

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO
GRADO EN RELACIONES LABORALES
Y RECURSOS HUMANOS

Trabajo Fin de Grado

“CONSIDERACIONES PARA UN ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA RSC”



⇒ Estudiante:

❖ Silvia Trigo Lapuente

⇒ Director:

❖ Vicente Ferrero Muñoz

Zaragoza, junio de 2014



Universidad
Zaragoza



Facultad de
Ciencias Sociales
y del Trabajo
Universidad Zaragoza

Índice:

1. Introducción	Página 1
2. La Responsabilidad Social Corporativa:	
concepto y aspectos básicos	Página 3
2.1 Conceptos de Responsabilidad Social Corporativa	Página 3
2.2 Aspectos básicos para la consideración de una empresa socialmente responsable	Página 5
2.3 Los principios rectores de la RSC	Página 8
2.4 La ética empresarial en la RSC	Página 9
3. La Dirección Estratégica y la Responsabilidad Social Corporativa	Página 13
3.1 El proceso de Dirección Estratégica de la empresa	Página 13
3.2 La Responsabilidad Social Corporativa y su importancia para las organizaciones	Página 18
3.3 Los “valores compartidos” en las organizaciones	Página 21
a) <i>Nuevos mercados y productos</i>	<i>Página 25</i>
b) <i>Redefinición de la productividad de la cadena de valor</i>	<i>Página 25</i>
c) <i>Creación de grupos de apoyo local</i>	<i>Página 27</i>
3.4 La Dirección por Valores	Página 28
4. ¿Dónde aporta valor la estrategia de RSC en la cadena de la empresa?	Página 35
4.1 El concepto de “valor” para las empresas	Página 35
4.2 La aportación de valor para los stakeholders	Página 39
a) <i>A los accionistas</i>	<i>Página 40</i>

<i>b) A los proveedores</i>	<i>Página 41</i>
<i>c) A los clientes</i>	<i>Página 41</i>
<i>d) A los empleados</i>	<i>Página 42</i>
<i>e) A los acreedores</i>	<i>Página 44</i>
<i>f) A los competidores</i>	<i>Página 44</i>
<i>g) Al resto de grupos de interés</i>	<i>Página 45</i>
4.3 La aportación de valor a través de I+D	Página 47
5. La coherencia entre la misión/visión de la empresa y su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa	Página 51
5.1 La misión y visión empresarial	Página 51
5.2 La Responsabilidad Social Corporativa en la práctica: empresas coherentes con su misión y visión	Página 56
<i>a) Grameen Bank</i>	<i>Página 57</i>
<i>b) Ericsson</i>	<i>Página 59</i>
<i>c) BHP Billiton</i>	<i>Página 61</i>
<i>d) Imaginarium</i>	<i>Página 62</i>
<i>e) Eboca</i>	<i>Página 65</i>
5.3 La Responsabilidad Social Corporativa en la práctica: empresas NO coherentes con su misión y visión	Página 65
<i>a) La Zaragozana</i>	<i>Página 66</i>
<i>b) Securitas Direct</i>	<i>Página 66</i>
6. Conclusiones finales	Página 68
7. Bibliografía	Página 71

1. Introducción:

Este Trabajo Fin de Grado versa sobre cómo la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) debe estar integrada en la Dirección Estratégica de una empresa, es decir, que la misión y la visión empresarial (y en general, la estrategia general de la empresa) debe ser coherente con su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tiene una larga trayectoria y sin embargo aún no se ha encontrado un consenso sobre su definición. Cada vez se hace más patente su importancia para la buena marcha de las organizaciones, pues tiene que ver con el papel de la empresa en el sistema económico y en la sociedad en su conjunto. Los cambios sociales derivados de la sociedad globalizada y comunicada (sobre todo a través de las redes sociales), la mayor implicación de los empleados en las compañías y la mayor importancia de la diferenciación con respecto a la competencia en los mercados, hacen que la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones cada vez tenga una mayor relevancia. Esta sociedad más informada provoca que sea una sociedad más exigente con las empresas, premiando a las empresas que llevan a cabo mejores prácticas, y castigando por su parte a las que llevan a cabo prácticas poco ortodoxas.

La empresa deja atrás, por tanto, esa idea tradicional de la maximización del beneficio económico como único objetivo, atendiendo exclusivamente a la satisfacción de los propietarios o accionistas de la empresa. La empresa ya no es un ente individualista, sino que es concebida como una comunidad de personas que van en la misma dirección. Las organizaciones dan mayor importancia al beneficio social y al desarrollo humano sin dejar de lado la obtención de un beneficio económico. La organización es más consciente del impacto que sus actividades empresariales en el medio ambiente, en la economía, y en la sociedad en general.

Para la realización de este Trabajo Fin de Grado se han utilizado diversas fuentes de investigación cualitativas, a través de la revisión de diversos

documentos de varios autores especialistas en el tema de la Responsabilidad Social Corporativa, y de Páginas Web de empresas socialmente responsables. El método bibliográfico empleado es el estipulado por la Guía del Trabajo Fin de Grado de la Universidad de Zaragoza.

Dentro del contenido de este Trabajo Fin de Grado, a modo de introducción, se desarrolla el concepto de Responsabilidad Social Corporativa y sus características principales, haciendo hincapié en la importancia de la ética empresarial. Una vez introducido este tema, se explican los elementos que componen la Dirección Estratégica a través de la denominada "Dirección por Valores", se indica de qué manera la RSC contribuye a la aportación de valor en toda la cadena de la empresa (a todos sus grupos de interés), para finalizar con la necesidad de que la estrategia en materia de RSC debe tener coherencia con la misión y la visión empresarial. Este último aspecto se va mostrar sobre todo de una forma práctica a través de ejemplos de empresas cuya misión/visión sea coherente o incoherente con su estrategia de RSC.

2. La Responsabilidad Social Corporativa: concepto y aspectos básicos.

2.1 Conceptos de Responsabilidad Social Corporativa:

La Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC), ha sido conceptualizada de diversas formas en base a diferentes perspectivas. Por un lado, el más institucional, se encuentra la definición proporcionada por el Libro Verde, elaborado por la Comisión Europea, que entiende la RSC como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores"¹. Este enfoque es voluntarista, es decir, que parte de la idea que las empresas llevan a cabo sus actuaciones estratégicas conforme a los principios y valores de RSC voluntariamente. Sin embargo, la realidad en ocasiones es bien distinta, puesto que hay que tener en cuenta que muchas empresas han tenido que tomar conciencia de estas estrategias a posteriori, es decir, una vez que se han visto sorprendidas por la respuesta de sus grupos de interés hacia ciertas prácticas poco ortodoxas.

Por otra parte, la definición que proporciona el Observatorio de la RSC² es más completa, puesto que la define como "la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera

¹ Definición extraída del Libro Verde de la COMISIÓN EUROPEA: "Libro Verde: fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas". Bruselas, 18/07/2001 COM (2001) 366 final.

² El Observatorio de la RSC es una organización sin ánimo de lucro que nace en el año 2004 con el objetivo de trabajar en el impulso de la correcta aplicación de la responsabilidad social corporativa (RSC). Se trata de una plataforma para la cooperación e investigación para potenciar la RSC en las empresas, de sensibilización y de seguimiento de las políticas públicas y sus aplicaciones prácticas.

emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto”³. Esta definición va más allá que la anterior definición expuesta, puesto que abarca todo tipo de actividades empresariales (no sólo las comerciales), habla de 4 ámbitos diferentes (social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos) y además menciona la finalidad de la Responsabilidad Social Corporativa en cuanto a que mejora la calidad de vida de la sociedad en general.

Por lo tanto, es fundamental la idea de que las empresas forman parte de la sociedad y como tal la riqueza que éstas generan se debe a este sentimiento de pertenencia y al apoyo que la sociedad les brinda. La RSC constituye una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión ordinaria de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o de su nacionalidad. Se encuentra íntimamente ligada al concepto de sostenibilidad o desarrollo sostenible y a la consideración, interiorización y gestión de los impactos económicos, sociales y ambientales generados por las compañías a nivel global. La RSC va más allá del mero cumplimiento de las leyes, pues implica el cumplimiento de los convenios y tratados internacionales sobre medio ambiente, derechos humanos, derechos laborales y lucha contra la corrupción empresarial y política⁴.

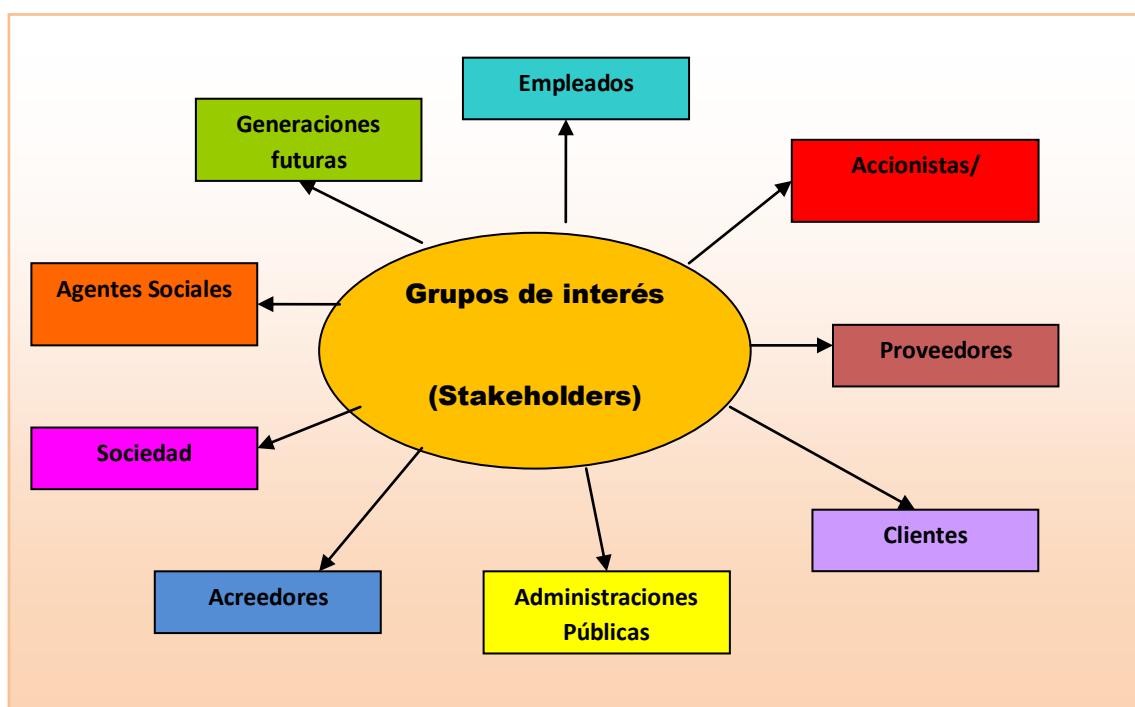
En definitiva, la RSC tiene una vertiente común a todos sus enfoques posibles: se basa en la búsqueda de modelos que permitan que la contribución de la empresa a la sociedad y al entorno sea lo más justa, sin perder de vista su resultado económico.

³ Definición extraída de la Página Web del Observatorio de la RSC (<http://observatoriorsc.org/>).

⁴ Tal es el caso del Pacto Mundial de la ONU, firmado en 1999, que propone a las empresas adoptar, apoyar y promulgar, dentro de su esfera de influencia, un conjunto de valores fundamentales en las áreas de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

2.2 Aspectos básicos para la consideración de una empresa socialmente responsable:

En primer lugar, la empresa va a realizar sus prácticas de Responsabilidad Social Corporativa teniendo en cuenta a sus **grupos de interés o stakeholders**. Estos grupos de interés son “todas las personas, grupos u organizaciones que mantienen una relación directa o indirecta con la empresa; que se encuentran dentro y fuera de la empresa, y que pueden afectar o ser afectadas por las actividades de la empresa, positiva o negativamente”⁵. Es decir, que se trataría de los clientes, los proveedores, los consumidores, los accionistas, los Gobiernos, los trabajadores,... tal y como se muestra en la figura a continuación expuesta:



Fuente: elaboración propia

Es muy importante que la empresa identifique cuáles son sus *stakeholders*, e implicarlos en la estrategia empresarial, puesto que los entornos empresariales actuales son muy cambiantes y van a ser estos grupos de

⁵Esta definición ha sido extraída de la Página Web de la Xunta de Galicia, a través de su Consejería de Trabajo y Bienestar: http://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=18&lang=es

interés los que van a ayudar a la empresa a poder superar los retos que les van a imponer los mismos. Para poder llevar a cabo la estrategia de RSC, estos grupos de interés deben además desempeñar un papel que marque el rumbo de las empresas socialmente responsables:

- ⇒ **Los accionistas**, que deben tomar sus decisiones de forma coherente a la cultura y valores empresariales.
- ⇒ **Los clientes**, que deben tener unos criterios de compra más socialmente responsables. Es decir, que sus decisiones van a tener que ver con la forma en que las empresas llevan a cabo su gestión, rechazando a las que no lleven a cabo buenas prácticas corporativas.
- ⇒ **Los empleados**, pues debe romperse de una vez la concepción de los mismos como una parte pasiva en las decisiones de la empresa, y ser conscientes de que la inversión en capital humano es acertada.
- ⇒ **Los directivos**, que deben asumir el liderazgo del cambio hacia una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, convencidos de que va a ser ésta una apuesta ganadora, y que van a tener que llevar a cabo una campaña para la transmisión de este nuevo enfoque al resto de grupos de interés.

Dentro de estos grupos de interés, podemos distinguir dos tipos: primarios y secundarios. Los **primarios** son aquellos grupos sin los cuales la empresa no podría existir, y que tienen una relación formal, oficial o contractual con la organización (por ejemplo serían los clientes, proveedores, accionistas,...). Las necesidades de estos *stakeholders* primarios son estratégicas, pues están directamente relacionadas con la misión de la empresa y con su actividad. Los *stakeholders* **secundarios** son todos los que no entran dentro de esta clasificación, como por ejemplo los competidores.

Por otra parte, para que la empresa pueda atender las necesidades de sus grupos de interés, es necesario que adopte una política de **transparencia**, es decir, que sus actuaciones, informaciones y decisiones deben ser conocidas por

todos ellos, puesto que hay una creciente demanda de la sociedad de que las empresas sean transparentes en la información relacionada con sus prácticas y formas de gestión, y además proporciona una situación de mayor confianza en la organización por parte de estos grupos de interés.

En este sentido también será de gran ayuda para generar un clima de confianza que la empresa establezca ciertos **compromisos públicos coherentes**, tanto presentes como futuros, tanto hacia su público interno (trabajadores, accionistas,...), como hacia su público externo (clientes, proveedores,...). Un compromiso público sería, por ejemplo, la realización de sus actividades empresariales con la garantía del mantenimiento de los recursos naturales.

En segundo lugar, es muy importante que la empresa fomente la **capacidad de atraer y mantener talentos**. Se trata de que la organización posea una serie de características que la hagan más atractiva para que su capacidad de captación de talentos sea la más fuerte del mercado o para que las personas que integran la organización y que son realmente válidas no abandonen la empresa para irse a la competencia. Aquí la RSC juega un papel muy importante puesto que si la empresa lleva a cabo prácticas socialmente responsables con respecto a sus trabajadores (y a los grupos de interés en general), como por ejemplo, una adecuada promoción profesional, unas condiciones laborales muy atractivas, gestión de los conflictos adecuada... estas personas desearán llevar a cabo su actividad laboral en esa empresa y será más difícil que ese talento pueda marcharse a empresas de la competencia.

No podemos olvidar que para que la organización sea socialmente responsable es imprescindible contar con el firme **compromiso de la Dirección** de la empresa, pues es la que establece la política general de la misma y extiende esta manera de gestionar su actividad comercial a todos sus grupos de interés, generando así un clima de mayor confianza entre ellos.

Con el fin de identificar a aquellas empresas que quieren llevar a cabo una gestión socialmente responsable, José Luis Fernández Fernández, responsable de la cátedra Javier Benjumea de Ética Económica y Empresarial, ha encontrado una serie de rasgos comunes⁶:

- ⇒ Concepción de la empresa como una comunidad de personas con valores y principios distintos, pero que van de la mano.
- ⇒ Voluntad de diálogo con los grupos de interés.
- ⇒ Transparencia en la gestión.
- ⇒ Voluntad de servicio a la sociedad y de la búsqueda del bien común.
- ⇒ Ir más allá del cumplimiento de la legalidad vigente, llevando a cabo prácticas voluntarias para la mejora de la sociedad.
- ⇒ Búsqueda de la excelencia empresarial.
- ⇒ Compromiso de responsabilidad por las consecuencias inesperadas de sus actuaciones.

2.3 Los principios rectores de la RSC:

Para llevar a cabo sus acciones socialmente responsables, la empresa debe basarse en una serie de principios. José Mariano Moneva y José Luis Lizcano identifican 6 principios de la Responsabilidad Social Corporativa⁷:

- ⇒ **Transparencia:** es el principio más importante, pues es vital para considerar a la empresa como socialmente responsable. Se trata de que

⁶ Fuente: Alberto Andreu Pinillos, José Luis Fernández Fernández, *De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor*, Ediciones Deusto, referencia nº 3876, 2011, pp. 5-18.

⁷ Estos principios rectores de la Responsabilidad Social Corporativa han sido extraídos del documento "Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa", pertenecientes a la ponencia de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). José Mariano Moneva es profesor titular de la Universidad de Zaragoza, y José Luis Lizcano es el Director Gerente de AECA.

la organización debe proporcionar la información acerca de su gestión social de manera realista.

- ⇒ **Mejora continua:** la mejora continua implica que la organización debe tratar de buscar formas de introducir mejoras en su gestión diaria.
- ⇒ **Verificabilidad:** Las actuaciones socialmente responsables de la entidad deben someterse a una auditoría externa llevada a cabo por expertos independientes.
- ⇒ **Naturaleza social de la organización:** la organización tiene una cultura organizativa formada por principios y valores, y se preocupa por el bienestar de todos los grupos de interés.
- ⇒ **Materialidad:** la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de sus grupos de interés en la toma de decisiones, y es consciente del impacto que genera su actividad.
- ⇒ **Visión amplia:** la empresa debe considerar su impacto a nivel local, regional y global; y además no sólo centra en su impacto el presente, sino que se preocupa por el bienestar de las generaciones futuras.

2.4 La ética empresarial en la RSC:

El sustento de la RSC está en la concepción de la empresa como una organización que responde a criterios de comportamiento éticos, es decir, a la ética empresarial y a la ética profesional. La **ética empresarial** es una herramienta necesaria para el buen funcionamiento de las empresas mediante la asunción de principios como por ejemplo, el respeto, la igualdad,...; y además constituye una oportunidad en el mercado, puesto que logra que las empresas tengan mayores ventajas competitivas. Esta ética empresarial se ocupa del análisis de cuestiones de índole moral que se plantean en la empresa, como, por ejemplo, la cultura y los valores de la organización, su forma de gestión, sus decisiones comerciales,... Las empresas tienen cierta libertad a la hora de llevar a cabo sus prácticas y tomar sus decisiones (salvo

en el caso de prohibiciones legales), por lo que son ellas las que deciden sus comportamientos empresariales.

Ligada a la ética empresarial, se encuentra la **ética profesional**, en la que entran el juego los códigos deontológicos, y en este sentido los profesionales que se relacionan con la organización tanto de forma interna (directivos, trabajadores,...) como de forma externa (gestores, proveedores,...) deberán mantener su propia ética, que deberá ir de la mano con la ética empresarial. Esto supone que poco a poco la organización va configurando una cultura empresarial que debe responder a las exigencias de sus grupos de interés, y que estará compuesta por unos principios y valores que sus miembros deberán respetar. La empresa ética es motor de desarrollo material y fuente de valores para las personas, que son los que conforman la sociedad.

Para hablar de ética empresarial, es necesario partir de la concepción de que la organización es una comunidad de personas. La persona no se considera un ser aislado que satisface sus deseos sin considerar al resto de personas que la rodean, sino que se trata de personas con vínculos cuya felicidad se alcanza incluyendo el bien de los demás. El bien de la persona, como el de la empresa, no se entiende sin incluir el bien de la sociedad en su conjunto. Los principios y objetivos de las organizaciones están muchas veces en un plano diferente al de las personas, y los valores de la empresa no tienen por qué identificarse con los valores personales de los miembros de la organización, aunque esto no viene a significar que no exista relación entre la ética empresarial y la de sus miembros. De hecho, es muy importante para la ética empresarial el análisis de los valores personales de los miembros de la organización, de los directivos, o incluso del conjunto de la sociedad. La empresa fijará unos criterios mínimos de conducta exigibles a todos sus miembros, con independencia de las diferencias culturales, de carácter,... encaminados a hacer de la organización un equipo cohesionado. Por este motivo, la cultura empresarial supone un mundo complejo, en el que hay que tratar que las personas que se relacionan con la organización, con valores y principios distintos, se identifiquen con esa cultura empresarial.

La ética empresarial es la búsqueda inteligente del bienestar de sus grupos de interés. Las organizaciones van a tener que luchar para ganarse la confianza y la lealtad de sus *stakeholders*, puesto que ninguna empresa puede tener éxito de forma continuada en el tiempo sin haber generado “**redes de confianza**”⁸, y cualquier escándalo o mala práctica empresarial puede llevar a la organización al fracaso. Esta confianza beneficia directamente a la empresa, porque aumenta la eficiencia productiva al potenciar el espíritu de equipo y la colaboración en el trabajo, confirma el liderazgo, cohesiona a los miembros de la empresa, y promueve el compromiso de sus miembros, generando una mejor reputación que se traduce tanto en términos de ética empresarial, como en términos económicos (por ejemplo, menores costes de supervisión, aumento del rendimiento de los empleados,...).

Además de las redes de confianza, las organizaciones deben constituir una **cultura corporativa** definida por prácticas y actitudes responsables comercial, técnica, ambiental y socialmente, que va a contribuir a que los *stakeholders* alcancen o mantengan la confianza en la compañía. Para esto, es muy importante que la empresa mantenga un bajo nivel de conflicto y que posea mecanismos eficaces para su resolución. El conjunto de los valores corporativos son esenciales ya que configuran la filosofía y el modo de hacer las cosas en la organización, y, por otra parte, suponen una fuente de motivación dentro de la compañía.

El modo de transmitir estos valores al conjunto de la empresa y a la sociedad puede variar de una empresa a otra, pues algunas empresas los publican en documentos como, por ejemplo, declaración de valores, códigos de conducta, etc., o los pueden integrar en la misión y la visión empresarial. Además de esta cultura corporativa, nos encontramos con una **cultura organizativa**, que hace referencia al conjunto de comportamientos que han adoptado los trabajadores de la empresa, es decir, a su manera de hacer las cosas. Por lo tanto, la cultura corporativa sería el modo en que la empresa desea llevar a

⁸ Fuente: MORENO, A., TOPA, G., URIARTE, L. M.: “La responsabilidad social empresarial: oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos”. Ediciones Pirámide (2.010).

cabo su gestión, y la cultura organizativa sería cómo realmente se está llevando a cabo esa gestión empresarial.

Como ya hemos dicho, la empresa suele formalizar esos valores organizativos que componen su cultura corporativa. Por un lado, se encuentran los **“códigos éticos”**, que plasman esos valores y principios empresariales en un documento. Por otro lado, existen los denominados **“códigos de conducta”**, que deben estar alineados con la misión y visión empresarial, y ser coherentes con su cultura corporativa. Estos códigos de conducta orientan de manera concreta el comportamiento que deben seguir los miembros de la organización, y desarrollan la ética propia de la empresa, que debe interiorizarse en todas las áreas y personas que integran la misma y que van a contribuir a generar una buena reputación empresarial tanto interna como externa. Los códigos de conducta regulan aspectos como el tratamiento de la información confidencial, los conflictos, la igualdad de oportunidades,... Es muy importante que la Dirección de la empresa muestre su compromiso con los valores y normas contenidos en estos códigos, para que no se trate de una mera herramienta de marketing y que además implante mecanismos eficaces para su seguimiento, control y evaluación de su aplicación. Además de esto, estos códigos de conducta deben ser revisados periódicamente y adaptados a los cambios producidos tanto en el entorno como en la propia organización.

3. La Dirección Estratégica y la Responsabilidad Social Corporativa:

En la actualidad, el mundo de la empresa está siendo sometido a continuos cambios relacionados con el entorno junto a otros de naturaleza social, económica, tecnológica, etc. El proceso de toma de decisiones para adaptarse a este nuevo escenario, es responsabilidad de la Dirección Estratégica, la cual debe desarrollar todos los potenciales de la empresa que permita su estancia a largo plazo en mercados cada vez más competitivos. Para su permanencia, la empresa va a tener que adoptar una estrategia basada en la innovación y en la creación de valor en todas sus actividades productivas.

Desde el punto de vista de la Dirección Estratégica, Acción RSE define la RSC como “una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad de las empresas, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda la cadena de valor”.⁹ La importancia de la ética en la empresa se concreta en la incorporación de determinados valores en su estrategia y en la transmisión de estos valores a través de su cultura. La RSE va a llevar aparejada una carga cultural que debe ser el marco de referencia sobre el que se va a ir construyendo la futura estrategia empresarial, que tiene que ser coherente con las líneas de actuación en RSC.

3.1 El proceso de Dirección Estratégica de la empresa:

Según lo expuesto, es muy importante que la organización defina su estrategia empresarial de forma que ésta se encuentre alineada a las líneas de actuación de RSC, pues tiene un efecto multiplicador en los beneficios que obtiene la empresa si aplica esos principios y valores en la toma de decisiones. Entre

⁹ Acción RSE es una organización sin fines de lucro que agrupa a empresas socias que trabajan por la Responsabilidad Social Empresarial y el desarrollo sustentable en Chile. Su objetivo es apoyar a las empresas socias de Acción RSE a agregar un mayor valor económico, social y ambiental a su negocio a través de la Responsabilidad Social Corporativa. Esta definición se ha obtenido de su documento llamado “Creación de Valor Compartido” (2011).

estos beneficios, se encuentra la obtención de una ventaja competitiva para la empresa, que va a producir la generación de un mayor valor y va a constituir su motor de crecimiento.

A continuación se muestra el esquema general del proceso de implantación de la estrategia empresarial de la organización teniendo en cuenta la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa:



Este esquema muestra el proceso general de la Dirección Estratégica, y une dos corrientes diferentes: la racional y la organizativa (Navas y Guerras, 2002)¹⁰. La primera centra su atención en la formación de estrategias óptimas que aumenten la creación de valor. La segunda, por su parte, se ocupa más de la manera en que se toman las decisiones estratégicas en la empresa, y la

¹⁰ José Emilio Navas López es profesor titular del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid. Luis Ángel Guerras Martín es profesor titular del Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad de La Rioja.

forma en que afectan las decisiones que se toman a los grupos de interés. Sin embargo, no hay que quedarse con una de las corrientes y olvidarse de la otra, sino que la mejor forma de formular e implantar la estrategia es a través de la integración de estas dos corrientes. Por lo tanto, lo que se busca integrando estas dos corrientes es descubrir e identificar los problemas organizativos más relevantes relacionados con la estrategia empresarial y a la vez establecer una estrategia empresarial más racional, teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés. Si a la hora de elaborar la estrategia la organización se centra en una sola escuela, puede suponer a la empresa la pérdida de información y por lo tanto su capacidad de análisis se vería aminorada, lo que podría poner en peligro el éxito de la estrategia (y a la vez la competitividad y la rentabilidad empresarial). Es por esto que en este trabajo se va a atender a las directrices marcadas por esta escuela integradora, que se desarrolla en el esquema anterior.

En primer lugar, en este proceso se encuentra una primera fase consistente en la definición de la misión y los objetivos de la empresa, y el análisis externo e interno de la empresa. Para llevar a cabo esta fase, habrá que prestar especial atención a las necesidades de los grupos de interés, puesto que los objetivos van a tener que ser el resultado de un proceso de negociación entre los distintos *stakeholders*, de forma que estos queden suficientemente satisfechos con estos objetivos y esta misión empresarial. Prestar atención a los grupos de interés va a ser muy importante por 3 razones (Navas y Guerras, 2002):

- No se pueden atender a todos los grupos a la vez con la misma intensidad, puesto que los recursos son escasos. Por eso, es conveniente que la empresa garantice un nivel suficiente de satisfacción de sus grupos de interés.
- Los grupos de interés utilizan su influencia y poder para presionar a la empresa y conseguir satisfacer sus intereses, y en caso de que no lo logren pueden retirar su apoyo a la empresa.

- Si existe un conflicto en los objetivos perseguidos por la empresa y sus *stakeholders*, se corre el riesgo de que la estrategia no obtenga el suficiente éxito.

En segundo lugar, la empresa deberá proceder a la fase de formulación de la estrategia. Debe diseñarse una estrategia de tipo relacional (Strategor, 1995)¹¹ que trate de mejorar las relaciones de la empresa con sus grupos de interés más allá de las relaciones normales establecidas en su contexto de mercado. Con este tipo de estrategia se pretende la protección de la empresa frente a sus competidores. Por ejemplo, si la empresa mejorara su relación con sus clientes actuales y potenciales, tendría una mayor capacidad de retención y atracción de nuevos consumidores, lo que le proporcionaría un mejor posicionamiento en el mercado frente a la competencia, así como un entorno más favorable y menos hostil.

En tercer lugar, la empresa debe proceder a la evaluación y selección de la estrategia a llevar a cabo. Los criterios que van a hacer que la empresa se incline por una opción estratégica u otra son de 3 tipos (Johnson y Scholes, 2001)¹²:

- ❖ **Criterios de adecuación:** tratan de evaluar si la estrategia puede llevarse a cabo teniendo en cuenta los objetivos fijados, así como el diagnóstico resultante del análisis interno y externo que ya ha llevado a cabo la empresa.
- ❖ **Criterios de factibilidad:** tratan de evaluar si la organización dispone de recursos suficientes y adecuados para que esa estrategia pueda llevarse a cabo con éxito. No sólo se trata de recursos económicos, sino también humanos, tecnológicos, materiales,...

¹¹ Esta estrategia de tipo relacional se enuncia en el libro "Estrategia, estructura, decisión, identidad" de Strategor (1995).

¹² Estos criterios han sido extraídos del libro de Johnson y Scholes titulado "Dirección Estratégica" (2001).

❖ **Criterios de aceptabilidad:** tratan de evaluar en qué medida las consecuencias de la estrategia van a ser aceptables o no para la empresa. Este tipo de criterio es subjetivo, puesto que depende de la respuesta y valoración de los grupos de interés.

Atendiendo a estos criterios, la empresa se decantará por una opción estratégica u otra, siempre con la vista puesta en la satisfacción suficiente de todos sus *stakeholders*.

Por último, la empresa va a implantar la estrategia que finalmente haya seleccionado, y va a establecer una serie de mecanismos de control de la misma. La implantación se refiere al conjunto de actividades y decisiones necesarias para la puesta en marcha de la estrategia, de forma que se cumpla con la misión y los objetivos estratégicos que previamente han sido planteados. Muy importantes son los mecanismos de control que la empresa va a tener que establecer puesto que pueden aparecer problemas organizativos. Este proceso de Dirección Estratégica no es estático, sino que hay que tener unos buenos mecanismos de control para que la empresa pueda enfrentarse a los retos del mercado, y si es necesario volver a empezar el proceso. Las empresas que sean flexibles y tengan una mayor capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado pueden conseguir ventajas competitivas frente a sus competidores.

La Responsabilidad Social Corporativa no se trata de una moda pasajera, ni ha surgido en la actualidad, ni va a desaparecer. Lo que sí que es verdad es que su incorporación en la estrategia general de las empresas es un proceso lento. No obstante, en momentos como el actual, en el cual impera una crisis económica, las acciones de Responsabilidad Social Corporativa llevadas a cabo por las empresas avanzan de una forma más acelerada. Quizás lo que haya cambiado actualmente con respecto al pasado sea la existencia de una mayor concienciación social, que supone la existencia de una mayor sensibilidad hacia los efectos de la globalización. Además de todo esto, los avances tecnológicos también han jugado un papel fundamental en el mayor compromiso de las

empresas, puesto que cualquier escándalo empresarial es conocido inmediatamente por la sociedad, sobre todo a través de las redes sociales, lo que provoca una respuesta más inmediata de los grupos de interés. Lo importante no es que la RSC se lleve a cabo en épocas de crisis como una estrategia meramente interesada para dar una mejor imagen empresarial, sino que también se lleve a cabo cuando haya épocas de bonanza económica por el convencimiento de estas empresas de que es la línea estratégica correcta. La puesta en práctica de medidas de RSC conducirán a un aumento de la fidelidad y satisfacción de sus clientes, proporcionando a la empresa publicidad y reputación positiva que favorecerá su consolidación en el mercado e incluso la posibilidad de apertura hacia nuevos mercados.

3.2. La Responsabilidad Social Corporativa y su importancia para las organizaciones:

Para llegar esta estrategia de Responsabilidad Social Corporativa hasta las organizaciones, es necesario comenzar primero a nivel de las personas, y en este sentido, José Antonio Marina¹³ nos habla de las "empresas inteligentes", que son, según sus palabras, "aquéllas que trabajan de tal manera que consiguen que un conjunto de personas que pueden no ser extraordinarias produzcan efectos extraordinarios"¹⁴. Se trata, en definitiva, en aprovechar esa serie de talentos individuales que van a estar presentes en la empresa y añadirles un valor añadido. Este valor añadido se puede expresar en la fórmula siguiente¹⁵:

¹³ José Antonio Marina es catedrático excedente de filosofía en el instituto madrileño de La Cabrera y Doctor Honoris Causa por la Universidad Politécnica de Valencia.

¹⁴ Es un extracto del texto titulado "Decisiones responsables: la dimensión ética de la RSE desde la estrategia", de la Cátedra Nebrija- Grupo Santander en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa (2010), elaborado por Ana Moreno, Carlos Mataix y Luis Miguel Uriarte.

¹⁵ Fuente: Ana Moreno, Carlos Mataix y Luis Miguel Uriarte, *Decisiones responsables: la dimensión ética de la RSE desde la estrategia*, Cátedra Nebrija- Grupo Santander en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa, 2010, pp. 39-62.

Organización	=	talentos	+	organización	+	clima en la	+	modo de
inteligente		individuales		innovadora		empresa		liderar

La Responsabilidad Social Empresarial recoge un compromiso de las empresas con la dimensión social, ética y medioambiental del entorno en el que llevan a cabo su actividad. El punto de partida de las empresas para avanzar hacia la RSC es muy variable, pero en general la prioridad la tiene la dimensión económica. Hay que destacar que las empresas que tengan integrada en su actividad una perspectiva social y medioambiental van a tener un camino más corto hacia la estrategia de RSC que el resto, siendo muy pocos esfuerzos los que van a tener que hacer en ese sentido.

Para considerar que la empresa es socialmente responsable, su estrategia debe estar alineada con los objetivos de la RSC, puesto que en caso contrario, podremos hablar de acción social o filantropía por parte de la empresa pero no de una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa. Aunque las empresas suelen decidir llevar a cabo sus estrategias en RSC de forma reactiva, es decir, una vez que se ha producido un daño derivado de su propia actividad, cada vez son más las organizaciones que profesionalizan la gestión de la RSC y piensan a largo plazo de incorporarla de forma voluntaria y por encima de la legislación de forma dinámica y proactiva. Esta RSC proactiva consiste en que las organizaciones integran sus estrategias de RSC en sus procesos y actividades, mejorando así por tanto la relación con todos los grupos de interés, e incluso llegando a formar alianzas con otras empresas y organismos. Para poder llegar a esta estrategia de RSC, deben realizarse cambios estructurales en las empresas relacionados con la cultura, diálogo y cadena de valor principal, lo que va a garantizar que la RSC no sea algo pasajero, sino que va a tener una mayor consistencia en el tiempo.

Uno de los problemas a los que se enfrentan las empresas es el hecho de que no hay un acuerdo en la manera de enfocar su estrategia en RSC, lo que se puede ver claramente analizando quién asume la responsabilidad en esta materia. En muy pocos casos se crean departamentos propios, siendo lo más

común que los temas de Responsabilidad Social Corporativa sean llevados por directivos de áreas tan distintas como recursos humanos, comunicación, asesoría legal o auditoría interna. Tampoco hay consenso en el carácter voluntario u obligatorio de las acciones de responsabilidad social, y sobre el papel que el legislador debe llevar a cabo para favorecer estas prácticas.

La RSC es un fenómeno complejo con el que debemos aprender a convivir, y que en función de la zona geográfica es asumido de una determinada manera. Por ejemplo, en los países anglosajones (sobre todo en Estados Unidos), no se habla de Responsabilidad Social Corporativa, sino de "*Business Ethics*", puesto que la ética empresarial la identifican con la legalidad y las costumbres sociales, de manera que lo que marca el carácter ético de una acción es el cumplimiento de una ley. Sin embargo, en Europa el enfoque es distinto: se acepta mejor el término de "Responsabilidad Social Empresarial", aunque sea un concepto algo disperso, pues en algunos casos se identifica con la acción social, mientras que en otros se identifica con acciones cuya motivación vaya más allá de lo económico.

Hay varios motivos por los que las empresas deciden llevar a cabo acciones socialmente responsables, como por ejemplo, los siguientes:

- ⇒ Como medida de protección ante distintas situaciones de riesgo.
- ⇒ Como una forma de posicionarse en el mercado y distinguirse de la competencia.
- ⇒ Para conseguir atraer o retener talentos.
- ⇒ Para facilitar la relación con los agentes políticos y sociales.
- ⇒ Por convencimiento real en el valor de la RSC, dejando más a un lado el impacto económico y comprometiéndose en mayor medida.

Lo que hay que conseguir es que las empresas aprendan y vayan pasando por las diferentes razones hasta llegar al convencimiento real de que hay que

comprometerse y llevar a cabo una estrategia de RSC, de manera que sea una exigencia y no una moda pasajera.

3.3 Los "valores compartidos" en las organizaciones:

Porter y Kramer (2011)¹⁶ definen la creación de valor compartido como "las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera." Este concepto parte de la base de que una sociedad sana permite la existencia de compañías exitosas. Diferencian entre el beneficio económico que representa a los intereses de los accionistas y propietarios, y el bienestar social que representa la contribución que la empresa hace a toda la sociedad.

La empresa debe tener claro que la sociedad y ella van de la mano, puesto que aunque se trata de dos entes diferentes, buscan la creación de un valor compartido. Por lo tanto, van a tener que interrelacionarse en el sentido de que a medida en que la sociedad va a obtener determinados beneficios, la empresa va a ser generadora de un mayor valor. La organización tiene que buscar una serie de valores compartidos con la sociedad, es decir, aquellos que ligan sus intereses y necesidades con los de la sociedad en la que operan. En palabras de Vicente Salas¹⁷, "una empresa comparte valor creado cuando, además de beneficios, crea valor social" ¹⁸. Esta afirmación se refiere a que la empresa debe conectar su éxito empresarial con el progreso social, superando el supuesto de confrontación entre los intereses de la empresa y los intereses de la sociedad. Esto se consigue sustituyendo el pensamiento tradicional por

¹⁶ Michael Porter es profesor de la *Harvard Business School* (HBS) y es presidente del *Institute for Strategy and Competitiveness* de la HBS. Mark Kramer es co-fundador de *FSG Social Impact Advisors*, una organización que explora nuevos enfoques de evaluación para mejorar el impacto de programas sociales.

¹⁷ Vicente Salas Fumás es Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza.

¹⁸ Extraído del artículo "La RSC según Michael Porter y Mark Kramer", de Vicente Salas Fumás, publicado en la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa (septiembre-diciembre 2011) nº9, (vol. 3, nº3), Madrid (p.p. 15-40).

otro que abogue porque la creación de valor compartido produce muchas oportunidades de aumentar los beneficios y al mismo tiempo crea valor para la sociedad. Cuando una empresa aumenta su eficiencia energética en sus procesos productivos al existir una concienciación ecológica de sus responsables, ahorra costes de producción y a la vez contamina menos, por lo que contribuye al bienestar de la sociedad. O por ejemplo, si la empresa realiza algún tipo de actuación para mejorar el sistema educativo de la sociedad, mejora el bienestar social y a la vez se asegura de que en el futuro va a poder seguir contratando talentos en un entorno competitivo más favorable con mayores oportunidades de negocio.

Sin embargo, para Vicente Salas esta contribución al sistema social conlleva riesgo: el fortalecimiento de los competidores. Los competidores pueden aprovechar esa inversión de la empresa y beneficiarse a la vez sin haber contribuido. Para que estas contribuciones las lleven a cabo las empresas, según su criterio, "debe darse la circunstancia de que la empresa tenga un cierto poder de monopolio en el mercado"¹⁹.

Según Porter y Kramer (2006)²⁰, esta interdependencia empresa-sociedad es de dos formas:

- 1º)** La empresa impacta sobre la sociedad llevando a cabo su actividad, lo que va a tener un serie de consecuencias sociales. Por ejemplo, a través de la creación por parte de las empresas de necesidades que antes no se tenían, como puede ser, por ejemplo, los teléfonos móviles (vínculo dentro-fuera).
- 2º)** Las condiciones sociales van a afectar a la organización y a su actividad, obligando a las empresas a tener que adaptarse a este entorno tan competitivo. Por ejemplo, si el nivel adquisitivo de

¹⁹ Extraído del artículo "La RSC según Michael Porter y Mark Kramer", de Vicente Salas Fumás, publicado en la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa (septiembre-diciembre 2011) nº9, (vol. 3, nº3), Madrid (p.p. 15-40).

²⁰ Fuente: MORENO, A., TOPA, G. Y URIARTE, L. M.: "La Responsabilidad Social Empresarial: oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos". Ediciones Pirámide (2010).

una sociedad concreta pierde poder, la empresa va a tener que bajar sus precios si quiere seguir siendo competitiva en el mercado (vínculo fuera-dentro).

Según estos mismos autores²¹, la RSC se justifica en base a 4 motivos:

- ⇒ **Obligación moral**, pues existe una cierta exigencia de comportamiento como buenos ciudadanos corporativos y de hacer las cosas correctamente.
- ⇒ **Sostenibilidad**, es decir, no condicionar el futuro de las nuevas generaciones, lo que implica una visión a largo plazo.
- ⇒ **Licencia para operar y compensar así el daño que se pueda causar**, lo que constituye una política defensiva, que no va a aportar realmente valor a la sociedad ni va a beneficiar a la empresa.
- ⇒ **Consolidar una reputación**.

Estas 4 razones, según los autores, no son correctas puesto que hacen más hincapié en la tensión entre la empresa y la sociedad que en su interdependencia. La relación entre la empresa y la sociedad es muy estrecha, y por lo tanto una buena empresa va a necesitar de una sociedad sana y viceversa, por lo que hay que buscar los puntos de intersección entre ellas. Es fundamental que operen en un contexto competitivo, que va a depender de los siguientes factores:

- ⇒ Calidad y cantidad de los inputs disponibles.
- ⇒ Reglas que imperan en la competencia.
- ⇒ Tamaño de la demanda local.
- ⇒ Disponibilidad de los proveedores.

²¹ Se trata de Michael Porter y Mark Kramer.

Las empresas tienen que considerar que todos los individuos que integran la sociedad/empresa independientemente del tipo de actividad que desempeñen, tienen la misma calidad y dignidad como personas. Sin embargo, para poder aplicar este principio de valor compartido en la estrategia empresarial, es necesario previamente que los directivos, gerentes, y en general las personas que toman las decisiones empresariales, trabajen para desarrollar nuevas capacidades y conocimientos, como por ejemplo sería la apreciación de las necesidades de la sociedad; y además de esto, deben cambiar la visión de sus negocios a corto plazo y establecer esta visión empresarial a medio/ largo plazo.

En los entornos tan cambiantes en los que actualmente se mueven las empresas, la supervivencia y la posición de la empresa en esos entornos dependerán de su capacidad de adaptación a las necesidades e intereses manifiestos en un determinado entorno socio-económico, y es por esto una de las razones por las que la estrategia empresarial debe estar en concordancia con las necesidades de entorno.

La clave de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa debe ser la realización de actividades que generen estos valores compartidos, de manera que sea beneficiada tanto la empresa como la sociedad. Según Porter y Kramer, la generación simultánea de valor tanto para la sociedad como para la empresa se consigue a través de:

- Nuevos mercados y productos.
- Redefiniendo la productividad de la cadena de valor.
- Creando grupos de apoyo locales para la empresa ("cluster").

A continuación se explican estos tres puntos para la generación del valor compartido según las ideas de Michael Porter y Mark Kramer.

a) Nuevos mercados y productos:

En este apartado Porter y Kramer hacen referencia sobre todo a la importancia de la innovación. Invitan a los responsables de las empresas a que lleven a cabo programas de innovación, rediseñen sus productos o a que encuentren nuevos métodos de distribución.

Se trata de identificar las nuevas necesidades sociales que conduzcan a las empresas a descubrir nuevas oportunidades de negocio para diferenciarse de sus competidores. Esto no sólo le va a abrir mercados nuevos, sino que también va a conseguir reposicionarse en los mercados tradicionales en los que ya operaba. Para llevarlo a cabo, las empresas deben tener en cuenta que las necesidades varían permanentemente con la evolución tecnológica, el desarrollo económico y los cambios en las preferencias sociales. Un ejemplo de cobertura de necesidades sociales es el *Grameen Bank*²², constituido en 1976 por Muhammad Yunus, con el objetivo de proporcionar créditos a las personas con pocos recursos de Bangladesh.

b) Redefinición de la productividad de la cadena de valor:

Un gran número de variables sociales y ambientales son afectadas por la cadena de valor de una empresa, como la utilización de los recursos naturales disponibles, las condiciones laborales y los principios de justicia e igualdad en el trabajo.

El objetivo máximo de las empresas es la maximización de la creación de valor y la minimización de los costes. Lo que ocurre es que esta minimización de costes, según Porter y Kramer, tiene también un límite tecnológico, es decir, que también afecta a la calidad del producto y al final lo que hace es generar costes internos a la empresa. Las empresas como cliente exigen a sus

²² La estrategia de Responsabilidad Social Corporativa del Grameen Bank se expone más delante en este Trabajo Fin de Grado, en el apartado 5.2 “La Responsabilidad Social Corporativa en la práctica: empresas coherentes con su misión y visión”.

proveedores la disminución de los precios de sus productos para poder competir en el mercado, lo que produce una bajada de la calidad del producto. Para tratar de que esto no ocurra, proponen que se aplique el principio de valor compartido, y recomiendan a las empresas a que ayuden a los proveedores a cooperar entre ellos. Por ejemplo, una forma de cooperación sería facilitarles el acceso a la financiación, o compartir tecnología y a través de la transmisión de sus conocimientos. A continuación se presentan las áreas en las cuales existen grandes oportunidades de creación de valor compartido en la cadena de valor²³:

- ✓ **Uso de energías y logística:** la creación de valor compartido se está realizando a través de las mejoras tecnológicas y el reciclaje; y los sistemas logísticos están sufriendo transformaciones con el fin de reducir las distancias de envío y mejorar las rutas de transporte.
- ✓ **Uso de recursos:** actualmente existe una mayor preocupación medioambiental y un rápido avance tecnológico, y se están desarrollando nuevas formas de ahorro hídrico, de reutilización de materias primas y de empaquetado de productos. Lo interesante es que esto se lleve a cabo en toda la cadena de valor de la empresa y a la vez se expanda hacia el resto de los grupos de interés.
- ✓ **Obtención de beneficios:** las empresas están comenzando a comprender que abaratar sus productos al final conlleva un coste de calidad, y por lo tanto, van a tener que colaborar con los proveedores para poder llevar a cabo sus productos/servicios con una mejor calidad.
- ✓ **Distribución:** se trata de distribuir los productos garantizando una reducción del uso de productos contaminantes, como por ejemplo, el papel y el plástico.

²³ Estas áreas en las cuales existen grandes oportunidades de creación de valor compartido en la cadena de valor han sido extraídas del libro "Creación de Valor Compartido" (2011), elaborado por Acción RSE.

- ✓ **Productividad de los empleados:** las empresas se van dando cuenta de que la calidad de vida de sus empleados supone unos efectos positivos notables en la productividad de la empresa. Esta calidad de vida se debe a sueldos dignos, altos niveles de seguridad laboral, existencia de posibilidad de promoción profesional dentro de la empresa,...
- ✓ **Localización de la empresa:** el pensamiento tradicional en este aspecto se basaba en que la localización óptima era la que suponía menores costos, sin caer en la cuenta del impacto de su actividad sobre las comunidades locales. Actualmente, esta forma de pensar está cambiando, y las empresas se asientan de forma sostenible en las comunidades locales sobre las que impactan.

El objetivo de esta creación de valor compartido va a ser que el proveedor incremente su productividad de forma que permita aumentar los beneficios a la empresa.

c) Creación de grupos de apoyo locales:

A estos grupos de apoyo locales Porter (1998) los denomina “*cluster*”. El *cluster* es una concentración geográfica de empresas, proveedores, instituciones (universidades, sindicatos,...), que colaboran entre ellas para facilitar su competitividad. Porter y Kramer (2011) recomiendan a las empresas multinacionales que colaboren en la construcción de estos *clusters* en cada uno de los lugares donde llevan a cabo su actividad, pues es muy importante el entorno en el que éstas operan. El éxito de cada empresa está condicionado por las empresas e infraestructuras que hay en su entorno, señalando como motor de éxito la productividad y la innovación.

La empresa crea valor compartido cuando ayuda a construir estos *clusters*, pues colabora para reducir deficiencias sociales, educativas e institucionales del territorio en el que opera; y a la vez ella misma sale beneficiada puesto que aumenta su productividad y se reducen sus costes internos.

Otro aspecto clave en la construcción y desarrollo de estos *clusters* es la formación de mercados abiertos y transparentes, siendo necesaria la promoción de mercados justos e integrados en los que existan alianzas estratégicas, que fomentarán el aumento de beneficios empresariales y a la vez proporcionarán un aumento del poder adquisitivo de los consumidores. Hay que tener en cuenta que si las empresas constituyen estos grupos de apoyo locales, aumentan sus ingresos, y por lo tanto, beneficia a la comunidad creando nuevos puestos de trabajo, nuevas empresas, e incluso puede provocar un crecimiento de la demanda sostenido. Todo esto supone la creación de ese valor compartido, beneficioso tanto para la empresa como para la comunidad en la que opera.

3.4 La Dirección por Valores

Además de unos valores compartidos, las organizaciones deben ser lideradas de forma que se establezcan unos esquemas en la dirección y toma de decisiones que sean eficaces, transparentes y éticos. Se trata de que las organizaciones sean más humanas, y se acerquen más al ciudadano, aunque por supuesto no hay que perder de vista la supervivencia económica de la empresa.

La Dirección por Valores es una nueva herramienta de liderazgo estratégico, que consiste en una nueva forma de entender y aplicar conocimientos. Pretende introducir realmente la dimensión de la propia persona dentro del pensamiento directivo, no a modo de mera teoría, sino en la práctica diaria. Constituye una forma de liderazgo por valores, que busca generar compromisos colectivos por proyectos que ilusionan. La empresa debe estar proponiendo continuamente proyectos nuevos e ilusionantes, y debe rediseñar constantemente su cultura empresarial. La Dirección por Valores no sustituye a la Dirección por Objetivos que imperó en la segunda mitad del siglo XX, sino que es un complemento, puesto que los valores lo que hacen es facilitar la puesta en práctica de los objetivos.

Este nuevo sistema de dirección se basa en que las empresas que están compitiendo en un mismo mercado y sector tecnológico, ya no pueden diferenciarse en cuestiones técnicas unas de otras, y por lo tanto hay que cambiar la perspectiva. La forma de diferenciarse va a provenir necesariamente de la manera de gestionar la organización y su creatividad a la hora de enfrentarse a los retos del mercado. Es por este motivo por el que las empresas deben crear una cultura empresarial propia, o redefinirla en otros casos. Esta cultura empresarial estará formada por unos principios y valores adaptados a su misión y visión empresarial, que van a definir la forma en que llevan a cabo su actividad, de manera que sean percibidas por sus grupos de interés positivamente.

Una vez implementada esta cultura empresarial, la labor desde los Recursos Humanos se va a enfocar en atraer a las personas adecuadas a estos valores empresariales, haciendo que conecten con su mayor nivel de rendimiento y motivación personal al encontrar pleno sentido a su trabajo. La Dirección por Valores va a tener una triple finalidad (Dolan y García, 1997)²⁴:

- ❖ **Simplificar la complejidad organizativa de las empresas**, derivada de las crecientes necesidades de adaptación a los cambios que se producen a todos los niveles de la empresa, es decir, en sus diferentes Departamentos. Se trata de que la Dirección por Valores en muchos casos va a tener que complementar a la Dirección por Objetivos ante entornos en constante incertidumbre y cambio.
- ❖ **Orientar la visión estratégica de la empresa** hacia donde ésta pretende verdaderamente llegar en el futuro. Para conseguirlo, la Dirección por Valores debe estar orientada a rediseñar la cultura para facilitar a su equipo directivo el gobierno hacia los cambios estratégicos que la empresa debe desarrollar para adaptarse a su entorno y superar las posibles situaciones de tensión internas que existan.

²⁴ Shimon Dolan es consultor y profesor de la Universidad de Montreal, y Salvador García es consultor y profesor de la Universidad de Barcelona.

❖ **Integrar la dirección estratégica en la política empresarial y en las personas que conforman la organización**, de manera que se sientan más comprometidas con el proyecto empresarial. Se trata de que las personas, al sentirse más comprometidas, desarrollen un rendimiento profesional de calidad en el día a día, y no sólo en momentos puntuales. Va a ser muy importante en este sentido que exista una sintonía de valores entre las personas que forman parte de la organización y la propia organización.

Para poder llegar a cumplir estos tres objetivos, es necesario que la organización lleve a cabo un proceso de adaptación de forma gradual, en el que se van a tener que llevar a cabo los siguientes supuestos²⁵:

1. Evolución de “jefes” a “líderes facilitadores”: para que se lleve a cabo la Dirección por Valores, es imprescindible que se ejerza el liderazgo, pues el verdadero liderazgo es en el fondo un diálogo sobre valores. Para ello, la organización debe contar con líderes para que influyan sobre las personas de forma que provoquen en ellas un mayor esfuerzo y así se consigan alcanzar las metas del grupo. No hay que olvidar que no todos los directivos están capacitados para ser líderes, por lo que va a ser esencial trabajar en este aspecto. Los objetivos del líder van a ser la integración de los objetivos individuales en el proyecto común de la organización empresarial, y la cohesión de las personas que integran la organización de manera que aporten un mayor valor empresarial. Por eso, no hay que olvidar, que entre las decisiones características de los líderes, van a estar las de conformar, desarrollar, y recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y valores compartidos, lo cual permitirá que su equipo esté orientado hacia conductas que le faciliten alcanzar el éxito empresarial.

²⁵ Fuente: HERNÁNDEZ DUÑABEITIA, J.: "Innovación en personas: hacia la dirección por valores". Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi (ASLE) (2008).

2. Aumento de la calidad y orientación al cliente: actualmente nos encontramos con unos consumidores cada vez más exigentes, que demandan una mayor relación calidad-precio, y la vez lo primero que hace destacar a una compañía frente a otra es la calidad del servicio que presta a sus clientes. Hay que olvidarse de la anticuada producción masiva, y enfocar los negocios empresariales a la satisfacción plena del cliente, condición que va a ser necesaria para poder acceder al mercado o para sobrevivir en el mismo.

3. Estructuras organizativas más planas y ágiles: ya no vale con las estructuras jerarquizadas, en las que los empleados se limitaban a acatar órdenes de sus superiores, sino que los empleados deben sentirse como parte de la empresa, y por tanto, deben poder aportar sus ideas y talento al proyecto empresarial. Está muy relacionado con el concepto de la empresa como una comunidad de personas, en las que el éxito no se alcanza de forma individual, sino que el éxito es fruto de la cooperación y cohesión de los miembros de la empresa.

4. Autonomía y responsabilidad profesional: la empresa debe proporcionar a sus empleados las herramientas para que sus empleados aumenten sus habilidades y conocimientos de forma que éstos se encuentren más orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Esto está ligado al apartado anterior, puesto que las estructuras organizativas más planas permiten que los trabajadores tengan esta autonomía y no se vean atados a esa dependencia existente en las estructuras jerarquizadas. Estos trabajadores deben ser considerados como personas con espíritu emprendedor, autónomas, flexibles, comprometidas y que son capaces de asumir valores.

La empresa para llegar a estos cuatro supuestos anteriores ha tenido que llevar a cabo un proceso, denominado "gestión del cambio", que supone la transición entre la realidad actual y la visión de futuro. Este cambio debe ser llevado a cabo por la empresa de forma muy estudiada, puesto que se trata de

un cambio que va a implicar un replanteamiento estratégico a todos los niveles, incluyendo las creencias y valores que conforman la cultura empresarial.

No se puede hablar de la relación entre la Dirección por Valores y la RSC sin tener en cuenta la creatividad. Como hemos dicho, la Dirección por Valores busca generar compromisos colectivos por proyectos ilusionantes. Si a un empleado no se le permite desarrollar sus ideas y ser creativo en su trabajo, no podrá satisfacer sus necesidades de autorrealización, y se limitará a realizar las funciones justas para el desempeño de sus tareas. Por el contrario, si la empresa es capaz de fomentar la actividad de sus trabajadores, tendrá ventajas competitivas en el mercado, puesto que potenciará el desarrollo de sus talentos y contribuirá a la eficiencia en la gestión empresarial potenciada a través de la RSC. Para que esto sea posible todo el personal de la empresa debe estar identificado con la organización, con su cultura y sus valores compartidos, que deben estar alineados con los valores individuales del personal.

Esta Dirección por Valores le supone a la empresa una serie de beneficios, puesto que cuanto más valor tiene para la persona la actividad laboral que realiza, más comprometido se siente con la organización y por lo tanto mayor será su rendimiento. Por lo tanto, los valores van a ser para la empresa unos activos intangibles, puesto que son de vital importancia para dar coherencia e impulso a un mayor rendimiento de las personas en la empresa. En este sentido, existen tres posibles niveles de valor o de satisfacción de una acción:

1. Valor utilitario o extrínseco: aspectos de la realidad que determinan el logro de satisfacciones que se producen por las interacciones con el entorno, y que proporcionan en este caso a la persona que realiza la actuación, por ejemplo, dinero o prestigio.

2. Valor intrínseco: satisfacción que supone para la persona que realiza una acción. Por ejemplo, puede darse por aprendizaje, diversión,... Se trata de la satisfacción, por ejemplo, del trabajo realizado. Son

generados por el propio agente, no en la empresa, y no pueden apropiarse de ellos ni la empresa ni los *stakeholders*, aunque éstos pueden contribuir a su creación o destrucción.

3. Valor trascendente: satisfacción que la acción produce en personas distintas a quien la ejecuta, percibiéndose por tanto útil para otras personas. Son generados por el propio agente como consecuencia de sus decisiones, y modifican su capacidad para valorar las consecuencias de estas decisiones sobre él mismo y sobre otros agentes. No pueden ser apropiados por la empresa, pues se crean dentro de la misma persona. Estos valores no pueden ser reemplazados por otro tipo de valores, puesto que se trata de valores que pertenecen al ámbito de la ética.

Si un trabajador obtiene estos tres niveles de satisfacción, estará plenamente motivado, y por lo tanto, es capaz de generar mayor valor para las empresas. Lamentablemente, la realidad es bien distinta, y pocas veces se produce satisfacción simultánea en los tres niveles. Si estos valores no existen, o no están correctamente plasmados en la misión y visión empresarial, podríamos encontrarnos con organizaciones deshumanizadas, fragmentadas y equipos desmoralizados, las cuales van a tender a desaparecer a corto plazo, o, en otros, casos, a ser mucho más difíciles de llevar a cabo su gestión diaria.

Además, hay que destacar que los valores de tipo económico (como pueden ser las recompensas, por ejemplo) no son los que condicionan en mayor medida el rendimiento de las personas forman parte de la organización, sino que son más bien los valores relacionados con el conocimiento de su actividad y los de autorrealización.

Es decir, que por ejemplo, la existencia de una carrera profesional puede ser más motivadora para un empleado que un aumento de salario puntual. De hecho, la existencia de esa carrera profesional generará una mayor motivación sostenida en el tiempo y sin embargo el aumento de sueldo será motivador pero en un momento puntual. También hay que tener en cuenta que cada individuo es diferente, y por lo tanto valora de forma diferente las cosas, y lo

que puede ser muy motivador para una persona, puede no serlo para otra. Aquí la empresa va a tener que estar atenta tanto a las necesidades colectivas de sus grupos de interés, como a las de las de cada persona que conforma esa organización.

4. ¿Dónde aporta valor la estrategia de RSC en la cadena de la empresa?

El primer apartado de este trabajo se refiere a la importancia que tienen los *stakeholders* actualmente para las organizaciones. Sin embargo, también es conveniente ver cómo a la vez que esta buena relación con los grupos de interés aporta valor a la empresa, la empresa también por su parte aporta valor a estos grupos de interés, puesto que son afectados por su actividad y tienen interés en su correcto funcionamiento. En primer lugar, para hablar de la contribución que la empresa puede aportar en su cadena de valor, hay que especificar qué significa el término “valor” para la organización.

4.1 *El concepto de “valor” para las empresas:*

Tradicionalmente, la creación de valor ha sido una herramienta cuya aplicación era simplemente el aumento de los beneficios para los accionistas. Para muchas personas, simplemente se trataba de una creación de valor económico, que es el que se crea en cualquier actividad cuando se produce algo más valioso que los recursos empleados. Aquí, la generación de valor tiene dos claves principales: una es el precio que el consumidor está dispuesto a pagar, y otra clave son los recursos que la empresa emplea (su calidad, su tecnología, etc.). Por lo tanto, la clave de esta creación de valor económico está en la satisfacción del cliente y en la calidad y eficiencia de la empresa productora. Atendiendo a esta visión puramente económica del término “valor”, Rappaport²⁶ habla de que son generadores de valor los siguientes aspectos:

- ❖ La tasa de crecimiento de las ventas de la organización.
- ❖ El período de duración del crecimiento de las ventas.

²⁶ Alfred Rappaport es Profesor Emérito de *J.L. Kellogg Graduate School of Management* de la Universidad de *Northwestern*. Estos generadores de valor aparecen en el artículo “10 Ways to create a shareholder value”, de la revista *Harvard Business Review*, del mes de septiembre de 2006.

- ❖ El margen de beneficio que obtiene la organización a través de sus ventas.
- ❖ El tipo del Impuesto sobre Sociedades.
- ❖ La inversión en activos fijos/circulantes.
- ❖ El coste del capital.

Los dos primeros generadores de valor tienen relación con la estrategia empresarial y con el logro de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Si la empresa consigue este tipo de ventajas competitivas en el mercado, acelerará su crecimiento durante un periodo más largo de tiempo que sus competidores, lo que hará aumentar su valor económico.

Sin embargo, en la actualidad no se puede concebir la creación de valor atendiendo únicamente hacia los accionistas e ignorando a colectivos que son necesarios para que la empresa desarrolle su actividad. Hay que darle a este concepto de "valor" una dimensión social, y no quedarse con la concepción estrictamente económica. En base a las características de la Responsabilidad Social Corporativa, la empresa debe generar valor para todos los que participan en ella y para los que sin ser participantes, sean afectados por la actividad comercial de la misma. La creación de valor económico no es un problema para la organización. Lo que sí supone un problema para la empresa es cómo repartimos ese valor que ha generado entre todos los grupos de interés.

Además del concepto de valor expuesto, existen otras formas de entender lo que es ese "valor" para la empresa, como son las siguientes:

- **Puede ser un resultado "extrínseco"**²⁷ que la empresa obtiene como consecuencia de su relación con los grupos de interés, y que puede consistir en un bien o servicio económico o inmaterial.

²⁷ Este tipo de valor también aparece en el apartado 3 del trabajo "La Dirección Estratégica y la RSC", y se denomina "valor utilitario o extrínseco".

- **El empleado puede buscar también resultados “intrínsecos”²⁸** que son producidos por él mismo, y que pueden versar sobre la satisfacción personal de su trabajo, sus conocimientos, capacidades,...
- **El empleado puede buscar la consecución de resultados en otras personas** que darán lugar a aprendizajes sobre cómo valorar a los demás y a él mismo²⁹. Por ejemplo, se conseguiría a través de la satisfacción de los clientes, proveedores,...

Estos valores no se crean por las aportaciones independientes de factores aislados, sino que se crean a través de la cooperación de todos los factores³⁰. Además del valor económico, vemos cómo existen otro tipo de valores muy importantes para las organizaciones, como por ejemplo, los éticos y los sociales que también afectan de manera relevante a los resultados de la empresa. La empresa, además, no solo debe centrarse en la maximización de valor para los proveedores y clientes, pues no debe omitir al resto de sus *stakeholders* (como por ejemplo, sus empleados o la comunidad en la que opera), que también van a contribuir en esta generación de valor. La empresa es, por tanto, en palabras de Vicente Salas, “el nexo de unión común alrededor del cual se articula la colaboración entre distintos colectivos de propietarios de recursos”³¹. No podemos olvidarnos de que la actividad empresarial está

²⁸ Este tipo de valor también aparece en el apartado 3 del trabajo “La Dirección Estratégica y la RSC”, y se denomina “valor intrínseco”.

²⁹ Este tipo de valor también aparece en el apartado 3 del trabajo “La Dirección Estratégica y la RSC”, y se denomina “valor trascendente”.

³⁰ Esta concepción tiene sentido cuando se habla de la RSC, y está relacionada con la concepción de la empresa como una comunidad de personas que van en la misma dirección y que trabajan en equipo.

³¹ Extraído del artículo “La RSC según Michael Porter y Mark Kramer”, de Vicente Salas Fumás, publicado en la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa (septiembre-diciembre 2011) nº9, (vol. 3, nº3), Madrid (p.p. 15-40).

interrelacionada con la sociedad, puesto que de esta manera contribuyen a la creación de un mayor valor mutuo³².

Para poder conseguir este valor social añadido, la empresa puede realizar una serie de actuaciones, como sería, por ejemplo, el ser pionero en innovaciones en la cadena de valor o ser consciente de las limitaciones sociales que afectan a la empresa³³. Se pueden desarrollar actividades de la cadena de valor obteniendo mejoras en la dimensión social de la empresa. Se trata de crear valor que integre una dimensión social, creando un valor compartido que debe verse como una inversión a largo plazo que mejore la competitividad de la empresa y que cree su ventaja competitiva. Esta visión a largo plazo significa que la Responsabilidad Social Corporativa es estratégica, y se produce cuando la empresa añade esta dimensión social a la propuesta de valor como manera de diferenciarse de sus competidores.

La responsabilidad de la empresa ante sus *stakeholders* se traduce en compromisos o en cumplimiento de ciertos objetivos y valores que van a realizar una mayor aportación de valor a la cadena de la empresa. Estos objetivos y valores suelen ser plasmados en informes, que suelen otorgar prestigio a las empresas que los realizan. Aunque también hay que decir, que en algunas ocasiones, estos informes son meros instrumentos de marketing para mejorar la reputación empresarial y no merecen ser considerados como instrumentos estandarizados. Alguno de los indicadores contenidos en este tipo de informes son los siguientes:

- a) Renta:** beneficios, remuneración del personal, productividad,...
- b) Seguridad:** seguridad en el empleo, flexibilidad de horarios,...
- c) Participación:** beneficios sociales, participación en resultados,...

³² La interrelación entre la empresa-sociedad tiene que ver con los valores compartidos de Porter y Kramer que se encuentran en el punto 3.3 del trabajo "Los valores compartidos en las organizaciones"

³³ La relación entre la generación de valor empresarial y la Innovación y Desarrollo (I+D) se van a explicar más adelante en este mismo apartado.

d) Autorrealización: reconocimiento, promoción profesional,...

e) Conocimiento: aprendizaje, I+D, formación,...

f) Prestigio: calidad del producto, atención al cliente, imagen de marca,....

g) Responsabilidad frente al medio ambiente: eficiencia energética, emisiones CO₂,...

Hay un problema en la elaboración y medida de las acciones de RSC llevadas a cabo por las empresas, que es la normalización, lo que conlleva a obtener información sesgada sobre la RSC empresarial, normalmente hacia los intereses de los directivos en perjuicio de otros grupos de interés. Esto en realidad no beneficia a la empresa, sino todo lo contrario: vulnera el principio de transparencia y a la larga va a perjudicarle pues no se trata del reflejo de la realidad empresarial para los grupos de interés y esto se traducirá en los resultados empresariales de forma negativa. En definitiva, esto va a conllevar a la destrucción de valor para la empresa.

4.2 La aportación de valor para los stakeholders:

En el apartado anterior hemos aceptado como principio que la empresa debe considerar dentro de su estrategia a todos los grupos de interés, aunque conviene que enfoque sus esfuerzos sobre aquellos colectivos más próximos e importantes para el negocio. Si la empresa intenta abarcar su interés hacia todos sus stakeholders de igual manera y no prioriza objetivamente los mismos, los resultados de la empresa al final van a verse resentidos. Por lo tanto, debe tener claro que es imposible satisfacer a todos los stakeholders al cien por cien y tendrá que encontrar un punto de equilibrio en el que satisfaga de la mejor manera posible los intereses de cada uno de ellos, por lo que deberá priorizar entre sus grupos de interés. No se trata de dejar de darles importancia, sino de priorizar intereses diversos existentes en cada grupo.

También hay que tener en cuenta que esta priorización varía en cada una de las empresas, y que no se puede establecer un modelo objetivo en este

sentido. Por ejemplo, el medio ambiente va a ser más importante en cuanto a estrategias de RSC para una empresa de recogida de basuras, que para un comercio minorista, cuya prioridad probablemente serán sus clientes, proveedores, y empleados.

También hay que tener en cuenta que los *stakeholders* que aportan valor a la empresa van a ser los primarios, pues sus necesidades están directamente relacionadas con la misión de la empresa y con su actividad. Sin embargo, los secundarios no aportan valor y la inversión de recursos para atender sus necesidades se trataría de un mal uso de los recursos de la empresa.

a) La aportación de valor para los accionistas:

Los accionistas son los propietarios de la empresa, los que aportan el capital y asumen los riesgos financieros. A cambio de esto, su finalidad es la obtención de rentabilidad o dividendos empresariales. Como ponen en riesgo su capital, esperan que se gestionen estos riesgos que afectan al negocio de manera adecuada. El accionista, asimismo, requiere que se le proporcione una información transparente y periódica para poder conocer la marcha de la empresa, de forma que le genere confianza y valor en sus inversiones. Si el accionista de la empresa no tiene la sensación de que la empresa es transparente, tenderá a retirar sus inversiones de la empresa.

En este sentido, una estrategia adecuada de RSC en la que se apueste por la transparencia, va a ser vital para que la empresa mantenga sus inversiones a medio y largo plazo. Una forma de fomentar esta transparencia es el facilitar a los accionistas el acceso a la información relativa a la marcha de la empresa y a la participación en las Juntas Generales a través de las nuevas tecnologías de la información (videoconferencia, información en la página web, etc.). También una forma de garantizar su confianza es que la empresa cumpla con sus obligaciones legales y contractuales con el resto de los grupos de interés (Administraciones Públicas, proveedores, clientes,...).

Aparte de la generación de confianza y transparencia, también es importante que los accionistas se comprometan con la cultura, valores y principios

empresariales, porque si no es así no se podrá llevar a cabo una estrategia de RSC y no se aportara un valor añadido a la empresa. Es imprescindible que el cambio de enfoque empresarial hacia una estrategia de RSC parta en primer lugar de los propietarios de la empresa, que hará que sus trabajadores se comprometan en mayor medida con ese nuevo rumbo.

b) La aportación de valor para los proveedores:

Los proveedores están muy interesados en la generación de un mayor valor empresarial. Si la empresa a la que suministran sus productos/servicios consigue una mayor estabilidad y confianza en los mercados, esto se va a traducir para el proveedor en la existencia de compromisos contractuales con su cliente a un horizonte temporal mayor. Es importante para esto que los intereses de ambos se coordinen, para que se cree un clima de confianza mutua, y una filosofía de relación a largo plazo. También es de gran relevancia la existencia de una base contractual justa que recoja toda la información de la compra-venta (precios plazos de entrega, garantías y formas de pago, etc.), lo que supone, una vez más, que la empresa lleve a cabo sus acciones de forma transparente.

El hecho de que una empresa que lleva a cabo una estrategia de RSC conocida y valorada positivamente por los consumidores, hace que el proveedor de sus productos/servicios tenga a la vez mayor confianza en los mercados y que por lo tanto sea más demandado entre el resto de empresas que conforman el mercado, lo que provoca un mayor valor para el proveedor y un mayor poder de negociación.

c) La aportación de valor para los clientes:

Los clientes son los destinatarios principales de la actividad comercial de la empresa. Si no se crea valor para ellos, no se crea valor para nadie. Por ello, la organización debe ofrecerles un producto/servicio adecuado a sus necesidades, y van a ser factores clave en la aportación de valor el precio, la calidad, el servicio post-venta, etc.

Como hemos visto en la teoría de los valores compartidos de Porter y Kramer, el precio no va a ser el único factor que les aporte valor, pues existe un coste tecnológico y por tanto va a tener que existir una relación adecuada calidad-precio. Los consumidores cada vez son más exigentes en cuestiones de RSC (ya no sólo les importa el precio del producto que adquieren), por lo que las empresas deben tener unas políticas comerciales más justas y transparentes, comprometidas con el entorno, para aumentar sus ventas. Hay que tener en cuenta que los consumidores cada vez se encuentran más informados al momento gracias a los canales de comunicación existentes (sobre todo a las redes sociales), y que el hecho de que tengan la sensación de que una empresa oculta información va a repercutir negativamente en las ventas.

La consideración de las dimensiones sociales a la hora de comercializar un producto hace más atractiva a la empresa y la diferencia de sus competidores. Aspectos tales como procesos productivos ecológicos, respeto por los derechos humanos, comercio justo, u otros similares, tienen una mayor relevancia en la toma de decisiones de los clientes. Que los consumidores tengan la sensación de que comprando un producto están apoyando buenas causas, va a ser un factor clave en el aumento del valor empresarial (social y económico). Para lograr esta ventaja competitiva, la organización debe preocuparse en realizar unas adecuadas campañas informativas sobre sus buenas prácticas no sólo a los consumidores, sino a todos sus grupos de interés.

Todo esto aporta bienestar no sólo para los clientes, sino para la sociedad en general. Es evidente, pues, el valor que las estrategias empresariales más comprometidas con la sociedad y el entorno aportan a este grupo de interés.

d) La aportación de valor para los empleados:

Cada vez son más crecientes las creencias de que los empleados son los mayores activos que una organización posee, y cada vez más la gestión de los recursos humanos de la empresa y su especialización en la actividad desarrollada, tiene una mayor importancia estratégica. Gracias a este grupo de interés, la empresa puede llevar a cabo su actividad y la calidad de su mano de

obra se plasmará en la calidad del producto/servicio que ofrece. Además, se trata de un colectivo con un alto grado de interacción con la empresa, puesto que tiene un gran interés en la buena marcha de la organización. Es imprescindible para la aportación de valor que la empresa conciba sus esfuerzos en capital humano como una inversión (y no como un gasto, como tradicionalmente se creía).

Hay que tener en cuenta también que van a ser los empleados quienes van a llevar a cabo una tarea sensible y esencial de cara al desarrollo de estas políticas de responsabilidad social: el diálogo con los grupos de interés. Van a ser ellos quienes van a interactuar en mayor medida con los grupos de interés, por lo que hay que cuidar su bienestar. El reto de muchas empresas es pasar de la consideración de los empleados como sujetos pasivos de la RSC a un actor protagonista de la gestión socialmente responsable.

Por eso, es interesante que la empresa ofrezca a su capital humano elementos motivadores que les proporcione un nivel de bienestar adecuado en el desarrollo de su actividad laboral. Para lograr esto, es muy importante que los trabajadores tengan la sensación de que son un activo importante para la empresa. En este sentido, una retribución justa, seguridad e higiene en el trabajo, igualdad de condiciones, posibilidad de promoción profesional, formación, fomento de la conciliación de la vida laboral y familiar, y comunicación transparente, van a ser factores importantes y necesarios a la hora de considerar positivamente a los empleados.

Si la empresa ofrece formación y un sistema de promoción profesional al trabajador, éste va a obtener un mayor valor en el mercado, por lo que la empresa va a tener que esforzarse en la retención de su talento. Se trata de un trabajador más especializado, más formado, que va a estar más motivado en el desarrollo de su actividad, y que va a aportar un mayor valor al producto/servicio ofrecido por la empresa. Es muy importante que la empresa, además, trate de alinear los intereses de los accionistas y de los trabajadores

para que todos vayan en una misma dirección y se aporte un mayor valor para la empresa.

e) La aportación de valor para los acreedores:

Para la organización es importante tener buena relación con sus acreedores. La creciente importancia de la inversión en I+D hace que las empresas tengan que recurrir a menudo a sistemas de financiación externa (acreedores financieros) a la hora de desarrollar su actividad.

Para seguir la línea de la Responsabilidad Social Corporativa, la empresa y su acreedor deberían establecer contratos justos para ambas partes, y una relación de confianza mutua, pues va a existir probablemente una relación entre ellos a largo plazo. También en este caso hay que resaltar la importancia de la transparencia en la gestión empresarial, puesto va a ser un factor importante para que los acreedores sigan depositando su confianza en la empresa. Estas circunstancias van a ser factores clave para la aportación de valor a ambas partes. Los acreedores van a ganar mayor confianza en los mercados, y por lo tanto probablemente consigan aumentar su número de préstamos y su cartera de clientes.

f) La aportación de valor para los competidores:

Los competidores son considerados como *stakeholders* externos, pues no son vitales para la existencia de la empresa, pero tienen una notable influencia sobre ella. Para seguir la línea de transparencia y justicia que nos inculca la RSC, es muy importante llevar a cabo un “juego limpio” en el mercado, siguiendo la legislación vigente que regula las reglas de la competencia. Si la empresa lleva a cabo una competencia desleal con respecto a sus competidores, ésta va a perder valor, puesto que va a ser percibido por los consumidores de forma negativa. Sin embargo, probablemente beneficiará a la empresa a la que se le ha hecho esta práctica desleal, siempre que también esté actuando de forma correcta en el mercado.

Por otra parte, las empresas del mismo o diferente sector pueden unir sus fuerzas y realizar grandes inversiones en I+D. Aquí es donde la empresa puede aportar valor a sus competidores, y a la vez, aportarse valor a sí misma. Si las empresas no formaran estas alianzas estratégicas, probablemente no podrían llevar a cabo este tipo de inversiones y se encontrarían con mayores dificultades para conseguir un crédito para financiarlas. Esto va a aportar valor para ambas empresas, puesto que van a poder modernizar sus procesos productivos, sus productos/servicios e incluso pueden lograr una mayor profesionalización de su mano de obra.

g) La aportación de valor para el resto de grupos de interés:

Como hemos explicado anteriormente en el trabajo, la Responsabilidad Social Corporativa debe estar dirigida no sólo a los grupos de interés tradicionales (accionistas, clientes, proveedores,...), sino que tiene que otorgar beneficios a la sociedad en general. Dicho esto, se consideran también como *stakeholders* a las Administraciones Públicas, a los agentes sociales, e incluso a las generaciones futuras.

Por una parte, las Administraciones Públicas (ya sean locales, autonómicas o estatales) se encargan de velar por el cumplimiento de las empresas con sus obligaciones legales, y a la vez tienen tanto una vertiente recaudatoria como una vertiente social. Las Administraciones Públicas recaudan muchos millones de euros a través de los impuestos que pagan las empresas, y persiguen malas prácticas como por ejemplo la evasión fiscal o la competencia desleal.

Pero no sólo existe esta connotación negativa, sino que las Administraciones Públicas a través de esta recaudación de impuestos destinan una parte a subvenciones para las empresas, tanto para la contratación del personal, como para su formación, como para la inversión en I+D, etc. Tal es el caso, por ejemplo, de la subvención que otorga todos los años el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad a las PYMES y entidades de entre 30 y 250

trabajadores que implantan por primera vez un Plan de Igualdad para el fomento de la igualdad efectiva entre hombres y mujeres³⁴.

Si las empresas cumplen con sus obligaciones legales, las Administraciones Públicas recaudan más y esto beneficia tanto a las empresas como a la sociedad, pues en principio, se destinan más recursos públicos para aumentar su nivel de bienestar. Lo que ocurre es que las Administraciones Públicas también deben dar ejemplo y llevar a cabo su gestión de una forma más transparente y deben acercarse más al ciudadano.

La sociedad en general debe ser uno de los destinatarios de la aportación de valor de la empresa, pues tienen una relación de interdependencia entre ellas³⁵. Tanto la empresa como la sociedad van a otorgarse valor mutuamente. Por un lado, la empresa a través de una gestión responsable con sus integrantes y con el entorno, va a crear un mayor bienestar para la sociedad, lo que supone un valor añadido. Por ejemplo, si la empresa cuida del medioambiente, se genera bienestar no sólo para la sociedad actual, sino también para las generaciones futuras. Es vital en este sentido para la empresa la transparencia en su gestión. Una manera de que la sociedad quede enterada de que la empresa es socialmente responsable es a través de la suscripción de acuerdos globales en materia de RSC, como por ejemplo el Pacto Mundial de la ONU³⁶.

³⁴ Este ejemplo se ha expuesto conforme a lo establecido a la "Orden SSI/1196/2013, de 25 de junio, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de las subvenciones públicas destinadas a la pequeña y mediana empresa y otras entidades para la elaboración e implantación de planes de igualdad y se convocan las correspondientes a 2013", publicada en el Boletín Oficial del Estado (BOE) de 28 de junio de 2013. Se hace de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 49 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres

³⁵ Se trata de la teoría de los valores compartidos de Porter y Kramer, recogida en el apartado 3.1 del trabajo, por la que la empresa y la sociedad se aportan valor mutuamente. Según Porter y Kramer, la generación simultánea de valor tanto para la sociedad como para la empresa se consigue a través de nuevos mercados y productos, redefiniendo la productividad de la cadena de valor, y creando grupos de apoyo locales.

³⁶ El Pacto Mundial de la ONU (1999), consta de 10 principios, y propone a las empresas adoptar, apoyar y promulgar, dentro de su esfera de influencia, un conjunto de valores

Y por otro lado, la sociedad, a través de sus valores compartidos, principios y comportamientos, genera también un valor añadido para la empresa. Es el caso, por ejemplo, de que los consumidores sean más exigentes en cuanto a la adquisición de productos que respetan el medio ambiente. Esta circunstancia hará que la empresa tenga que ofrecer más este tipo de productos y tenga que realizar una inversión en I+D, lo que le beneficiara a largo plazo.

Prueba de que la empresa está siguiendo un buen camino es que logre unos mejores resultados que los competidores, y para ello deberá tener cuidado si decide aventurarse en inversiones que no generen ese valor compartido tanto para la organización como para sus grupos de interés.

4.3 La aportación de valor a través del I+D:

Existe un amplio consenso a la hora de considerar que la supervivencia de las empresas en un entorno tan cambiante como el actual pasa por la innovación. Las organizaciones que no tengan en consideración esta afirmación tienen mayor probabilidad de fracaso. La innovación no sólo se refiere al lanzamiento de nuevos productos/servicios, sino que también implica otras formas, como la capacidad de reinventar la manera de hacer negocio, incluyendo aspectos como el liderazgo estratégico. Adoptar valores asociados a la Responsabilidad Social Corporativa tiene a menudo como resultado la aparición de importantes innovaciones en los productos o servicios, en los procedimientos o procesos, en las personas o en la organización en su conjunto o en nuevas maneras de afrontar los mercados.

Las empresas, en la búsqueda de alcanzar ventajas competitivas que las diferencien de la competencia, adoptan diferentes estrategias. En la actualidad, con la existencia de la situación de crisis económica, se hace de vital importancia para la supervivencia de las empresas en el mercado la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D). Por lo tanto, se trata de una variable necesaria

fundamentales en las áreas de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

en cuanto a la aportación de valor para la empresa y la sociedad. Gracias a esta perspectiva, se ha potenciado la creatividad y el talento de los empleados. Por ejemplo, las entidades financieras están ofreciendo nuevos productos relacionados con la inversión socialmente responsable o los microcréditos. Esta inversión socialmente responsable se trata de que a la hora de tomar una decisión económica, no sólo la empresa tenga en cuenta los criterios económicos o financieros, sino que también tenga en cuenta los criterios éticos o de buen gobierno.

Según diversos estudios existe una relación entre la inversión en I+D con las mejoras en el desempeño financiero a largo plazo (Griliches, 1979)³⁷. Este tipo de inversión, se denomina “inversión de capital técnico”³⁸. Esta inversión lleva a la innovación de productos y procesos, y mejora la productividad de la empresa. Esto se explica en el hecho de que, a medida de que las compañías crecen, obtienen una mayor atención por parte de los grupos de interés, y por lo tanto deben responder de una manera más eficaz a sus crecientes demandas.

La innovación se hace inevitable para las empresas que quieren desarrollar o mantener una ventaja competitiva, o en el caso de que pretenda abrirse a nuevos mercados. Las ventajas competitivas que la empresa puede obtener a través de la inversión en I+D, pueden ser de diverso tipo:

- ❖ Promover la diferenciación basada en el producto y la diferenciación basada en la imagen de marca.
- ❖ Evitar la restricción del crecimiento por limitaciones operativas.
- ❖ Conseguir un mayor éxito empresarial a través del desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías.
- ❖ Mejorar la competitividad de la empresa a través de estrategias como la de reducción de costes, la de disminución de riesgos, etc.

³⁷ Zvi Griliches es un célebre economista empírico de la Universidad de Harward.

³⁸ Esta denominación la adoptaron McWilliams y Siegel (2000), en su estudio *Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?*, publicada en el Strategic Management Journal, 21(5), 603-609.

- ❖ Favorecer el aumento de las ventas o de la cuota de mercado a través de la innovación de productos.

Por otra parte, las empresas han de decidir el modo en el que distribuyen sus recursos limitados de manera que se alineen con sus objetivos estratégicos. Hay que recordar que la RSC es estratégica, y eso implica una visión a largo plazo. La inversión en innovación también debe considerarse a largo plazo. Esto implica que las empresas deben gestionar su impacto de sus productos y procesos a largo plazo, y que deben incorporar los puntos de vista de sus grupos de interés en sus actividades comerciales. Las empresas deben desarrollar sus productos/servicios de manera que se reduzca el impacto medioambiental de sus acciones, y adaptar sus procesos productivos a las necesidades del mercado. A veces es el mercado quien presiona a las empresas para que introduzcan cambios tecnológicos, pero otras veces las empresas deciden invertir en I+D para centrarse en la gestión sostenible del negocio, y no como mero instrumento de competitividad.

Existe una relación positiva entre la inversión en I+D y la estrategia de RSC. De hecho, las empresas innovadoras pueden:

- ❖ Considerar el impacto social y medioambiental que sus procesos productivos generan.
- ❖ Estimular a sus trabajadores para que sean creativos y se potencie su talento.
- ❖ Responder a las demandas crecientes de sus clientes.
- ❖ Desarrollar nuevos productos/servicios que sean respetuosos con el medio ambiente y con la sociedad en general.

Asimismo, puede existir un vínculo entre las mejoras sociales y la innovación (Phillimore, 2001)³⁹. Las empresas pueden utilizar la gestión socialmente

³⁹ J. Phillimore realiza esta afirmación en su libro *Schumpeter, Schumacher and the Greening of Technology*, publicado en 2001.

responsable como medio para dirigir la estrategia en innovación. El concepto de innovación relacionado con la RSC supone la creación de un nuevo modelo de negocios para la solución de problemas sociales y medioambientales de manera que se respeten los principios y valores de la cultura empresarial. La incorporación de mejores prácticas de RSC puede promover el desarrollo de nueva tecnología, de nuevos productos y la mejora de procesos, que permite a la empresa diferenciarse de sus competidores a través del desarrollo de nuevos productos/servicios y de su forma de gestión socialmente responsable.

5. La coherencia entre la misión/visión de la empresa y su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa:

En el apartado “La Dirección Estratégica y la Responsabilidad Social Corporativa” hemos hablado de la importancia de que los valores de las personas que integran la organización se encuentren alineados con la estrategia empresarial. Además, la estrategia de RSC que vaya a llevar a cabo debe estar alineada con la estrategia general de la empresa, es decir, con su misión, visión y cultura organizativa. Para poder hablar de RSC, va a ser vital que las acciones socialmente responsables llevadas a cabo por la organización sean coherentes con su misión y visión. Cualquier buena acción no significa que se trate de Responsabilidad Social Corporativa, pues si no se cumple esta afirmación, va a considerarse como mera acción social, y no como Responsabilidad Social Corporativa.

5.1. *La misión y visión empresarial:*

La misión es la razón de ser de la empresa, y en ella están integrados compromisos de sus miembros definidos por la organización con el fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Para Campbell y Nash (1992)⁴⁰ la misión incluye cuatro elementos:

- ❖ **Propósito:** es la parte filosófica de la misión, en tanto que hace referencia al porqué de la existencia de la organización. Se trata también de a quién va a ir dirigida la estrategia de la organización, y en este sentido Campbell incluye 3 categorías diferenciadas:
 - **En beneficio de los accionistas:** es el pensamiento tradicional de gestión de una empresa. Se trata de que la organización realiza su

⁴⁰ Andrew Campbell, es director fundador del Centro Estratégico de Gestión de Ashridge. En 1992, publicó el libro “*A Sense of Mission: Defining Direction for the Large Corporation (International Management Series)*” junto a Laura Nash, en el que se crea el denominado “Modelo Ashridge de la misión empresarial”, donde se profundiza en el concepto de misión en el contexto de “sentido de misión”, que incluye estos cuatro elementos mencionados.

actividad pensando únicamente en la obtención de un mayor beneficio económico para sus accionistas, por lo que en la elaboración de la misión empresarial sólo participan estos.

- ***En beneficio de los grupos de interés:*** es un punto de vista menos individualista que el anterior, pues ve a las organizaciones como coaliciones de personas, y por tanto en la elaboración de la misión empresarial colaboran todas las partes implicadas en la organización.
- ***En beneficio de un ideal más alto, más allá del beneficio de los grupos de interés:*** se acentúa la necesidad de un ajuste entre la estrategia y los valores. Es muy importante para la organización la alineación de los valores empresariales y los individuales de sus miembros.
- ❖ **Estrategia:** se trata de que la empresa debe determinar en qué área de negocios va a competir, para poder establecer ventajas competitivas que le permitan diferenciarse de sus competidores. La estrategia de RSC supone una buena forma de diferenciación de estos competidores, puesto que los consumidores son cada vez más exigentes acerca de los comportamientos socialmente responsables de las empresas.
- ❖ **Valores:** los valores son las creencias y principios morales que descansan detrás de la cultura de una compañía. Son, pues, las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la organización, su relación con los empleados y demás participes y su ética. No deben ser elaborados únicamente por la Dirección General de la empresa para luego ser publicados, sino que deben ser el resultado de un trabajo en equipo, es decir, que deben estar elaborados y asumidos por todas las personas que conforman la organización. Los empleados que se encuentren identificados con estos valores y principios de la cultura empresarial van a encontrar un mayor sentido a su trabajo y se van a sentir por tanto más motivados.

- ❖ **Políticas y Normas de conducta:** son instrucciones sobre cómo deberían comportarse los miembros que conforman la organización. No sólo se determinan por la estrategia de la compañía, sino también por sus valores.

Existe una misión fuerte cuando la estrategia y valores se refuerzan, cuando las políticas y normas de conductas son claras y están justificadas por los valores y estrategia comercial de la organización; y que todo esto se encuentre ligado a un propósito que va un paso más allá de la propia satisfacción de sus partícipes. Este propósito, por tanto, debe ir más allá de las personas que contribuyen a la elaboración de la misión, e ir dirigida al resto de grupos de interés externos, como son los proveedores, los clientes, etc. Es decir, que va a resultar necesaria para la empresa la elaboración y la aplicación personalizada de su misión a cada uno de sus *stakeholders*.

Por su parte, la visión es dónde la empresa se ve en un futuro, es decir, una percepción clara de lo que la empresa quiere conseguir en el medio y largo plazo. Esta visión debe ser factible de alcanzar, clara, sencilla y compartida con todos los miembros de la organización, con el fin de que sea motivadora. Establecer la visión permite enfocar todos los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia la misma dirección. Permite, pues, que se establezcan objetivos, se formulen estrategias y se ejecuten tareas bajo esta guía, logrando así la coherencia. Además, el establecimiento de la visión conlleva una serie de ventajas para la organización, tanto internas como externas. El ejemplo de una ventaja de carácter interno sería el mayor compromiso y el aumento de la motivación de los miembros de la organización para alcanzar ese proyecto; y de una ventaja de carácter externo sería la proyección de una buena imagen de la empresa ante los grupos de interés.

Tanto la misión como la visión pueden ser o no plasmadas en una declaración escrita. Lo mejor para la organización es que se plasme en documentos, puesto que fortalece la transparencia empresarial y se garantiza su conocimiento por todos los miembros, para que todos ellos realicen sus

acciones en una misma dirección. Es muy importante que la empresa lleva a cabo una buena campaña de comunicación, con tres finalidades: dar sentido a todos, explicar a cada *stakeholder* lo que la empresa espera de él y qué debe hacer cada uno, y así poder otorgarles autonomía, poder de decisión y responsabilidad. Sirve también para transformar la organización, para alinear su cultura corporativa con la misión, visión, valores y estrategia. Según el profesor Argandoña, “una visión sin una misión ni unos valores, no es más que una declaración de buenas intenciones; pero una misión sin una visión y valores es falta del sentido de la proporción”⁴¹.

Con respecto a las acciones en RSC, éstas deben integrarse y estar alineadas en la estrategia general de la empresa, de manera que la organización va a tener que volver a definir cuál es su misión y visión. En esta redefinición de la misión y visión empresarial, hay que involucrar a toda la organización y va a implicar, probablemente, un cambio cultural. Esto es muy importante, pues mientras los programas de RSC se diseñen fuera del ámbito del negocio en sí mismo, y sean llevados a cabo por departamentos empresariales de forma aislada (por ejemplo, el de Recursos Humanos), se va a tratar solamente de programas, pero no de una estrategia empresarial de RSC.

En muchas ocasiones, la incoherencia es provocada debido a la mala formulación de los objetivos (normalmente por el Director General), que se formulan sin tener en cuenta el estilo de liderazgo o la dimensión ética empresarial. La RSC está ligada a esta ética empresarial y como tal es un compromiso de todas las personas que integran la organización, que deben ir todas en la misma dirección, y estar alineadas con la misión y visión de la empresa. Cuando se habla de todas las personas que integran la organización, hay que tener en cuenta a todos los grupos de interés que van a actuar a lo largo de la cadena de valor, puesto que también tienen un papel importante en

⁴¹ Antonio Argandoña es profesor de Economía y titular de la Cátedra de RSC y Gobierno Corporativo de IESE Business School. Sus palabras están sacadas de su intervención durante las sesiones del Programa de Executive Education “Making Social Responsibility Works: The Comerstone of Sustainable Business”, organizado por la escuela de negocios IESE en Barcelona en julio de 2011.

la actuación socialmente responsable de la empresa. Para ello, la empresa deberá divulgar adecuadamente esta misión y visión alineada con la estrategia de RSC hacia estos grupos de interés, por lo que deberá contar con buenos canales de comunicación tanto internos como externos, para demostrar la importancia que tiene una gestión responsable en el éxito empresarial. La misión se refuerza o deteriora según si la organización está cumpliendo o no con su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa.

Siempre que el entorno plantea nuevos retos a la empresa, ésta va a tener que modificar su misión empresarial. Sobre todo esto sucede en el caso de las empresas socialmente responsables, que deben reformular su misión en función de su interacción con distintos *stakeholders*, y en función del impacto que producen en la sociedad en la que operan. Es por este uno de los motivos por los que la empresa debe mantener una relación de diálogo abierto con sus grupos de interés. Por otra parte, es esencial que la empresa elija adecuadamente el tipo de acciones socialmente responsables que van a llevar a cabo. Las empresas que llevan a cabo acciones de RSC desarrolladas a través de sus propios recursos, capacidades, competencias, experiencias, etc., van a tener mayor probabilidad de que esa acción sea exitosa. En cambio, si la empresa empieza a llevar a cabo acciones en áreas temáticas en las cuales no tiene competencias, la probabilidad de éxito será inferior. Por ejemplo, una empresa de calzado que construya una potabilizadora de agua en África, no va a permitir el desarrollo del talento de sus empleados (aunque pueda dar lugar a un aumento de su motivación). Sin embargo, si esta misma empresa se dedica a recoger dentro de su área de influencia calzado usado y lo envía a África, va a poder implicar en mayor medida a sus empleados y éstos van a estar aún más motivados a la hora de realizar su actividad laboral. El primer ejemplo se trataría de mera acción social de la empresa, mientras que en el caso del segundo ejemplo sí hablaríamos de una acción de Responsabilidad Social Corporativa.

La RSC no puede aplicarse de forma genérica a cualquier lugar del mundo, pues cada sociedad tiene unos valores diferentes, con sistemas sociales

distintos. Las empresas crean redes de apoyo locales o *clusters*, que contribuyen a reducir deficiencias sociales, educativas e institucionales del territorio en el que lleva a cabo su actividad. Es mucho más sencillo (y menos costoso) aportar bienestar social en la comunidad local en la que la empresa opera que tratar de satisfacer las necesidades de otras sociedades en otro lugar del mundo.

La empresa debe tener cuidado a la hora de llevar a cabo sus acciones en RSC de no caer en el denominado “populismo corporativo”, es decir, regalar los oídos a los ciudadanos para que adquieran sus productos. Esto crea una relación de dependencia entre la empresa y sus clientes, a través de la cual se educa a la sociedad para esperar y recibir soluciones, en vez de contribuir realmente a la solución de fondo de los problemas sociales y generar capital social. El Estado no puede sustituir la labor de la empresa privada, sino que allá donde ésta no pueda llegar, el Estado proporcionará los servicios correspondientes. Una empresa privada no tiene capacidad para proporcionar un sistema universal de Seguridad Social, por lo que va a ser labor del Estado del Bienestar proporcionar este servicio a los ciudadanos; pero sí puede contribuir a mejorar la salud de sus trabajadores y de la sociedad en general. Por ejemplo, podría mejorar las condiciones ambientales del trabajo (luminosidad, ruidos,...), proporcionar EPIs (equipos de protección individual) a sus trabajadores, ofrecer la posibilidad de contratar seguros privados en forma de beneficio social tanto para el trabajador como para su familia, etc.

5.2 La Responsabilidad Social Corporativa en la práctica: empresas coherentes con su misión y visión:

Hasta el momento, este trabajo ha sido en su mayor parte teórico, pero lo interesante es ver cómo todas estas aportaciones teóricas son llevadas a la práctica por parte de las organizaciones. Cada vez son más las empresas que siguen esta línea de coherencia, pero aún queda mucho camino por recorrer. Sobre todo, se lleva a cabo en grandes empresas, siendo las PYMES las que tienen más dificultades para establecer estrategias de RSC.

En este apartado se van a exponer tanto ejemplos de empresas socialmente responsables con coherencia entre su estrategia de RSC y su misión y visión. En el apartado siguiente se expondrán ejemplos de empresas que no siguen esta coherencia.

a) *Grameen Bank:*

El *Grameen Bank* fue creado en 1976 por Muhammad Yunus, Profesor del Programa de Economía Rural de la Universidad de Chittagong. Muhammad llevo a cabo una investigación sobre la posibilidad de diseñar un sistema de concesión de crédito destinado a las personas pobres de las zonas rurales. Los objetivos de este Banco son los siguientes⁴²:

- Extender las facilidades de obtención de crédito a las personas pobres.
- Eliminar la explotación que ejercen los prestamistas con las personas pobres.
- Crear oportunidades de auto-empleo a las personas desempleadas en las zonas rurales de Bangladesh.
- Proporcionar a los desfavorecidos, especialmente en el caso de las mujeres que son amas de casa, de las herramientas organizativas para que puedan desarrollar una actividad económica gestionada por ellos mismos.
- Revertir el círculo vicioso de consistente en “bajos ingresos, bajo ahorro y baja inversión”, en el círculo virtuoso de “bajos ingresos, inyección de crédito, inversión, más ingresos, más ahorro, más inversión, más ingresos”.

El *Grameen Bank* es el denominado “Banco de los pobres”, y como tal, su misión es proporcionar crédito a los más pobres de Bangladesh (India), sin ningún intermediario. Este Banco ha roto con el modelo de Banca que operaba

⁴² Estos objetivos son los que aparecen en la Página Web del Grameen Bank: <http://www.grameen.com/>

hasta el momento. Mientras que la Banca convencional ofrece sus créditos en función de la riqueza de la personas y de las garantías de las que dispone (es decir, que si no se tiene nada, no se ofrece nada) y mayoritariamente atiende a los hombres, el *Grameen Bank* es más humano puesto que para la concesión del crédito prima el talento de las personas y es libre de garantía. Este banco, asimismo, otorga una alta prioridad a las mujeres de las zonas rurales. Trabaja para mejorar la situación de las mujeres pobres en sus familias, dándoles la propiedad de los activos. Se asegura de que la propiedad de las casas construidas con préstamos del *Grameen Bank* se mantienen con los prestatarios, es decir, en este caso principalmente las mujeres.

Este banco contribuye, por una parte, a ayudar a estas personas desfavorecidas en situación de exclusión social a desarrollar su actividad económica para salir de esa situación, y además favorece la situación socio-económica de la zona donde el Banco proporciona estos microcréditos (Bangladesh). Esto sigue las directrices de la teoría de los valores compartidos de Porter y Kramer⁴³, en los que tanto la empresa como la sociedad son interdependientes. Pues bien, aquí se obtiene un ejemplo claro de la real importancia de esta afirmación. El *Grameen Bank* está destinado a proporcionar microcréditos a los más desfavorecidos en las zonas rurales de Bangladesh, por lo que se trata de una empresa socialmente responsable en sí misma. Su misión, visión, objetivos son RSC, y la estrategia de RSC y la estrategia general de la empresa son la misma estrategia, y por lo tanto es coherente cien por cien con la misión y visión empresarial. Su acción se centra en las personas desfavorecidas, especialmente las mujeres, que son, junto a los niños, el colectivo más desfavorecido de la India, país en el que las mujeres son consideradas como seres inferiores a los hombres. En mi opinión, esto da a entender que es posible otro tipo de planteamiento empresarial, más humano, que beneficia a todos, y que hace que esas personas que han nacido

⁴³ Teoría de los Valores Compartidos de Porter y Kramer se encuentran desarrollada en el punto 3.3 del trabajo “Los valores compartidos en las organizaciones”

en colectivos sociales excluidos sin oportunidades de progreso, puedan desarrollarse y cambiar esa situación.

b) Ericsson:

Ericsson es una empresa dedicada a la comercialización de redes móviles y fijas, soluciones multimedia y servicios de comunicación. Su misión es “ofrecer, implementar y soportar soluciones de comunicación, utilizando tecnología y servicios como ventaja competitiva, y suministrar los productos que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes”. Por su parte, su visión es “ser el principal conductor en un mundo comunicado”⁴⁴. Para hacer realidad esta visión, Ericsson provee equipos líderes en la industria de redes y software, así como los servicios de red y operaciones de negocio. Dentro de su cartera comercial, también están incluidos productos para la empresa, cable, plataforma móvil y mercados del módulo de potencia.

Los valores que conforman su cultura son el respeto, la profesionalidad y la perseverancia, que imperan tanto en la forma de hacer negocios como en la forma de relacionarse con las personas. En Ericsson, existe un código de conducta desde el año 2002 para todas las personas que forman parte de la organización, que se ha elaborado para garantizar la acción responsable en cuanto a los derechos humanos básicos, normas laborales, gestión medioambiental y medidas contra la corrupción en el lugar de trabajo (según lo establecido en los 10 principios del Pacto Mundial de la ONU). Este código de conducta se aplica tanto en las líneas de producción, en suministro y soporte de productos y servicios en todo el mundo.

También, Ericsson exige su cumplimiento además del respeto por la legislación de los distintos países, y no sólo lo exige a sus empleados, directivos, etc., sino también a sus proveedores y subcontratistas. Estos deberán permitir que Ericsson verifique que se está cumpliendo con este código de conducta, ya sea

⁴⁴ Misión y visión extraídas de su Página Web: <http://www.ericsson.com/es>

a través de la proporción de información como por el acceso a sus instalaciones. Este código de conducta se resume en los siguientes puntos:

- ✓ Respeto por la negociación colectiva.
- ✓ Condiciones de contrato justas, según la legislación nacional.
- ✓ Prohibición del trabajo infantil (edad de fin de la escolarización, no inferior a los 15 años o de 14 años en aquellos países donde no haya un buen sistema educativo).
- ✓ Prohibición de trabajo peligroso a los menores de 18 años.
- ✓ Prohibición de todo tipo de discriminación, acoso (verbal o físico), amenazas, ...
- ✓ Ambiente de trabajo y condiciones saludables y seguras, con obligación de informar y formar a los empleados sobre la salud y seguridad en el trabajo.
- ✓ Respeto por el medio ambiente, con apoyo del desarrollo innovador de productos acordes con el desarrollo sostenible.
- ✓ Prohibición de extorsión o soborno (lucha contra la corrupción).

En Ericsson prevén una sociedad en red cuyo desarrollo financiero, ambiental y socio-económico sea sostenible, y donde todo el mundo pueda acceder al mundo de las telecomunicaciones. Su enfoque busca aumentar el impacto positivo y minimizar los riesgos negativos para sus grupos de interés, siendo una prioridad la realización de este tipo de acciones socialmente responsables. Ofrecen productos que han sido elaborados con las garantías correspondientes de seguridad y salud en el trabajo, tanto físicas como en la prevención de los riesgos psicosociales. Esto sin duda alguna se encuentra en coherencia con la misión y visión empresarial, puesto que se trata de ser el líder y ofrecer nuevas tecnologías sin perder de vista la sostenibilidad y a la vez vela tanto por las personas que trabajan en y para Ericsson, como para que las personas con menos recursos también puedan disfrutar de estas nuevas tecnologías y

desarrollarse. El hecho de que exija al resto de los grupos de interés el respeto de su código de conducta hace latente la importancia que la empresa le otorga, y lo importante que son para ella el respeto por las condiciones socio-económicas, laborales y medio ambientales.

c) BHP Billiton:

BHP Billiton es una compañía líder global en el sector del metal y en el sector minero, y un importante productor de aluminio, cromo y manganeso y aleaciones, carbón, níquel y minerales de titanio. Además de esto, posee también un importante negocio de cobre. Su misión es crear valor para los accionistas a largo plazo a través del descubrimiento, la adquisición, el desarrollo y la comercialización de los recursos naturales.

En cuanto a su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, BHP está comprometida con el cambio climático, asegurándose de que la estrategia se está implementando de manera que respete el desarrollo sostenible. En este sentido, la empresa presenta cada año un Informe Anual sobre Sostenibilidad, por lo que la empresa es consciente de los riesgos y oportunidades que presenta para sus operaciones y los mercados esta respuesta al cambio climático. Se centran en la reducción de las emisiones, en los impactos físicos del cambio climático y en el fomento del compromiso por parte de los poderes públicos para combatirlo. Por ejemplo, la empresa destina más inversiones a la energía eólica (renovable) que a la energía con carbón (más contaminante). Además, han invertido más de 430 millones de dólares EE.UU. en la reducción de emisiones y proyectos de eficiencia energética en todas sus operaciones a nivel mundial entre los años 2007 y 2012 y ha logrado una reducción del 16 por ciento en la intensidad del Gas de Efecto Invernadero (GEI) de en su sistema de producción en el mismo período, superando así su objetivo inicial de reducción de GEI del 6 por ciento⁴⁵.

⁴⁵ Estos datos han sido obtenidos de la Página Web de BHP Billiton: <http://www.bhpbilliton.com>

Además de este tipo de acción ecológica, BHP Billiton desarrolla otro tipo de actividades en las comunidades locales en las que opera. Se trata de la creación de asociaciones que ayudan a fomentar el desarrollo sostenible, compartir los beneficios empresariales y reducir la pobreza. También, los empleados pueden participar activamente y contribuir valiosamente a sus comunidades locales a través de donaciones de diverso tipo: dinerarias, de tiempo y de experiencia. La empresa aporta el doble de la cifra que cada trabajador ha donado u hora que ha invertido en acciones de voluntariado.

En el caso de la acción ecológica, sí se trataría de una estrategia de RSC coherente con la misión y visión empresarial, pues su misión trata de la explotación de los recursos naturales, y la empresa se encarga de que el impacto medioambiental que genera sea el menor posible. Esto puede observarse, por ejemplo, en el caso citado de que está aumentando las inversiones en energías renovables en detrimento de las inversiones en carbón. Sin embargo, en cuanto a su RSC interna, existiría coherencia entre su misión y visión en cuanto al hecho de que ha creado asociaciones que luchan contra el cambio climático y fomentan el desarrollo sostenible. A priori, podría parecer que las acciones solidarias para ayudar a las personas más pobres de las comunidades en las que opera no sería coherente con su misión/visión, pero en mi opinión, sí que sería coherente en el sentido de que pretende que todos estos recursos naturales lleguen por igual los ciudadanos de las comunidades en las que opera, y así generar mayor valor para los accionistas. Además, me parece que el incluir en la misión la generación de valor sólo para los accionistas está desfasado con respecto a la RSC, puesto que ya se ha comentado a lo largo del trabajo que la concepción actual de la generación de valor debe incluir a todos los grupos de interés, y no sólo a los accionistas como tradicionalmente se venía diciendo.

d) Imaginarium:

La empresa Imaginarium es una de las empresas aragonesas más exitosas y conocidas por todos. Se encuentra en marcha desde el año 1992. En ese año

fue fundada por Félix Tena, un zaragozano que abrió su primera tienda en el centro de Zaragoza (en la calle Méndez Núñez nº32), y que ahora es presidente de la compañía. Su estrategia está basada en ofrecer productos seguros y de calidad a los más pequeños de la casa, tarea de la que se encarga su Departamento de Calidad.

La misión de la empresa Imaginarium es bastante clara: "contribuir a la formación humana de los niños con creatividad y diversión"⁴⁶. Es decir, que no sólo es una mera empresa de comercialización de juguetes, sino que va más allá del valor económico. Además de la venta de sus productos se preocupan en que su diseño y prestaciones contribuyan al desarrollo y a la educación de los niños. De ahí que sea una empresa pionera en desarrollar el concepto del juego educativo ligado a la magia y la imaginación, y que actualmente se encuentra presente en 28 países a lo largo del mundo.

Imaginarium es una de las empresas más socialmente responsables. Su estrategia de RSC, se encuentra claramente alineada y es por tanto coherente con su misión empresarial. En primer lugar, a través de su estrategia de RSC, se enfatiza mucho en la importancia de la pedagogía a través del juego, y pretenden conseguir que "los niños sean personas más despiertas, humanas y creativas en el futuro"⁴⁷, convencidos de que de este modo se conseguirá una mejor sociedad futura. Como se puede observar, esta es su razón de ser, en la que se basa el diseño y comercialización de sus productos, pues no sólo pretenden ganar dinero con la venta de sus productos, sino que también para ellos es importante el desarrollo de la persona humana durante la infancia.

Por otra parte, realizan el proyecto "*Playing for a better future*", el más importante de la compañía, que se desarrolla conforme a varias actividades:

- ✓ **Voluntariado social:** pueden apuntarse al programa de voluntariado llamado "Cómo jugar mejor" tanto los empleados de Imaginarium como

⁴⁶ Misión extraída de su Página Web: <http://www.imaginarium.es/>

⁴⁷ Este extracto forma parte de su objetivo empresarial, que aparece en la Página Web de la empresa: http://www.imaginarium.es/corporativo/mision_pedagogica

los socios del Club Imaginarium, y consiste en jugar y aportar cariño a niños que no tienen familia o cuyos padres no pueden hacerse cargo de ellos, y que viven en casas de acogida, aportándoles valores humanos de forma que en el futuro puedan desarrollarse como buenas personas.

- ✓ **Donación de productos:** se equipan las aulas de juego en estas casas de acogida con donaciones de productos de la empresa.
- ✓ **Donaciones dinerarias:** por la compra de un peluche llamado "KikoNico 20 aniversario" Imaginarium dona 1 euro que va íntegramente destinado a mejorar las condiciones de vida de estos niños que viven en las casas de acogida.

Para este proyecto, la empresa construye y acondiciona aulas de juegos en residencias de menores. Los resultados de este proyecto son excelentes, pues se donan anualmente una media de 15000 productos a más de 50 entidades diferentes en todo el mundo. Se trata de una iniciativa totalmente coherente con su misión empresarial, puesto que trata de que su misión y filosofía empresarial llegue incluso a los niños desfavorecidos que no pueden adquirir sus productos.

Además de este tipo de proyectos de RSE externa, dentro de la propia empresa Imaginarium se preocupa por sus empleados y la manera de gestionar la empresa, haciendo especial hincapié en la lucha contra el acoso laboral, ya sea por razón de sexo, edad, religión, discapacidad o raza; y en la seguridad y salud laboral (cumplen con los requerimientos de ICTI⁴⁸). Están comprometidos, además, con la abolición del trabajo infantil, velando por que en sus procesos productivos no se dé esta circunstancia. También se comprometen con el medio ambiente, a través de la concienciación del cuidado

⁴⁸ ICTI son las siglas de " International Council of Toys Industry", que es la Asociación Internacional de la Industria del Juguete. Sus miembros se comprometen a la promoción de los estándares de seguridad del juguete, con la reducción o eliminación de las barreras al comercio y al avance de la responsabilidad social en la industria, a través de programas para abordar las preocupaciones ambientales, las prácticas de empleo justas y legales y de seguridad en el trabajo.

del entorno. Esta concienciación se hace tanto a través de los conceptos en los que se basan sus productos, como a través de los materiales con los que están elaborados los mismos. Ambas acciones de RSC están alineadas con la misión empresarial. En el primer caso (ética laboral), no sería nada coherente que la misión empresarial fuera el desarrollo de la persona humana a través del juego fomentando su creatividad, y que tuvieran como empleados a niños en su proceso productivo. Se trata de que los niños tengan una infancia digna, y que aprendan a ser mejores personas a través del juego. En el segundo caso (respeto al medio ambiente), por supuesto que también se trata de una acción socialmente responsable conforme a lo establecido en la misión empresarial, pues los mismos productos educan a los niños a proteger el medio ambiente, y por tanto, a ser personas más humanas.

e) Eboca:

Eboca es una empresa aragonesa cuya misión es el suministro y mantenimiento de máquinas *vending* (*snacks*, refrescos, cafés,...), para hacer de la zona de descanso un lugar mejor, acogedor, positivo y motivador⁴⁹. Aunque se trata de una PYME, es una empresa concienciada con la sociedad y el medio ambiente. Lo interesante está en qué tipo de productos ofrece a sus consumidores. En sus máquinas vending se pueden adquirir cafés y chocolates de comercio justo y proporcionan vasos ecológicos (reciclables). Esto es coherente con la misión empresarial de suministro de máquinas de cafés, con el valor añadido hacia sus clientes al dar la opción de que estos elijan tomar un café que respete las condiciones del comercio justo.

5.3 La Responsabilidad Social Corporativa en la práctica: empresas NO coherentes con su misión y visión:

Como se ha expuesto anteriormente, aquellas empresas que realizan acciones socialmente responsables que no son coherentes con su misión y visión no pueden decir que realizan acciones de Responsabilidad Social Corporativa, sino

⁴⁹ Esta misión empresarial ha sido extraída de su Página Web: <http://www.eboca.com/>

que más bien se trataría de una Acción Social. A continuación se muestran algunos ejemplos de esta Acción Social:

a) La Zaragozana:

La Zaragozana es una de las empresas más conocidas en Aragón, por su marca Ambar. Su misión es ofrecer a sus clientes la más amplia y cuidada gama de cervezas en España; mientras que su visión es ser los mejores especialistas cerveceros.

En el caso de La Zaragozana, el producto que comercializa como estrategia de Responsabilidad Social es la *Ambar Green*, que lleva 10 años ligando a esta marca de cerveza la defensa ambiental y la lucha por las especies en peligro de extinción del Pirineo. La iniciativa es llamada "Especies Green"⁵⁰, y tiene como objetivo crear conciencia ambiental y contribuir a que no se extingan las especies más amenazadas del Pirineo. Además de los trabajos directos y los estudios técnicos de las especies, *Ambar Green* ha combinado la promoción de su marca con las campañas de educación ambiental y campañas de marketing indirecto con el objetivo de crear conciencia social y ambiental. Como se puede observar claramente, esta empresa esta iniciativa de "Especies Green" no es coherente con la misión y visión empresarial, en cuanto no tiene nada que ver con la comercialización de las diferentes gamas de cerveza.

b) Securitas Direct:

La empresa Securitas Direct fue fundada en 1988 como parte del Grupo Securitas en Suecia, expandiéndose desde entonces por Europa y América, hasta llegar a estar presente en 11 países. Esta compañía es especialista en el desarrollo de servicios de seguridad tanto para hogares como para empresas. Tiene una misión clara: "ayudar a que las personas se sientan seguras y tranquilas en sus hogares y negocios"⁵¹.

⁵⁰ Esta iniciativa se puede ver en su Página Web: <http://www.ambargreen.com/>

⁵¹ Misión extraída de su Página Web: <http://www.securitasdirect.es/>

Su estrategia es, en su mayor parte, de acción social (no de RSC), puesto que en primer lugar, promueven la incorporación al mundo laboral de personas con discapacidad y su integración social, para garantizar la igualdad de oportunidades. Para conseguir este propósito, la compañía colabora con la Fundación Síndrome de Down de Madrid a través de su Proyecto Stela, dirigido a personas con discapacidad intelectual mayores de 18 años que deseen desempeñar una actividad laboral. Por otra parte, además, la empresa escoge ONGs para desarrollar proyectos solidarios. Tal es el caso de la colaboración con la Fundación Recover "Hospitales para África", en el que gracias a las colaboración de los propios empleados de la empresa, se pudo recaudar en una rifa benéfica durante las Navidades dinero suficiente para traer a dos niños pequeños de Camerún que han podido ser operados en España de sus patologías. También ha colaborado con la compra de una "Cuna de Reanimación Pediátrica" para un hospital camerunés, que es un importante instrumento médico para los primeros minutos de vida de un recién nacido.

Estas acciones anteriormente descritas son buenas en sí mismas, pero serían más eficaces si fueran coherentes con su misión empresarial. Hay que señalar que Securitas Direct sí realiza una acción socialmente responsable en coherencia con su misión: lucha contra la violencia de género, a través de la monitorización y ejecución de los planes de actuación en la utilización de los Dispositivos Telemáticos de Alejamiento. Se trata de que en el momento en que se produce un intento de violación de una orden de alejamiento, salta una alarma en su Central Receptora de Alarmas.

6. Conclusiones finales:

Como último apartado, en base a lo expuesto en los epígrafes anteriores a lo largo de este Trabajo Fin de Grado, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

1. La Responsabilidad Social Corporativa consiste en que las empresas sean conscientes del impacto social, económico y ambiental que generan en la sociedad, tanto actual como futura.
2. La empresa y la sociedad son interdependientes (van de la mano), y aunque se trata de entes diferentes, buscan la creación de valor compartido. Esto se refleja el hecho de que a medida en que la sociedad obtiene determinados beneficios, la empresa va a ser generadora de un mayor valor.
3. Los *stakeholders* son parte fundamental para el éxito empresarial, y como tal hay que procurar satisfacer de manera suficiente sus necesidades.
4. Es esencial para llevar a cabo una estrategia de RSC la transparencia de la empresa, puesto que una organización que dé la sensación de que oculta algún tipo de información no va a obtener la confianza de sus grupos de interés y por lo tanto va a estar más avocada al fracaso.
5. La empresa debe contar con sus *stakeholders* a la hora de elaborar e implementar su estrategia empresarial.
6. La Responsabilidad Social Corporativa no es una moda pasajera, sino que implica una visión a medio/largo plazo, y por lo tanto es estratégica (debe elaborarse una estrategia de RSC que será coherente con la estrategia general de la empresa).
7. Una estrategia siguiendo las líneas de lo socialmente responsable cada vez es más valorada por los grupos de interés, haciendo especial

hincapié en que los consumidores cada vez son más exigentes en este aspecto, llegando incluso a no adquirir productos de empresas que lleven a cabo prácticas poco ortodoxas.

- 8.** La Responsabilidad Social Corporativa es un compromiso de todas las personas que integran la organización, que deben ir en la misma dirección, y estar alineadas con la misión y visión de la empresa.
- 9.** La estrategia de RSC debe ser coherente con la misión y visión de la empresa, pues en caso contrario, no se estaría hablando de RSC, sino de acción social de la empresa. Una empresa que sigue esta línea de coherencia, es más propensa a obtener mayor éxito empresarial, puesto que son áreas temáticas en las que la empresa tiene competencias y conoce más minuciosamente.
- 10.** La misión, visión y estrategia empresarial debe ser modificada frente a los cambios en la sociedad y en el entorno empresarial. La estrategia de RSC también debe ser modificada, lo que probablemente implique a la vez un cambio cultural en la organización.
- 11.** Para garantizar en mayor medida el éxito de la estrategia de RSC, se debe contar en su elaboración con los grupos de interés. En el caso de los trabajadores, su implicación en la estrategia empresarial va a lograr un mayor compromiso por su parte y a la vez va a ser una manera de retención y atracción de talentos.
- 12.** La estrategia de RSC aporta valor añadido a toda la cadena de la empresa. Se ha abandonado la idea tradicional de que había que generar valor sólo dirigido a los accionistas/propietarios de la empresa, y se ha pasado a la idea de que es esencial la generación de valor dirigida a todos los grupos de interés.
- 13.** Actualmente, para salir de la crisis económica, las empresas deben diferenciarse claramente de sus competidores. Esta diferenciación se basa en las acciones de Responsabilidad Social Corporativa, alejando la idea

tradicional de la competencia atendiendo exclusivamente al precio del producto. Dentro de esta estrategia de RSC, hay que resaltar la importancia de la Investigación y Desarrollo (I+D) para que la empresa sea más competitiva en el mercado.

14. La inversión en I+D no sólo se refiere a innovación tecnológica del producto o proceso productivo, sino que también atiende a otros aspectos como por ejemplo la cultura organizativa o la forma de liderar la empresa.

7. Bibliografía:

- ⊕ Acción RSE, *Creación de valor compartido*, Acción RSE, abril de 2011, pp. 1-43.
- ⊕ Alberto Andreu Pinillos, José Luis Fernández Fernández, *De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor*, Ediciones Deusto, referencia nº 3876, 2011, pp. 5-18.
- ⊕ Alfred Rappaport, "10 Ways to create a shareholder value", *Harward Business Review*, Septiembre de 2006, pp. 2-13.
- ⊕ Ambar Green [Web en línea]. <> <http://www.ambargreen.com/> [Consulta: 8-5-2014].
- ⊕ Ana Moreno, Gabriela Topa, Luis Miguel Uriarte, *La responsabilidad social empresarial: oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*, Ediciones Pirámide, 2.010, pp. 25-271.
- ⊕ Ana Moreno, Carlos Mataix y Luis Miguel Uriarte, *Decisiones responsables: la dimensión ética de la RSE desde la estrategia*, Cátedra Nebrija- Grupo Santander en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa, 2010, pp. 39-62.
- ⊕ Antonio Argandoña, *Creando Valor para todos los stakeholders*, IESE Business School- Universidad de Navarra, junio de 2011.
- ⊕ Antonio Argandoña, *La teoría de los stakeholders y la creación de valor*, IESE Business School- Universidad de Navarra, 2011.
- ⊕ Antonio Martín Prius, "Trascendencia de los valores en la gestión empresarial: la Dirección por Valores", *Dialnet*, 2010, pp. 1219-1226.
- ⊕ Antonio Sáenz de Miera, *La RSE: mirando al futuro sin olvidar el pasado*, Cátedra Nebrija- Grupo Santander, 2010, pp. 1- 128.
- ⊕ BHP Billiton, [Web en línea]. <> <http://www.bhpbilliton.com> [Consulta: 3-5-2014].
- ⊕ Centro Europeo de Empresas Innovadoras, ETNOR, *Guía de Responsabilidad Social de la Empresa*, CEEI y ETNOR, 2004, pp. 1-34.

- Comisión Europea, "Libro Verde, fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas", Bruselas, 18.7.2001 COM (2001) 366 final.
- Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership, Misión, vision y valores de la empresa: en el centro de una buena praxis de la RSC, 2011, pp. 2- 3.
- Corteza Marinely Oviedo, "Elementos para un enfoque estratégico para la Responsabilidad Social de las organizaciones empresariales", Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre", *Revista Digital de Investigación y Postgrado* nº 2, mayo 2011, pp. 164-180.
- Daniela Toro, "El enfoque estratégico de la Responsabilidad Social Corporativa: revisión de la literatura académica", *Intangible Capital* Nº 14, Vol. 2, Octubre-Diciembre de 2006, pp. 338-358.
- Eboca, [Web en línea]. <> <http://www.eboca.com/> [Consulta: 10-5-2014].
- ETHOS, *Conceptos básicos e indicadores de Responsabilidad Social Empresarial*, Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa, 2005 pp. 1-48.
- Ericsson, [Web en línea]. <> <http://www.ericsson.com/es> . [Consulta: 2-5-2014].
- Ericsson Código de Conducta, [Web en línea]. <> http://www.ericsson.com/res/thecompany/docs/corporate-responsibility/2011/code_of_conduct_spanish.pdf [Consulta: 2-5-2014].
- Grameen Bank, [Web en línea]. <> <http://www.grameen.com/> [Consulta: 2-5-2014].
- Imaginarium [Web en línea]. <> <http://www.imaginarium.es/> [Consulta: 5-5-2014].
- Isabel Vidal, "El principio de valor compartido de Porter y Kramer", *CIES* nº 92, 2011, pp. 1-5.
- Italo Pizzolante Negrón, *De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable*, 2009, pp. 201-331.
- Joan Fontrodona, "Del Dicho al hecho", *IESE Revista de Antiguos Alumnos*, enero- marzo de 2006, pp. 62-66.

- ✚ Johnson y Scholes, *Dirección Estratégica*, Prentice Hall, Madrid, 2001.
- ✚ José A. Garmendia, *Responsabilidad Social Corporativa: qué quiere decir y para qué sirve*, Observatorio de la RSC, 2008.
- ✚ José Hernández Duñabeitia, *Innovación en personas: hacia la Dirección por Valores*, Agrupación de Sociedades Laboral de Euskadi, 2008, pp. 1-10.
- ✚ José Luis Lizcano, José Antonio Moneva, *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*, AECA, 2004.
- ✚ José Emilio Navas, Luis Ángel Guerras, *La Dirección Estratégica de la Empresa: teoría y aplicaciones*, Civitas, Madrid, 2002.
- ✚ Juan Felipe Cajiga Calderón, *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*, Centro Mejicano para la Filantropía (CEMEFI), 2012, pp. 1-27.
- ✚ La Zaragozana, [Web en línea]. <> <http://www.cervezasambar.com/htm/es/2013/principal.htm> [Consulta: 8-5-2014].
- ✚ Leonor Vargas Escudero (Coord), *Mitos y responsabilidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*, Thomson Civitas, 2006, pp. 19-351.
- ✚ Luis Ángel Guerras Martín, "Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica", *Universia Business Review*, pp. 116-126.
- ✚ Mª Jesús Moreno, Francisco Riquel, Rosa Mª Vaca, *Ánálisis de la Responsabilidad Social Corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional*, Ayala Calvo, J. C. y grupo de investigación FEDRA, 2005, pp. 3130-3143.
- ✚ Mª Victoria López, Mª Carmen Pérez, Lázaro Rodríguez, *Incidencia de la Responsabilidad Social Corporativa en y de la innovación en los resultados de las empresas*, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2011.
- ✚ Mariano Nieto Antolín, Roberto Fernández Gago, "Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en management", *Universia Business Review*, 2004, pp. 28-39.

- ✚ McWilliams, A., Siegel, D. (2000) "Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?", *Strategic Management Journal*, 21(5), pp. 603-609.
- ✚ Michael Porter, Mark Kramer, "Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, diciembre 2006, pp. 1- 15.
- ✚ Miguel Ángel Hernández, Ángel Losada, Agustín Macías (Coords.), *Estrategia y conducta social de la organización*, Publicaciones Universidad Pontificia Salamanca, 2007, pp. 57-111.
- ✚ Ministerio de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad, *Orden SSI/1196/2013, de 25 de junio, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de las subvenciones públicas destinadas a la pequeña y mediana empresa y otras entidades para la elaboración e implantación de planes de igualdad y se convocan las correspondientes a 2013*, Boletín Oficial del Estado (BOE), de 28 de junio de 2013.
- ✚ Nuria Casaldaliga, Víctor Conde, "Mejorar la imagen de marca a través de la Responsabilidad Social Corporativa", *HD Marketing y Ventas*, pp. 2-10.
- ✚ Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, [Web en línea]. <> <http://observatoriorsc.org/#> . [Consulta: 10-2-2014].
- ✚ Phillimore, J., *Schumpeter, Schumacher and the Greening of Technology*, Technology Analysis and Strategic Management, 2001, pp. 23–37.
- ✚ Rafael A. Araque, Mª José Montero, *La Responsabilidad Social de la Empresa a debate*, Icaria Economía, 2006, pp. 92-126.
- ✚ Rafael Domínguez, Josefina Fernández, *Libro Blanco de la RSC*, CEOE-CEPYME Cantabria, 2011.
- ✚ Roberto Fernández, Almudena Martínez-Campillo, "Naturaleza estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial", *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 2008, pp. 116- 125.
- ✚ Sebastián Salgado, "La misión empresarial en línea con la RSE", *Diario Responsable*, 14 de septiembre de 2012.
- ✚ Securitas Direct, [Web en línea]. <> <http://www.securitasdirect.es/> [Consulta: 13-2-2014].

- ➡ Shimon Dolan y Salvador García, *La construcción del alma de la empresa: visión, misión y valores compartidos*, Ariel Empresa, 2002, pp. 247-265.
- ➡ Strategor, *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad*, Masson, Barcelona, 1995.
- ➡ Tomás Garicano, Javier Vega, *La creación de valor, la estrategia y los stakeholders*, Centro de Gobierno Corporativo, 2010.
- ➡ Vicente Salas Fumás, "La RSC según Michael Porter y Mark Kramer", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* (septiembre-diciembre 2011) nº9, (vol. 3, nº3), Madrid (p.p. 15-40).
- ➡ Xunta de Galicia, Consejería de Trabajo y Bienestar. [Web en línea] <> http://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=18&lang=es . [Consulta: 12-2-2014].