislación c. Aceptable d. Regular e. Mediocre <p>4. ¿Cree que las grandes empresas españolas dedican a RSC la inversión necesaria?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Dedican poca inversión b. Dedican la inversión justa c. Dedican demasiada inversión <p>5. ¿Cree que tienen planes específicos de RSC para América Latina?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí, tienen planes para América Latina b. No, son los mismos que los de España <p>6. ¿Es usted favorable a una regulación de la RSC por parte de los Gobiernos?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. No, en ningún caso b. En algunos casos c. Sí, por completo d. El gobierno debe fomentar, pero no regular <p>7. ¿Considera que la RSC debe ser siempre un compromiso voluntario por parte de las empresas?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí, en todos los casos b. En algunos casos c. La ley debe fijar un marco de cumplimiento, pero cada empresa debe decidir lo que quiere <p>8. ¿Es correcto que las grandes empresas comuniquen sus actuaciones en RSC?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí, pueden hacerlo b. Sí, pueden hacerlo, pero sin exagerar c. No deberían comunicar sus actuaciones en RSC d. NO estoy seguro <p>9. ¿Cree que las grandes empresas dicen más de lo que hacen en RSC?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mucho, siempre exageran b. Algo, en algún caso c. Nada, dicen lo que hacen <p>10. ¿Creen que las empresas cuentan con planes de comunicación adecuados para RSC?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Creo que improvisan b. Tienen planes específicos c. Creo que no tienen planes d. No lo sé <p>11. ¿Considera que los medios de comunicación dan un tratamiento merecido a los temas de RSC de las grandes empresas?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Completamente adecuado b. Bastante adecuado c. Adecuado d. Nada adecuado <p>12. ¿Considera que los medios de comunicación dan un tratamiento adecuado a los temas de RSC, situados en América Latina, de las grandes empresas?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Completamente adecuado b. Bastante adecuado c. Adecuado d. Nada adecuado
--	---

En las encuestas la participación se desglosa de la siguiente manera:

Directores de RSC de las empresas del IBEX 35	<ul style="list-style-type: none"> • Abertis • Acciona • BBVA • Iberdrola • Iberia • Repsol • Unión Fenosa • Gas Natural • ACS • Grupo Santander • NH • Telefónica
--	--

	España	América Latina	Total
Líderes de Opinión	10	30	40

	España	América Latina	Total
Periodistas	13	35	48

11.3 Directores de RSC de las empresas

La mayoría de los Directores de RSC participantes (91%) considera que las políticas de RSC vienen marcadas por la estrategia general de la compañía. El 9% restante tiene presente factores como las necesidades de la Comunidad, a la hora de decidir sus acciones de RSC. Esta división de criterios resulta casi idéntica, cuando se pregunta sobre los factores que inspiran las acciones de RSC en América Latina.

El hecho de que una empresa tenga presencia en América Latina, determina en un 90% su política de RSC, aunque con distinto grado de intensidad.

En cuanto a sobre quien recae la responsabilidad de RSC, el Consejo de Administración es el órgano dentro de la compañía que decide sobre políticas de RSC en casi un 60% de los casos encuestados, correspondiendo en un 33% de los al Comité de Dirección la responsabilidad de la orientación.

Las empresas rechazan tajantemente cualquier intento de regulación de esta actividad. Eso sí, una amplia mayoría (80%) se mostró partidario de que el Gobierno fomente este tipo de actividad, pero en ningún caso mediante leyes de obligado cumplimiento. El 20% restante se mostró claramente en contra de este tipo de regulaciones. En la misma línea, el 64% de los encuestados coinciden en que la RSC ha de ser un compromiso voluntario por

parte de las empresas , mientras un 36% prefiere un marco de cumplimiento dentro del cual la empresa decida lo que quiere hacer.

La mayoría de los participantes (90%) considera que la RSC se enmarca dentro del plan estratégico de la compañía. En cuanto al modelo de RSC seguido por las empresas españolas, predomina el de sostenibilidad, elegido por el 73% de los casos, seguido de lejos por el modelo de *stakeholders* que eligieron el 27% restante. Ni el modelo filantrópico, ni el de ganancia, auspiciado, por los seguidores de Friedman, encuentran seguidores en nuestro país. Asimismo, existe absoluta unanimidad entre los encuestados a la hora de considerar la RSC como una inversión, y no como un gasto.

La RSC tiene una clara incidencia dentro de la empresa. El 71% considera que es una actividad transversal que permea a toda la organización y el 100% de los participantes cuenta con un plan de RSC, que es bianual en el 55% de los casos y anual en el 45% restante. El 64% de estos planes cuentan con capítulos específicos para América Latina y en un 18% de los casos disponen de capítulos específicos para la región.

Todos los encuestados consideran que la RSC es coherente con la estrategia general de la empresa, si bien sólo la mitad a proximadamente considera que esta coherencia es total.

A la hora de medir el impacto de la RSC existen distintos modelos, predominando aquellos que evalúan el impacto en las relaciones con sus públicos de interés y contribuyen a que la empresa disponga de una mejor imagen.

En cuanto al orden de importancia que los encuestados otorgan a sus *stakeholders*, no se puede identificar un grupo de interés predominante, y cada director de RSC señala un grupo diferente, probablemente determinado por la actividad de la empresa. Accionistas, clientes, sociedad y empleados dominan la relación, llamando la atención el peso bajo que otorgan a medios y gobierno. Lo mismo sucede cuando se hace la pregunta referida a los *stakeholders* en América Latina. En este caso, los accionistas pierden algo de relevancia.

La responsabilidad de las relaciones con estos grupos de interés dentro de la organización, recae y se distribuye según las audiencias entre las direcciones de RSC, Comunicación, Finanzas y Recursos Humanos. Sin embargo, en el caso de América Latina, son los primeros ejecutivos de la operación local quienes se encargan de la relación con los *stakeholders*.

El 73% de las empresas cuyos directores de RSC participaron en la encuesta cuenta con un comité de RSC, que se reúne periódicamente y cuya

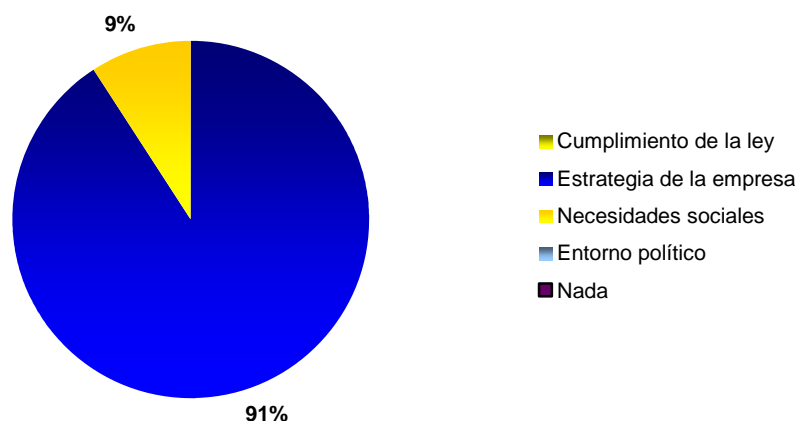
eficacia califican como alta en el 62% de los casos. Asimismo, disponen de un plan de comunicación específico para RSC el 80% de las empresas.

A la hora de comunicar acciones de RSC a los medios de comunicación, el 46% aplica criterios estrictamente periodísticos, mientras que un importante 36% tiene como objetivo dar a conocer la propia actividad de RSC de la compañía al gran. En el caso de América Latina, se aplican los mismos criterios en el 60% de los casos, si bien allí las noticias tienen un mayor corte social.

Por último, a la hora de medir el impacto de la RSC dentro de la empresa sólo el 50% de los encuestados afirma tener un sistema de medida, el 40% no dispone de un sistema, aunque sabe que es positivo para el negocio y para la imagen, y un 10% sencillamente no lo mide.

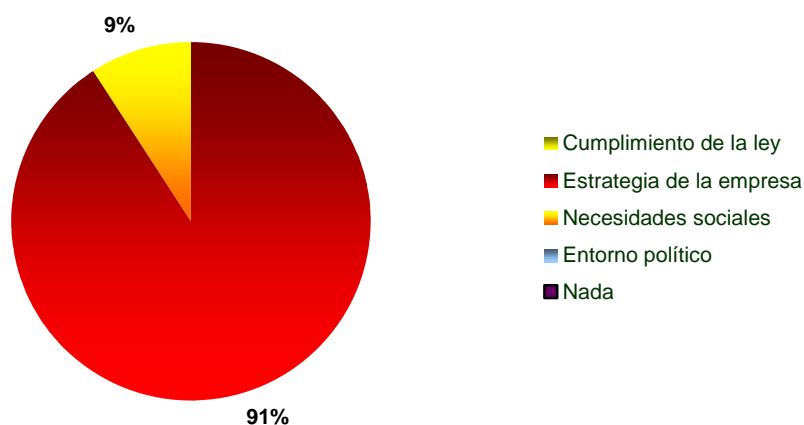
11.4 Encuesta a Directores de RSC

1. ¿Cuáles son los criterios que inspiran la política de RSC de su empresa?



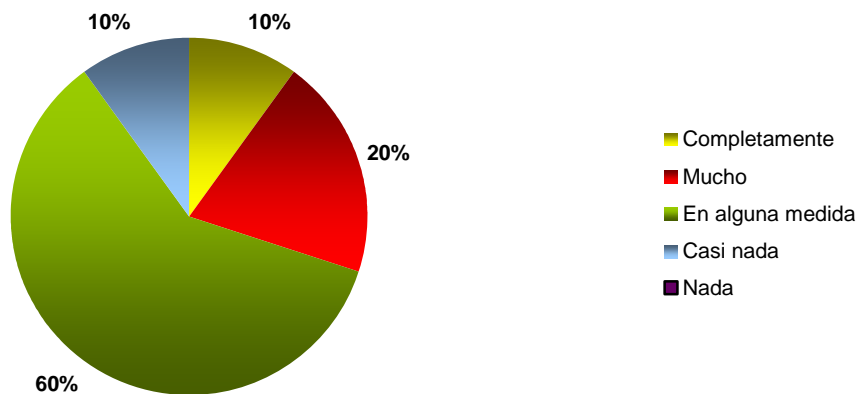
Comentarios: La mayoría de los responsables de RSC considera que las políticas de RSC están inspiradas en la estrategia de la empresa.

2. ¿Cuáles son los criterios que inspiran la política de RSC de su empresa en AL?



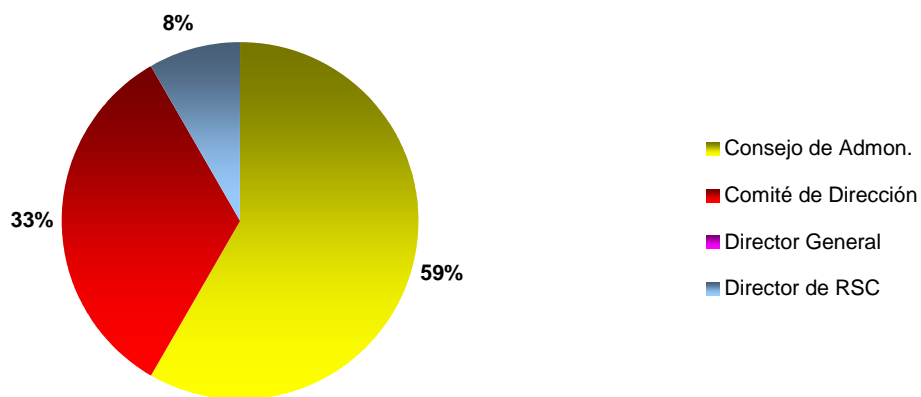
Comentarios: El mismo porcentaje considera que la estrategia de la empresa inspira, del mismo modo, la política de RSC en AL.

3. ¿En qué medida determina su presencia en AL su política de RSC?



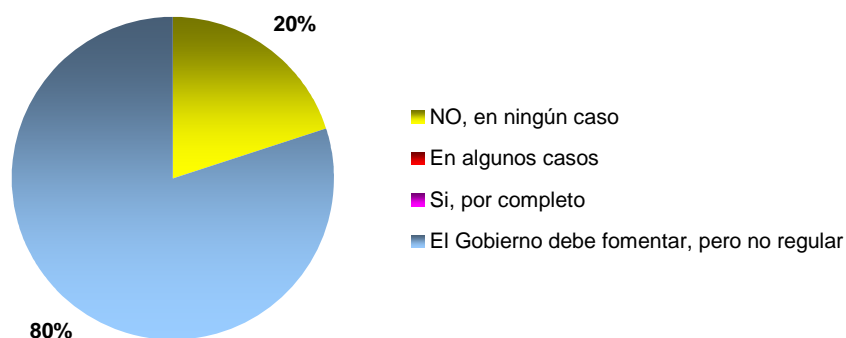
Comentarios: El hecho de que la empresa tenga presencia en AL determina en alguna medida las políticas de RSC para la mayoría de los responsables de RSC.

4. ¿Qué órgano de su empresa decide las políticas de RSC?



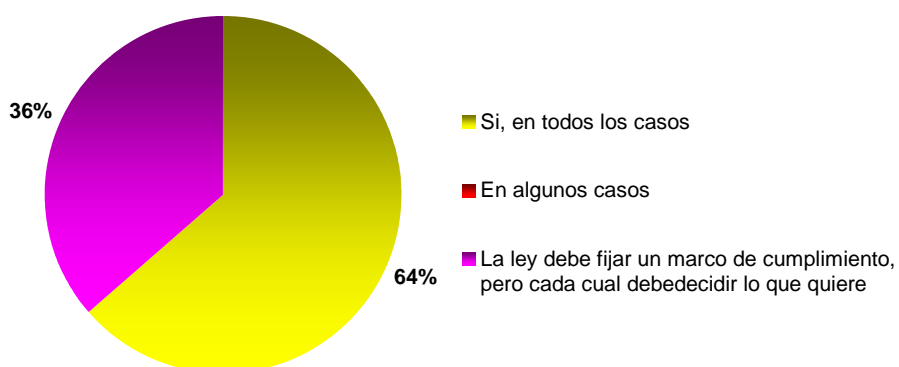
Comentarios: En más de la mitad de los casos, el Consejo de Administración es el órgano que decide la política de RSC.

5. ¿Es su empresa favorable a una regulación de la RSC por parte de los Gobiernos?



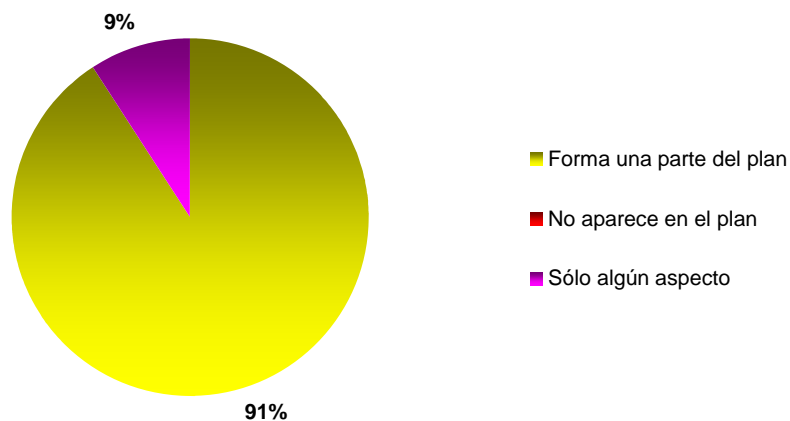
Comentarios: La mayoría de los Directores de RSC no se muestran favorables a medidas por parte de la Administración para regular la RSC, si bien son partidarios del fomento de estas actividades por parte de los Gobiernos.

6. ¿Considera que la RSC debe ser siempre un compromiso voluntario por parte de las empresas?



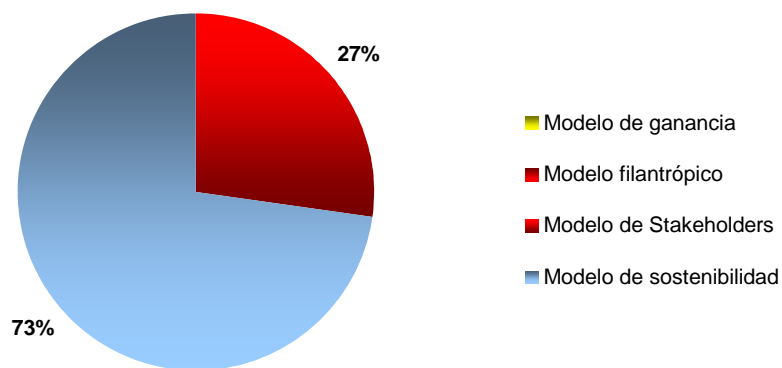
Comentarios: Más de la mitad de los encuestados (64%) reconocen el carácter voluntario de las actividades de RSC en las empresas.

7. ¿Se incardina la RSC dentro del Plan Estratégico de su compañía?



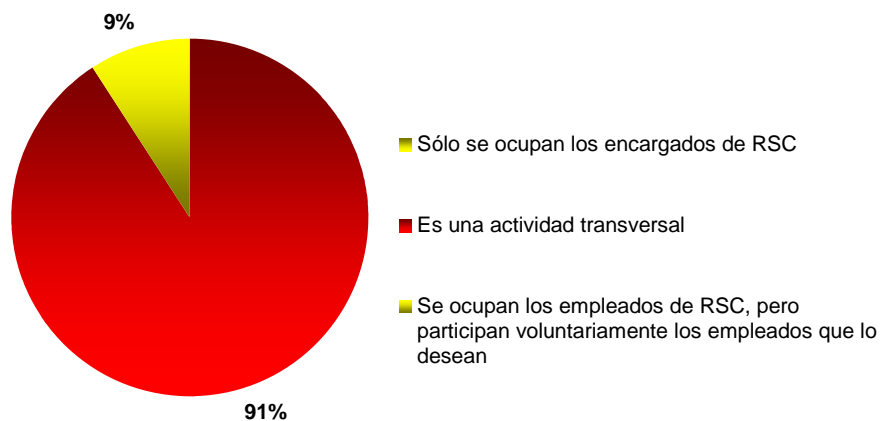
Comentarios: Casi la mayoría de los encuestados coinciden en que la RSC se enmarca en el plan estratégico general de la compañía.

8. ¿Qué modelo de RSC sigue su compañía?



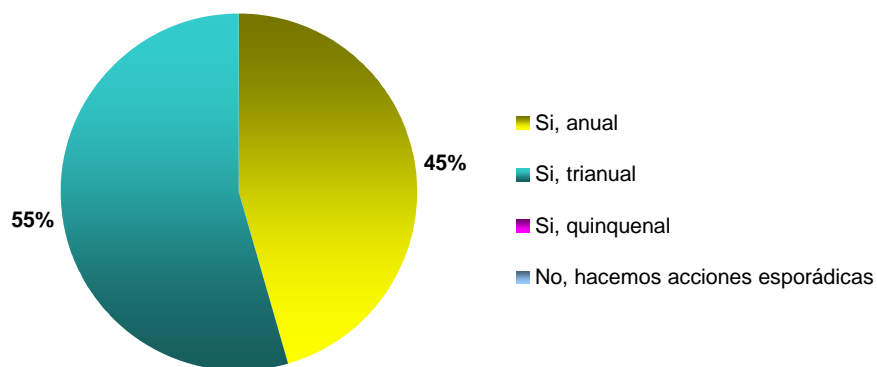
Comentarios: El modelo de sostenibilidad es el más elegido por las grandes empresas españolas, seguido del modelo de *stakeholders*

9. ¿Cómo incide la RSC en la vida de su empresa?



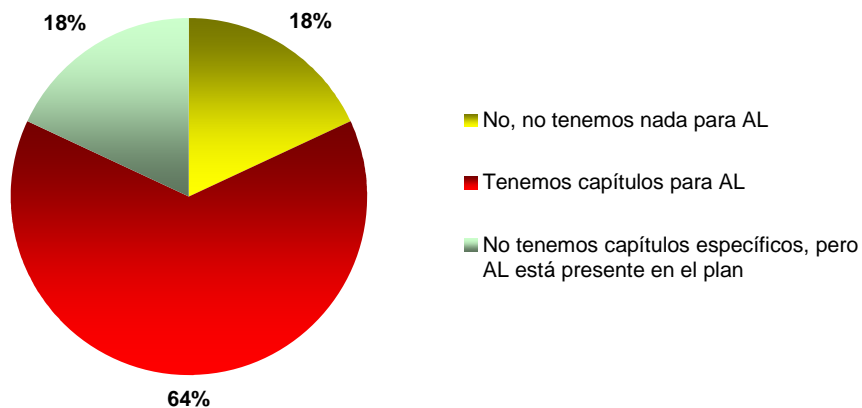
Comentarios: La RSC es una actividad transversal en la mayoría de las empresas.

10. ¿Cuenta su compañía con un plan de RSC?



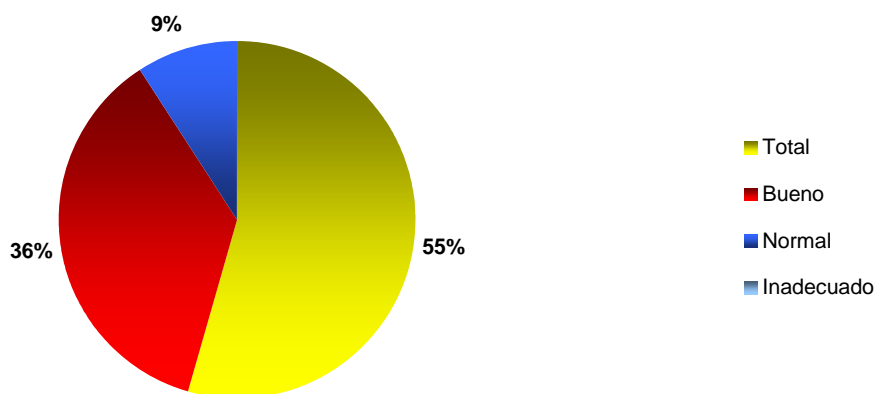
Comentarios: Todas las compañías encuestadas cuentan con un plan de RSC. En la mitad de los casos se trata de un plan para tres años, mientras que otro porcentaje importante, prefiere redactar planes anuales.

11. ¿Cuenta con capítulos específicos para AL?



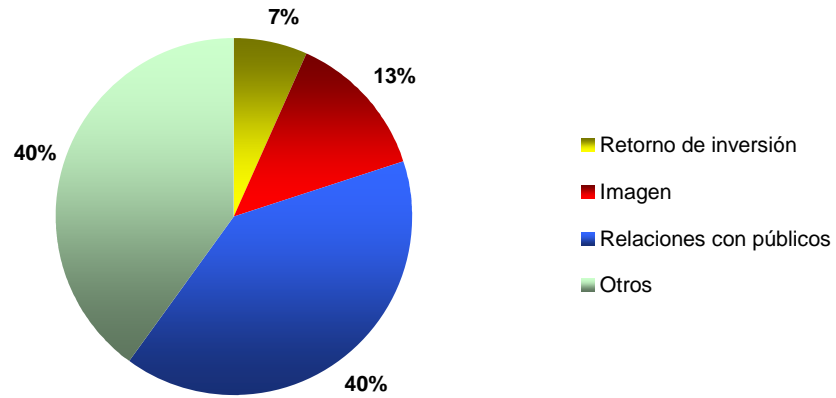
Comentarios: América Latina es objeto de un capítulo específico dentro del plan en un 64% de los casos. Todavía cerca de un 40% no define políticas específicas para AL.

12. ¿Cómo definiría el grado de coherencia entre la estrategia de su empresa y la política de RSC?



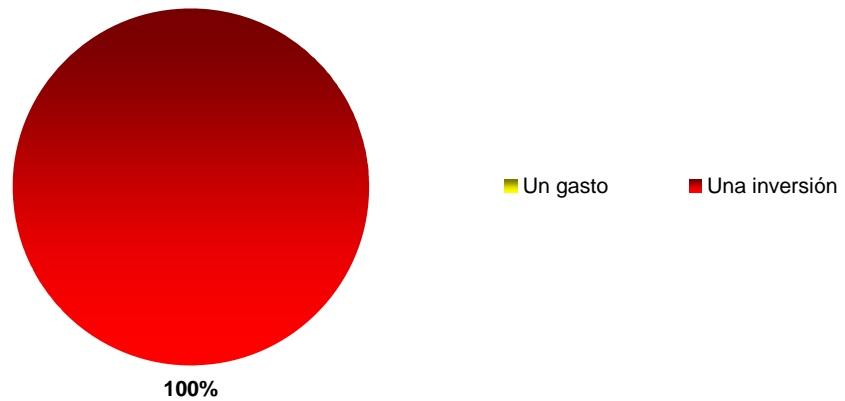
Comentarios: Casi el 90% de los encuestados considera buena o total la coherencia entre la estrategia de la empresa y las políticas de RSC

13 ¿Cómo miden en su corporación el impacto de la RSC?



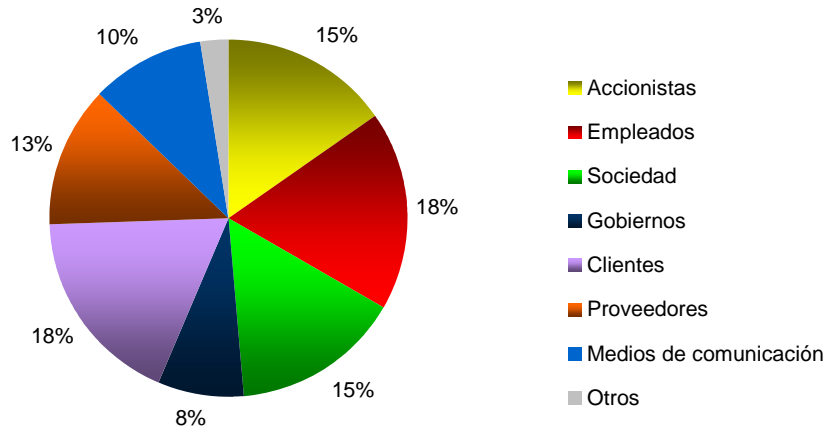
Comentarios: Los métodos para medir el impacto de RSC varían de una empresa a otra, sin que exista un modelo que predomine sobre los demás.

14. ¿Cómo considera la RSC?



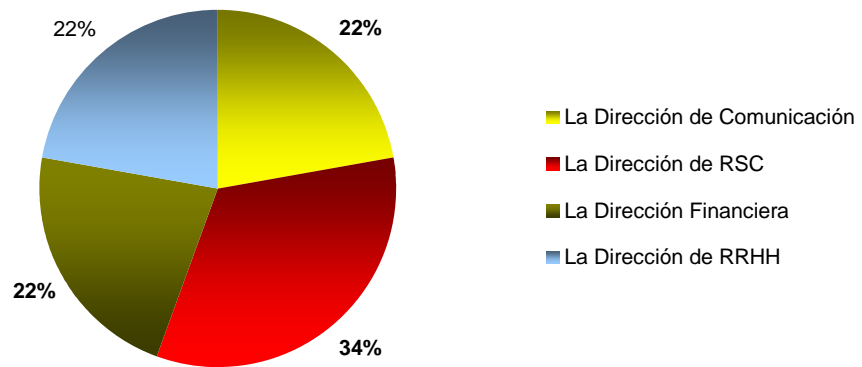
Comentarios: Las actividades de RSC son consideradas de forma unánime una inversión en las grandes empresas españolas

15. Priorice por importancia en su toma de decisiones los stakeholders en España?



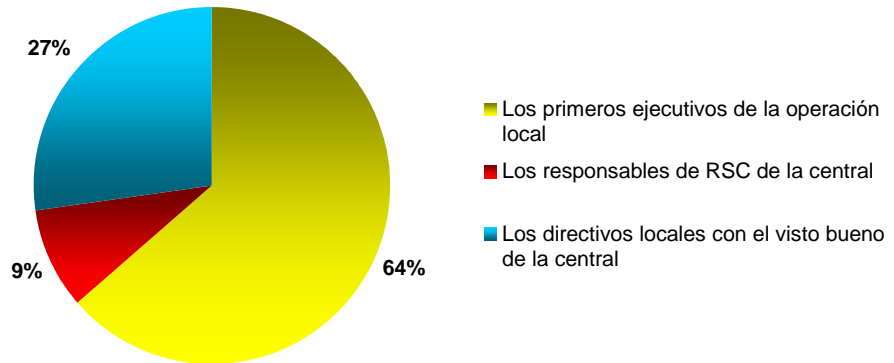
Comentarios: No existe unanimidad a la hora de priorizar la importancia de cada grupo de *stakeholders* entre los encuestados.

16. ¿Quién gestiona en su organización la relación con stakeholders?



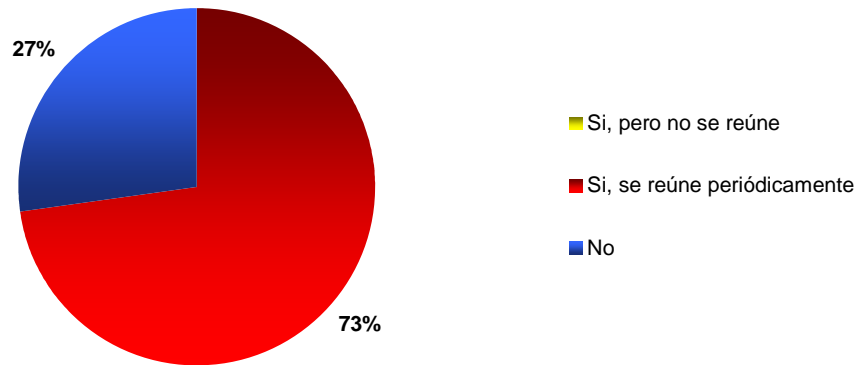
Comentarios: En las relaciones con *stakeholders* en las grandes empresas españolas no predomina un modelo organizativo, sino que varía de una empresa a otra.

17. ¿Quién gestiona en su organización la relación con stakeholders en AL?



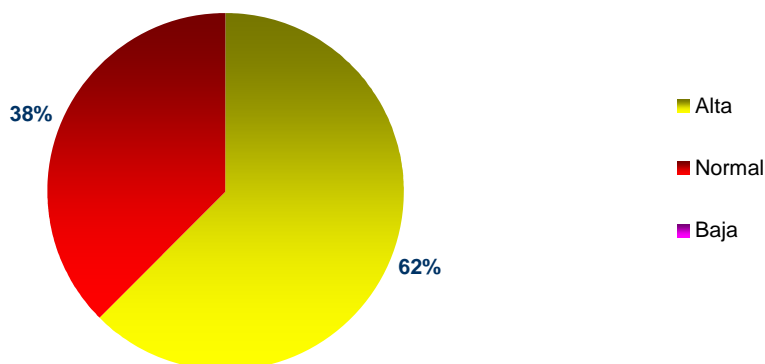
Comentarios: En más de la mitad de las empresas encuestadas, la relación con *stakeholders* en AL está en manos de los primeros ejecutivos de la organización.

18. ¿Cuenta su empresa con comité de Reputación Corporativa o RSC?



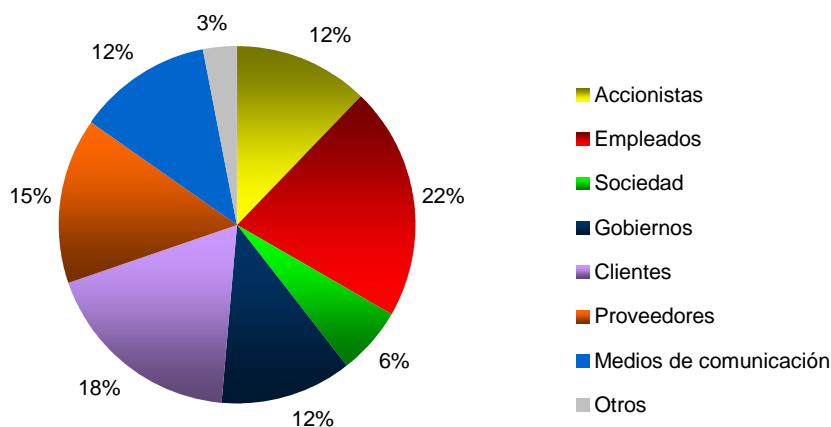
Comentarios: Más de un 70 % de las grandes empresas españolas contarían con un comité de RSC que se reúne periódicamente

19. ¿Cómo valora la eficacia del comité?



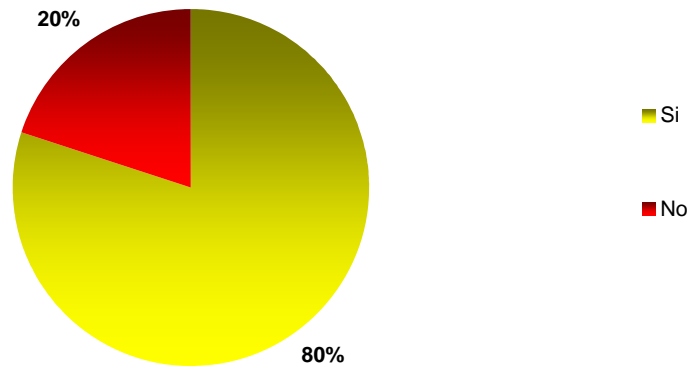
Comentarios: En un 62% de los casos la función de este Comité se califica como alta y el 38% restante la califica sólo como normal.

20. Priorice por importancia en su toma de decisiones los stakeholders en AL?



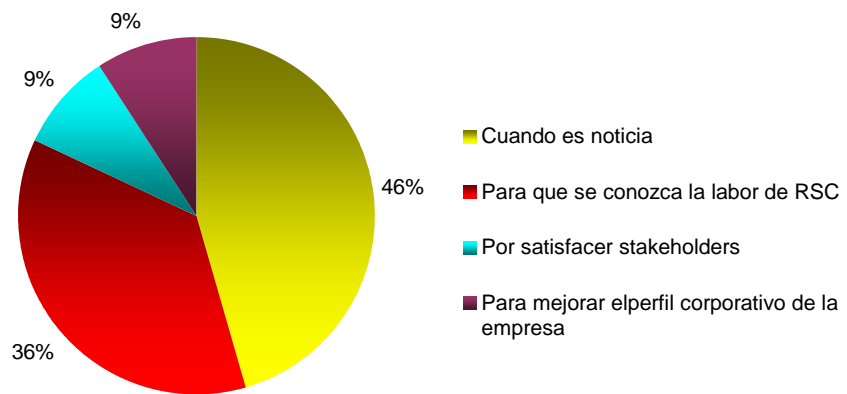
Comentarios: No existe unanimidad a la hora de priorizar la importancia de cada grupo de *stakeholders* entre los encuestados en AL, siendo diferente según el tipo de empresa o actividad.

21. ¿Tienen un plan de comunicación específico de RSC?



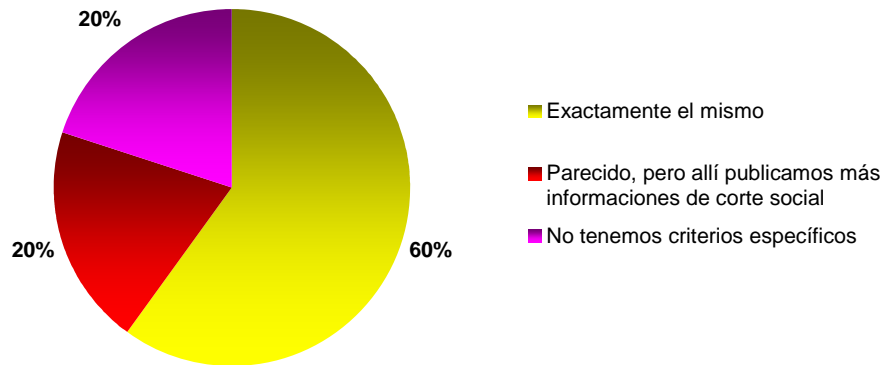
Comentarios: La redacción de un plan de comunicación específico para RSC está muy extendido entre las grandes empresas españolas.

22. ¿Qué criterios tienen para comunicar RSC a los medios?



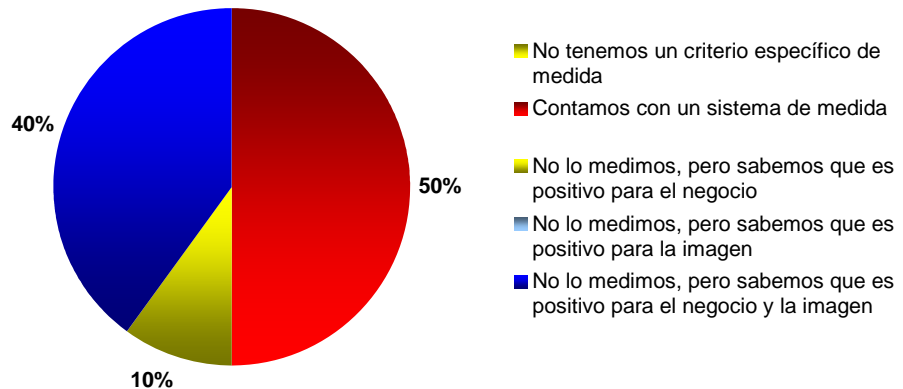
Comentarios: En cuanto a los criterios a la hora de comunicar predominan los hechos noticiosos, así como el interés de dar a conocer la actividad en RSC.

23. ¿Tienen los mismos criterios de comunicación en AL?



Comentarios: En AL se aplican los mismos criterios a la hora de seleccionar las informaciones.

24. ¿Qué criterios tienen para mensurar el impacto de la RSC en la empresa?



Comentarios: Sólo la mitad de los encuestados declaran tener un sistema para medir el impacto de las acciones de RSC, si bien todos reconocen que tiene un impacto positivo.

11.5 Líderes de opinión

Los líderes de opinión entrevistados, tanto en España como en América Latina, se puede extraer la opinión de que, en general, las políticas de RSC están alineadas con la estrategia general del negocio. Un 10 % en España y un 20% en América Latina consideran que está completamente alineada y un 30% y 33 % respectivamente consideran que el grado de alineamiento es *mucho*. De otro lado, la mayoría de los encuestados creen que está *algo alineada* y el grupo restante opta por la opción *muy alineada*.

En cuanto a la toma de decisiones en materia de RSC, los encuestados la reparten entre los distintos órganos de gobierno y cargos ejecutivos de la organización, sin que predomine claramente ninguno de ellos, aunque la mayoría, un 36% se inclina por el Consejo de Administración. En este punto, la diferencia entre España y América Latina es enorme pues mientras en España lo reducen al 8%, en América Latina lo elevan al 47%. En España, la mayoría, hasta un 75%, estiman que son tareas privativas del Director General y del Director de Recursos Humanos.

A la hora de calificar la actuación en materia de RSC, los líderes de opinión en España, son bastante más críticos que sus colegas latinoamericanos. El 70% de los encuestados calificaron la actividad en RSC de las grandes empresas españolas como *aceptable*, siendo esta también la opción más elegida en América Latina, pero sin marcar tanta diferencia respecto a otras

como *buena y comprometida*. Se traslada la impresión de que los líderes de América Latina valoran más la aportación de las grandes empresas españolas, pues un 30% la califica de *buena y comprometida*.

Algo similar ocurre con la opinión de estos líderes a cerca de la inversión dedicada a RSC en las empresas. Un 52% de los encuestados en América Latina considera que la inversión es *poca*, mientras que en España, este porcentaje sube hasta el 80%.

El 80% de los encuestados en España cree que las empresas tienen planes específicos de actuación para América Latina en materia de RSC. Sin embargo, esta no es la percepción generalizada en el continente americano, ya que sólo el 52% reconocen tenerlos.

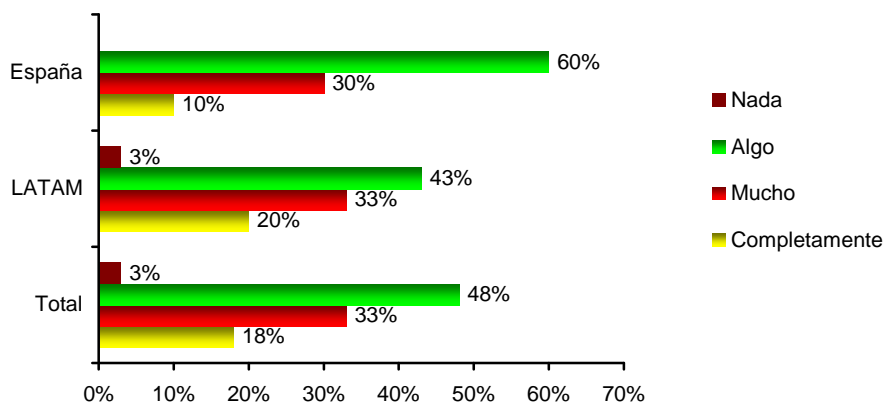
En el capítulo de la conveniencia o no de una regulación por parte de los Gobiernos de las actividades de RSC, entre el 50 y el 60 % de los encuestados consideran que *el Gobierno debe fomentar, pero no regular*. De mismo modo, el 70% de los encuestados en España considera que esta actividad debe ser siempre un compromiso voluntario por parte de las empresas, opinión que comparte el 43% de los encuestados en América Latina. En términos generales, se aprecia una opinión menos intervencionista en España que en América Latina.

La mayoría de los participantes (80% en España y 60% en América Latina) considera lícito que las empresas comuniquen sus acciones de RSC a los medios, al tiempo que consideran mayoritariamente, que exageran en alguna medida y dicen más de lo que hacen. Entre el 50 y el 60 % cree que las empresas cuentan con planes de comunicación para este fin, pero un 33% estiman que la improvisación domina este campo de actuación.

En cuanto al tratamiento que la RSC recibe por los medios, sólo el 55% considera que es *adecuado*, seguido de cerca por un 35% que cree que es *nada adecuado* y un pobre 10% que eligió la opción *bastante adecuado*. Estos porcentajes no varían de forma significativamente cuando la pregunta se trata de temas de RSC relacionados con América Latina.

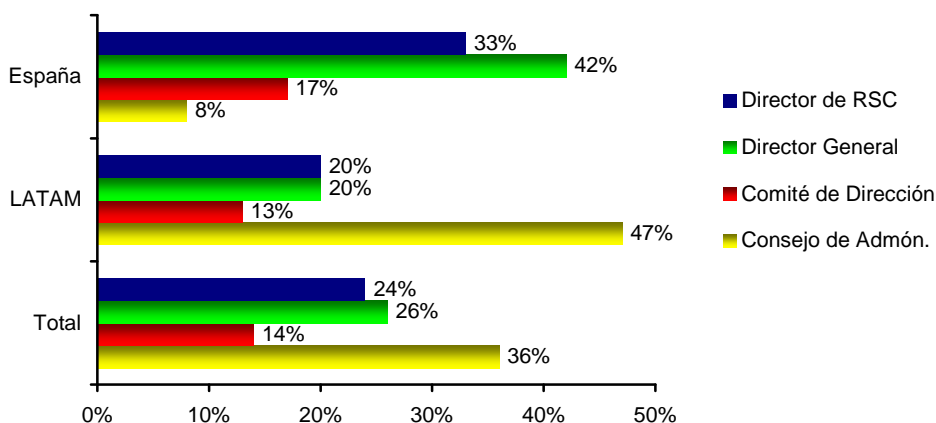
11.6 Encuesta a Líderes de Opinión

1. ¿Cree que la RSC de las grandes empresas forma parte de su estrategia general de negocio?



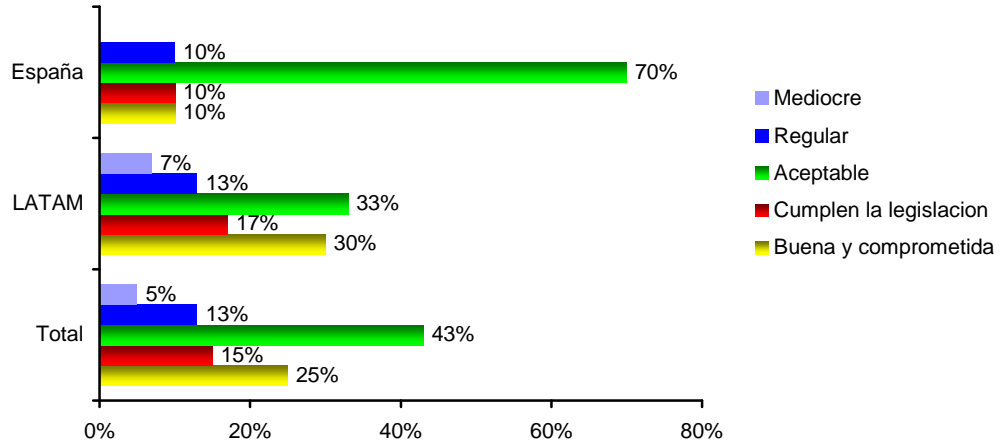
Comentarios: La percepción de que la actividad en RSC esté alineada con la del negocio no es mayoritaria entre los encuestados.

2. ¿Quién toma las decisiones en RSC en las grandes empresas españolas?



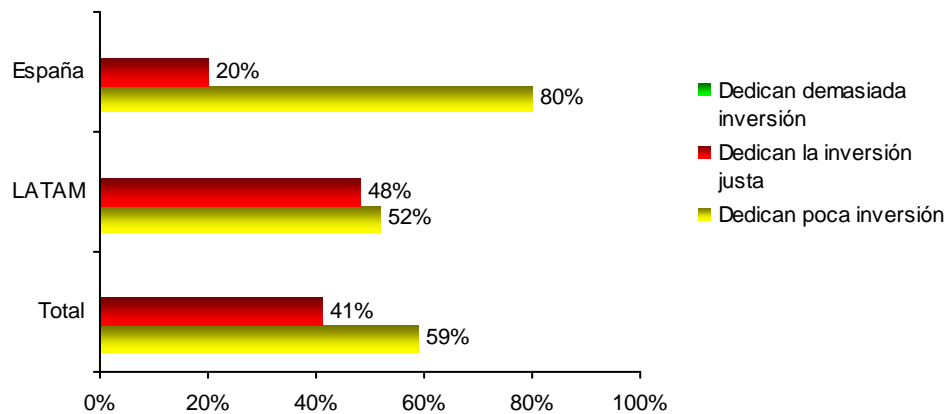
Comentarios: La toma de decisiones en lo relativo a RSC se reparte entre los distintos órganos y cargos de responsabilidad de la empresa de forma bastante igualitaria.

3. ¿Cómo calificaría la actuación de RSC de las grandes empresas españolas?



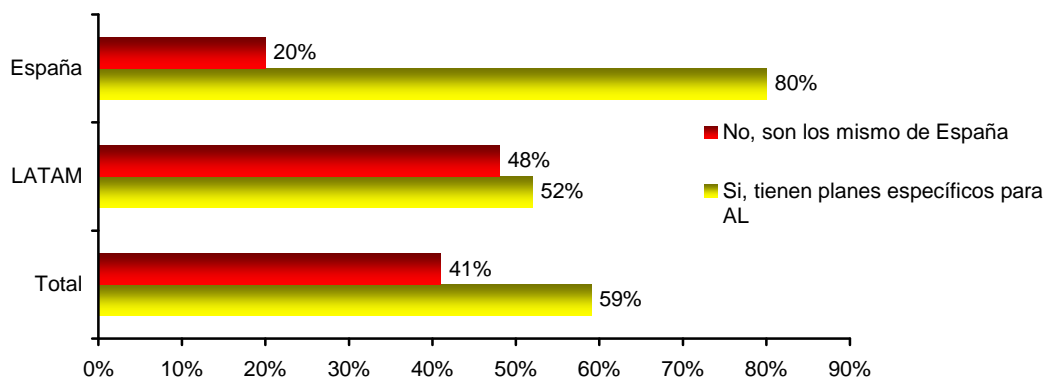
Comentarios: La opinión española es bastante más crítica con las empresas al hora de valorar su papel en RSC; un 70% la califica de aceptable, frente a un 33% en AL.

4. ¿Cree que las grandes empresas españolas dedican a RSC la inversión necesaria?



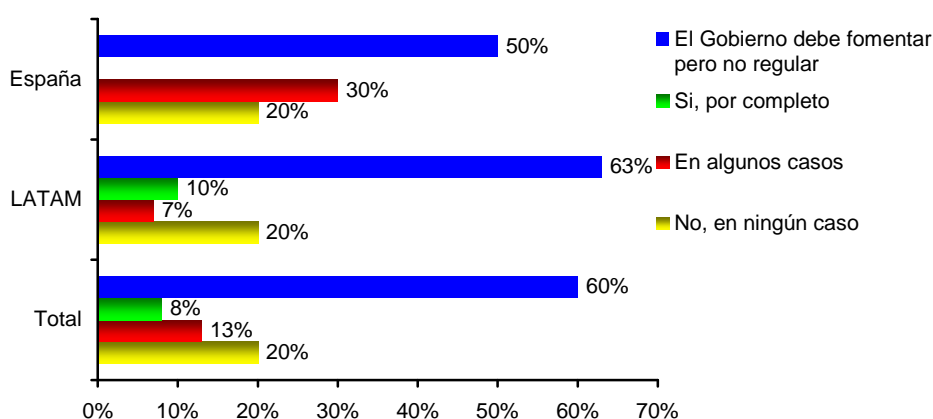
Comentarios: Algo parecido ocurre con la inversión, mientras que en AL se encuentran divididos casi al 50% los que opinan que la inversión es justa, o poca, en España, un contundente 80% la considera insuficiente.

5. ¿Cree que las grandes empresas españolas tiene planes de RSC específicos para AL?



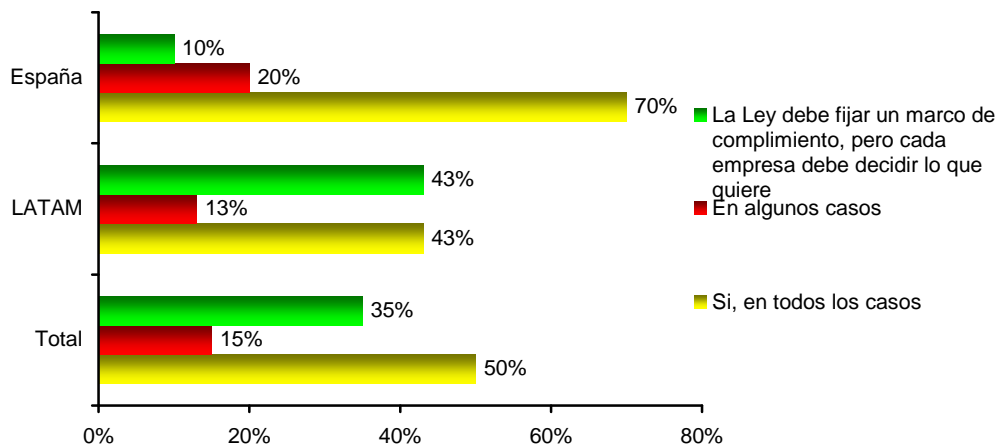
Comentarios: La idea que de las empresas cuentan con planes de RSC específicos para AL está bastante extendida en España. Sin embargo, en AL sólo la mitad de los encuestados opinan que existan estos planes.

6. ¿Es usted favorable a una regulación de la RSC por los Gobiernos?



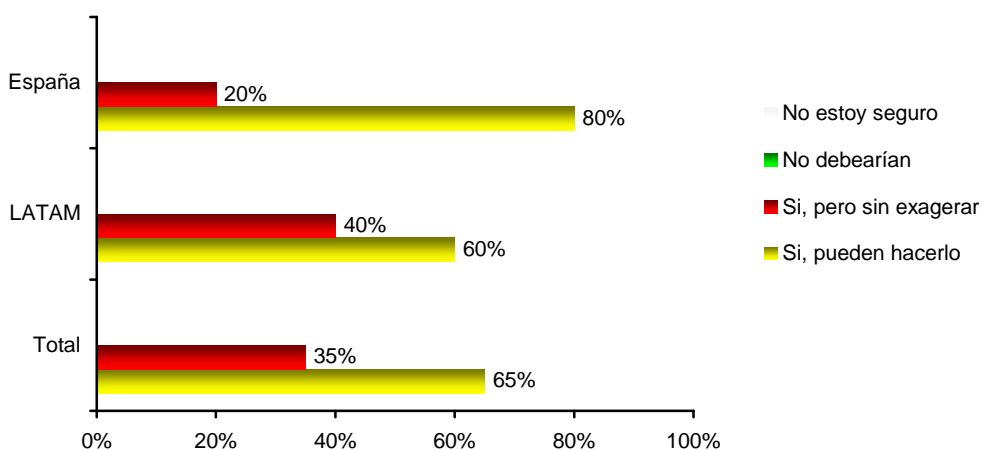
Comentarios: La mayoría de los encuestados en España y AL se muestran partidarios del no intervencionismo del Gobierno en cuanto a una regulación de RSC.

7. ¿Considera que la RSC debe ser siempre un compromiso voluntario por parte de las empresas?



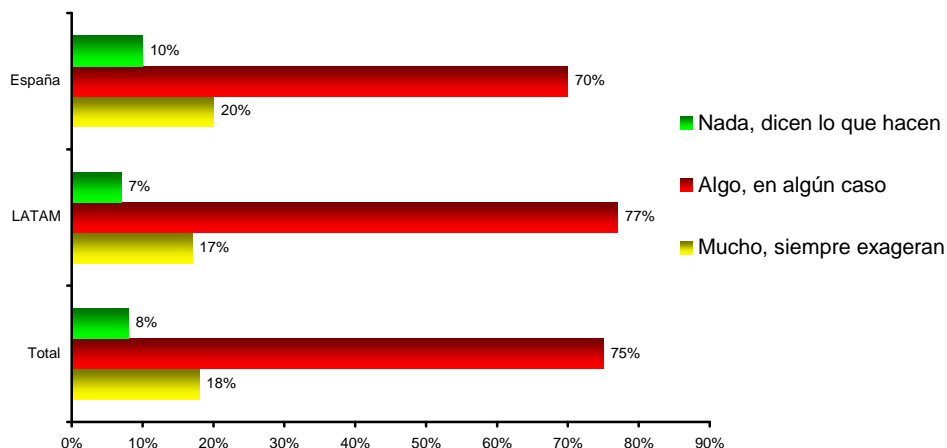
Comentarios: La idea de una RSC como un compromiso voluntario de las empresas, está mucho más extendida en España que en AL, donde un 43 % se muestra partidario de un marco de cumplimiento fijado por la ley.

8. ¿Es correcto que las grandes empresas comuniquen sus acciones de RSC?



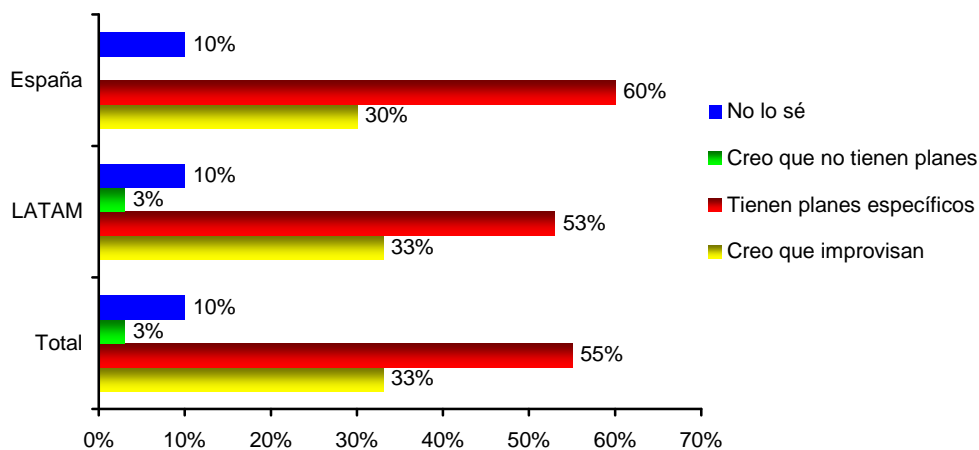
Comentarios: Tanto en España como en AL, los encuestados se muestran favorables a que las empresas comuniquen sus actividades de RSC.

9. ¿Cree que las grandes empresas dicen más de lo que hacen en RSC?



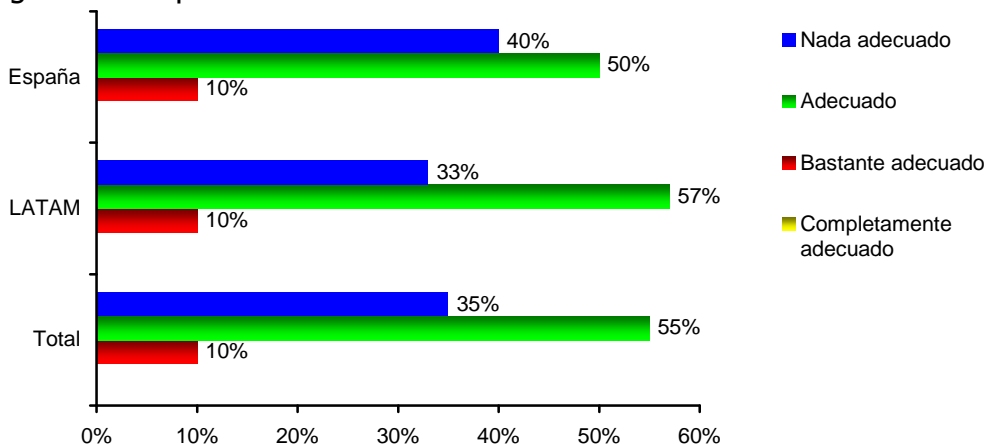
Comentarios: La mayoría de los encuestados consideran que, en algunos casos, las empresas exageran a hora de comunicar su actividad en RSC.

10. ¿Cree que las empresas cuentan con planes de comunicación adecuados para RSC?



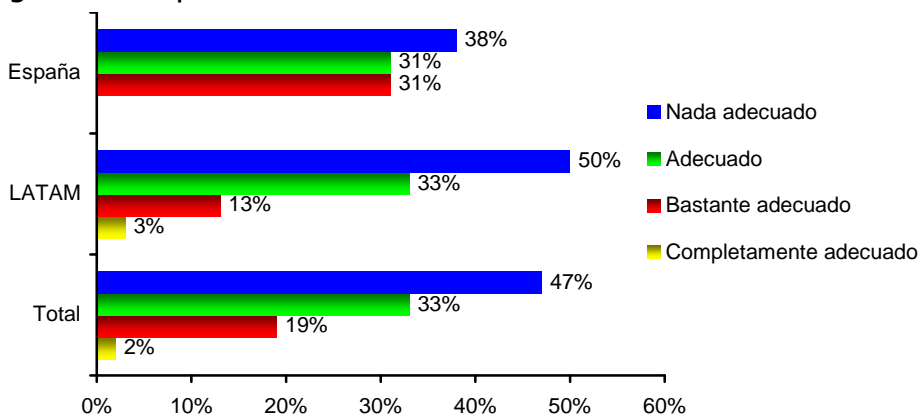
Comentarios: Si bien la mayoría de los encuestados creen que las empresas cuentan con planes de comunicación de RSC, un importante 30 % cree que improvisan, tanto en España, como en AL

11. ¿Considera que los medios de comunicación dan un tratamiento merecido a los temas de RSC de las grandes empresas?



Comentarios: La mitad de los encuestados se muestra satisfecho con el tratamiento que los medios de comunicación otorgan a estos temas, si bien un importante 35% lo considera nada adecuado.

12. ¿Considera que los medios de comunicación dan un tratamiento adecuado a los temas de RSC de las grandes empresas en AL?



Comentarios: Al referirse a las empresas en AL la balanza se inclina más del la de los que consideran nada adecuado el tratamiento otorgado por los medios de comunicación a los temas de RSC.

11.7 Periodistas

La percepción entre los periodistas de temas relacionados con RSC de los periodistas, tanto en España como en América Latina, no es muy diferente a la observada en los líderes de opinión.

En general, consideran que las políticas de RSC no están totalmente alineadas con la estrategia general del negocio. Sólo un 8% en España y un 14% en América Latina consideran que es así. La mayoría de los encuestados, un 42%, creen que su grado de alineamiento es *mucho* y en un 40% lo califican de *algo alineada*.

En cuanto a la toma de decisiones en materia de RSC, se reparte entre los distintos órganos de gobierno y cargos ejecutivos de la organización, si bien se observa cierto predominio de la figura del Director de RSC en el caso de los periodistas de América Latina, con un 41%, y del Comité de Dirección en España, con un 38%.

Los periodistas califican como *aceptable* la actividad de las empresas en materia de RSC en un 43% de las respuestas, mientras un 23% señalan que se limitan a cumplir con la legislación. La inversión que dedican las empresas es considerada como *justa*, por un 54%, o *poca*, en el 46% de los casos.

El 69% de los encuestados en España cree que las empresas tienen planes específicos de actuación para América Latina en materia de RSC y un porcentaje parecido en América Latina.

En el capítulo de la conveniencia o no de una regulación por parte de los Gobiernos, de las actividades de RSC, los periodistas latinoamericanos se muestran más favorables en un 53%. Mientras en España el 62% de los encuestados consideran que el *Gobierno debe fomentar*. En este sentido, la idea de la voluntariedad de la RSC domina la percepción del periodismo.

La mayoría de los participantes, con porcentajes alrededor del 60% considera lícito que las empresas comuniquen sus acciones de RSC a los medios. De mismo modo que los líderes de opinión, los periodistas consideran mayoritariamente, que exageran en alguna medida y dicen más de los que hacen. Sólo en 30% cree que las empresas cuentan con planes de comunicación para este fin, y un significativo 27% considera que se improvisa a la hora de comunicar.

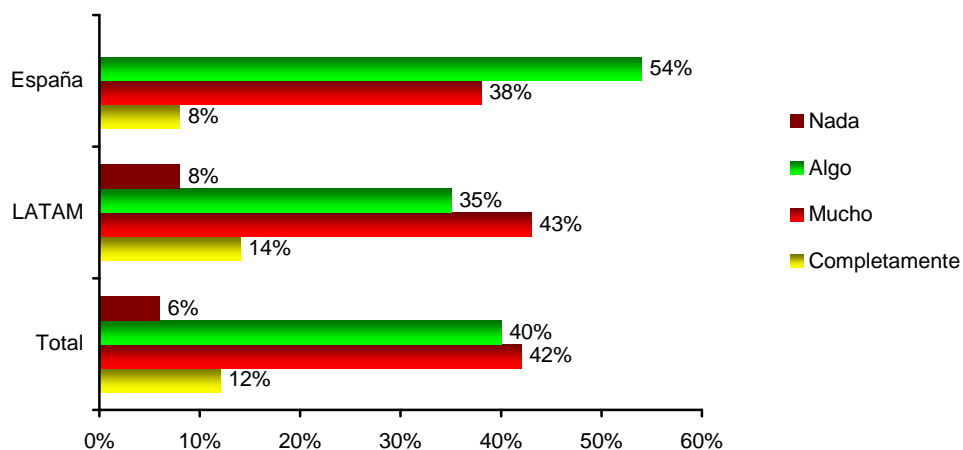
En cuanto al tratamiento que la RSC recibe por los medios, sólo el 51% considera que es *adecuado*, seguido de cerca por un 22% que cree que es *nada adecuado* y un 20% que eligió la opción *bastante adecuado*. Estos porcentajes no varían de forma significativa cuando la pregunta se refiere a temas de RSC relacionados con América Latina.

Preguntados acerca del volumen de noticias relacionadas con RSC que se reciben en su redacción, un 40% considera que son *pocas* y otro 40% que el volumen es *aceptable*, sin que existan grandes diferencias entre las respuestas obtenidas en España y América Latina. Respecto al interés de las mismas, una amplia mayoría, cercana al 80% considera que *hay de todo tipo*.

Por último, en lo relativo a la temática de estas noticias, predominan los temas de medio ambiente en las redacciones españolas seguidos muy de lejos por buen gobierno, sociedad y comunidad. Los temas relacionados con la comunidad dominan en América Latina seguidos de medio ambiente y sociedad.

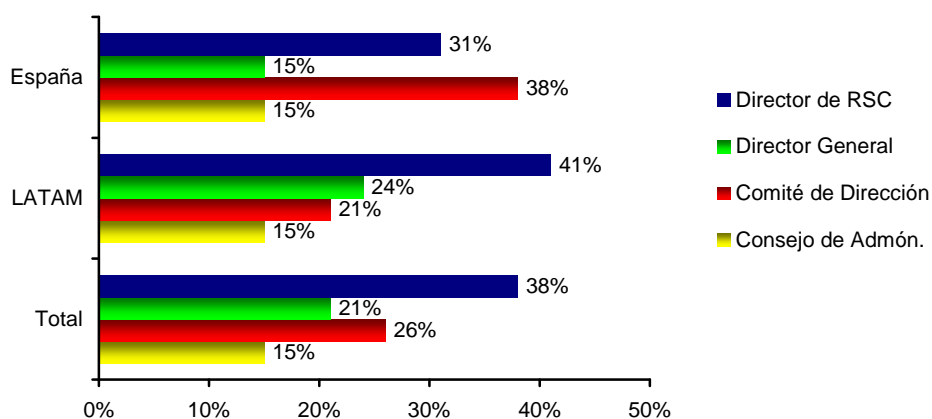
11.8 Encuesta a Periodistas

1. ¿Cree que la RSC de las grandes empresas forma parte de su estrategia general de negocio?



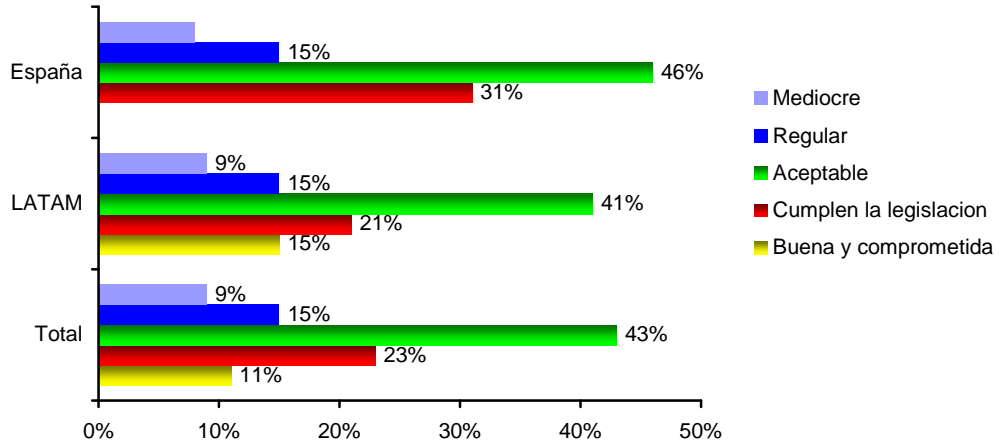
Comentarios: En el caso de los periodistas, la percepción de que la actividad en RSC está alineada con la del negocio algo o mucho, es la más común.

2. ¿Quién toma las decisiones en RSC en las grandes empresas españolas?



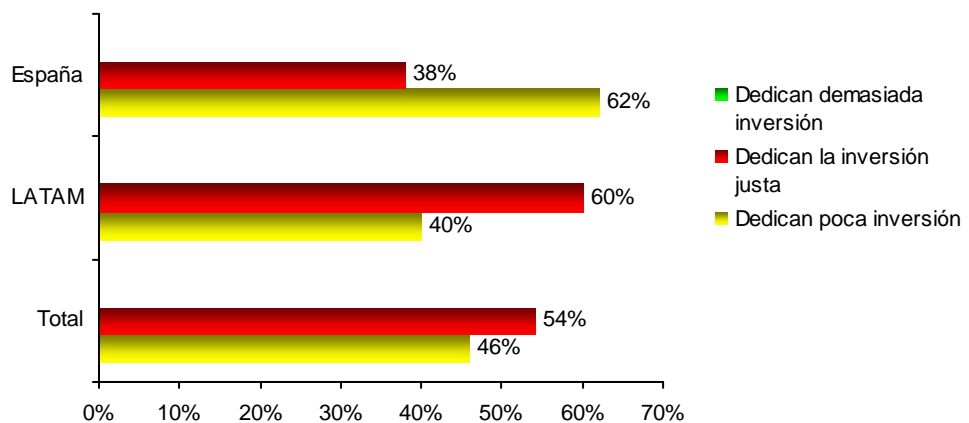
Comentarios: La toma de decisiones en lo relativo a RSC se reparte entre los distintos órganos y cargos de responsabilidad de la empresa, según los periodistas consultados.

3. ¿Cómo calificaría la actuación de RSC de las grandes empresas españolas?



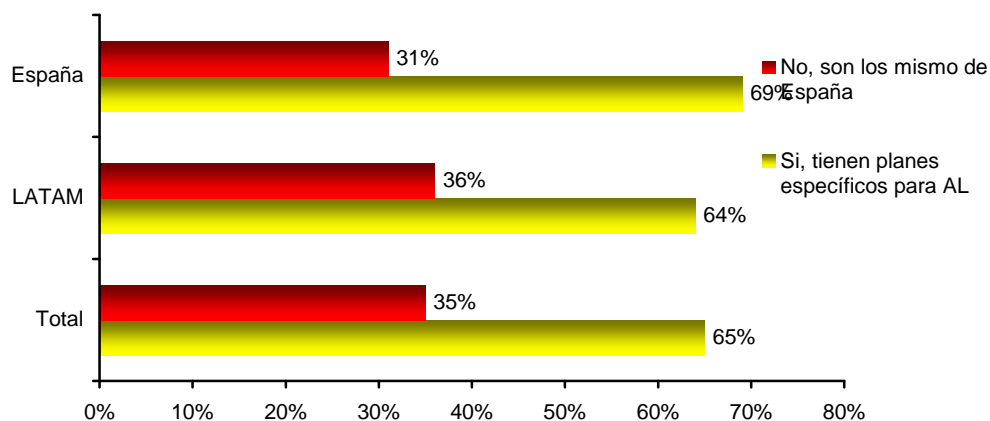
Comentarios: Los periodistas tienen una idea pobre de la actividad en RSC de las empresas, siendo el adjetivo "aceptable" el que mejor la define en casi la mitad de los casos

4. ¿Cree que las grandes empresas españolas dedican a RSC la inversión necesaria?



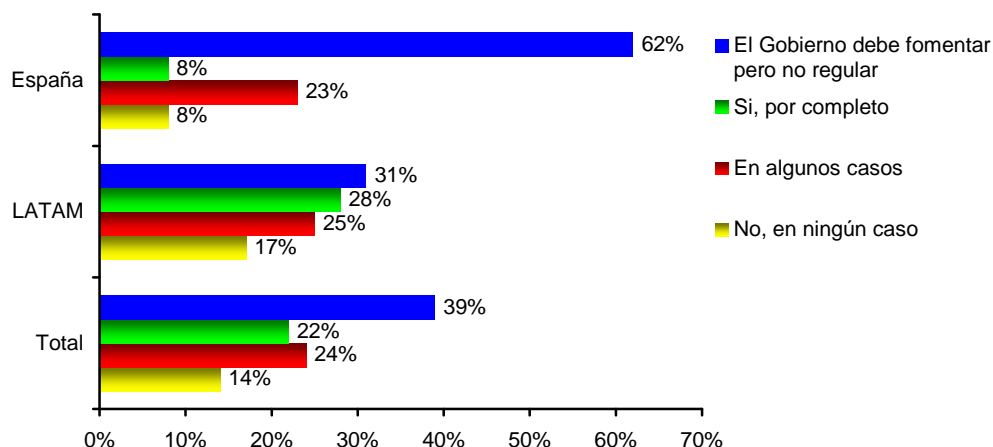
Comentarios: Ningún periodista de los encuestados consideró que las empresas dediquen demasiada inversión a RSC. Las opiniones se dividen casi de forma igualitaria entre los que consideran esa inversión justa o poca.

5. ¿Cree que las grandes empresas españolas tiene planes de RSC específicos para AL?



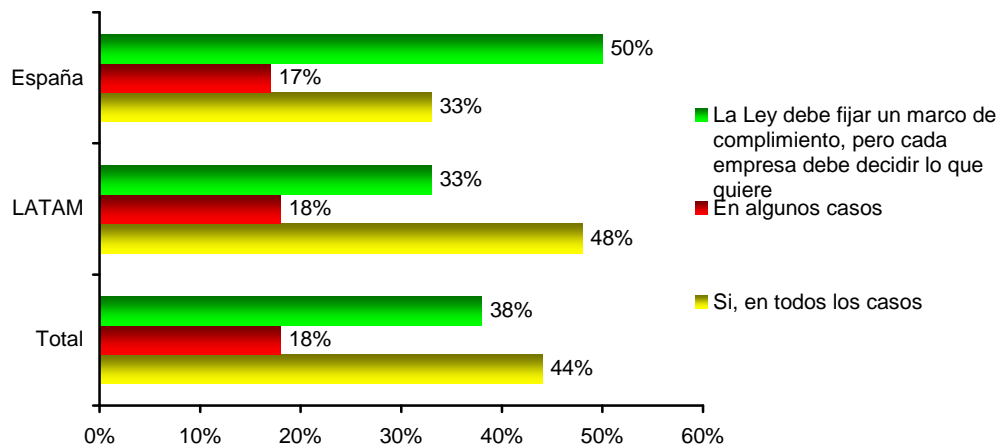
Comentarios: Más del 60% de los periodistas encuestados, tanto en España, como en AL, consideran que las compañías tienen planes específicos de RSC para AL.

6. ¿Es usted favorable a una regulación de la RSC por los Gobiernos?



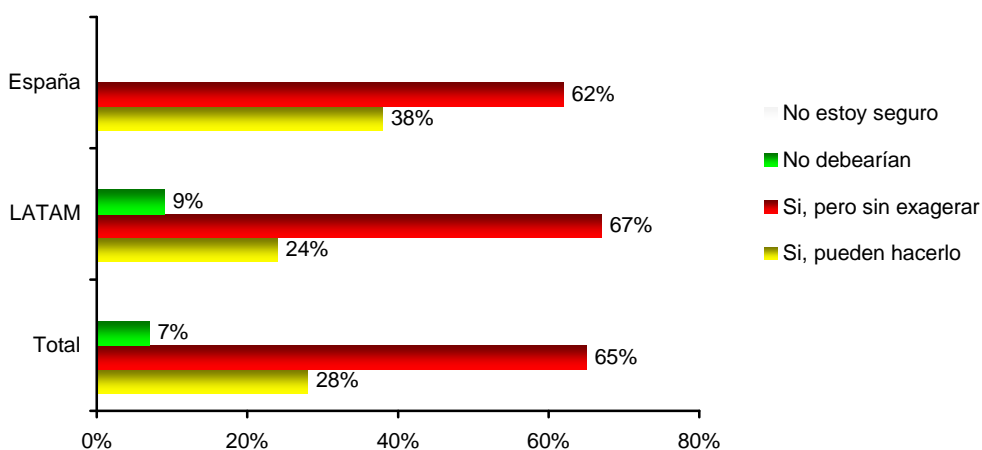
Comentarios: El rechazo a una regulación de los Gobiernos en materia de RSC entre los periodistas españoles, choca con posturas más moderadas en AL.

7. ¿Considera que la RSC debe ser siempre un compromiso voluntario por parte de las empresas?



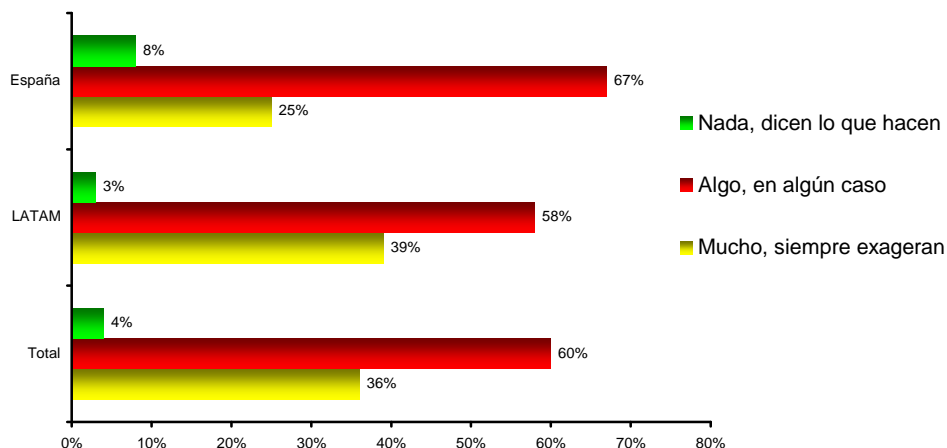
Comentarios: Entre el 33% en España y el 48 % de los periodistas en AL, consideran que la RSC debe ser un compromiso voluntario por parte de las empresas.

8. ¿Es correcto que las grandes empresas comuniquen sus acciones de RSC?



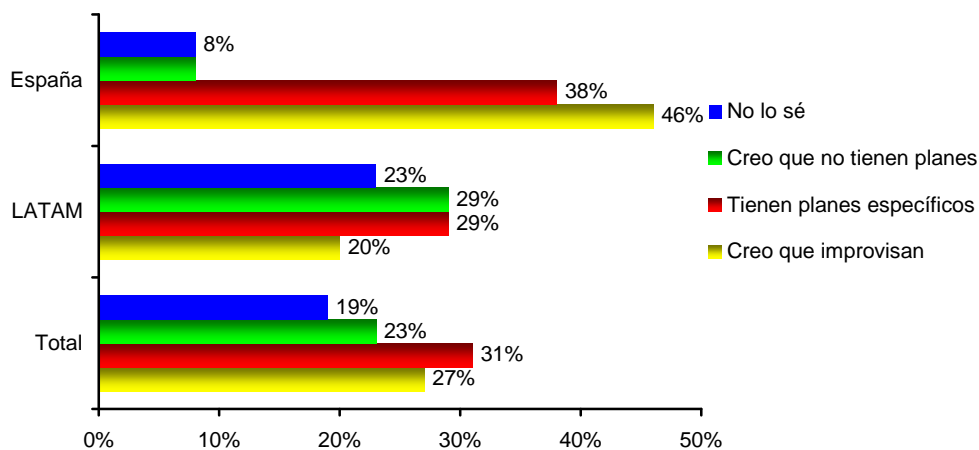
Comentarios: La mayoría de los encuestados en ambos continentes considera que es lícito comunicar, pero evitando exagerar.

9. ¿Cree que las grandes empresas dicen más de lo que hacen en RSC?



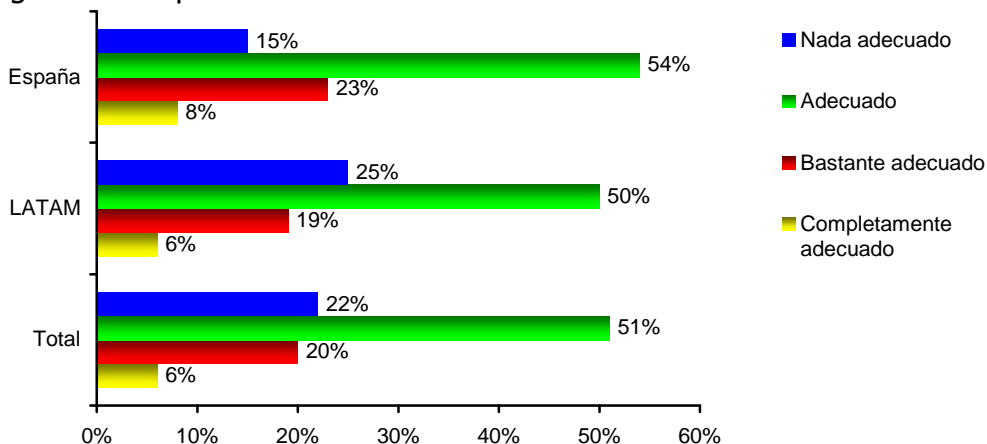
Comentarios: También coinciden los periodistas de uno y otro lado al opinar que en algunos casos, las empresas tienden a exagerar sus acciones de RSC

10. ¿Cree que las empresas cuentan con planes de comunicación adecuados para RSC?



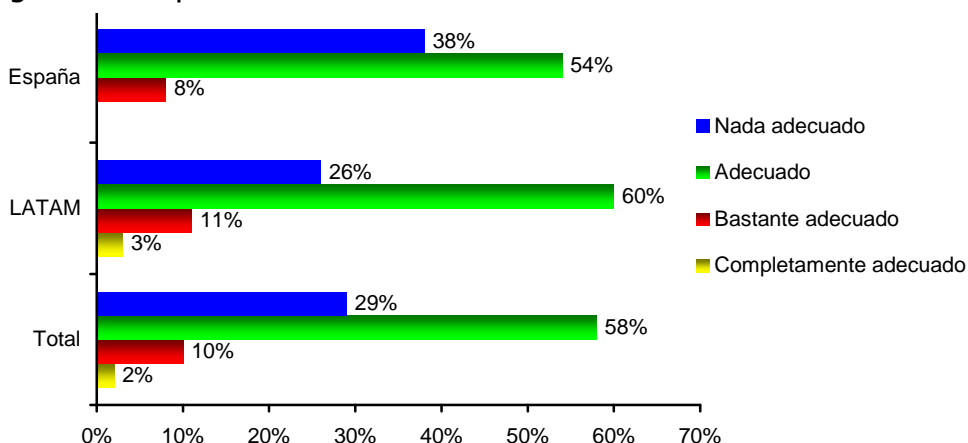
Comentarios: No existe una opinión predominante entre los encuestados respecto a si las empresas cuentan o no con planes de comunicación adecuados para RSC.

11. ¿Considera que los medios de comunicación dan un tratamiento merecido a los temas de RSC de las grandes empresas?



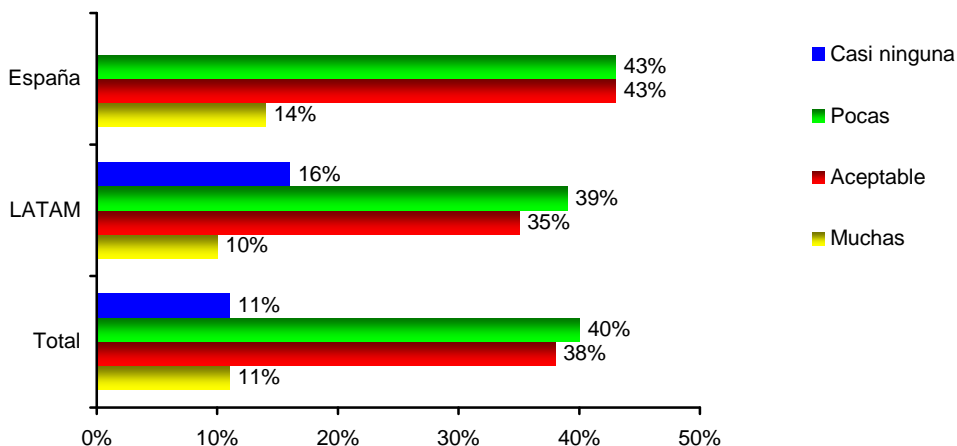
Comentarios: Sólo la mitad de los encuestados considera adecuado el tratamiento que recibe la RSC en los medios de comunicación.

12. ¿Considera que los medios de comunicación dan un tratamiento adecuado a los temas de RSC de las grandes empresas en AL?



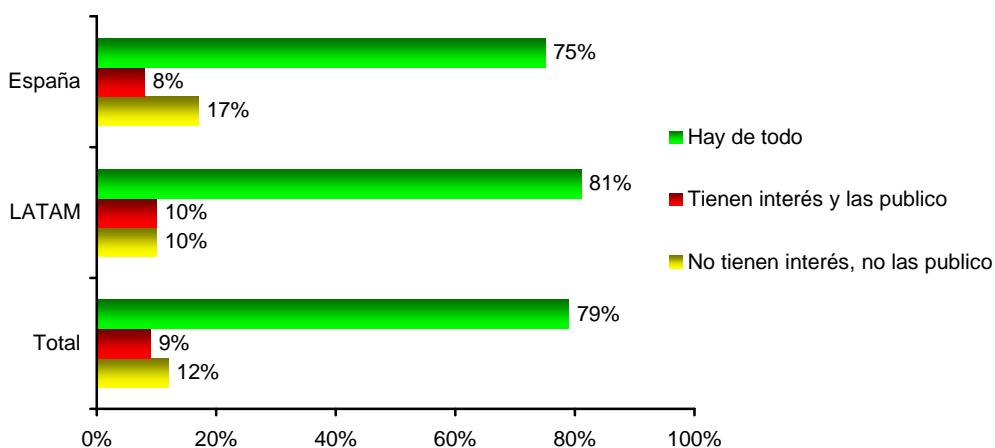
Comentarios: En el caso de AL la opinión es ligeramente más favorable y casi el 60% de los encuestados considera el tratamiento adecuado.

13. ¿Cuál es el volumen de noticias de RSC que recibe en su redacción?



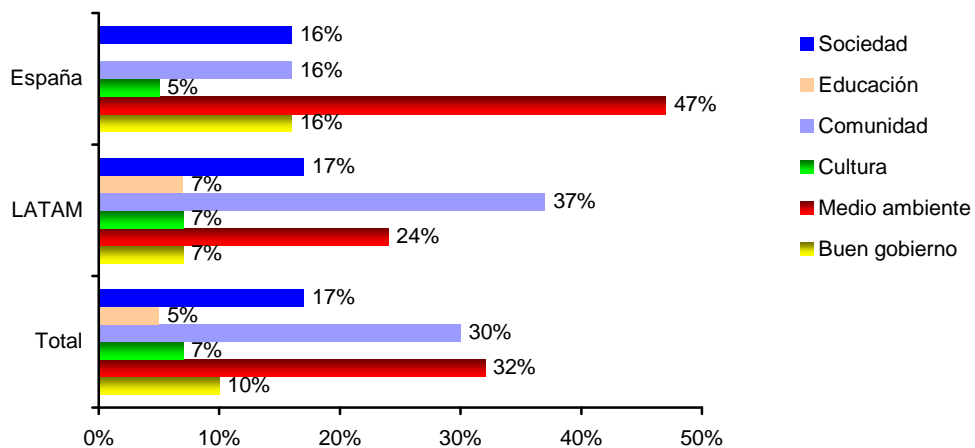
Comentarios: En ambos casos, los periodistas de AL y los españoles reciben un volumen de noticias sobre RSC que califican mayoritariamente entre pocas y aceptable.

14. ¿Cómo calificaría esas noticias?



Comentarios: Respecto a la calidad de las mismas, la mayoría no califica y afirma que hay de todo.

15. ¿Cuál es la temática más común de esas noticias?



Comentarios: Medio ambiente domina las respuestas, seguido de comunidad y sociedad. En España casi la mitad de los periodistas se inclinan por medio ambiente, mientras en AL domina comunidad.

11.9 Conclusiones de las encuestas

Al analizar los resultados proporcionados por las tres encuestas realizadas en España y América Latina, se pueden señalar algunas conclusiones de interés:

- Los directores de RSC señalan en su mayoría haber seleccionado un modelo de sostenibilidad, aunque en un menor porcentaje indica que se fundamenta en la teoría de los stakeholders. Consideran la RSC como una inversión, engarzada en la estrategia de la sociedad, y la definen como una actividad transversal que recorre toda la empresa
- Las empresas disponen de planes trianuales o anuales de RSC, en los que la presencia de América Latina dispone de un protagonismo de diferente grado según los casos. La mayoría de las empresas cuenta con un comité de Reputación Corporativa que se reúne con regularidad. También la mayoría arbitra planes de comunicación para la RSC, que pretenden dar a conocer las actividades y programas de sus corporaciones
- El grueso de los encuestados estima que la RSC debe ser una actividad voluntaria, fomentada, pero no regulada, por los gobiernos.
- El conjunto de las empresas entiende que el impacto de la RSC es beneficioso en términos de relaciones, imagen y negocio. Muchas de ellas han generado sistemas propios de medición de los resultados.
- Accionistas, clientes, empleados y sociedad son los públicos prioritarios en España. Medios y gobierno están en la cola de las prioridades. En América Latina se repite, pero con una menor presencia de los accionistas

- Líderes de opinión y periodistas, en distinto grado, ven la RSC integrada en la estrategia de la empresa en España y América Latina y consideran que tienen planes específicos para la región. Califican como aceptable su contribución, aunque los líderes lo juzgan en términos más elogiosos, e n especial en América Latina. Una vez más, los periodistas y líderes españoles son los más críticos respecto al volumen de la inversión económica efectuada por las empresas. En América Latina estiman que es una inversión justa
- En su conjunto, unos y otros señalan que el papel de los gobierno es el de fomentar, pero nunca a regular, aunque un porcentaje estimable de periodistas latinoamericanos se inclina por una mayor intervención normativa del ejecutivo. La idea de la voluntariedad está muy extendida.
- Líderes y periodistas reconocen el derecho de las grandes empresas a comunicar sus acciones en RSC, pero tienen la impresión de que exageran algo sus contribuciones. Domina la idea de que las compañías cuentan con planes concretos de comunicación para RSC, pero un porcentaje amplio tiene la impresión que improvisan, sobre todo entre los periodistas españoles
- La mayoría señala que los medios dan un tratamiento adecuado a la información sobre RSC, aunque el porcentaje decantado por lo contrario es muy significativo entre los líderes de opinión. Esta posición crítica se multiplica en el momento de analizar el tratamiento otorgado a los temas de RSC vinculados con América Latina

- Los periodistas parecen recibir un volumen no muy elevado de informaciones sobre RSC, entre las que hay interesantes y nada interesantes para sus lectores. En lo relativo a la temática de estas noticias, predominan los temas de medio ambiente en las redacciones españolas seguidos muy de lejos por bu en gobierno, sociedad y comunidad. Los temas relacionados con la comunidad dominan en América Latina seguidos de medio ambiente y sociedad.

12. Conclusiones finales

12.1 Conclusiones derivadas del estudio objetivo

Tras el análisis de todos los datos y elementos expuestos a lo largo de este trabajo, incluida la encuesta director es de RSC y líderes de opinión, cabe señalar que ha sido corroborada y verificada la hipótesis inicial que se planteaba determinar la evolución, modelo, *stakeholders* y condicionantes de las políticas de RSC seguidas por las empresas seleccionadas. En consecuencia las conclusiones son las siguientes:

- Las empresas incluidas en la investigación han tenido una evolución muy similar y paralela en RSC, tanto en el momento en que pasan a estructurar su RSC como en la concepción y en su propia evolución.
- Se acogen al modelo de sostenibilidad basado en un diálogo con los *stakeholders*, muy propio de las grandes corporaciones internacionales.
- Sus principales *stakeholders* son accionistas, empleados, proveedores, clientes y la sociedad, a la que atienden a través del medio ambiente y la acción social.
- Este modelo está determinado en buena medida por los criterios de elaboración de informes marcados por Global Reporting Initiative y los fijados por las agencias de índices, tanto Dow Jones Sustainable Index como FTSE4Good, así como por los condicionantes de su negocio, en especial el financiero y el energético.
- Sus informes anuales o memorias de RSC se acogen a los criterios de elaboración y verificación de GRI y es tan en todos los casos verificados y auditados por una de las big four

- Las compañías se acogen o han suscrito todos los convenios internacionales como es el caso del Pacto Mundial, Declaración de Derechos Humanos o de Global Compact, entre otros
- Las empresas incorporan las prácticas de “buen gobierno corporativo” emanadas de la legislación para garantizar transparencia y eficacia en las decisiones entre la propiedad y los gestores.
- Disponen de Códigos de Conducta para sus empleados
- Todas ellas tienden a fijar Planes de RSC por periodos que oscilan de 1 a 3 años, con capítulos especiales para América Latina. Intentan fijar criterios para todos los mercados con la intención de actuar en actividades comunes.
- La RSC depende de las Direcciones de Comunicación, aunque su actividad es transversal y demanda una colaboración del conjunto de los departamentos de la empresa. Curiosamente, en su mayoría no cuentan con políticas de comunicación claramente definidas y planificadas
- Las compañías cuentan con Comités de Reputación Corporativa y de Código de Conducta, en los que participan las diferentes direcciones de la empresa
- Los profesionales de RSC suelen ser veteranos de las compañías, en algunos casos provenientes del Departamento de Comunicación o de distintas áreas de los negocios, que se han ido formando en RSC al ritmo de la maduración de la actividad en la empresa.

- Las funciones de los Departamentos de RSC son la elaboración de informes y cuestionarios para las agencias de rating, la gestión de la acción social y la coordinación de toda la RSC en el conjunto de la corporación.
- Los departamentos centrales se suelen encargar de la gestión de España y de la coordinación de América Latina, donde también cuenta con responsables de RSC
- Los criterios de sostenibilidad y de diálogo con los *stakeholders* se concreta en los siguientes parámetros:
 - Accionistas: garantizar un crecimiento del valor
 - Empleados: desarrollo profesional y conciliación
 - Clientes: Mejor producto y servicio
 - Proveedores: relaciones de confianza y marco justo de contratación
 - Medio Ambiente: conservación del entorno
 - Acción Social: desarrollo de la sociedad, dar respuesta a necesidades concretas en educación, inclusión social, salud y cultura. Garantizar que su producto o servicio es accesible para todos. En el caso del Santander, un programa de Universidades que les define
- En general, no cuentan con programas de actuación que les diferencien y posicionen a unos de otros, salvo los casos de Telefónica, con Proniño, Santander, con Universia, y BBVA, con Microcréditos.

- La inversión en acción social viene mostrando una tendencia a incrementarse en los próximos años
- Las compañías coinciden que se trata de una inversión, de un intangible que proporciona beneficio para la empresa y mejora su eficiencia, pero carecen de criterios de mensuración

12.2 Formulaciones personales y originales

La elaboración del presente estudio me ha permitido reflexionar sobre la materia tratada y proyectar mi propia opinión personal que vierto en los siguientes puntos:

- Se pueden colegir la existencia de cinco acercamientos a la RSC que oscilan desde su negación dentro de la gestión de las empresas, pasando por una concepción de filantropía hasta una visión integral que cuaja en el modelo de los *stakeholders* y se proyecta con los criterios de desarrollo sostenible:

1.- *Modelo de la ganancia*: Visión ultraliberal, simbolizada por Milton Friedmann.

2.- *Modelo de la filantropía*: Visión keynesiana que gana adeptos en las formulaciones europeas y que, de una u otra manera, cuaja en el Libro Verde de la Unión Europea.

3.- *Modelo integral*: Impulsada entre otros por Archie Carroll y Donna Wood que, en cierta forma, como respuesta a los liberales, esboza una teoría fundamentada en las obligaciones legales, éticas, económicas y voluntarias de las compañías.

4.- *Modelo de los stakeholders*: Impulsada por Edward Freeman y otros que estructuran las relaciones de la empresa dentro de un diálogo con los diferentes grupos de interés.

5.- *Modelo sostenible*: Animado por grupos antiglobalización y por las ONGs, así como por los organismos internacionales

- El perfil que la RSC va adquiriendo en las empresas está determinado en primer lugar por la presión que ejerce la sociedad, las entidades públicas y el propio mercado.
- Junto a ello, el espectacular desarrollo de las nuevas tecnologías y los medios de comunicación provoca que los cambios y la evolución de las ideas se produzca a una velocidad diabólica y en un contexto globalizado.
- Desde mi modesto criterio personal, entiendo que la evolución de la historia de la economía y de la sociedad ha dejado muy superadas las tesis de los ultraliberales y su modelo de la ganancia empresarial.
- Los otros cuatro modelos son fruto de una evolución y maduración del mismo criterio. Arranca de la necesidad de que las corporaciones impulsen una filantropía en el entorno en que se mueven y de alguna manera devuelvan parte de los beneficios que consiguen.
- Esta convicción filantrópica ha interpretado distintas formas de llevarse a efecto hasta el modelo más sofisticado estructurado por Porter quien aporta una visión enormemente estratégica, sostenible, integrada en el entorno y buscando una ventaja competitiva.

- La visión integral estructura en sus distintas versiones una aproximación completa de la vinculación de la empresa con el entorno que recoge sus compromisos económicos, legales, sociales y voluntarios, desde una perspectiva ética y sin renunciar a los resultados para accionistas y propietarios.
- El modelo de los *stakeholders* aporta en toda su potencia como estructura una realidad del juego de intereses, contradicciones y conciliaciones que domina la vida empresarial y la necesidad de dar una respuesta integral pero particularizada que satisfaga a todos ellos y debidamente segmentada. Desde mi criterio, creo que es un modelo no sólo teórico sino pragmático y que ha permitido la inserción en los organigramas y las estructuras empresariales de la RSC con un contenido claro y que permite establecer un diálogo, unas relaciones y unos resultados en ese complejo mapa de relaciones que conforma la vida corporativa.
- El modelo sostenible ofrece una nueva dimensión a las grandes corporaciones empresariales que operan mundialmente en sectores estratégicos o de impacto y que tienen una actuación realmente global, pero sin perder su presencia local.
- Por tanto, entiendo que las grandes empresas deben incorporar los criterios de sostenibilidad al modelo de *stakeholders* en sus políticas de RSC. Mientras, para compañías de menor dimensión y actuaciones territoriales más limitadas el modelo de los *stakeholders* debería responder sobradamente a sus necesidades.

- El modelo de *stakeholders* en una visión de desarrollo sostenible debe considerar funciones como el sistema de gobierno y toma de decisiones, la cultura corporativa, el cumplimiento de la legalidad, transparencia, los más elevados niveles éticos, diálogos con accionistas, empleados, clientes y proveedores, medio ambiente y actuación social.
- Evidentemente, las compañías pretenden ganar reputación corporativa con sus políticas de RSC, se trataría de una consecuencia lógica derivada de las actuaciones que hemos mencionado con antelación. La comunicación es un factor determinante para el conocimiento y reputación de las empresas responsables.
- Se hace necesario, consecuentemente, el impulso de una política de comunicación que traslade, en primer lugar, al conjunto de la opinión pública, y en segunda instancia, particularizadamente a los diferentes *stakeholders* las actuaciones y logros conseguidos a través de los canales y mensajes más convenientes. El objetivo de la comunicación debe aspirar a cubrir todas las expectativas de los grupos de interés.

Bibliografía

AECA(2004), *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. AECA. Madrid.

AENOR (2007). *Ética. Sistema de gestión de la responsabilidad social de las empresas*. Madrid. AENOR Ediciones.

Almagro, Juan José (2007). *Aproximación a la responsabilidad social de la empresa: reflexiones y propuesta de un modelo*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias del Trabajo. Universidad de Cádiz.

Alsop, Ronald (2004). *The 18 immutable laws of corporate reputation*. Wall Street Journal Books. New York.

Alternativa Responsable (30-9-2007). "Manifiesto por la responsabilidad social de las empresas". *EL País Negocios* (p. 16). Diario El País. Madrid.

Alvarez, María Luisa; Díez, Susana; Puerto, Lis Miguel, y Vázquez, Orencio (2006). *La responsabilidad social corporativa de la empresa española en Latinoamérica*. Entinema. Madrid.

Arceo, Alfredo. (2004). "Public relations in Spain: an introduction". *Public Relations Review* 30 (293-302).

Arceo, Alfredo (2004). "Influencias histórico-profesionales en el concepto de relaciones públicas". En Arceo, José Luis, y otros (2004). " *Las relaciones públicas en España*. McGraw-Hill. Madrid.

Arceo, Alfredo (2004). "Ubicación científica y metodológica de las relaciones públicas". En Arceo, José Luis, y otros (2004). " *Las relaciones públicas en España*". McGraw-Hill. Madrid.

Arceo, Alfredo (2004). "El concepto vanguardista de las relaciones públicas". En Arceo, José Luis, y otros (2004). *"Las relaciones públicas en España"*. McGraw-Hill. Madrid.

Arceo, José Luis, y otros (2004). *Las relaciones públicas en España*. McGraw-Hill. Madrid.

Barquero, José Daniel; Barquero, Mario (2007). *Manual de las Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad*. Gestión 2000. Barcelona

BBVA (2007) *Informe Anual de Responsabilidad Corporativa*. BBVA. Madrid.

BBVA (2008) *Informe Anual de Responsabilidad Corporativa*. BBVA. Madrid

Bernays, Edward. (1923). *Crystallizing public opinion*. Boni&Liveright. Nueva York.

Bernays, Edward. (1952). *Public Relations*. University Press. Norman. Oklahoma.

Broom, G. M (1982). "A comparison of six roles in public relations". *Public Relations Review*, 8, (17-22)

Broom, G; O'Casey S. y Ritchey J (1997). "Toward a concept and theory of organization-public relationships". *Journal of Public Relations Research*,9.

Broom, G; Casey S. y Ritchey J. (2000). "Concept and theory of organization-public relationship". (pag 3-23). En Ledingham, John A; Bruning,

Stephen E. (2000) *Public Relations as Relationship Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. New Jersey, Londres

Bonilla, Carlos. (2001). *La Comunicación, función básica de las relaciones públicas*. Trillas. México D-F.

Bowen , H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessmen*. Harper & Row. New York.

Bridges, J y Nelson R. (2000). "Issues management: a relational approach". En Ledingham, John A; Bruning, Stephen E. (2000) *Public Relations as Relationship Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. New Jersey, Londres.

Buchholz, Rogene A., y Rosenthal, Sandra B (2001), "Responsabilidad social y ética en los negocios", págs. 366-368. En Robert E. Frederick. *La ética de los negocios*. Oxford University Press. Ciudad de México,

Cabrera, Juan. (1997). *Las relaciones públicas en las empresas*. Acento Editorial. Madrid

Carroll, Archie B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, Academy of Management Review,

- (1991), *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons
- (1996), *Business and society: ethics and stakeholders management*. Cincinnati, South Western College Publishing
- (1999), *Corporate social responsibility*. Business and Society.

Casado, Fernando (2008). 'La RSE como instrumento de cohesión en América Latina'. En Villafañe, Justo (2008). *Informe anual 2008. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson Prentice Hall. Madrid

Casilda, Ramón. (2008). *La gran apuesta*. Granica. Barcelona.

Caywood, Clarke L. (1997). *The handbook of strategic public relations and Integrated Communications*. McGraw-Hill. New York

CEPAL (2006). *Estudio económico 2005-2006 de América Latina y el Caribe*. CEPAL. Santiago de Chile.

Collins, James y Porras, Jerry (1994). *Built to last*. Harper Books. New York

Comisión de las Comunidades Europeas. Libro Verde. (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas

Coombs W. T. (2000). "Crisis management: advantages of a relational perspective". En Ledingham, John A; Bruning, Stephen E. (2000) *Public relations as relationship management*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. New Jersey, Londres.

Cortina, Adela (1994), *Ética de la empresa*. Trotta. Madrid.

Cortina, Adela (2006). En Vargas, Leonor (2006). *"Mitos y realidades de la RSC en España: Un enfoque multidisciplinar"*. Aranzadi. Navarra.

Cutlip, S.; Center, A.; & Broom, G. (1994). *Effective public relations*. Eaglewood Cliffs. New Jersey.

Cuesta, Ubaldo (2000). *Psicología Social de la Comunicación*. Cátedra. Madrid.

Cuesta, Ubaldo (2004). *Psicología Social Cognitiva de la Publicidad*. Fragua. Madrid.

Davies, K (1960). *Can business afford to ignore social responsibilities?*. California Management Review. San Francisco

Deetz, S (2007). "Corporate Governance, CSR, and Communication". En May, Steve; Cheney, George, y Roper, Juliet (2007). *The Debate over CSR*. Oxford University Press. New York.

De la Dehesa, Guillermo (2008). "Globalización y multinacionales españolas en América Latina". En Casilda, Ramón. (2008). *La gran apuesta*. Granica. Barcelona.

Dilenschneider, Robert L. (2000). *The Corporate Communications Bible*. New Millenium Press. Beverly Hills. California

Dozier, D.M y Grunig, L. A (1992). "The organization of the public relations function". En Grunig, J. E. (Ed.) (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management: Contributions to Effective Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale, NJ.

Dozier, D. M., Grunig, L. A. & Grunig, J. E. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, New Jersey.

Dozier, D.M, & Ehling W. P. (1992). "Evaluation of public relations programs: What the literature tells us about their effects". En Grunig, J . E. (Ed.) (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management: Contributions to Effective Organizations* . Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale, NJ.

Dowling, Grahame (2001). *Creating Corporate Reputation*. Oxford University Press.

Eccles, Robert; Newquist, Scout y Schatz, Roland (2007). *Reputation and its Risks*. Harvard Business Review. Boston.

The Economist (2007. 19 de enero). "Just good business". The Economist. Londres.

ENDESA (2008). *Informe de Gobierno Corporativo 2007 e Informe de sostenibilidad 2007*. Endesa. Madrid

Flores, Juliano; Ogliastri, Enrique; Peinado, Estrella, y Petry, Imre.(2007). *El argumento empresarial de la RSE. 9 casos de América Latina y el Caribe*. BID. Washington.

Frederick, W. (1978). *From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thoughts*. University of Pittsburgh. Pittsburgh

Frederick, W (2006). *Corporation, be good!. The Story of CSR* . Dog Ear Publishing. Indianapolis

Fombrum, C. J. (1996). *Reputation: realizing value from corporate image*. Harvard Business School Press. Boston.

Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman. Boston.

Friedman, M. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits". The New York Times Magazine. NYC.

Friedman, M (1966), *Capitalismo y Libertad*. Rialp. Madrid.

Fukuyama, Francis (2000), *La gran ruptura*. Ediciones B. Barcelona.

Galbraith, John K (1989). *Historia de la Economía*. Ariel. Barcelona.

Gas Natural (2006), *Informe de Responsabilidad Corporativa 2005* . Gas Natural. Barcelona.

Gas Natural (2007), *Informe de Responsabilidad Corporativa 2006* . Gas Natural. Barcelona.

Gas Natural (2008), *Informe de Responsabilidad Corporativa 2007* . Gas Natural. Barcelona.

Grondstedt, A. (1996). *The customer century: lessons from world-class companies in integrated marketing communications*. Routledge. New York.

Grunig, J. E. (Ed.) (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management: Contributions to Effective Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale, NJ.

Grunig, J. E.; Huang Y (2000). 'From organizational effectiveness to relationship indicators: antecedents of relationship, public relations strategies, and relationship outcomes'. En Ledingham, John A ; Bruning, Stephen E. (2000) *Public Relations as Relationship Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. New Jersey.

Grunig, L. A., Grunig, J. E., y Dozier, D. M. (2002): *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in Three Countries*. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, NJ.

Grunig, L.A; Grunig J. E y Ehling W. P. (1992). 'What is an effective organization?'. En J.E Grunig and others . *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale. New Jersey.

Grunig, J. E y Repper F. C. (1992). "Strategic Management, publics and issues". En J. E. Grunig . *Excellence in public relations and communications management*. Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale. New Jersey.

Gladwin, T.; Kenelly, J. y Krause, T.(1995). *Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research*. Academy of Management Review. Washington.

Heath, R (2005). *Interorganizational collaboration: Implications of democracy in community models of communication and problem solving*. University of Colorado. Boulder

Hobsbawm, Eric (2000), *Entrevista sobre el siglo XXI*. Crítica. Barcelona.

Iberdrola. (2008). Informe de Gobierno Corporativo y de Sostenibilidad 2007. Iberdrola. Bilbao.

International Monetary Fund (2008). *Western Hemisphere. Grappling with the global financial crisis*. IFM. Washington.

Informe Forética (2006) *Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*. Forética. Madrid

Jackson. P (2000). *Reputation: Assessing non-financial indicators. Presentation at the Conference on Corporate Communication*. University of Notre Dame. South Bend.

Jáuregui, Ramón (2006), *Responsabilidad Social de las Empresas: una mirada desde España hacia América Latina*. Fundación Carolina. Madrid

Jonas, Hans (1995), *El principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Herder. Barcelona.

Kendricks, J (1994). *Total Capital and Economic Growth*. Atlantic Economic Review.

Knapp, M.L. & Vangelisti, A. (1992). *Interpersonal Communication and Human Relationship*. Allyn & Bacon. Boston.

Lafuente, A; Piqueño, R. (2002). *El dilema de Aldama*. www.expansiondirecto.com. 25 de septiembre de 2002.

Lawniczak, Ryszard. (2001). *Public Relations, contribution to transition in Central and Eastern Europe. Research and practice* WSE. Poznan.

Ledingham, John A; Bruning, Stephen E. (2000) *Public Relations as Relationship Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. New Jersey.

Lozano, Joseph (1999), *Ética y empresa*. Trotta. Madrid.

MacMahon, Thomas (2001), 'Breve historia de la ética estadounidense de los negocios'. En Robert Frederick *"La ética de los negocios"*,. Oxford University Press. Ciudad de México.

Martín Ferrán, Gerardo (2008). 'La presencia de las empresas españolas en América Latina'. En Casilda, Ramón. (2008). *La gran apuesta*. Granica. Barcelona.

Martin Martín, Fernando (1995). *Comunicación en Empresas e Instituciones*. Ediciones Universidad de Salamanca. Salamanca

May, Steve; Cheney, George, y Roper, Juliet (2007). *The Debate over CSR*. Oxford University Press. New York.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2007). *Inversión de empresas españolas en el exterior*. Ministerio de Industria. Madrid.

Mintzberg, H (1983), *Power in and around organizations*. Prentice-Hall. Eaglewoods Cliffs., NJ

Montañes, P. y Olier, E. (2006). *Corporate Governance Intelligence*. Pearson Education. Madrid.

Moreno, J.A. (2006). "RSC y competitividad: una visión desde la empresa". En Vargas, Leonor (2006). *Mitos y Realidades de la RSC en España: Un enfoque Multidisciplinar*. Aranzadi. Navarra.

Moreno, Luis Alberto (2008). "Las inversiones extranjeras directas en América Latina". Casilda, Ramón. (2008). *La gran apuesta*. Granica. Barcelona.

Noguero, Antonio. (1995). *La función social de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y Marco Legal*. ESRP. Barcelona.

Observatorio de la Empresa Multinacional Española (2008). *La Expansión de la Multinacional Española: Estrategias y Cambios Organizativos*. ESADE. Barcelona.

Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa (2007). *La RSC en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35*. Observatorio. Madrid.

Olcese, Aldo; Rodríguez, Miguel Angel, y Alfaro, Juan. (2008). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible*. McGraw-Hill. Madrid.

Parra, J. (2007). *La eficiencia empresarial como factor dinamizante del bienestar social*. En imprenta

Pavlik, J. V. (1987). *Public Relations. What Research Tells Us*. Sage. Newbury Park, CA.

Pavlik, J. V. (1999). *La Investigación en Relaciones Públicas*. Gestión 2000. Barcelona.

Perdiguero, Tomás G. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Anagrama. Barcelona.

Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. Berrett-Koehler Publishing. San Francisco.

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press. New York.

Porter, Michael y Kramer, Mark (2006). *Strategy & Society*. Harvard Business School Publishing Company. Boston

Reich, Robert (1993), *El trabajo de las naciones: hacia el capitalismo del siglo XXI*. Javier Vergara. Madrid.

Real Academia Española de la Lengua (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid

Repsol (2006) *Informe de Responsabilidad Corporativa 2005*. Repsol . Madrid.

Repsol (2007) *Informe de Responsabilidad Corporativa 2006*. Repsol . Madrid.

Repsol (2008) *Informe de Responsabilidad Corporativa 2007*. Repsol . Madrid.

Ricart, Joa n; Ro dríguez, Miguel Ange l; Sá nchez, Pablo, y Vent oso, Lara (2005). *The sustainable Enterprise: Learning form J DSI leaders*. Fundaci ón BBVA. Madrid.

Roser, Isabel, y otros. (2007). *La respo nsabilidad social de l a empresa espa ñola en América Latina*. Media Responsable. Barcelona

Santander (2006), *Memoria de Sostenibilida d 2005*. Grupo Santander. Madrid.

Santander (2007), *Memoria de Sostenibilida d 2006*. Grupo Santander. Madrid.

Santander (2008), *Memoria de Sostenibilida d 2007*. Grupo Santander. Madrid.

Sethi , Prakash (1975), *Dimensions of Cor porate Social Responsibili ty: A Analitical Framework*. California Management Review

Stohl, M; S tohl, C y Townsley, N (2007). " A New Generation of CSR ". En May, Steve; Cheney, George, y Roper, Juliet (2007). *The Debate over CSR* . Oxford University Press. New York

Telefónica (2007) *Informe Anual de Re sponsabilidad Corporativa 2006*. Telefónica. Madrid.

Telefónica (2008) *Informe Anual de Re sponsabilidad Corporativa 2007*. Telefónica. Madrid.

Thomlison, T.D. (2000). "An interpersonal primer with implications for public Relations". En Ledingham, John A; Bruning, Stephen E. (2000) *Public Relations as Relationship Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. New Jersey.

Thurow, Lester (1996). *El futuro del capitalismo*. Ariel. Barcelona.

Torres, Rosa M. (2008). "Aplicación de instrumentos de Relaciones Públicas en el ámbito del Desarrollo Local". UAB. Barcelona.

Tortella, Gabriel (2006). *Los orígenes del capitalismo*. Gadir. Barcelona.

Touraine, Alain (1969), *La sociedad post-industrial*. Ariel. Barcelona.

Ulrich, Peter (1994). *Business in the Nineties: Facing Public Interest*. Institut fur Wirtschaftsethic Hochschule St. Gallen.

Vargas, Leonor (2006). *Mitos y Realidades de la RSC en España: Un enfoque Multidisciplinar*. Aranzadi. Navarra.

Varios (2003) *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*. Harvard Business School Publishing Company. Boston

Villafañe, Justo (2003). *La Buena Reputación*. Pirámide. Madrid.

Villafañe, Justo (2008). *Informe anual 2008. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson Prentice Hall. Madrid

White, J. Y Mazur, . (1995). *Strategic Communications Management*. Addison-Wesley Publishing. Cambridge.

Wood, Donna, J (1991). "Corporate Social Performance Revisited " ;
Academy of Management Review, vol 16

Wood., J.T. (1995). *Relational Communications*. Wadsworth. Belmont, CA.