



**Universidad**  
Zaragoza

# ESTUDIO DEL CASCO HISTÓRICO SOCIALMENTE RESPONSABLE

Ventajas de ser socialmente responsable

Autor

Beatriz Gonzalvo Carramiñana

Director

Carmen Marcuello

Facultad de economía y empresa

Año 2014

## Índice

1. INTRODUCCIÓN .....	2
2. TERRITORIO SOCIALMENTE RESPONSABLE (TSR) .....	3
3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): .....	6
4. ANALIZAR VENTAJAS DE SER SOCIALMENTE RESPONSABLE.....	13
5. ANÁLISIS EMPÍRICO. TRABAJO DE CAMPO.....	24
5.1. Delimitación del territorio .....	26
5.2. Identificar a las empresas: .....	26
5.3. Cuestionario adaptado: .....	30
5. CONCLUSIONES .....	42
6. BIBLIOGRAFÍA .....	44
7. ANEXO .....	46
7.1. Fecha: 12 de Diciembre 2007; grupo de trabajo ADRO; Autores: Ana María Castillo, Isabel M. Abaz, M <sup>a</sup> Ángeles Rastrollo; Web: <a href="http://www.empleo.gob.es/uafse/es/COP/redRetos/01.pdf">http://www.empleo.gob.es/uafse/es/COP/redRetos/01.pdf</a> .....	46
7.2. Fecha: Marzo 2014, Autor: Beatriz Gonzalvo; Realización propia (Encuestas realizadas en el punto 5).....	75

## 1. INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social corporativa es un ámbito complejo, aun por descubrir. En los últimos años se ha oído hablar del tema y que la gente cada vez está más concienciada, pero aún queda mucho hasta que se consiga hacer mella en las mentes de todos los ciudadanos.

Pues es un tema de interés general, todos de una manera u otra estamos dentro del terreno de actuación de la RSC. Ya bien se sea comerciante, cliente,.. O simplemente habitante del planeta tierra nos interesa que se sea socialmente responsable. Incluso hay muchas personas que lo son aun sin saberlo.

Por todo esto, es necesario que haya aportaciones y por ello, la razón de este trabajo.

En el cual se va a pasar a realizar un estudio en el casco histórico de Zaragoza, que con la ayuda de la Fundación Federico Ozanam<sup>1</sup> persigue la concienciación y cooperación de todos sus ciudadanos para conseguir ser un territorio socialmente responsable.

El objetivo de este trabajo es analizar desde el ámbito de la RSC la iniciativa de Territorio Socialmente Responsable del Casco Histórico de Zaragoza.<sup>2</sup> Para ello se analizará literatura, partiendo de conceptos generales y concretando conforme se avance en el trabajo, es decir, se empezará por definir y explicar el concepto de territorio socialmente responsable y de ahí se seguirá definiendo la Responsabilidad Social Corporativa, así como cuales son las ventajas de ser socialmente responsable; a continuación se pasará a la parte práctica del trabajo o como se ha denominado trabajo de campo, dónde se comenzara una delimitación de las empresas (teórica) que hay dentro del territorio a estudiar y se realizaran una serie de estudios para analizar tanto en grado de conocimiento de la responsabilidad social por parte de las empresas como para ver hasta qué punto estarían dispuestas a involucrarse (parte práctica).

---

<sup>1</sup> <http://www.ozanam.es/la-fundacion>

<sup>2</sup> <http://www.chsocialmenteresponsable.com/>

## 2. TERRITORIO SOCIALMENTE RESPONSABLE (TSR)

El territorio socialmente responsable es aún una utopía según argumenta el gobierno español<sup>3</sup>, pues es un concepto complejo que implica otros muchos conceptos relacionados favorables para la sociedad. Aunque existen diversos territorios, en distintas fases de desarrollo, que persiguen activamente este fin; no se conoce de ninguno que ya sea, propiamente dicho, un territorio socialmente responsable.

Por ello se van a exponer algunas de las definiciones más relevantes para tratar de explicar que es un territorio socialmente responsable lo mejor posible:

- REVES<sup>4</sup>: *“Un sistema territorial que conjuga el equilibrio entre los aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales del modo de vida local buscando conseguir una mejor calidad de vida para los habitantes locales y otros agentes implicados, a través de un enfoque de gobernanza participativa”*.
- REVES E INITIATIVE, CITÉ & DEVELOPPEMENT: Al igual que el concepto de RSC, el territorio socialmente responsable podría definirse como *"la integración voluntaria por parte de las autoridades de las preocupaciones sociales y medioambientales (más allá del mínimo legal) en su gestión del territorio y de sus relaciones con las distintas partes interesadas"*.
- MANIFIESTO DE SITGES: Territorio Socialmente Responsable (TSR) es aquel que tiende a la sostenibilidad afrontando de manera proactiva sus retos económicos, sociales y medioambientales, partiendo de la Responsabilidad Social de cada una de sus organizaciones, desarrollando sus activos tangibles e intangibles por la vía de estrategias colaborativas y compromisos multilaterales, con soluciones eficientes que creen valor para todas las partes y que, desde una visión sostenible del territorio, contribuyan al desarrollo y a la sostenibilidad mundial<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> <http://www.empleo.gob.es/uafse/es/COP/redRetos/01.pdf>

<sup>4</sup> REVES (Réseau Européen des Villes & Régions de l'Économie Sociale): Conexión europea de ciudades y regiones para la economía social. (<http://www.revesnetwork.eu/whoiswho.php>)

<sup>5</sup> Resumen de la idea anterior: Un TSR es aquel que tiende a la sostenibilidad para lo que afronta de manera proactiva los retos económicos, sociales y medioambientales y pone en práctica estrategias colaborativas y de compromiso multilateral para alcanzar soluciones eficientes que creen valor para todas las partes implicadas, mediante una gestión de los propios activos tangibles e intangibles enfocada hacia una visión sostenible del territorio.

Se va a destacar que para la red de territorios socialmente responsables (RETOS<sup>6</sup>), que es en la que está basado el plan de acción de Ozanam:

*“Los Territorios Socialmente Responsables (TSR) se rigen por unos valores, recogidos en su código ético, que desarrollan dos grandes principios: **Gobernanza y sostenibilidad**.*

*La **Gobernanza** es la suma del Empoderamiento y la Corresponsabilidad. Ello supone implicarse en las acciones desde el inicio y en condiciones de igualdad, participar en la toma de decisiones, decidir qué acciones se llevan a cabo y colaborar en su desarrollo. Implica una transferencia de poder hacia los actores del territorio y el desarrollo de procesos participativos y de asunción de la responsabilidad.*

*La **Sostenibilidad** se refiere a la mejora cualitativa o despliegue de potencialidades orientados a un desarrollo, adecuadamente diseñado y gestionado. Un territorio socialmente responsable es un sistema sostenible, que integra en sus decisiones económicas consideraciones sociales y medioambientales, comparte un modelo de valores que pone el acento en el desarrollo más que en el crecimiento y lo traslada a todas las capas sociales.”*

Los valores, a la vez instrumentos, que configuran el Código Ético de los TSR (de RETOS) son los siguientes:

- Corresponsabilidad: Tiene que ver con la implicación en las acciones desde el inicio y en condiciones de igualdad, no simplemente participar sino también **decidir** y colaborar en el desarrollo de dichas acciones. Esto es necesario, puesto que para que un territorio socialmente responsable funcione es importante la involucración de todos, todos pueden y deben aportar; de ese modo la información fluye, y es más fácil entender y facilitar que todas las partes implicadas lleguen a alcanzar el óptimo. Pues si todas las partes han colaborado en la transmisión de dicha información y en las acciones llevadas cabo a partir de la misma, no hay segmentos desatendidos.
- Empoderamiento: Recuperación/disposición del poder sobre el diseño y desarrollo del propio futuro, es decir, capacidad para formar alianzas a largo

---

<sup>6</sup> **RETOS**: es una red de ámbito nacional liderada por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, que persigue integrar e implementar distintas estrategias para el desarrollo de Territorios Socialmente Responsables, que mejoren la calidad de vida de sus habitantes. (<http://redretos.es/presentacion/>)

plazo que dará como resultado alianzas estables y **perdurables en el tiempo**, condicionando positivamente la variable política.

- **Sostenibilidad**: “Sostenible es el sistema o el proceso que puede mantenerse gracias a sus propias características sin mermar los recursos ni el entorno”. Es decir, un territorio socialmente responsable es un sistema sostenible, que incorpora un compromiso medioambiental y que hace partícipes a los distintos agentes del territorio de los beneficios del desarrollo, planificando estrategias a medio y largo plazo.
- **Transparencia**: es aquello que te permite ver a su través, como el cristal. En este sentido vendría a decir que la **información fluye**, es conocida.
- **Diversidad**: es **riqueza**. Por lo que un territorio socialmente responsable es en el cuál las diferencias no sólo se respetan sino que se aprecian y se ponen en valor.
- **Gestión del Conocimiento**: En estos programas se promueve que el conocimiento se comparta y se **aprovechen** las diversas experiencias, **conocimientos** y capacidades de los miembros de la red.
- **Innovación**: significa introducir novedades en alguna cosa. O más concretamente innovación es la “*acción y efecto de innovar, introduciendo una novedad en algo*” (María Moliner). Y puesto que el mundo está en continuo cambio, y más concretamente las sociedades locales que se adaptan y se unifican, un territorio socialmente responsable tiene que ser dinámico y responder a esas expectativas de cambio.

Todas estas definiciones de territorio socialmente responsable tienen unas bases comunes, como se ha podido observar, y para concluir, se puede decir que, todas ellas vienen a decir que un territorio socialmente responsable es aquel que contribuye tanto a la mejora de su entorno como a la de la calidad de vida de la ciudadanía, a través de un trabajo continuo y la implicación de las personas y entidades que lo conforman (siendo ésta, la meta a alcanzar por el caso histórico de Zaragoza).

### **3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC):**

Como ya se ha podido observar, la definición de TSR está muy relacionada con la de RSC a nivel territorial y esa es también una de las razones por la que los gobiernos así como otras organizaciones tratan de promoverla<sup>7</sup>. Por lo que se va a pasar a definir lo que es la responsabilidad corporativa, teniendo en cuenta que este trabajo va a estar orientado a pequeñas y medianas empresas, la definición de RSC va ir acotándose a lo largo de este punto, para ser lo más concreta y adecuada posible al objeto de este estudio.

#### **Concepto de RSC:**

*“La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es 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 emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.”*<sup>8</sup>

A continuación a partir de la información que proporciona la comisión de responsabilidad corporativa de AECA<sup>9</sup> (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) se va a pasar a definir, como ya se ha completado anteriormente, más concretamente qué es la responsabilidad social corporativa y cuáles son sus elementos.

*“La responsabilidad social corporativa es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa. La cual centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente.”*

---

<sup>7</sup> Gómez Narváez, A. (2007): “Idea clave: El impulso de la Responsabilidad Social de las empresas como iniciativa estratégica en la configuración de Territorios Socialmente Responsables”. Propuesta presentada la reunión del Subgrupo de Responsabilidad Social del GTN1 del 11/10/07

<sup>8</sup> Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa ([www.observatoriorsc.org](http://www.observatoriorsc.org))

<sup>9</sup> AECA: [www.aeca.es](http://www.aeca.es)

Destacar que AECA especifica que la responsabilidad social no mide la obtención de resultados a corto plazo, sino que al tratarse de decisiones estratégicas la obtención de resultados será siempre a largo plazo, así como también proporcionara ventajas competitivas duraderas. Por lo que esto ya nos da un indicio de cuan rentable puede resultar la responsabilidad social corporativa para las empresas que lo lleven a cabo.

### **Elementos conceptuales de la RSC según AECA:**

La identificación de los elementos conceptuales facilita una definición más precisa de responsabilidad social corporativa. Dichos elementos son:

- Responsabilidad: capacidad para reconocer, aceptar y, en su caso, plantear respuestas a las consecuencias de un comportamiento realizado consciente y libremente.
- Social: cualidad de la persona como elemento integrante de un sistema social o colectivo de individuos
- Corporación: entidad de interés público, comúnmente asociada a un proyecto económico en particular la empresa.
- Compromiso voluntario: obligación contraída por voluntad propia, sin que intermedie imperativo de clase alguna
- Organización: conjunto de personas estable, institucionalizado y estructurado adecuadamente dotado de medios para alcanzar determinados fines
- Sociedad: agrupación natural o pactada de personas, que constituyen unidad distinta de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante mutua cooperación, todos o alguno de los fines de la vida.
- Medio ambiente: entorno físico natural, incluidos el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna y los recursos no renovables, tales como los combustibles fósiles y los minerales.
- Persona: individuo de la especie humana.
- Grupos de interés, partes interesadas o stakeholders: grupos de personas o individuos afectados de una u otra forma por la existencia o acción de las organizaciones y con algún interés legítimo sobre las mismas.

Dado que estamos citando distintas fuentes, a continuación se va a analizar a **credibilidad de las fuentes de información** sobre responsabilidad social corporativa, el cual sin duda es un tema polémico.<sup>10</sup>

Para comenzar con este análisis, es importante tener en cuenta que uno de los factores importantes a la hora de saber cuan creíble es una información para los consumidores, es analizar la forma en que se comunica dicha información; así como quién es la fuente, o la empresa que la proporciona. Pues la relevancia de la misma también es determinante a la hora de tener en cuenta esa información.

Este asunto es de suma importancia, porque las inmensas cantidades de dinero que las empresas están destinando a informar al consumidor sobre las acciones de RSC desarrolladas tal vez tengan una eficacia muy baja. Esto cuestionaría la rentabilidad a largo plazo de la comunicación en materia de RSC (Swaen y Vanhamme, 2004, 2005) lo cual es un punto importante en este aspecto, como ya se ha comentado.

En este sentido este estudio, publicado en la revista RSC, ha encontrado evidencia de que:

1. Las actividades de RSC comunicadas a través de fuentes que el consumidor considera independientes a la empresa tienen un nivel de credibilidad y un impacto en la actitud del consumidor mucho mayores que cuando estas actividades se comunican a través de fuentes que el consumidor considera “controladas” por las empresas.
2. Los consumidores perciben a las propias empresas como la menos creíble de las fuentes de información sobre las actividades de RSC que desarrollan. Los consumidores parecen creer que la información sobre RSC que proviene de las propias empresas es interesada por naturaleza y, por tanto, carente de credibilidad.
3. La fuente de máxima credibilidad para este propósito son las organizaciones de consumidores, seguidas de las universidades y centros de investigación.
4. Estos hallazgos son consistentes con la teoría de la superioridad de una fuente de alta credibilidad, que postula que la formación de actitudes ante un determinado mensaje es mucho más fuerte –en el sentido pretendido por el mensaje– cuando la fuente que

---

<sup>10</sup> Este análisis queda recogido en un artículo de la revista de responsabilidad corporativa: <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/10/articulos/83574/index.html>, el cual está adjunto en el anexo de este trabajo.

lo emite es percibida como muy creíble que cuando es percibida como no creíble (Hovland y Weiss, 1951).

Las principales recomendaciones e implicaciones empresariales que se derivan de este estudio son las siguientes:

1. Si la información proveniente de fuentes que se perciben como “controladas” por las empresas, resulta menos creíble para el consumidor que la que se comunica a través de otras fuentes percibidas como “controladas” por el consumidor, parece entonces clara la sugerencia de Swaen y Vanhamme (2005:590) de que “las empresas deberían comunicar sus campañas de RSC a través de fuentes de información que sean percibidas por el consumidor como independientes de la empresa”. Las empresas guipuzcoanas deberían actuar para combatir este escepticismo ciudadano y reducir la brecha empresa-consumidor. Además de fortalecer su imagen de entes socialmente responsables, si quieren reducir la falta de credibilidad ante los consumidores guipuzcoanos, este estudio sugiere que deberían buscar alianzas con distintos agentes sociales para comunicar sus actividades de RSC.
2. En este sentido, el caso de las universidades y centros de investigación es particularmente interesante. Por un lado, son percibidas por los consumidores como una fuente de muy alta credibilidad para informar sobre la RSC. Igualmente, podrían ser así percibidas por la empresa (en el sentido de no ser consideradas fuentes de información “controladas” por el consumidor). Este hallazgo puede abrir nuevas tareas y responsabilidades para este tipo de organizaciones en el ámbito de Guipúzcoa. ¿Veremos en un futuro cercano a las universidades y a los centros de investigación suministrar información sobre las actividades de RSC desarrolladas por las empresas? Según los resultados de esta investigación no sería una idea descabellada para la realidad de la sociedad guipuzcoana, ya que podría resultar efectiva y satisfactoria tanto para los consumidores como para las empresas. Pero ello constituye un auténtico desafío para estas instituciones en el ámbito de Guipúzcoa, puesto que la tarea a realizar es completamente inédita.
3. En cualquier caso, el mensaje es muy claro: una empresa que para comunicar sus actividades de RSC desarrolladas no recurra también a organizaciones percibidas como independientes a la empresa y solo use sus propios canales (memoria de RSC,

relaciones públicas, publicidad, notas de prensa, etc.) para alcanzar e informar a los consumidores guipuzcoanos puede, sencillamente, estar malgastando su dinero.

Cabe comentar, por último, que este estudio se ha circunscrito al ámbito geográfico de Guipúzcoa. Cabría preguntarse si los resultados obtenidos se deben fundamentalmente a la idiosincrasia del consumidor guipuzcoano o si bien son extrapolables a otras provincias o Comunidades Autónomas españolas. La amplia coincidencia de los hallazgos del presente estudio con los realizados por CECU (2004, 2006, 2008) parece sugerir más bien esto último, aunque esto debería ser corroborado con aplicaciones de este estudio en otras zonas geográficas del país.

Para terminar este apartado y puesto que podría ser relevante para el estudio, se va a pasar a comentar la **estrategia renovada de la UE** para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las empresas, según esta expuesta en la revista de responsabilidad social corporativa.<sup>11</sup>

Teniendo en cuenta que la Unión Europea muestra un gran interés en impulsar y fomentar la Responsabilidad Social tanto en las grandes empresas como en las PYMES de los países miembros, difundiendo códigos de conducta socialmente responsables en la gestión empresarial. Se paso a elaborar una Comunicación sobre Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas, la cual establece un programa de acción para el periodo 2011-2014 basado en una amplia serie de medidas que detallan las recomendadas en la declaración de 2006 y cuyo seguimiento será revisado a mediados de 2014 con el objetivo de promover la adopción de una gestión empresarial responsable por parte del mayor número de empresas de la UE y establecer nuevos objetivos en el horizonte temporal de 2015 y 2020.

En dicha estrategia, se establecen los objetivos a lograr, así como los avances más significativos producidos en años previos, medidos por diversas variables.

Los avances mencionados no se han producido de forma homogénea en el conjunto de países de la UE, de aquí la necesidad por parte de la Comisión Europea de **actualizar la definición de la RSE** (“*la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad*”) entendida como la aplicación de procesos destinados a integrar las

---

<sup>11</sup> Comisión Europea (2011) Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. (<http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/11/articulos/86652/index.html>)

preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica; ésta tiene un objetivo doble: maximizar el valor compartido y prevenir las consecuencias adversas, tratando de atenuarlas, el cuál debe ser a largo plazo, incluyendo a las cadenas de suministro. Y de **promover un nuevo programa de acción** que contribuya a la orientación y coordinación de las políticas de RSE en los Estados miembros y reafirme la influencia mundial de la UE en este ámbito. Y con esta finalidad se establecen unos criterios para dinamizar su aplicación: incorporar a la definición europea de RSE los principios y directrices internacionales actualizados; adoptar un planteamiento multilateral que incluya la opinión de las empresas, de las partes interesadas no empresariales y de los Estados miembros; promover la recompensa de la conducta responsable de las empresas a través de la política de inversión y de la contratación pública; considerar los sistemas de autorregulación y corregulación de los países miembros, reconociendo la aportación de la regulación complementaria para la implantación de la RSE; destacar la importancia de los derechos humanos y la transparencia sobre cuestiones sociales y ambientales.<sup>12</sup>

En cuanto al Programa de Acción para impulsar la RSE en el periodo 2011-2014 está basado en ocho puntos:

- Primero: Mejorar la visibilidad y la difusión de buenas prácticas de RSE, prestando especial atención a las PYMES.
- Segundo: Restablecer y aumentar la confianza de los ciudadanos en las empresas, persiguiendo las políticas comerciales engañosas y estableciendo una comunicación fluida entre las expectativas de los ciudadanos y las actuaciones de las empresas con sus logros y sus limitaciones.
- Tercero: Ampliar la eficacia de la RSE a través de buenas prácticas de autorregulación y corregulación, que proceden del análisis abierto de todas las cuestiones con todas las partes interesadas.

---

<sup>12</sup> La actualización de la política europea de la RSE debe apoyarse en el marco de referencia de las directrices internacionales, especialmente de los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas; las Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales; la política social de la OIT; la norma de orientación ISO 26000 sobre Responsabilidad Social; la declaración tripartita de principios sobre empresas multinacionales y los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos. Pues todas ellas subrayan el carácter pluridimensional de la RSE.

- Cuarto: Mejorar la recompensa de la RSE en el mercado impulsando políticas en el ámbito del consumo, la contratación pública y la inversión.
- Quinto: Divulgar la información de carácter social y medioambiental en los informes anuales que publican las empresas. Aunque las empresas de la UE ocupan una posición de liderazgo mundial ya que aproximadamente 2.500 empresas publican Memorias de RSE o de Sostenibilidad, representan un porcentaje reducido de las 42.000 grandes empresas. Además, se anima a todas las organizaciones de la sociedad civil y los poderes públicos, a adoptar medidas para mejorar la divulgación de sus logros en las actuaciones sociales y ambientales.
- Sexto: Integrar la RSE en la educación, la formación y la investigación, sensibilizando a los profesionales de la educación de la enseñanza secundaria y especialmente de la universitaria, en su doble condición de docentes e investigadores.
- Séptimo: Insistencia en las políticas nacionales, regionales y locales de RSE en apoyo de la estrategia Europa 2020, aplicando los Fondos Estructurales de la UE para desarrollar la RSE, especialmente entre las PYMES.
- Octavo: Armonizar los enfoques europeo y mundial sobre RSE, animando a las grandes empresas europeas a respetar la Declaración Tripartita y la política social de la OIT y seguir los principios y directrices de alguna de las instancias internacionales, ya sea el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, las Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales o la Guía ISO 26000 sobre Responsabilidad Social, con el objetivo de que las empresas multinacionales contribuyan a proteger los derechos humanos, especialmente en aquellos países en los que el Estado no ofrece las debidas garantías para su protección. El impacto del comportamiento responsable de las empresas puede favorecer la recuperación y el crecimiento sostenible en terceros países.

Finalmente en la Conclusión del documento, la Comisión Europea hace un llamamiento a los líderes empresariales para promover, en estrecha cooperación con los poderes públicos y otras partes interesadas, la adopción de una gestión empresarial responsable con objetivos claros para 2015 y 2020.

En síntesis, el citado documento confirma aspectos tratados en los pronunciamientos anteriores de la UE, incorporando nuevas líneas de acción para impulsar la gestión

responsable en las empresas y en otras organizaciones, como la integración de la RSE en la educación y en la investigación o el protagonismo otorgado a las multinacionales para favorecer el crecimiento sostenible en terceros países. Un conjunto de actuaciones para consolidar la RSE en las empresas europeas cuyos objetivos se establecen en el horizonte temporal de 2015 y 2020, en el que se echa en falta la referencia explícita a la función de la RSE en la actual situación de crisis económica de la Unión Europea.

#### **4. ANALIZAR VENTAJAS DE SER SOCIALMENTE RESPONSABLE**

Para continuar con el marco teórico, se va a pasar a analizar las ventajas de ser socialmente responsable<sup>13</sup> según distintas premisas, las cuales serán las bases del trabajo de campo.

Como se sabe, la mayoría de las empresas que asumen la responsabilidad social, lo hacen por cuatro razones: por convicciones éticas, por puro interés, por presión de organismos públicos internacionales como la ONU o la OCDE, y por presión social (José Ángel Moreno, Secretario de Economistas sin Fronteras).

Esto no tendría que ser así, puesto que lo ideal sería que surgiera voluntariamente de las empresas, ya que los ciudadanos cada vez lo que valoran más e incluso algunos de ellos lo buscan expresamente a la hora de adquirir ciertos productos.<sup>14</sup>

A este respecto se van a pasar a exponer las ventajas de ser socialmente responsable, para que esta exposición sea más clara y se vea relacionada con lo que hay que hacer para conseguirlo; se van a exponer en base a las políticas de actuación en el lugar de trabajo, medioambiental, de mercado, social y los valores de la empresa; en las cuales se toman decisiones que afectan de manera directa a los stakeholders.

##### **Política de actuación en el lugar de trabajo con decisiones sobre personal empleado:**

- Aplicar la igualdad de género en las relaciones laborales y promover la elaboración e implantación de planes de igualdad.
- Propiciar la conciliación de la vida laboral y personal articulando medidas que favorezcan la flexibilidad en las relaciones de trabajo: barra libre de horas, teletrabajo, posibilidad de organizar horarios, reducción de jornadas, etc.

---

<sup>13</sup> Estas ventajas de ser socialmente tienen como fuente el documento de M<sup>a</sup> Luisa De Miguel Corrales “La Responsabilidad Social Corporativa en la pequeña y mediana empresa”, pág 26- 87.

<sup>14</sup> <http://comunidadetnor.ning.com/profiles/blogs/potenciar-el-tejido-asociativo>

- Reducir la precariedad en el empleo, favoreciendo la estabilidad en el mismo y limitando la contratación temporal para los casos que sean específicamente demandados por el tipo de actividad.
- Mejorar la empleabilidad de los trabajadores mediante la formación profesional continua, la rotación entre puestos, su participación en el diseño de los planes formativos.
- Promover planes sociales de empleo en caso de reestructuración para evitar las consecuencias de las mismas, logrando la recolocación.
- Incrementar las medidas en materia de prevención de riesgos laborales para reducir la siniestralidad, mejorar las condiciones de salud e higiene en el trabajo, implantando por ejemplo un sistema de gestión de salud y seguridad laboral.
- Apostar por medidas de inserción laboral de personas con discapacidad y otros colectivos más desfavorecidos.
- Implantar planes de acogida para favorecer la adaptación, integración y aprendizaje de los/as nuevos/as empleados/as.
- Desarrollar estilos de dirección más participativos, implicando al personal en la toma de decisiones y desarrollando el empowement<sup>15</sup> en estos últimos.
- Mejorar la comunicación con el personal a través de reuniones periódicas, buzón de sugerencias, intranet, protocolo de resolución de conflictos, encuestas de satisfacción y clima laboral.

---

<sup>15</sup> Empowement: se refiere al proceso por el cual se aumenta la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven. Generalmente implica el desarrollo en el beneficiario de una confianza en sus propias capacidades.

<b>Beneficios para las empresas</b>
Menor rotación del personal
Mayor compromiso de la plantilla
Mejora del clima laboral
Mayor capacidad de atraer y retener talento
Incremento de la productividad
Mejora de la reputación de la empresa
Incremento de la capacidad de innovación
Mejora del aprendizaje organizacional
Mejora de la relación con los clientes

**Políticas con decisiones que incumben a la clientela:**

- Implantar mecanismos para conocer mejor el grado de satisfacción de los clientes con el producto o servicio tales como: encuestas periódicas, servicios de atención al cliente, recepción de quejas, reclamaciones y sugerencia, etc.
- Someterse a protocolos de arbitraje para resolución de conflictos y reclamaciones.
- Crear canales específicos para hacer más fluida la comunicación con el cliente: sistemas automatizados de recepción de preguntas y emisión de respuestas a través de formularios Web, teléfono de atención al consumidor, dirección de correo electrónico sólo para clientes, bases de datos para tener un registro de la trazabilidad de la relación con los mismos.
- Proporcionar una información lo más transparente, veraz y completa posible, así como adaptada a las distintas tipologías de cliente.
- Implantar principios éticos en materia de comercialización y publicidad tendentes a garantizar la seguridad, trazabilidad, calidad del producto y servicio.
- Promoviendo que la información incluida en cualquier promoción sea fácilmente contrastable y que el ofrecimiento de productos y servicios responda a lo que se indica en la publicidad.

- Utilizando formatos con un diseño más amigable, un tipo de letra adecuado, y una redacción comprensible para clientes de cualquier nivel educativo.
- Disponer y utilizar sistemas o firmar clausulados para salvaguardar y garantizar la intimidad del cliente, la confidencialidad y el tratamiento de sus datos personales.
- Colaborar con asociaciones de consumidores mediante la participación en paneles o mediante la firma de acuerdos dirigidos a fortalecer la transparencia en la información sobre la oferta de los productos y servicios, y/o a prestar asistencia a los consumidores menos favorecidos.
- Crear y adaptar servicios y productos a colectivos con especiales necesidades, como personas con discapacidad auditiva, visual, física, psíquica o de edad avanzada. Aunque el colectivo que más atención está recibiendo es el de las personas con rentas bajas, lo que ya se conoce como oportunidades de negocio en la “Base de la Pirámide”

<b>Beneficios para las empresas</b>
Acceso a un mayor número de clientes
Aumento de la competitividad
Anticipación a los cambios al conocer mejor el mercado al que se enfrenta, obteniendo ventajas competitivas.
Mayores oportunidades de acceder a la selección como “proveedora de grandes empresas”
Incremento de la fidelidad de los clientes

### **Decisiones sobre políticas con las empresas proveedoras:**

- Diseñar un cuestionario para diagnosticar y evaluar a los proveedores aplicando indicadores de RSC.
- Elaborar un catálogo de proveedores clasificados por volumen, importancia para la empresa y grado de satisfacción, en base al cumplimiento de criterios medioambientales, sociales y económicos.

- Elaborar un código de conducta destinado a los proveedores, que sirva de guía para seleccionarlos, contratarlos y para verificar su cumplimiento. Pueden elaborarse a nivel individual por la empresa o a nivel sectorial a través de asociaciones del sector. Este tipo de códigos influyen en la eliminación de prácticas abusivas que favorecen las relaciones oportunistas y ofrece garantías de respeto de los derechos humanos, laborales y medioambientales.
- Establecer una política de controles periódicos sobre el cumplimiento del código de conducta con cada uno de los proveedores, el grado de satisfacción y fidelidad de los proveedores. Para ello, se recomienda realizar visitas a proveedores, entrevistas en las renovaciones de contratos, encuestas periódicas para conocer las expectativas y el grado de satisfacción de los proveedores.
- Dar prioridad a la formalización de acuerdos de sensibilización conjunta con proveedores habituales.
- Procurar la estabilidad y la calidad en las relaciones con los proveedores.
- Formalizar convenios de colaboración con proveedores dirigidos a mejorar la eficiencia de los procesos a través, por ejemplo, de la optimización de rutas en el transporte, el establecimiento de canales de comunicación más ágiles y con menor consumo de recursos, colaboración en el reciclaje de productos o la eliminación de residuos.
- Implantar una política ecológica de compras que priorice el consumo de productos ecológicamente amigables y/o de comercio justo.
- Establecer canales de diálogo con proveedores para que conozcan nuestros criterios y exigencias en materia de contratación y supervisión, darles formación y apoyo para cumplirlos.
- Servicio de atención a proveedores, recepción de quejas, reclamaciones y buzón de sugerencia.

<b>Beneficios para las empresas</b>
Mayor capacidad de respuesta a las demandas sociales y mejora de la competitividad
Aumento de los contratos a largo plazo
Establecimiento de relaciones estables y fluidas con los proveedores

Mejora del proceso de producción y; por tanto, mejoras en la gestión interna de la empresa
Acceso a incentivos relacionados con la I+D+i, e incremento de la capacidad de innovación
Reducción de costes de producción mediante la asociación con proveedores que intervienen en la cadena de suministro.
Disminución del riesgo de denuncia por malas prácticas
Impacto positivo en la imagen y reputación de la empresa

### **Con la competencia:**

- Compartir las buenas prácticas en materia de RSC a través de la participación en proyectos conjuntos, en actos y jornadas de difusión sobre la RSC, participando en una asociación, compartiendo conocimientos y experiencias en la materia.
- Promover la creación de líneas de trabajo en materia de RSC dentro de las asociaciones sectoriales en las que se participa.
- Impulsar la elaboración de códigos de conducta sectoriales en materia de RSC y/o la firma de compromisos de actuación.
- Diseñar y participar en proyectos en materia de RSC entre varias empresas competidoras.
- Diseñar y ejecutar conjuntamente talleres, cursos y jornadas formativas en materia de RSC aplicadas al sector de actividad.

<b>Beneficios para las empresas</b>
Incrementar el prestigio de la empresa y su credibilidad en el entorno en que se mueve, principalmente frente a los clientes y las administraciones públicas.
Aumenta las posibilidades de generar más acuerdos de colaboración, que redundan en la calidad del servicio o producto prestado, la diversificación de negocio, el ahorro de costes y la introducción en nuevos mercados.
Acceso a contratos de mayor envergadura a través de las distintas formas jurídicas de colaboración (subcontratación, joint venture, agrupaciones de interés económico, UTEs, consorcios, etc.)

Mayor capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas que puedan hacer peligrar una oportunidad comercial, para poder acudir a una empresa competidora para que nos ayude a resolverla.

Incremento de los flujos de información, conocimiento y, por tanto, las posibilidades de generar innovación.

### **Política medioambiental:**

- Apostar por la Ecoeficiencia<sup>16</sup>, produciendo bienes y servicios a un precio competitivo, que satisfagan las necesidades humanas y la calidad de vida, al tiempo que reduzca progresivamente el impacto medioambiental y la intensidad de la utilización de recursos a lo largo del ciclo de vida, hasta un nivel compatible con la capacidad de carga estimada del planeta.<sup>17</sup>
- Aplicar el Ecodiseño en los productos orientado a favorecer su reciclaje y reutilización, facilitar su desmontaje y su desguace, reducir, simplificar y estandarizar los materiales<sup>18</sup>.
- Implantar certificaciones ecológicas, como la etiqueta ecológica<sup>19</sup>, un sistema único y válido para todos los estados miembros de la unión europea y totalmente voluntario, que identifica aquellos productos cuyo proceso de elaboración tiene efectos negativos sobre el medioambiente.
- Implantar Sistemas de Gestión Medioambiental en la empresa: NORMA ISO 14001, EMAS (Eco-management and audit. Écheme)
- Establecer una política ecológica de compras, priorizando el consumo de productos ecológicamente amigables y estableciendo por escrito los criterios que deben reunir los productos y las empresas proveedoras en materia medioambiental.
- Implantar sistemas de producción limpia que permitan el ahorro de materias primas; la eliminación, reducción y/o sustitución de materias peligrosas; reducción de la cantidad y peligrosidad de residuos y las emisiones de contaminantes.

---

<sup>16</sup> La World Business Council for Sustainable Development recoge una amplia recopilación de casos de empresas que han logrado aumentar su negocio y reducir sus costes a través de la Ecoeficiencia. [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org).

<sup>17</sup> Definición de ecoeficiencia según la World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

<sup>18</sup> Biohabitat contiene una guía de productos ambientalmente correctos: [www.biohabitat.org](http://www.biohabitat.org)  
The green culture, Directorio on-line con productos y servicios ambientales. [www.greenculture.com/index.html](http://www.greenculture.com/index.html).

<sup>19</sup> European Union Eco-label Homepage.

- Realizar auditorías verdes, inventariado de los recursos que utiliza la empresa y los residuos que genera para controlar los derroches de energía, materia prima, así como la generación de residuos.
- Llevar a cabo Estudios de impacto ambiental (EIA) en la puesta en marcha del proyecto y fabricación del producto, identificando los efectos que la realización del proyecto puede producir sobre los diferentes aspectos ambientales.
- Realizar un plan de minimización de residuos y/o emisiones, con la finalidad de reducir los subproductos y los contaminantes generados por los procesos productivos.
- Establecer alianzas con las organizaciones cívicas que destaquen por la defensa y protección del medioambiente, sobre todo en el territorio donde actúa cada empresa.
- Promover la firma de acuerdos ambientales con las administraciones públicas para conseguir compromisos sectoriales en orden a minimizar de forma voluntaria el impacto medioambiental o para facilitar el cumplimiento progresivo de la legislación ambiental vigente.

<b>Beneficios para las empresas</b>
Prioridad en el acceso a ayudas públicas
Ahorro en costes de consumo de recursos y energías
Reducción en las primas de seguros, como consecuencia de la reducción de los riesgos de accidentes o de situaciones que puedan suponer la paralización o cierre de las empresas
Mejora de las relaciones con la Administración y la comunidad local
Mayor oportunidad de contratos con grandes empresas que priorizan a los proveedores que tengan un comportamiento medioambiental responsable
Incremento de opciones en el acceso a concursos y contratos públicos de bienes y servicios
Accesos a beneficios fiscales que favorecen la protección medioambiental
Menores trabas en las exportaciones a países que tiene una legislación ambiental más exigente
Mejora de la imagen, la credibilidad y la posición de la empresa dentro del mercado a través de la

comunicación y publicaciones de sus progresos.
Mayor capacidad de atracción y retención del talento, pues las personas prefieren trabajar en empresas ecológicamente responsables.

### **Con las administraciones públicas:**

- Establecer una política de fiscalidad responsable: cumplimiento de la legislación vigente en materia de impuestos, presentación diligente de las declaraciones fiscales, pago en plazo voluntario de impuestos evitando la morosidad fiscal, erradicación de prácticas de evasión fiscal, no contratación con proveedores que operen en la economía sumergida.
- Ser proactivos en la gestión de la información procedente de las administraciones públicas para conocer iniciativas en sostenibilidad y RSC que se estén desarrollando en el territorio: participación en portales, suscripción a newsletter promovidos por las AAPP, y consulta de los Boletines Oficiales de la Provincia y el Estado.
- Colaborar con las distintas entidades públicas dedicadas a la promoción de la actividad económica, el empleo, la sostenibilidad, la protección de colectivos desfavorecidos, y la innovación a través de suscripción de acuerdos, convenios e inclusión en sus bases de datos.
- Participar activamente en consejos asesores o consultivos promovidos a nivel local o regional, lo que permitirá conocer con anticipación los cambios legislativos que afectan a la actividad de cada empresa.
- Controlar y sancionar prácticas ilícitas del personal de la empresa en la búsqueda de trato de favor por parte de las administraciones (corrupción).
- Cumplir estrictamente los contratos y los convenios firmados.
- Participar en iniciativas públicas de sostenibilidad y RSC.
- Suscribir convenios de colaboración con la Administración Local para la contratación preferente de personas del territorio, vinculación al municipio, visitas escolares a la empresa y/o seguimiento del impacto medioambiental de la empresa.

<b>Beneficios para las empresas</b>
Mayores opciones a la hora de participar en concursos y licitaciones públicas
Mejora de la repercusión mediática dentro del territorio, lo que contribuye a aumentar la presencia en el mercado y, por tanto, las ventas
Mayores posibilidades de participación en iniciativas y proyectos de mejora de la competitividad de la pyme impulsados por las Administraciones Públicas del territorio.
Incremento de las opciones para obtener subvenciones públicas
Más facilidades de acceso a las listas o bolsas de proveedores de productos y servicios homologados
Posibilidad de conocer con antelación la legislación en período de elaboración sobre distintos sectores de actividad, lo que supone una ventaja para adaptarse a la misma con mayor rapidez o antelación
Más facilidad de lograr apoyos de la Administración en caso de dificultades, o bien, en situaciones delicadas, reducir incidentes y tensiones y prevenir riesgos

### **Con el territorio:**

- Realizar donaciones a entidades no lucrativas (de carácter social, cultural, deportivo, medioambiental, etc.). Es importante seleccionar el tipo de asociación o fines que se quieren apoyar en base a que tengan más impacto en el territorio y estén más vinculadas a los valores, fines o actividad de la empresa. Las donaciones pueden ser tanto en dinero, como en especie.
- Destinar una partida presupuestaria a las denominadas compras solidarias procedentes del comercio justo o de empresas cuyo personal empleado son colectivos en exclusión.
- Patrocinar actividades desarrolladas en el ámbito de la comunidad (competiciones deportivas, iniciativas culturales, proyectos sociales) o esponsorizar actos de entidades no lucrativas.
- Promover el voluntariado corporativo: la empresa promueve e involucra a su personal en la realización de actividades a favor de la sociedad, generalmente en su comunidad local y en colaboración con una organización social. Los trabajadores participantes prestan a estas organizaciones su tiempo, sus conocimientos y su

saber hacer, de forma gratuita y dentro del tiempo de trabajo sin descuento de salario<sup>20</sup>.

- Priorizar compras a proveedores locales.
- Desarrollar campañas de marketing con causa: las empresas pueden realizar entre sus clientes y colaboradores campañas de captación de fondos a favor de distintas causas sociales de la comunidad local o global, vinculadas a la venta de sus productos o servicios. Es importante que exista una coherencia entre la causa social y la actividad o fines de la empresa.
- Participar y/o financiar proyectos de investigación y/o becas.

<b>Beneficios para las empresas</b>
Incremento de la formación y el desarrollo de habilidades del personal, así como su compromiso con la empresa
Mejora de la imagen de la empresa y aumento de su peso y relevancia social dentro del territorio
Mejora de las relaciones con los clientes
Diferenciación frente a los competidores
Generación de recursos para la empresa (ideas, personal, participación en proyectos conjuntos) que ayudan a reforzar su posición en el mercado y su capacidad de innovación

Para terminar este apartado concluir la importancia de saber comunicar bien la RSC para que ésta repercuta de una manera más contundente en la empresa, como dijo Gabriela Salinas (Revista de Harvard Business Review, Junio 2009): *“La comunicación, si es constante, clara, distintiva y relevante, influirá positivamente en las percepciones, actitudes y conductas de los consumidores”*. Pero tampoco hay que olvidar que lo que más son las opiniones que tiene.

Para concluir, decir que con este análisis de las ventajas de ser socialmente responsable se pretende recalcar los beneficios que se pueden tener a largo plazo por llevarla a cabo

---

<sup>20</sup> Los planes de voluntariado corporativo pueden adoptar distintas formas. Algunas empresas proporcionan tiempo libre remunerado para que su personal aporte en una acción voluntaria, otras prestan apoyo o asistencia financiera, algunas desarrollan un plan de voluntariado empresarial concreto y otras simplemente apoyan al personal que ya colabora con organizaciones no lucrativas.

dentro de una empresa. Y estas estarán muy presentes en el estudio empírico del siguiente punto.

## **5. ANÁLISIS EMPÍRICO. TRABAJO DE CAMPO**

Una vez analizados los distintos elementos de la RSC se va a pasar a ver cómo realizar un análisis empírico en el Casco Histórico de Zaragoza, pero antes de comenzar con dicho trabajo empírico se va a realizar, para mejor contextualización; una delimitación teórica del territorio, una explicación de los distintos tipos de empresas dentro de este territorio para posteriormente centrarse en las que forman parte del Casco Histórico Socialmente Responsable.

Una vez contextualizada la situación teórica del territorio y basándonos en lo explicado en el apartado de RSC, la parte empírica constará de un estudio de los datos recopilados con el cuestionario realizado para este trabajo, el cual está dividido en dos partes<sup>21</sup> (cuantitativa y cualitativa), estando la primera a su vez dividida en 5 bloques, con los que se pretende explicar por una parte es la importancia de la RSC, a la vez que transmitir a los encuestados las ventajas que tiene ésta.

Esta primera parte de la encuesta (cuantitativa) se hará con los encuestados, y será tipo test, exponiéndoles el porqué de la encuesta y para qué sirve; a la vez que se pretende involucrarles, para que de esta forma quieran formar parte del Casco Histórico Socialmente Responsable. Ésta constará de los siguientes bloques:

- Política de actuación en el puesto de trabajo: este apartado pretende evaluar en qué medida esta política tiene en cuenta a sus trabajadores dentro de su puesto de trabajo, intentado hacerles ver que un personal motivado es mucho más eficaz para la misma.
- Política medioambiental: En este apartado se pretende comprobar en qué medida se es responsable con el medioambiente, en temas como por ejemplo el reciclado.
- Política de mercado: A partir de una serie de preguntas acerca del servicio que ofrece la entidad a sus clientes se pretende ver si está contemplada la RSC dentro de esta política. Y por otro lado hacerles ver como esta política puede influir en su reputación.

---

<sup>21</sup> Ambas partes están adjuntas en el anexo 7.2 de este trabajo

- Política social: Evalúa las acciones sociales que se llevan a cabo dentro de la entidad, haciendo recapacitar sobre posibles cuestiones que puede abarcar dicha entidad para mejorar su imagen de cara a sus stakeholders.
- Valores de la empresa: Preguntas para hacer recapacitar sobre el conocimiento de las bases de su entidad y la importancia de las mismas.

Las preguntas de cada bloque están desglosadas más adelante.

La segunda parte de la encuesta (cualitativa) será voluntaria y constará de unas preguntas abiertas. Dicha parte de la encuesta se les enviará por correo, por lo que se entiende que contestarán solo aquellos que estén interesados. Puesto que de otra manera, la información que se obtuviese no sería representativa.

### ***Ficha técnica del estudio:***

#### 1. Objetivo general:

El objetivo de este estudio ha sido comprobar el nivel de conocimiento de RSC en el territorio y si llevan a cabo prácticas socialmente responsables dentro de su actividad profesional.

#### 2. Metodología:

La muestra está compuesta por 50 entidades con distintas actividades profesionales las cuales se encuentran en el territorio denominado Casco Histórico de Zaragoza. Para contactar con ellos se conto con la ayuda de la Fundación Federico Ozanam.

#### 3. Instrumentos utilizados en el estudio:

Encuesta de realización propia la cual es una adaptación del cuestionario que la unión europea usa para las pymes.<sup>22</sup>

#### 4. Análisis estadísticos:

Los análisis estadísticos se han llevado a cabo mediante el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versión 15.0 para Windows. Para todas las pruebas realizadas se consideró un nivel de significación estadística de  $p < .05$  ( $\alpha=5\%$ ).

---

<sup>22</sup>[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/questionnaire\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/questionnaire_es.pdf)



- Empresa: Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo
- Entidad pública: "son aquellas de origen estatal y cuyo capital también es estatal o público, sin que el régimen jurídico aplicable sea necesariamente el derecho público, a pesar de que ésta sea la regla general"<sup>23</sup>
- Asociación: conjunto de los asociados para un mismo fin y, en su caso, persona jurídica por ellos formada.
- Fundación: Persona jurídica dedicada a la beneficencia, ciencia, enseñanza, o piedad, que continúa y cumple la voluntad de quien la erige.
- Comercio: Tienda, almacén, establecimiento comercial en el que se negocia comprando y vendiendo o permutando géneros o mercancías.

Una vez delimitada la clasificación que se va a seguir en el territorio; se va a destacar que en el proceso de promoción de la idea de Casco Histórico Socialmente Responsable, los más reticentes a formar parte del mismo son los comerciantes, siendo los más frecuentes en este territorio las pequeñas y medianas empresas. Entendiendo comerciante como persona que se dedica a la venta de bienes (bares, tiendas, etc.) y entendiendo empresa como entidad que realiza actividades más complejas, como venta de servicios o similares (un ejemplo de estas serían las consultorías).<sup>24</sup>

Una vez concretada la clasificación de las entidades y con finalidad de enmarcar teóricamente la importancia de este estudio; decir que según un estudio realizado para el Gobierno de España en colaboración con ASEM <sup>25</sup>(Asociación de empresa-mujer) se vio que la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas seguían políticas de RSC, pero no estaban concienciadas o bien estaban desinformadas de lo que estaban llevando a cabo en ese momento eran políticas de RSC; a eso hay que sumarle la falta de recursos de los que disponen lo que dificulta que puedan llegar a tener un enfoque estratégico que mejore su RSC.

---

23 Concepto tomado del tratadista Libardo Rodríguez R., Derecho Administrativo General. Editorial Temis. Novena Edición. 1996. Página 38

<sup>24</sup> Esta delimitación viene impuesta desde el órgano motor del Casco Socialmente Responsable.

<sup>25</sup> [http://www.council-consultores.com/uploads/documentos\\_adjunto/documentos\\_adjunto287.pdf](http://www.council-consultores.com/uploads/documentos_adjunto/documentos_adjunto287.pdf)

Para entender mejor este tipo de empresas<sup>26</sup>, se va a exponer a continuación un DAFO genérico sobre las mismas:

**Tabla 1: Análisis DAFO de la RSC en PYMES**

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos limitados</li> <li>• Poca formación y conocimiento</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Falta de motivación</li> <li>• Falta de estrategias comunes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanciones administrativas</li> <li>• Supervivencia</li> <li>• Pérdida de competitividad</li> <li>• No acceso al mercado global</li> </ul>
Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventaja competitiva</li> <li>• Ayudas Administración</li> <li>• Mejora la reputación</li> <li>• Anticiparse a futuras regulaciones y exigencias</li> <li>• Mejor conocimiento <i>stakeholders</i></li> <li>• Control de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Pymes son más adaptables y flexibles</li> <li>• Menos burocracia</li> <li>• Conocimiento del entorno local</li> <li>• Mayor confianza</li> <li>• Menos exigencias</li> </ul>

Fuente: Roser, I. (2006) Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para las Pymes, Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa/Fundación El Monte

**Tabla 5.1: Análisis DAFO de la RSC en PYMES**

En conclusión, muchas empresas no saben lo que la RSC les puede aportar y por ello no invierten en ella o por el contrario no se dan cuenta de que sí que están invirtiendo en ella y el hecho de no elaborar una estrategia de RSC les hace no alcanzar todo el potencial que podrían.

Por ello a la hora de llevar a cabo el cuestionario que se les va a proponer, se va a tratar de inculcarles cuán importante puede ser para ellas una buena aplicación de decisiones socialmente responsables.

<sup>26</sup> Cuando se habla de este tipo de empresas se abarca a todo el abanico de entidades que hay en el Casco histórico de Zaragoza pues sus características son bastante similares en muchos de los aspectos.

Una vez terminado con la delimitación teórica de las entidades del Casco socialmente Histórico se va a pasar a centrar el apartado en dos tipos:

- **las del proyecto** Entidades que colaboran en el CHSR, destacar que no existen muchas empresas propiamente dichas, sino que son sobre todo asociaciones y similares. Concretamente son:

1. Aguadores -16 (Restauración de muebles)
2. BUNBURY & ASOCIADOS (consultoría estratégica)
3. Cafetería Isabella
4. Canalla shop (tienda de calzado de diseño)
5. Clínica dental San Pablo
6. CMA Las Armas ( y Café teatro las armas)
7. Floristería Lunaria
8. Grilló regalos
9. La Prendería
10. Locutorio La Pilarica SC
11. Los Navegantes, Producciones Teatrales SL
12. Mariola Palacio Restauración Artística
13. Médicos del mundo en Aragón
14. Moda en Piel
15. Simbiosis SL (serigrafía textil)
16. Studios 16 (Estudio de fotografía y diseño Web)
17. Taberna El Broquel
18. Tierra Maña (Kililay SL)
19. Tribandrum (Tienda de ropa, Magdalena)

- **las que no están:** Estas entidades son de distintas índoles, es decir, que al tratarse de un territorio tan heterogéneo, no se parecen las que se encuentran en el centro que pueden, ser en su mayoría grandes empresas incluso multinacionales (Inditex, C&A, Calcedonia, etc.); con las pequeñas empresas que se pueden encontrar en el resto del territorio (Mercerías, papelerías, pequeños bares, etc.).

### 5.3. Cuestionario adaptado:

Del cuestionario explicado anteriormente se obtienen los datos que se van a explicar a continuación. Para mayor claridad se empezara con una foto general y posteriormente se irá concretando.

A la hora de analizar los resultados **a grandes rasgos**, de las encuestas realizadas a las distintas entidades del barrio, siendo la muestra de 50 entidades; obtenemos los siguientes resultados:

El 57% de las entidades encuestadas llevan a cabo actividades socialmente responsables y un 11% parcialmente socialmente responsables, según lo planteado en la encuesta, teniendo en cuenta que hay un 22% de las preguntas fueron no aplicables por diversos motivos.

Además de un 9% de las prácticas llevadas a cabo no estaban contempladas como socialmente responsables.

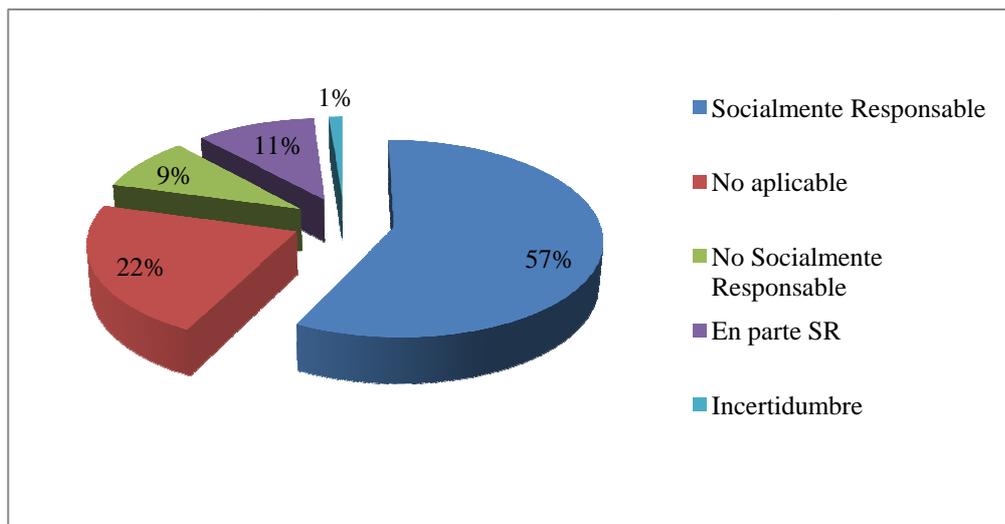


Gráfico 5.1 Total encuestadas

Fuente: Elaboración propia

Si continuamos con un análisis **más a fondo**, se puede observar que dentro de la primera parte del cuestionario hay distintos apartados en los que como se ha explicado anteriormente se tiene que basar la misma, además esto nos ayuda a ver en que ámbitos es cada entidad más socialmente responsable. Pues dependiendo de su actividad habrá algunas que no lo sean por motivos externos a la misma, o por la propia disposición de la entidad.

Por lo tanto a lo largo de este punto se va a ver los resultados en cada bloque de la parte cuantitativa, empezando por el total y concretando por tipo de entidad; para que esto se vea de manera más clara dichos datos serán expuestos mediante tablas.

Para introducir un poco los puntos se va a empezar detallando las preguntas de cada política, ya explicadas anteriormente.

#### Política de actuación en el lugar de trabajo:

1. ¿Fomenta la promoción de sus trabajadores a nivel profesional y formativo?
2. ¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación (p.ej., contra la mujer, grupos étnicos, discapacitados, etc.)?
3. ¿Consulta con sus empleados los temas importantes?
4. ¿Tiene en cuenta a sus trabajadores a la hora de tomar decisiones?
5. ¿Ha tomado su empresa las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social?
6. ¿Ofrece a sus empleados un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo como, por ejemplo, considerando un horario flexible de trabajo o permitiendo que los empleados hagan el trabajo en casa?

Con las cuales se trataba de averiguar las condiciones en que estaban sus trabajadores y el ambiente dentro del ámbito de trabajo.

#### Política medioambiental:

1. ¿Ha intentado reducir el impacto medioambiental de su empresa en términos de:
  - a. ahorro de energía? (poner bombillas de bajo consumo)
  - b. reducción y reciclaje de residuos? (Ejemplo: Separar papel del plástico)

- c. prevención de la contaminación (emisiones al aire o al agua, vertido de aguas residuales, ruido)?
2. ¿Cree que su empresa puede ahorrar dinero mediante la reducción de su impacto medioambiental (reciclaje, reducción del consumo de energía, prevención de la contaminación)?
3. ¿Tiene en cuenta los posibles impactos medioambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios (evaluación del uso de energía, reciclaje o generación de contaminación)?
4. ¿Proporciona su empresa información medioambiental clara y precisa sobre sus productos y actividades a los clientes, proveedores, comunidad local, etc.?
5. ¿Cree que la sostenibilidad sería una ventaja competitiva para su negocio? (Que tus clientes sepan que eres sostenible, etc.)

Este apartado es el más conocido pues es el que trata de reciclado entre otras cosas y es uno de los primeros que te viene a la cabeza cuando hablas de RSC.

#### Política de mercado:

1. ¿Tiene su empresa criterios éticos a la hora de relacionarse con sus proveedores o clientes?
2. ¿Proporciona su empresa información clara y precisa en el etiquetado de sus productos y servicios, que incluyan sus obligaciones postventa?
3. ¿Paga puntualmente su empresa las facturas de sus proveedores?
4. ¿Dispone su empresa de un procedimiento o mecanismo para garantizar una interacción, consulta y/o diálogo productivos con sus clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios? (Ejemplo: un libro en el que apunte los productos que más le piden y no tiene, encuestas sobre los servicios prestados, etc.)
5. ¿Admite y da solución su empresa a las reclamaciones de sus clientes, proveedores y colaboradores?
6. ¿Estáis adheridas a la *junta arbitral de consumo del Gobierno de Aragón*<sup>27</sup>?
7. ¿Colabora su empresa con otras empresas u organizaciones para abordar las cuestiones planteadas por la responsabilidad empresarial?

Este apartado trata de medir el servicio al cliente, así como con los demás stakeholders.

---

<sup>27</sup> <https://www.zaragoza.es/ciudad/consumo/jac/bienvenida.htm>

### Política social:

1. ¿Ofrece su empresa oportunidades de formación a la gente de la comunidad (aprendizajes o experiencia laboral para jóvenes o discapacitados)?
2. ¿Compra su empresa productos en el barrio (proveedores en el casco histórico)?
3. ¿Alienta a sus empleados para que participen en las actividades de la comunidad (obras benéficas o patrocinios, proyectos deportivos, culturales, sociales)?
4. ¿Brinda su empresa apoyo económico estable a proyectos y actividades de la comunidad (obras benéficas o patrocinios)?

Estas preguntas están relacionadas con la sociedad, es decir, en este caso con el barrio o casco histórico ver cómo se comporta con sus vecinos.

### Política de la empresa:

1. ¿Ha definido de forma concreta los valores y normas de conducta de su empresa?
2. ¿Hace partícipes a sus clientes, socios empresariales, proveedores y otras partes interesadas de los valores de su empresa (en presentaciones de ventas, material de marketing o comunicados informales)? [Ejemplo: No solo vendes libros, vendes cultura].
3. ¿Son conscientes los clientes de los valores y normas de conducta que sigue la empresa?
4. ¿Son conscientes todos los trabajadores de los valores y normas de conducta que sigue la empresa?
5. ¿Enseña a sus empleados la importancia de los valores y normas de conducta de la empresa?

Para que una empresa sea socialmente responsable, tiene que tener claros sus valores, su forma de actuar y también tiene que saber transmitirlo; por ello aunque sea el último apartado no es por ello el menos importante.

Tras ver las preguntas de los distintos apartados, los resultados son los siguientes, estando estos representados estos en una escala del 0 al 1.

Para el análisis de los resultados globales se ha elaborado esta tabla, con la cual se trata de comparar los resultados de cada tipo de la entidad encuestada con el total de la media de las mismas, así como de ver de forma sencilla la variación de éstas dependiendo del tipo de política o de actividad que realiza.

	Empresas		Públicas		Asociaciones		Comercios		Fundaciones		TOTAL	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
Política de trabajo	0,43	-0,06	0,50	0,00	0,58	0,08	0,405	-0,09	0,67	0,17	0,50	0,019
Política medioambiental	0,55	-0,12	0,71	0,05	0,75	0,08	0,755	0,09	0,42	-0,03	0,67	0,016
Política de mercado	0,57	-0,01	0,80	0,22	0,42	-0,17	0,646	0,12	0,40	-0,05	0,58	0,022
Política social	0,39	-0,13	0,75	-0,27	0,56	0,18	0,643	-0,04	0,30	0,14	0,52	-0,024
Valores de la empresa	0,51	-0,16	0,40	0,05	0,85	0,04	0,629	0,03	0,59	0,04	0,52	0,001

Tabla 4.1: Resultado total de la muestra

Elaboración propia

Los resultados más elevados en cuanto a la política de trabajo los tienen las fundaciones con un 0,67, por otro lado en cuanto a la política medioambiental las que mejores puntuaciones tienen son los comercios con un 0,76. En el caso de la política de mercado y la política social los mejores resultados en cuanto a RSC son de las empresas públicas con un 0,8 y 0,75 respectivamente. Y para terminar en el caso de los valores de la empresa, los que más claros los tienen y mejor los transmiten son las asociaciones con un 0,85.

Por otro lado las media más bajas son en la política de trabajo de los comercios con un 0,41; en política medioambiental, de mercado y social de las fundaciones con un 0,42; 0,4 y 0,3 respectivamente y para terminar los valores de empresa el mínimo lo ostentan las empresas públicas.

Como se puede observar las empresas no ostentan ni máximos ni mínimos por lo que se podría decir que en todos los ámbitos están en un término medio.

A continuación se irán explicando detenidamente por tipo de entidad los distintos resultados en el siguiente orden: empresas, entidades públicas, asociaciones, comercios, fundaciones.

	Política de actuación en el trabajo		Política medioambiental		Política de mercado		Política social		Valores de la empresa		TOTAL	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
1	0,00	-0,43	0,14	-0,41	0,50	-0,07	0,50	0,11	0,20	-0,31	0,24	-0,24
2	0,67	0,23	0,29	-0,27	0,67	0,10	0,25	0,25	0,40	-0,11	0,45	-0,45
3	0,00	-0,43	1,00	0,45	0,67	0,10	0,50	0,50	0,60	0,09	0,55	-0,55
4	1,00	0,57	0,71	0,16	0,83	0,26	0,75	0,75	0,80	0,29	0,79	0,79
5	1,00	0,57	0,57	0,02	0,33	-0,24	0,75	0,75	0,80	0,29	0,66	0,66
6	0,00	-0,43	0,43	-0,12	0,50	-0,07	0,00	0,00	0,20	-0,31	0,24	-0,24
7	0,00	-0,43	0,71	0,16	0,50	-0,07	0,00	0,00	0,60	0,09	0,38	-0,38
8	0,00	-0,43	0,43	-0,12	0,50	-0,07	0,00	0,00	0,20	-0,31	0,24	-0,24
9	0,80	0,37	1,00	0,45	0,67	0,10	0,50	0,50	0,60	0,09	0,55	-0,55
10	0,67	0,23	0,29	-0,27	0,67	0,10	0,25	0,25	0,40	-0,11	0,45	-0,45
11	1,00	0,57	0,71	0,16	0,83	0,26	0,75	0,75	0,80	0,29	0,79	0,79
12	0,00	-0,43	0,71	0,16	0,50	-0,07	0,00	0,00	0,60	0,09	0,38	-0,38
13	0,00	-0,43	0,14	-0,41	0,50	-0,07	0,50	0,50	0,20	-0,31	0,24	-0,24
14	1,00	0,57	0,57	0,02	0,33	-0,24	0,75	0,75	0,80	0,29	0,66	0,66
15	0,38	-0,05	0,55	0,00	0,57	0,00	0,39	0,39	0,51	0,00	0,47	-0,47

Tabla 5.2 Resultados empresas

Elaboración propia

Aquí están los resultados expuestos en el apartado anterior, separados por empresas, de este modo se puede apreciar que las desviaciones en el caso de las empresas son mayores en el apartado de la política en el trabajo. Siendo el punto de política de mercado en el que éstas son más socialmente responsables.

	Política de actuación en el trabajo		Política medioambiental		Política de mercado		Política social		Valores de la empresa		TOTAL	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
1	0,50	0,00	0,71	0,00	0,80	0,00	0,75	0,00	0,40	0,00	0,62	0,05
2	0,50	0,00	0,71	0,00	0,80	0,00	0,75	0,00	0,40	0,00	0,62	0,05

Tabla 5.3: Resultados entidades públicas

Elaboración propia

En el caso de las entidades públicas al estar todo regulado por el ayuntamiento de Zaragoza no hay diferencias o al menos en las pocas que se han analizado. Cabe destacar que el apartado en el que estas son más socialmente responsables es en el de política social.

	Política de actuación en el trabajo		Política medioambiental		Política de mercado		Política social		Valores de la empresa		TOTAL	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
1	0,83	0,25	0,86	0,11	0,50	0,08	0,50	-0,06	1,00	0,15	0,72	0,15
2	0,50	-0,08	0,86	0,11	0,83	0,42	0,50	-0,06	0,80	-0,05	0,69	0,12
3	1,00	0,42	0,57	-0,18	0,33	-0,08	0,75	0,19	0,80	-0,05	0,66	0,08
4	0,00	-0,58	0,71	-0,04	0,00	-0,42	0,50	-0,06	0,80	-0,05	0,38	-0,19
5	0,50	-0,08	0,86	0,11	0,83	0,42	0,50	-0,06	0,80	-0,05	0,69	0,12
6	0,83	0,25	0,86	0,11	0,50	0,08	0,50	-0,06	1,00	0,15	0,72	0,15
7	0,00	-0,58	0,71	-0,04	0,00	-0,42	0,50	-0,06	0,80	-0,05	0,38	-0,19
8	1,00	0,42	0,57	-0,18	0,33	-0,08	0,75	0,19	0,80	-0,05	0,66	0,08

Tabla 5.4: Resultados asociaciones

Elaboración propia

El caso de las asociaciones, estas son más responsables o cumplen más los criterios de RSC en el campo de la política de medioambiental y sus desviaciones son mayores en la política de mercado.

	Política de actuación en el trabajo		Política medioambiental		Política de mercado		Política social		Valores de la empresa		TOTAL	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
1	0,83	0,43	1,00	0,24	0,83	0,19	0,75	-0,46	1,00	0,37	0,86	0,29
2	0,67	0,26	0,71	-0,04	0,67	0,02	0,50	-0,62	1,00	0,37	0,69	0,12
3	0,83	0,43	1,00	0,24	0,83	0,19	0,75	-0,46	1,00	0,37	0,86	0,29
4	0,17	-0,24	0,43	-0,33	0,50	-0,15	0,75	-0,79	0,40	-0,23	0,41	-0,16
5	0,50	0,10	0,86	0,10	0,83	0,19	1,00	-0,46	0,80	0,17	0,79	0,22
6	0,00	-0,40	0,71	-0,04	0,67	0,02	0,50	-0,62	0,40	-0,23	0,45	-0,13
7	0,00	-0,40	0,86	0,10	0,83	0,19	0,50	-0,46	0,40	-0,23	0,55	-0,02
8	0,67	0,26	0,71	-0,04	0,17	-0,48	0,50	-1,12	0,40	-0,23	0,48	-0,09
9	0,40	0,00	0,76	0,00	0,69	0,04	0,64	-0,60	0,63	0,00	0,61	0,03
10	0,50	0,10	0,86	0,10	0,83	0,19	1,00	-0,46	0,80	0,17	0,79	0,22
11	0,67	0,26	0,71	-0,04	0,67	0,02	0,50	-0,62	1,00	0,37	0,69	0,12
12	0,67	0,26	0,71	-0,04	0,17	-0,48	0,50	-1,12	0,40	-0,23	0,48	-0,09
13	0,00	-0,40	0,86	0,10	0,83	0,19	0,50	-0,46	0,40	-0,23	0,55	-0,02
14	0,00	-0,40	0,71	-0,04	0,67	0,02	0,50	-0,62	0,40	-0,23	0,45	-0,13
15	0,17	-0,24	0,43	-0,33	0,50	-0,15	0,75	-0,79	0,40	-0,23	0,41	-0,16

Tabla 5.5: Resultados comercios

Elaboración propia

El caso de los comercios, estos son más responsables o cumplen más los criterios de RSC en el campo de la política de mercado y su desviaciones son mayores en la política social.

	Política de actuación en el trabajo		Política medioambiental		Política de mercado		Política social		Valores de la empresa		TOTAL	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
1	0,67	0,00	0,14	-0,49	0,67	0,07	0,75	0,30	1,00	0,12	0,59	0,01
2	0,67	0,00	1,00	0,37	0,83	0,23	0,25	-0,20	1,00	0,12	0,76	0,19
3	0,50	-0,17	0,86	0,23	0,50	-0,10	0,25	-0,20	0,60	-0,28	0,59	0,01
4	0,83	0,17	0,43	-0,20	0,67	0,07	0,25	-0,20	0,80	-0,08	0,59	0,01
5	0,67	0,00	0,71	0,09	0,33	-0,27	0,75	0,30	1,00	0,12	0,66	0,08
6	0,83	0,17	0,43	-0,20	0,67	0,07	0,25	-0,20	0,80	-0,08	0,59	0,01
7	0,67	0,00	1,00	0,37	0,83	0,23	0,25	-0,20	1,00	0,12	0,76	0,19
8	0,50	-0,17	0,86	0,23	0,50	-0,10	0,25	-0,20	0,60	-0,28	0,59	0,01
9	0,67	0,00	0,71	0,09	0,33	-0,27	0,75	0,30	1,00	0,12	0,66	0,08
10	0,67	0,00	0,14	-0,49	0,67	0,07	0,75	0,30	1,00	0,12	0,59	0,01

Tabla 5.6: Resultados fundaciones

Elaboración propia

En este caso la media es mayor en el caso de valores de la empresa, pues es importante tenerlos claros por los trabajadores y por los usuarios debido al tipo de entidad de que se trata, por otro lado las desviaciones son mayores respecto a la política medioambiental, pues en según qué fundaciones es difícil llevarla a cabo.

**Test de medias:**

Puesto que no existe una gran diferencia entre empresas se va a pasar a comprobar, si en verdad, hay diferencia entre la media de una y otra, mediante el siguiente test de medias.

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \mu_1 = \mu_2 \\ H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \end{array} \right\} \begin{array}{l} H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0 \\ H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0 \end{array}$$

Una vez realizamos la hipótesis y teniendo el siguiente modelo estadístico, se va a pasar a comprobar si teniendo en cuenta tanto la media y desviación típica de las empresas como la de los comercios. Para este análisis destacar que ambas muestras tienen  $n= 15$ , también indicar que los datos son los siguientes.

	Empresa	Comercio
Media	$\bar{X} = 0,4724$	$\bar{Y} = 0,6059$
$\sigma$	0,1004	0,0326

Destacar que la regla de decisión será rechazar  $H_0$  si el problema estadístico  $Z > Z_{\alpha/2}$

$$Z = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n} + \frac{\sigma_2^2}{n}}}$$

Si elegimos un nivel de significación  $\alpha = 0:05$ , el punto crítico  $Z_{\alpha/2} = 1:96$ :

Entonces, reemplazando con los valores muestrales vemos que en este caso el valor del estadístico de prueba es:

$$Z = \frac{0,4724 - 0,6059}{\sqrt{\frac{0,1004^2}{15} + \frac{0,0326^2}{15}}} = -4,88826$$

Que cae en la zona de rechazo para este nivel 0,05

Si calculamos el valor-p

$$p = P(|Z| > 4,8882) = 1 - P(-4,8882 < Z < 4,8882) = (\Phi(4,8882) - \Phi(-4,8882)) = 2\Phi(4,8882) - 2 = 2 * 2,228 - 2 = 0,228$$

Esto significa que con un nivel de significación  $\alpha = 0,228$ , podemos afirmar que la media de empresas y comercios es diferente.

Por otro lado, en cuanto al a segunda parte de la encuesta, se han realizado una serie de preguntas dentro de las encuestas (que se pueden ver en el anexo 7.2), las cuales, como ya se comento anteriormente, eran voluntarias y de carácter cualitativo.

Con estas preguntas lo que se pretendía era ver lo que opinaban sobre el Casco Histórico Socialmente Responsable (CHSR) y también ver como les afectaba éste. Pero puesto que este apartado era voluntario y se realizó de manera virtual la tasa de respuesta fue ínfima y por ello los resultados recogidos no tienen relevancia de cara a la explicación en este trabajo, puesto que solo dos entidades contestaron a la misma y por ello los datos recogidos no son representativos.

Para concluir con el estudio de todo lo analizado y comentado en los apartados anteriores de este punto decir que, se ha obtenido una serie de porcentajes los cuales indican a grandes rasgos en qué medida se está consiguiendo que el casco histórico llegue a ser un territorio socialmente responsable.

A parte de estos porcentajes, también se ha visto en qué medida las distintas entidades integran decisiones socialmente responsables en las distintas políticas. Todo esto teniendo en cuenta su actividad y la manera en que llevan a cabo tanto procesos como comunicación.

Todos los datos se han representado en una escala de cero a 1, para mayor claridad. Además la exposición de los datos ayuda a ver tanto resultados a nivel tipológico de las distintas entidades encuestadas, así como a nivel de políticas en todos los tipos de entidades.

Además de esto se ha conseguido concienciar más a la gente hasta el punto de conseguir que las adheridas estén más concienciados y de que el número de estos que inicialmente se daba en este trabajo se halla incrementado, con 6 nuevas adhesiones, las cuales son:

1. Partido político ciudadanos Aragón.
2. Cátedra Bantierra – Ruralia.
3. Secretario gitano.
4. La colaboradora.
5. Fundación Zaragoza ciudad del conocimiento.
6. Mutua MAZ MATEPPS nº11

Para finalizar, destacar que el cuestionario realizado para este trabajo no solo ha ayudado a recopilar información sobre las entidades del casco histórico y su proactividad en materia de RSC, sino que también ha servido para que dichas entidades tengan más claro que es la RSC y que acciones se pueden llevar a cabo, según ellas expresaron tras realizar el cuestionario.

Sin embargo, cabe destacar que, a través del estudio se vio que las propias entidades que participan en el proyecto no ven que pueda salir a delante del todo, en parte por la estacionalidad del soporte que se les ofrece en este proceso y por la poca involucración de las entidades, debido a esta falta de empuje por parte del órgano motor, que en este caso es la fundación Federico Ozanam y más concretamente la comisión permanente.

## **5. CONCLUSIONES**

En este trabajo se ha recopilado información sobre lo que es la responsabilidad social corporativa y los territorios socialmente responsables, así como de qué ventajas tiene ser para las distintas entidades ser socialmente responsable en distintos campos.

Por otro lado se ha realizado un trabajo de campo, en el cual se ha estudiado cuan socialmente responsables son las entidades que hay en el Casco Histórico de Zaragoza, el territorio en el que se ha inspirado el trabajo. En éste, se ha realizado un estudio con una parte cuantitativa, en la cual se han obtenido unos porcentajes que nos indican el grado de implicación tanto en global como según la división por entidades que se usa en la Fundación Federico Ozanam, la entidad que gestiona lo que se hace en el Casco Histórico Socialmente Responsable. Este estudio también cuenta con una parte cualitativa, en la cual se ha tratado de ver cuál ha sido la aceptación de esta idea por las distintas entidades.

La dificultad de este trabajo residió en la elaboración de una herramienta fácil de entender y que sirviese tanto para obtener información, para el mismo, como para que les quedase

más claro a las entidades lo que es las Responsabilidad Social Corporativa y que beneficios les reporta. Así como conseguir llegar a todas las entidades y que estuviesen dispuestas a invertir su tiempo en realizar dicha encuesta.

En conclusión; este trabajo intenta dar a conocer más a fondo la Responsabilidad Social Corporativa, así como ver cuán presente está en nuestra sociedad. Según ciertos autores la RSC solo se entiende cuando se habla de grandes empresas, pues sino no tiene sentido. Pero en este trabajo se trata de un tipo de RSC distinta.

Desde este trabajo sería importante que se tuviese en cuenta que en un proyecto así, se necesita más atención de la que actualmente se le está prestando.

Aunque la gente está (en cierto modo) comprometida, se cree que esto no es suficiente. Por parte de las entidades adheridas, según han comentado, se sienten un poco abandonadas, tanto a nivel de información como de soporte. Algunas incluso no habían tenido contacto directo con nadie hasta que se realizaron las encuestas.

Por otro lado este proyecto es una actividad secundaria del grupo que lo lleva a cabo, por ello es difícil conocer a ciencia cierta el tiempo del que disponen para dedicarle al mismo, pero a día de hoy se puede afirmar que no es el suficiente para que un proyecto así de novedoso y atractivo para la ciudad salga adelante.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Bigné, Enrique; (2005): “Percepción de la Responsabilidad Social Corporativa: un análisis Cross-cultural”; *Universia Business review*

Capriotti, Paul. (2007): “La Responsabilidad Social Corporativa de las empresas españolas a los medios de Comunicación”; *Zer*, 23, 2007, p. 61-74

Castillo clavero, Ana María; Abad Guerrero, Isabel; Martínez Fernández, Pilar; Rastrollo Horrillo, M<sup>a</sup> Pilar; (2007): “Documento base sobre los Territorios Socialmente Responsables”. <http://www.empleo.gob.es/uafse/es/COP/redRetos/01.pdf>

Comisión Europea, Dirección General de Empresa; Responsabilidad social de las empresas: “Empresas responsables Cuestionario de concienciación”. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/questionnaire\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/questionnaire_es.pdf)

De dios Alija, Teresa. (2013): “Perspectivas económicas, sociales y filantrópicas para el análisis de la Responsabilidad Social Corporativa”, nº 15 de la revista RSC, Luis Vives. [http://www.luisvivesces.org/rse/15/articulos/perspectivas\\_economicas\\_\\_sociales\\_y\\_filantr\\_opicas\\_para\\_el\\_analisis\\_de\\_la\\_\\_responsabilidad\\_social\\_corporativa/index.html](http://www.luisvivesces.org/rse/15/articulos/perspectivas_economicas__sociales_y_filantr_opicas_para_el_analisis_de_la__responsabilidad_social_corporativa/index.html)

De Godos Díez, J.L.; Fernández Gago, Roberto; Cabeza García, Laura; (2012): “Determinantes empresariales de la RSC en España”, nº 12 de la revista RSC, Luis Vives. [http://www.luisvivesces.org/rse/12/articulos/determinantes\\_\\_empresariales\\_\\_de\\_la\\_rsc\\_en\\_\\_espana/index.html](http://www.luisvivesces.org/rse/12/articulos/determinantes__empresariales__de_la_rsc_en__espana/index.html)

De la Cuesta González, Marta. (2004): “El porqué de la responsabilidad social corporativa”; *Boletín ICE Económico*, nº 2813.

De miguel, M<sup>a</sup> Luisa; (abril 2011): “La Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña empresa. Guía de buenas prácticas”; [http://www.council-consultores.com/uploads/documentos\\_adjunto/documentos\\_adjunto287.pdf](http://www.council-consultores.com/uploads/documentos_adjunto/documentos_adjunto287.pdf)

Díaz Bretones, Francisco; Tamayo Torres, Ignacio; Parragué, Morales; Farías Landabur, A. (2011): “Evaluación de prácticas de responsabilidad social corporativa: comparación de las empresas españolas y chilenas”; *CeALCI- Fundación Carolina*; ISSN: 1885-9135. <http://www.fundacioncarolina.es>

García Arrizabalaga, Iñaki; Gilbaja Martins, J.J.; Mujika Alberdi, Alazne; (2012): "La credibilidad de las fuentes de información sobre la responsabilidad Social Corporativa"; nº 10 de la revista RSC, Luis Vives. [http://www.luisvivesces.org/rse/10/articulos/credibilidad\\_de\\_las\\_fuentes\\_de\\_informacion\\_sobre\\_responsabilidad\\_social\\_corporativa/index.html](http://www.luisvivesces.org/rse/10/articulos/credibilidad_de_las_fuentes_de_informacion_sobre_responsabilidad_social_corporativa/index.html)

González Rodríguez, Consuelo (2011): "Empresas Socialmente Responsables y mercado verde internacional"; Economía Informa, núm. 366, enero-febrero

Jaulín Plana, Carmen (2012): "La extensión de los derechos para consolidar la Responsabilidad Social en las organizaciones: la cara oculta de la luna"; nº11 de la revista RSC, Luis Vives. [http://www.luisvivesces.org/rse/11/articulos/la\\_extension\\_de\\_los\\_derechos\\_para\\_consolidar\\_la\\_responsabilidad\\_social\\_en\\_las\\_organizaciones\\_la\\_cara\\_oculta\\_de\\_la\\_luna/index.html](http://www.luisvivesces.org/rse/11/articulos/la_extension_de_los_derechos_para_consolidar_la_responsabilidad_social_en_las_organizaciones_la_cara_oculta_de_la_luna/index.html)

Kotler P, Lee N. Corporate Social Responsibility. Doing the most good for your company and your cause, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005.

Latorre, José Manuel; Rickly, Wilmer; Rived, Mamen; Abizanda, Federico; (2012): "Monografía comunitaria", Fundación Federico Ozanam. <http://www.ozanam.es/images/pdfs/Monografia%20Comunitaria%20Casco%20Historico%20Zaragoza.pdf>

Libardo Rodríguez R., Derecho Administrativo General. Editorial Temis. Novena Edición. 1996. Página 38

Lizcano, José Luis; Monev, J. Mariano. (Diciembre 2003): "Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa". Asociación española de contabilidad administrativa de empresas. Comisión de Responsabilidad Social corporativa.

Nieto Antolín, Mariano (2004): "Responsabilidad Social Corporativa: La última innovación en management", Universia Business review

## **7. ANEXO**

**7.1. Fecha: 12 de Diciembre 2007; grupo de trabajo ADRO; Autores: Ana María Castillo, Isabel M. Abaz, M<sup>a</sup> Ángeles Rastrollo; Web: <http://www.empleo.gob.es/uafse/es/COP/redRetos/01.pdf>**

### **Documento base del gobierno sobre los territorios socialmente responsables**

#### **1. Preámbulo**

El concepto de Territorios Socialmente Responsables (TSR) es un constructo que ha surgido recientemente, pero que en poco tiempo ha alcanzado una significativa difusión. Ello se debe, en buena medida, a su carácter de idea-fuerza, que le ha permitido ser el aglutinante de otros muy diversos conceptos emergentes, como los de competitividad, desarrollo sostenible, responsabilidad social, ciudadanía responsable, democracia de proximidad, policentrismo, multilateralidad, gobernanza, conceptos que en suma denotan un nuevo paradigma de gobierno tendente a promover de forma amplia la participación y la corresponsabilidad de todos los actores afectados por la acción de gobierno. Bajo el concepto de TSR no solo se aglutinan sino que también se retroalimentan esos otros conceptos, puesto que enmarcados en él cobran una dimensión, una significación y una profundidad mayores, al relacionarse sinérgicamente entre sí enriqueciéndose mutuamente y cobrando nuevos sentidos.

Sin embargo, la realidad material del TSR es todavía una utopía, pues no puede decirse que haya ejemplos vivos completos, sino solo intentos de lograrlos de alcance parcial en estadios más o menos avanzados de elaboración.

Pese a ello, la profundidad y la fuerza de esta idea hacen que algunos ya lo conciban como el nuevo paradigma del desarrollo local, que va a permitir enmarcar, integrar y contextualizar las diversas políticas concernidas, al tiempo que abre una nueva dimensión y grandes posibilidades de acción a los entes investidos de responsabilidad a este nivel político-administrativo.

#### **2. Definiciones del TSR**

La novedad del concepto de TSR puede explicar el hecho de que, aunque intuitivamente sea una idea comprensible e incluso atractiva, su formulación esté todavía muy poco elaborada. De hecho, no hay demasiadas definiciones del TSR, y las que se manejan son en

su mayoría tan prolijas como incapaces de contener mínimamente el alcance de este concepto. Algunos ejemplos de esas definiciones:

REVES “Un sistema territorial que conjuga el equilibrio entre los aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales del modo de vida local buscando conseguir una mejor calidad de vida para los habitantes locales y otros agentes implicados, a través de un enfoque de gobernanza participativa”.

REVES E INITIATIVE, CITÉ & DEVELOPPEMENT Al igual que el concepto de RSC, podría definirse como "la integración voluntaria por parte de las autoridades de las preocupaciones sociales y medioambientales (más allá del mínimo legal) en su gestión del territorio y de sus relaciones con las distintas partes interesadas"

MANIFIESTO DE SITGES. Territorio Socialmente Responsable (TSR) es aquel que tiende a la sostenibilidad afrontando de manera proactiva sus retos económicos, sociales y medioambientales, partiendo de la Responsabilidad Social de cada una de sus organizaciones, desarrollando sus activos tangibles e intangibles por la vía de estrategias colaborativas y compromisos multilaterales, con soluciones eficientes que creen valor para todas las partes y que, desde una visión sostenible del territorio, contribuyan al desarrollo y a la sostenibilidad mundial.<sup>28</sup>

Conclusiones, Reflexiones y Propuestas del Seminario ANUE-CollaboRatio. De él pueden entresacarse varias notas conceptuales: El TSR es un espacio para compartir conocimiento y experiencia, pero también para valorar las diferencias que enriquecen a todos los participantes, bajo un enfoque de múltiple ganancia o win-win opportunities (yo gano, tú ganas, todos ganan, el TSR gana). En él se produce el engarce entre las múltiples RRSS de los diferentes participantes y los retos del territorio. Por eso, es un espacio para las buenas prácticas, la transferencia de sabiduría. Así, un TSR es producto de llevar la RS a otro nivel: es el resultado de la atribución de la RS desde las organizaciones al territorio.

Subgrupo UAFSE RSE, Ceuta. Un modelo innovador de trabajo en red bajo el principio de participación, con la implicación de todos los agentes económicos y sociales que operan en el territorio teniendo como eje vertebrador la RS. Las ideas clave de este modelo son la

---

<sup>28</sup> Resumen de la idea anterior: Un TSR es aquel que tiende a la sostenibilidad para lo que afronta de manera proactiva los retos económicos, sociales y medioambientales y pone en práctica estrategias colaborativas y de compromiso multilateral Responsabilitat Global. Territorio donde todas las partes, ya sean mercantiles, públicas o sociales, desarrollan prácticas de RS, comoquiera que, más allá de las responsabilidades legales, todas ellas reconocen su parte de responsabilidad ante la sociedad con respecto al desarrollo de la comunidad y a los impactos económicos, sociales y medioambientales que recibe el territorio o que este causa en otras.

cohesión social -implicación de todos los agentes económicos y sociales relacionados con el empleo y el desarrollo local-, la transversalidad -consideración de la RS como eje vertebrador para el desarrollo de los territorios- y el enfoque bottom-up de abajo a arriba bajo la metodología de trabajo en red.

DICTAMEN CESE. Un territorio puede definirse como socialmente responsable cuando orienta su propio desarrollo hacia las cuestiones de sostenibilidad; es decir, cuando integra en su propio desarrollo la dimensión económica, social y medioambiental. Un territorio puede definirse como socialmente responsable si consigue integrar en sus decisiones económicas consideraciones sociales y medioambientales; compartir un modelo de valores y un método participativo en los procesos de toma de decisiones; favorecer las buenas prácticas y una interacción permanente entre las partes interesadas, con el fin de fomentar la innovación y la competitividad.

En nuestra opinión, la definición del TSR debe sustentarse en la ampliación del concepto de RSC al espacio territorial. Por tanto, para indagar y profundizar en este nuevo concepto vamos a partir del análisis del más elaborado de RSC haciéndolo extensivo al ámbito territorial.

### ***2.1. La responsabilidad social territorial- RST***

La noción de TSR surge cuando la filosofía de la RSC se hace extensiva a un espacio territorial, superando así los estrechos límites del ámbito organizativo. Sin embargo, la definición de para alcanzar soluciones eficientes que creen valor para todas las partes implicadas, mediante una gestión de los propios activos tangibles e intangibles enfocada hacia una visión sostenible del territorio.

La RST no es tan sencilla como podría parecer, por la simple razón de que al elevar este concepto al marco territorial se involucra una multiplicidad de actores y de organizaciones, que además poseen fines muy diversos e incluso contradictorios entre sí.

Por otra parte, la distinción entre las entidades que serían sujetos de esa responsabilidad y las partes afectadas demandantes de la misma tampoco es sencilla, puesto que un determinado elemento puede ser al mismo tiempo sujeto y receptor, desde el momento en que los actores del territorio pueden y suelen desempeñar diferentes roles dentro del mismo.

Sin embargo, intentaremos avanzar en la delimitación del concepto de RST a partir de la conceptualización ampliamente establecida de la RS empresarial y corporativa.

Parafraseando el concepto de RSE establecido en el Libro Verde de la CE podría entenderse la RST como:

La integración voluntaria, por parte de los actores e instituciones de un espacio territorial, de unas preocupaciones sociales y medioambientales en sus políticas y acciones y en la gestión de las relaciones con sus interlocutores.

De acuerdo con ello, ser socialmente responsable no significa solamente que cada parte cumpla estrictamente con sus obligaciones jurídicas, sino que se vaya más allá, invirtiendo en el capital humano, el entorno y las relaciones entre los interlocutores, de forma que se abran vías para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad<sup>29</sup>.

De esta forma, la responsabilidad social se convierte en una iniciativa que cobra un gran alcance político, puesto que se hace extensiva a una multiplicidad de instituciones, organizaciones, actores y personas, así como a un espacio geográfico y social considerablemente mayor que el de los límites de una organización.

Pero esta definición nos llevaría a otra cuestión clave, que es la siguiente: la RST, ¿es un concepto diferenciado, con entidad propia, o no es más que la adición de las responsabilidades sociales corporativas de los diferentes actores de un territorio?

En nuestra opinión, participa de las dos consideraciones. Por una parte, la RST implica la asunción de las responsabilidades sociales que son propias de los diferentes actores del territorio -empresas, organizaciones sociales, entidades públicas, corporaciones, consumidores, etc.- pero también la creación de un ambiente colectivo que favorezca el que cada actor pueda desempeñar su rol de forma eficaz y convincente.

Siendo así, la RST está llamada a erigirse en una nueva cultura del territorio que sea capaz de involucrar y movilizar a todas las partes interesadas en el desarrollo del territorio en un proceso de cambio caracterizado por la integración de múltiples iniciativas y la

---

<sup>29</sup> Comisión Europea (2001): Libro Verde Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. COM 366 final.

corresponsabilidad de todos los afectados, y que constituye en sí misma el objetivo de un TSR.

En este sentido, es importante señalar que como toda iniciativa política, la construcción de un TSR implica un largo proceso de implementación y gestión efectiva de la RST, proceso que debe enmarcarse en una estrategia más ambiciosa orientada a la creación una cultura de responsabilidad compartida entre ciudadanos, empresas, administraciones y sociedad civil, por lo que cabe hablar de una nueva cultura del territorio, la Cultura Responsable<sup>30</sup>. El TSR no es una meta finalista, ya que es un objetivo perfectible, lo que lo convierte un proyecto siempre inacabado.

La idea de compromiso compartido cuando se hace referencia a la RST es ampliamente aceptada. Así, Gutiérrez Rubi<sup>31</sup> señala que en un territorio, la RS toma cuerpo a partir del compromiso de las diferentes partes. Las responsabilidades sociales o medio ambientales no pueden establecerse unilateralmente sino que son el resultado de consensos sociales entre todos los actores implicados: sector público, empresa y tercer sector.

Análogamente, entre las conclusiones del Seminario CollaboRatio se hace hincapié en que el concepto de RS referido al territorio se basa en alianzas y partenariados para maximizar los resultados globales, haciendo que el TSR sea otro nivel de RS: es el resultado de la atribución de la RS de la organización al territorio.

En el fondo de toda esta argumentación late la idea de que la implementación de la RST es un proceso de largo alcance, de naturaleza estratégica, que implica la progresiva y gradual sensibilización y concienciación de los actores del territorio, de forma que se vayan poco a poco incorporando a la construcción del TSR. Y aunque este proceso parezca, de tan arduo casi imposible, no hay que olvidar que en la mayoría de los casos no partimos de cero,

---

<sup>30</sup> Gómez Narváez, A. (2007): “Idea clave: El impulso de la Responsabilidad Social de las empresas como iniciativa estratégica en la configuración de Territorios Socialmente Responsables”. Propuesta presentada a la reunión del Subgrupo de Responsabilidad Social del GTN1 del 11/10/07

<sup>31</sup> <http://www.gutierrez-rubi.es/?p=32> Como es sabido, el contenido de la RS hace referencia a las cuestiones temáticas concretas en las que se materializa la RS de una organización, a diferencia del concepto, que expresa de forma abstracta una idea atemporal y genérica. A este respecto, del mismo modo que se ha hecho anteriormente para delimitar el concepto de RST, procederemos para establecer su contenido.

puesto que en el territorio existen muchas iniciativas y experiencias de colaboración multilaterales que constituyen una base sobre la que apoyar la creación de un entorno territorial de RS.

## **2.2. Contenido de la RST**

La determinación del contenido de la responsabilidad social corporativa y empresarial se basa en el empleo de una metodología que comprende un doble marco de referencia a la hora de delimitar las responsabilidades sociales concretas de una determinada organización:

- De una parte, se hace necesario identificar a los stakeholders, grupos de interés o partes interesadas en la organización, que serían los actores demandantes de la RS;
- De otra parte, se procede a analizar de qué formas la actividad de la empresa u organización puede interferir o colisionar con los intereses de esas partes, de forma que se visualicen las áreas temáticas que componen la RSC.

Esa metodología puede ser válida a la hora de identificar las responsabilidades sociales de cada uno de los actores del territorio, pero dado que muchos de ellos asumirán una multiplicidad de roles, siendo tanto sujetos como demandantes de RS, cuando se trata de definir el contenido de la RS del territorio en un sentido global es necesario plantearlo desde una perspectiva más elevada, que supere el mero interés de las partes para centrarse en objetivos macro referentes al bienestar de toda la sociedad que conforma el espacio de referencia.

En efecto, si nos planteamos la cuestión de quiénes son los stakeholders en el ámbito de la RST, en el sentido en el que se usa este concepto cuando nos referimos a la responsabilidad social de una organización, no existe una respuesta fácil. Un stakeholder, parte interesada<sup>32</sup> o grupo de interés es un sujeto (individuo, colectivo u organización) que posee un interés directo o indirecto respecto de la organización cuya RS esté en cuestión, y cuya colaboración activa o pasiva es necesaria para la viabilidad de la organización a largo

---

<sup>32</sup> No existe ninguna traducción española del término inglés stakeholder verdaderamente comprensiva de los matices del concepto original. Incluso en francés, donde se emplea la expresión “partie prenante” (en español sería algo tan redundante como “parte participante”) la traducción resulta mucho más afortunada. De acuerdo con las reflexiones realizadas, y asumiendo como filosofía política básica la que informa el modelo europeo de RS, el contenido de la RST se sustentará en el triple eje establecido en la cumbre de Lisboa, que fijó el objetivo estratégico de convertir a Europa en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible, con más y mejores empleos y con mayor cohesión social.

plazo. Si tratamos de trasladar esta idea al ámbito del territorio, habría que preguntarse respecto de quién y respecto de qué cuestiones identificamos a las partes interesadas, llegando a la conclusión de que en algún momento, todos los actores de un territorio son protagonistas y demandantes de RS en algún sentido.

Ello no obsta para que cada actor o parte del territorio -empresa, instituciones públicas, organizaciones sociales, consumidores, etc.- esté llamado a emprender un proceso de asunción e implementación de sus responsabilidades sociales específicas y de rendición de cuentas hacia sus grupos de interés.

En este mismo sentido se pronuncia la ORSC de la Diputación Provincial de Málaga, cuando plantea que su objetivo general consiste en articular e implementar una estrategia para el desarrollo de los Territorios Socialmente Responsables, con el doble objeto de contribuir a la cohesión social y a la competitividad económica.

Y es también ese mismo planteamiento es el que informa algunas iniciativas germinales de TSR, como el Pacto Industrial de la Región Metropolitana de Barcelona, cuando hace hincapié en la necesidad de integración de los aspectos del territorio (ordenación de los espacios y movilidad) con la adecuación de los RRHH (formación y generación de conocimiento) y la incorporación de la tecnología.

La propia UE considera fundamental la referencia territorial cuando considera que la tarea futura de la cohesión territorial constituye un proceso permanente y cooperativo que implica a los diversos agentes y partes interesadas (stakeholders) en el desarrollo territorial a los niveles político, administrativo y técnico. Y se valora muy especialmente que esta referencia puede permitir una respuesta más eficaz que la habida hasta ahora por parte de la política de cohesión europea hacia las necesidades y características territoriales, los desafíos geográficos específicos y las oportunidades de las regiones y ciudades, mientras que se defiende por ello la necesidad de que la dimensión territorial juegue un papel más fuerte en la futura política de cohesión para promover el bienestar económico y social.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> AGENDA TERRITORIAL DE LA UE. Como se ha visto, al hecho de que no existan definiciones satisfactorias del TSR se une la circunstancia de que cualquier conceptualización del mismo debe partir de la comprensión de la idea de RST, sobre la que ya hemos incidido. Debido a ello, creemos oportuno ir desgranando las notas conceptuales que estarían comprendidas en la noción de TSR, de forma que, al indagar en las mismas, podamos ir avanzando en la elaboración de una definición rigurosa y válida de este concepto.

En suma, puede concluirse que el contenido temático de la RST gira en torno al triple eje del crecimiento económico, la cohesión social y protección medioambiental, al que se une la exigencia de transparencia y buen gobierno de todas las instituciones involucradas.

Ese contenido podría sintetizarse en la expresión “desarrollo sostenible + gobernanza” en el marco territorial.

### **3. Hacia un concepto de TSR**

#### ***3.1. Notas conceptuales del TSR***

Estimamos que cualquier definición del TSR debe resaltar su carácter territorial haciendo referencia directa a los límites geográficos y administrativos que acotan dicho espacio. De hecho, al analizar la RST hemos destacado que este concepto abarca, no solo la suma de las RRSS corporativas de los diferentes actores del territorio, sino además un plus relacionado con la existencia de una cultura responsable que diferencie a un territorio de los demás.

Por otra parte, y desde el punto de vista de su implantación práctica, la conveniencia de identificar a un territorio como socialmente responsable se enfoca a lograr una gestión integrada e integradora dentro de unos determinados límites, lo que implica la necesidad de definir un espacio competencial en el sentido político-administrativo. La existencia de unos límites, en el sentido de un espacio acotado, es consustancial a la propia idea de territorio. La noción de territorio hace referencia por lo general a un espacio definido por unos límites o fronteras, bien sean geográficos, políticos, biológicos, competenciales o administrativos.

A este respecto, una pregunta clave podría ser: ¿qué límites, es decir, qué tamaño deberá tener presumiblemente un TSR? En principio podría estimarse conveniente que la delimitación del espacio correspondiente a un TSR respondiera a un criterio suficientemente genérico como para permitir una gestión efectiva. Por ejemplo, ante la duda de decantarse por unos límites provinciales frente a unos límites comarcales o de región histórica, pero no coincidentes con los límites administrativos vigentes, siempre sería preferible la opción de manejar una delimitación como la provincial, coincidente con la que se usa en otros ámbitos, como el político, económico, demográfico o administrativo.

Sin embargo, dada la naturaleza voluntaria que es consustancial a la idea de RS, la gradualidad que conlleva su proceso de implementación, la necesidad de intervención de múltiples actores con protagonismos diversos, el carácter no centralista del modelo y tras muchas consideraciones, el ámbito territorial habría de definirse, como ya se ha señalado, más como un espacio-proyecto que como un espacio-gestión. Esta matización hace referencia al hecho de que, aunque desde el punto de vista práctico sea necesario acotar el territorio, no son los límites físicos los que determinan quiénes han de participar en la construcción del TSR -los que están “dentro” frente a los que están “fuera”- sino el compromiso con un proyecto que implicará importantes esfuerzos de todas las partes involucradas.

Ello implica que estando “dentro” del territorio se pueda estar “fuera” del proyecto e incluso, que actores externos al territorio puedan ser partícipes del TSR.

Los límites espaciales en el sentido geográfico-administrativo deben complementarse con un componente sociológico y cultural: sentido de comunidad, identidad territorial, que es el elemento aglutinante que podrá servir para gestionar la diversidad, ayudando a limar las diferencias y a resaltar las coincidencias. Como implícitamente subyace en el documento de ANUE-CollaboRatio, es un espacio en el que participar y colaborar bajo un criterio de creer en lo que une y respetar lo que diferencia. La idea de cultura responsable vinculada al concepto de capital social del territorio abordada anteriormente puede constituir un cimiento apropiado para la construcción de esa identidad territorial.

El Dictamen de CESE hace hincapié en la importancia del componente identitario cuando afirma que:

El desarrollo de una identidad territorial clara, que se manifiesta en el capital social, arece fundamental, no sólo para evitar riesgos de deslocalización, sino también porque las nuevas implantaciones requieren características específicas y normas exigentes de calidad de los servicios en el territorio. La conciencia de la identidad regional y local entre los ciudadanos, los responsables políticos y los interlocutores sociales permite un enfoque integrado de sostenibilidad medioambiental y social, que representa un factor suplementario de atracción de nuevas inversiones. La valorización de la identidad territorial se fundamenta en una mezcla de adhesión, reconocimiento y empatía con un conjunto de valores comunes en un contexto de visión prospectiva compartida.

Un tercer elemento imprescindible es la necesaria presencia de un atributo ético, que conecta con la idea de responsabilidad social sobre la que se sustenta la propia construcción del territorio. El componente ético debe formar parte de la propia identidad del TSR, constituyendo un elemento diferenciador de otros espacios que no posean ese plus.

Este componente tendrá su manifestación en la prioridad que se ha de otorgar a ciertas áreas de acción política y social, sobre todo las relacionadas con la solidaridad, la igualdad, la lucha contra la exclusión en todas sus formas, la protección de los colectivos vulnerables, y otras muchas actuaciones tendentes a restablecer un equilibrio social muchas veces dañado. Por último, el TSR es un proyecto estratégico futuro complejo y a largo plazo, lo que exige, como sabemos gracias al pensamiento estratégico, que previamente se haya generado una visión compartida de ese futuro, a modo de una anticipación de meta que produzca las suficientes expectativas como para estimular la necesaria colaboración entre todos los actores, y conseguir que esa colaboración se mantenga en el tiempo. De nuevo, el Dictamen del CESE abunda en esta idea, al afirmar que:

Una visión estratégica común y compartida (foresight)<sup>34</sup> de las perspectivas de desarrollo del territorio, a medio y largo plazo, en materia de tecnología e innovación; [...] el desarrollo de una visión común a medio y largo plazo resulta esencial, al igual que la determinación y distribución de responsabilidades en torno a objetivos intermedios comunes, así como el recurso a instrumentos avanzados que hayan dado buenos resultados a nivel regional, como las actividades de prospectiva.

### ***3.2. Características del TSR***

El TSR incorpora, como se ha señalado, un plus de intangibilidad que se manifiesta en la presencia de unos valores y principios de fuerte componente ético, así como de unas formas de operar caracterizadas por la participación y la democracia de proximidad. El propio dictamen del CESE hace hincapié en la necesidad de profundizar en los valores que guían la construcción de un TSR como exigencia inexcusable para avanzar en la misma. Y

---

<sup>34</sup> Foresight podría definirse como prospectiva “activa”, es decir, como la capacidad de imaginar el futuro posible para poder llegar a construir ese futuro. Es un proceso sistemático y participativo, que incluye la recogida de información y la elaboración de una visión de futuro, a medio y largo plazo, para orientar las decisiones y movilizar los medios necesarios para llevar a cabo acciones conjuntas. El VI PM dedicó un capítulo a la prospectiva territorial.

son estos valores los que deben facilitar la integración de voluntades y de actuaciones en el sentido deseado.

Aunque cada TSR podrá establecer la prioridad de valores y principios que mejor reflejen su idiosincrasia y que mejor puedan contribuir a su logro, existen una serie de valores característicos de cualquier TSR que constituyen el factor común a todos ellos. Entre dichos valores distintivos característicos de un TSR destacaremos los siguientes:

### 3.2.1. Sostenibilidad.

Un TSR debe ser concebido como un sistema sostenible. Como es sabido, la Agenda XXI en la Cumbre de Río estableció que el concepto de sostenibilidad se refiere a la capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin poner en riesgo las posibilidades de las próximas generaciones de satisfacer sus propias necesidades. Algunos expertos<sup>35</sup> señalan que ideas como la sostenibilidad están ocupando poco a poco el pensamiento y la acción de los sectores más lúcidos de la sociedad, lo que implica el tránsito de un modelo volcado en el objetivo de ganar y recaudar dinero hacia un modelo centrado en generar y compartir riqueza.

La idea de sostenibilidad no solo implica un compromiso medioambiental, sino básicamente un modelo de desarrollo que busque eliminar las externalidades negativas y las deseconomías del crecimiento. Es decir, un modelo que haga partícipes de los beneficios del desarrollo a todos los actores del territorio, lo que implica la compensación proporcional a la contribución sin excluir el que se garanticen unas condiciones mínimas dignas a los miembros más débiles y vulnerables.

La sostenibilidad implica la integración en el proyecto del TSR de los intereses legítimos de todas de las partes y su vinculación a los retos del territorio. La dificultad de identificar todos estos intereses y de hallar zonas de confluencia y consenso y no de conflicto de intereses obligará a promover la creación de espacios de encuentro y a desarrollar metodologías de trabajo ad hoc que favorezcan la identificación de los intereses de consenso.

---

<sup>35</sup> Gutiérrez Rubí. A. (2004): “De ganar y recaudar dinero a generar y compartir riqueza”. Expansión, 24/03/2004

### 3.2.2. Competitividad

El concepto del TSR vincula la sostenibilidad a la competitividad del propio territorio y a la existencia de un equilibrio entre estos dos factores, tal y como subyace en el modelo de RSE europeo y en la propia Estrategia de Lisboa cuando busca el hacer compatible una economía del conocimiento competitiva con la cohesión social.

La construcción de un TSR forma parte, en última instancia, de un proyecto de modernización que equipare lo económico y lo social<sup>36</sup>, como de hecho representa el concepto de responsabilidad social que le sirve de fundamento.

La idea de que la RS más auténtica hunde sus raíces en la esencia de la función de una organización es completamente aceptada hoy en día, y en el caso de la empresa, se llega a afirmar que una empresa que no sea rentable, es decir, económicamente autosuficiente, no es una empresa socialmente responsable. Cuando elevamos esta idea al ámbito del territorio, la competitividad se erige en una exigencia fundamental del TSR.

No obstante, pese a que la competitividad del territorio es esencial, un TSR no es un espacio de competencia, sino también y de forma muy importante, de cooperación. Podemos afirmar que el modelo que define el comportamiento de los actores en el TSR es fundamentalmente un modelo de cooperación competitiva, esto es, un modelo de co-competición. Así, un TSR busca mejorar la competitividad de las empresas y otras organizaciones de su ámbito, promoviendo la competencia o la cooperación cuando sean oportunas, pero buscando también unas condiciones justas para todos.

Como concluye el Seminario de ANUE-CollaboRatio, es necesario establecer unos puntos de partida que garanticen la igualdad y luego competir sanamente sin excluir que sólo las mejores organizaciones sobrevivan, pero también se debe asumir que las organizaciones más débiles, como el sector no lucrativo, puedan merecer una especial consideración por la aportación esencial que hacen a la sociedad y por la necesidad de que en un TSR haya una

---

<sup>36</sup> ANUE-CollaboRatio

diversidad de modelos que enriquezcan el diálogo y la capacidad de búsqueda de soluciones a partir de una inteligencia distribuida<sup>37</sup>.

Este elemento nos remite a la idea del capital intelectual y de los activos intangibles o de conocimiento como elemento clave de la competitividad, cuestión sobre la que insistiremos más adelante.

### 3.2.3. Diversidad y sinergias

Un TSR es un espacio de confluencia de múltiples actores, y es precisamente esa diversidad, lo que constituye no solo uno de sus principales rasgos, sino también su mayor fortaleza. En el contexto del TSR, la diversidad debe ser entendida en todos los diferentes sentidos que puede adoptar: diversidad de personas, de organizaciones, de roles, de proyectos, de grados de avance, de ideas y de conocimientos.

Uno de los elementos claves de esta diversidad es la promoción de la igualdad en todos los ámbitos, pero muy especialmente en el relativo a incorporar la transversalidad de género en todas las actuaciones del TSR<sup>38</sup>.

La diversidad es fuente de sinergias y garantía de continuidad de un proyecto que no excluye sino que integra. Pero para crear sinergias hay que apoyarse en las competencias esenciales de cada una de las partes o actores, bajo un modelo colaborativo<sup>39</sup>: el éxito de un TSR debe basarse en la excelencia de cada parte, donde cada cual se centra en aquello que es fuerte.

La diversidad invita a la colaboración de múltiples actores en el TSR. El TSR debe desmonopolizar lo público, favorecer la economía social y fortalecer el tercer sector de forma que podemos hablar de una multiplicidad y variedad de actores, que tienen todos su sitio en un espacio de diversidad organizativa<sup>40</sup>.

---

<sup>37</sup> Inteligencia distribuida o también cognición distribuida serían aquellos saberes que están presentes en diferentes personas y que, al compartirse, pasan a ser apropiados por el grupo. Es un concepto asimilable al de conocimientos tácitos y explícitos que se maneja en la gestión del conocimiento.

<sup>38</sup> Sobre esta cuestión existen experiencias muy importantes como la que se está llevando a cabo en la Junta de Andalucía en la elaboración del presupuesto en clave de género, donde se han desarrollado metodologías de implementación y evaluación que pueden ser adaptadas al TSR

<sup>39</sup> ANUE-Collaboratio

<sup>40</sup> ANUE-Collaboratio

Este modelo colaborativo e integrador es también de aplicación a las diversas instancias de la administración pública comprometidas en el desarrollo territorial. Como señala el Comité Económico y Social Europeo, la proyección de un TSR exige la integración de los diversos programas europeos que deben relacionarse sinérgicamente: el programa marco para la innovación y la competitividad, el séptimo programa marco de investigación, el programa para la innovación y el espíritu de empresa, el programa de apoyo a las tecnologías de la comunicación y la información, y el programa para la energía inteligente.

La integración de múltiples actores con competencias diferenciadas llamados a colaborar en un proyecto de largo alcance conlleva una enorme complejidad. Además, la responsabilidad social aplicada al territorio debe procurar respuesta a retos complejos, por lo que la complejidad es inherente al propio concepto del TSR. Pero el reto no es reducir la complejidad sino integrarla en la misma solución, buscando la complicidad y las sinergias entre actores como forma de favorecer la innovación social. Así, uno de los principales retos del TSR es hacer el proyecto comprensible, expresándolo en un lenguaje llano, evitar que se convierta en una moda pasajera y traducirlo a los intereses de todos los actores del territorio<sup>41</sup>.

#### 3.2.4. Desarrollo policéntrico

El TSR se desarrolla a base de un modelo de expansión policéntrico, que convoca a ejercer el liderazgo a una variedad de actores e instancias.

El policentrismo como modelo de organización territorial europeo a largo plazo fue adoptado en la reunión ministerial informal que tuvo lugar en Luxemburgo en mayo de 2005, en la que los ministros aprobaron como prioridades de la Agenda Territorial propuestas como promover el desarrollo urbano siguiendo un modelo policéntrico, reforzar la cooperación entre las ciudades y el campo, promover «clusters» transnacionales competitivos e innovadores o reforzar las redes tecnológicas transeuropeas<sup>42</sup>.

Aunque las definiciones e interpretaciones del concepto de desarrollo policéntrico están lejos de ser claras y consensuadas, debe reconocerse que este concepto adquirirá una significación diferente dependiendo del contexto, como por ejemplo las diferentes características territoriales y demográficas de los países, sus modelos de desarrollo urbano, organizaciones institucionales, dinámicas del mercado local, etc.

---

<sup>41</sup> ANUE-Collaboratio

<sup>42</sup> Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre la «Agenda Territorial» C 168/2007

El policentrismo es presentado, en este contexto, como una herramienta funcional que, mientras promueve la competitividad económica, se espera que asegure la cohesión territorial. La UE considera que combinando las reservas de conocimiento existentes y las funciones económicas y logísticas, es posible fomentar el crecimiento de un amplio número de centros de competitividad que pueden trabajar en red a través del territorio europeo, con los polos de desarrollo ya existentes, promoviendo un patrón de crecimiento más sostenible<sup>43</sup>.

En este sentido, la complementariedad es un pilar del desarrollo policéntrico. Las políticas de desarrollo territorial deben promover activamente la complementariedad funcional y la cooperación entre niveles de gobierno. Los sistemas y funciones urbanos, incluyendo pequeños y medianos centros urbanos en regiones rurales, y entre éstos centros y sus zonas de influencia, deben tomar la forma de redes para expandirse y sacar provecho de su complementariedad potencial.

El desarrollo policéntrico debe apoyarse en la existencia de focos territoriales multistakeholders que sirvan de núcleos dinamizadores del territorio en su área de influencia. Estos focos territoriales pueden tener tanto un objeto específico -por ejemplo, un programa de inserción laboral- como uno generalista, pero en cualquier caso deben asumir muchas veces una cuota extra de trabajo como iniciadores de una dinámica de desarrollo. La multiplicación de focos territoriales será una condición necesaria para la extensión y cobertura de todo el TSR generando una dinámica de desarrollo “fractal” que consiga llegar a todos los lugares.

#### 3.2.5. Relevancia de los intangibles

Un elemento a destacar en la noción de RST es el gran énfasis que se pone en los componentes intangibles, paralelos a la idea de capital intelectual y otros conceptos afines.

En muchos sentidos, el concepto de territorio inteligente puede ser considerado como un antecedente inmediato del TSR, ya que se trata de una red de actores locales, más las relaciones que configuran el sistema productivo, en el que los agentes económicos, sociales, políticos e institucionales poseen modos específicos de organización y regulación, tienen una cultura propia y generan una dinámica de aprendizaje colectivo. Es un entorno local que coopera y aprende para innovar y competir, por lo que los territorios inteligentes

---

<sup>43</sup> Conferencia Europea de Ministros Responsables de Ordenación del Territorio (CEMAT) 2006

son aquellos capaces de aumentar su capacidad de gestión y resolución de problemas, a través de procesos de aprendizaje colectivo y difusión del conocimiento, basados en el trabajo en red y la interacción social<sup>44</sup>.

El capital intelectual del territorio<sup>45</sup> sería el nivel de conocimiento disponible para los actores implicados en el desarrollo territorial: conocimiento del sistema territorial y de cómo evoluciona, el conocimiento de los procesos socioeconómicos y su impacto sobre el desarrollo territorial y el conocimiento sobre las formas en que operan las instituciones. También figura el desarrollo de un entendimiento compartido del conocimiento disponible, la transparencia en los flujos de conocimientos y a la hora de compartir la información, así como la capacidad de aprendizaje de los actores (predisposición a aprender y apertura a nuevas ideas).

De este modo, el capital social se configura como el elemento nuclear en torno al cual se construye la competitividad del territorio, estableciéndose un paralelismo con el capital intelectual que fundamenta la competitividad de la empresa. Así pues, puede hablarse de una gestión del conocimiento aplicada a territorios inteligentes como el conjunto de procesos y sistemas dirigidos a activar, regenerar e incrementar el capital social de un territorio, con el objetivo de mejorar su capacidad de resolución de problemas y de generar ventajas competitivas duraderas en el marco de un modelo de desarrollo local sostenible<sup>46</sup>.

De acuerdo con el dictamen del Comité Económico y Social Europeo, un examen más profundo del capital social de un territorio nos induce a hacer una clara distinción entre el capital institucional, el capital cultural, el capital simbólico, el capital psicosocial y el capital cognoscitivo.

- Capital institucional: es la capacidad de las instituciones formales de un territorio para concentrarse en la solución de los problemas, su capacidad de acción, la rapidez del proceso decisorio, el grado de información de las organizaciones y su flexibilidad y, por último, el tipo de relación existente entre las distintas organizaciones.

---

<sup>44</sup> Sarto

<sup>45</sup> Farinós

<sup>46</sup> El concepto de inteligencia distribuida al que hemos hecho referencia anteriormente cobra aquí su más completo sentido

- Capital cultural: es el patrimonio conjunto de las tradiciones del territorio, sus valores y convicciones, la riqueza de su lengua y, por último, sus relaciones sociales y modalidades de comportamiento<sup>47</sup>.
- Capital simbólico: es la capacidad de que dispone un territorio para movilizar las energías necesarias con vistas a garantizar tanto su propia evolución como sus posibilidades de servir de modelo de referencia a las empresas activas en dicho territorio.
- Capital psicosocial: este tipo de capital se basa esencialmente en el concepto de confianza y en la convicción de que existe realmente una comunidad y de que ésta ofrece un potencial de desarrollo, así como en la conciencia de que es posible establecer una cooperación entre los distintos grupos y asociaciones.
- Capital cognoscitivo: son los conocimientos técnicos colectivos, que no hay que confundir con el capital humano de cada individuo. Este capital se va configurando en las organizaciones que constituyen las infraestructuras del conocimiento, como universidades, centros de investigación, organizaciones culturales y profesionales, así como empresas y organismos destinados a desarrollar el diálogo social<sup>48</sup>.

El concepto de capital social de un territorio nos devuelve a la noción de cultura responsable a la que se ha hecho referencia anteriormente. La construcción de un TSR implica extender la RS al ámbito territorial, creando una cultura colectiva de participación y responsabilidad que involucre a todos los actores con el objetivo de conformar un espacio de competitividad, cohesión social y respeto medioambiental en un clima de transparencia y buen gobierno.

Pero también posee una especial relevancia en relación a la competitividad la voluntad de configurar el TSR como región de conocimiento. Las actividades empresariales dependen cada vez menos de la disponibilidad de equipamientos materiales y más de la propiedad de bienes intangibles, por lo que se necesita un "territorio equipado", dotado de estructuras de gobernanza territorial que estén en condiciones de apoyar las capacidades de producción y distribución de bienes y servicios y de garantizar, en las mejores condiciones, los servicios postventa<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> En su acepción antropológica, la cultura consta de 'modalidades de comportamiento adquiridas y transmitidas a través de símbolos, señales, actos y obras del espíritu' (Alberoni, "Consumi e società").

<sup>48</sup> F. Alburquerque y otros autores, Learning to innovate, seminario OCDE 30.9-1.10.1999, Málaga, España.

<sup>49</sup> Dictamen del CESE: CCMI/031. La gobernanza territorial de las transformaciones industriales

El dictamen del CESE pone un énfasis especial en la capacidad del enfoque territorial integrador y participativo para lograr que los conocimientos acumulados gracias a la inversión en investigación y desarrollo, innovación y educación puedan generar una capacidad para la innovación y unas ventajas competitivas que sirvan de base industrial para atraer capital humano y financiero al territorio. Y destaca que en la construcción de regiones de conocimiento es necesario coordinar estrechamente las actuaciones en materia de política regional, de cohesión y de cooperación transfronteriza, transnacional e interregional, con los programas de innovación y competitividad y de investigación científica y tecnológica. Una estrategia de estas características deberá actuar, en particular, mediante:

- Mejoras constantes de la calidad y de las capacidades cognitivas e innovadoras del sistema productivo territorial, mediante la elaboración de análisis sistemáticos y de previsiones comunes del desarrollo social, económico y tecnológico;
- El desarrollo de redes globales de referencia para el sector público y el sector privado, que garanticen flujos biunívocos constantes de interacción con el mercado global;
- Niveles elevados de sostenibilidad medioambiental y social del desarrollo, tanto en el plano de la producción como en el del consumo;
- Circuitos eficaces y consolidados de creación, difusión y circulación de los conocimientos, de la información y de la formación permanente de operadores tecnológicos, usuarios y consumidores finales.

A este respecto, algunos actores deberán ser capaces de redefinir sus roles para lograr una mejor contribución a la construcción del TSR. Por ejemplo, el sistema universitario deberá adaptarse, flexibilizar su estructura y cumplir mejor su misión de creador, productor y difusor de conocimiento. También debe lograr vincularse más al mundo de la empresa y sociedad, eliminando trabas para poder compatibilizar objetivos y actuaciones, en áreas como la investigación aplicada y la innovación, llevando a cabo actuaciones como el crear centros de I+D con participación privada o el elaborar ofertas formativas ad hoc adaptadas a necesidades del tejido productivo cercano.

El concepto de capital intelectual está estrechamente ligado al desarrollo de las TIC y de la sociedad digital, concepto que prácticamente se asimila al de sociedad del conocimiento.

De ahí que las TIC cobren un protagonismo indudable en la conformación de un TSR. Las TIC y las actividades económicas y servicios afines son un reto y una oportunidad, pero también una necesidad para los TSR. Son actividades eminentemente urbanas que se sitúan cerca de los centros de decisión antes que de los de producción<sup>50</sup>, por lo que haciendo una lectura inversa, podríamos entender que el acercamiento de las TIC a los ámbitos donde su presencia es mínima, como los rurales, contribuiría a diseminar los centros de decisión apoyando el policentrismo que es característico del TSR.

### **3.3. Actores y roles**

El carácter transversal de la RST, la diversidad de actores y el policentrismo del TSR se apoyan en un modelo de interacción cooperativo, flexible, capaz de trabajar en red desde una perspectiva multi-stakeholders y de buscar el diálogo con la sociedad civil. El TSR se configura como un espacio-proyecto abierto al que constantemente se está invitando a participar a todos los que, por su presencia en el territorio, tengan algo que decir y la voluntad de hacerlo.

Los stakeholders del TSR serán todas las partes interesadas en el desarrollo territorial, y especialmente, aquellas que puedan intervenir de forma más significativa en el mismo. Empresas, organizaciones sociales de todo tipo -ONG, sindicatos, asociaciones de consumidores, de vecinos, culturales, etc.- instancias de la Administración -local, regional e incluso estatal y europea-, ciudadanos, están llamados a participar en el TSR.

Sin embargo, la escala territorial puede plantear dos problemas de legitimidad de los stakeholders: por una parte, es fácil que se dé la circunstancia de algunos stakeholders pueden estar doblemente representados a través de diversas instancias de representación, públicas, privadas o mixtas (por ejemplo, los consejos provinciales de voluntariado y los de cooperación provinciales o municipales reúnen muchas veces a los mismos sujetos y entidades); en cambio, otras instituciones pueden sentir que quedan deslegitimadas cuando aumenta el número de niveles e instancias participantes, de forma que órganos representativos elegidos democráticamente son situados al mismo nivel y por tanto equiparados a otros de representatividad menor o incluso dudosa. Un reto importante de los TSR en cuanto a la metodología de trabajo es generar instrumentos que permitan valorar la legitimidad y representatividad de los actores. Ya hemos hecho referencia a la necesidad de

---

<sup>50</sup> Ciudad Digital.

que algunos actores redefinan o amplíen sus roles, como es el caso del sistema educativo. En el caso de las Universidades y centros académicos, la RSE también es un reto, pero que toma más fuerza por la necesidad de transmitir a los futuros profesionales valores humanísticos y sobre cómo asumir profesionalmente la Responsabilidad Social<sup>51</sup>.

De la misma forma, otros actores pueden ampliar hacia el territorio el ejercicio de roles que ya vienen desempeñando, como es el caso de las empresas. El liderazgo innovador de la empresa es un hecho suficientemente contrastado y buena prueba de ello es que el concepto de RS que es el núcleo del TSR nace y se aplica en la empresa mucho antes de que se traslade a otros ámbitos.

Por eso, la empresa es un actor indispensable en el proyecto del TSR y está llamada a cumplir un doble papel. - Por una parte, es sujeto de aplicación de la RS en su seno y con respecto a sus stakeholders, particularmente entre las pymes y microempresas<sup>52</sup>, donde está implantada en menor medida. Las pymes constituyen un elemento generador de crecimiento y desarrollo por su capacidad de crear empleos productivos y por haberse constituido en un sector estratégico para cualquier proceso de transformación social y cultural de un territorio<sup>53</sup>.

- De otra, ha sido y debe seguir siendo el laboratorio de pruebas en el que desarrollar y contrastar avances en metodologías, instrumentos de gestión y evaluación, experiencias y prácticas de RS.

Por su parte, las organizaciones empresariales están contribuyendo de forma significativa al fomento de las buenas prácticas y del compromiso con la RSE. Su rol es y seguirá siendo clave de cara a mostrar a las empresas, especialmente a las pymes, el valor que aporta la RS y el retorno que tiene para el territorio y para las propias empresas.

El papel de los medios de comunicación también es crucial de cara a divulgar la RS, aunque una asignatura pendiente es la necesidad de que estas organizaciones la asuman internamente. Los medios de comunicación pueden suponer un factor de arrastre muy relevante y pueden acelerar las actitudes corresponsables por parte de la ciudadanía<sup>54</sup>.

---

<sup>51</sup> ANUE-Collaboratio

<sup>52</sup> ANUE-Collaboratio

<sup>53</sup> <http://www.gutierrez-rubi.es/?p=32>

<sup>54</sup> ANUE-CollaboRatio

Otras entidades, como las cajas de ahorros también han ido asumiendo un protagonismo creciente en el desarrollo de la RS, ya que en muchos casos se ha ido recuperando el discurso fundacional y incorporando la RS como una práctica no vinculada sólo a la Obra Social sino al conjunto de la entidad financiera. Su capacidad de favorecer la innovación social, de buscar la eficiencia y de fomentar la participación de diferentes partes las configura como un actor clave en la construcción de un TSR, sin despreciar el importante papel de arrastre que pueden suponer para el conjunto del sistema financiero, contribuyendo a avanzar hacia desfinanciarización de la economía.

No podemos olvidar que ciertos programas y experiencias -como los enmarcados en la iniciativa Equal- han contribuido extender la RSE en el territorio fomentando modelos de trabajo que han permitido promocionar a las entidades del Tercer Sector como nuevos interlocutores necesarios en el diálogo social, no sólo por su participación de los recursos destinados al fomento del empleo y la empleabilidad, sino también por los canales de colaboración establecidos con las empresas que desarrollan programas de acción social<sup>55</sup>.

También se ha avanzado mucho en el proceso de implicar a las administraciones públicas en la aplicación de criterios responsables en la contratación pública, a través de la formación de sus cuadros técnicos en la inclusión de cláusulas sociales en los procesos de licitación pública. La administración pública adquiere así un papel proactivo más allá del que tradicionalmente se le viene asignando como impulsor, estimulador y difusor de la RS entre las empresas y se sitúa en los mismos niveles de exigibilidad de RS que el resto de los operadores del territorio. No obstante, en el ámbito público quedan pendientes importantes aspectos de la incorporación de la RSC particularmente en cuestiones relacionadas con la política de recursos humanos y la calidad del empleo, entre otros aspectos.

### 3.3.1. Nuevas formas de actuar en el TSR

En el TSR, el comportamiento de sus agentes (ya sean del sector mercantil, público o social) integra de manera comprometida el respeto y el fomento de los derechos humanos y busca soluciones eficaces integradas dentro sus modelos de negocio o de misión disponiendo sus activos de forma que puedan crear el máximo valor sostenible y que este repercuta positivamente en todas las partes y en el propio contexto.

---

<sup>55</sup> Gómez Narváez, A. 2007

Las entidades que operan según criterios de RS en el territorio tienen que promover un modelo de trabajo en red que provea un sistema de coordinación de recursos, una puesta en común de conocimientos y propuestas, y un acuerdo sobre los principios y los objetivos comunes que guiarán a sus integrantes, convirtiendo lo que sería una secuencia de voluntades y responsabilidades individuales en una sinergia capaz de influir en objetivos estratégicos que superen los planteados en materia de inserción laboral como son la cohesión social y la sostenibilidad del territorio<sup>56</sup>.

Algunos autores<sup>57</sup> proponen nuevas formas de cooperación territorial para el desarrollo sostenible, p. ej., parterniados suburbanos, entidades metropolitanas, comarcas y entidades subregionales, acuerdos territoriales entre comunidades autónomas, proyectos transfronterizos, como generación de redes o de lobbies (tipo INTERREG o EUROCITIES) para influir en los niveles centrales y comunitario de decisión. Entre las tendencias de los últimos años, además de la afirmación de la subsidiariedad, ha adquirido importancia la cuestión de la proximidad, esto es, la actitud cultural a través de la cual el ciudadano expresa su deseo de sentirse protagonista en las decisiones que afectan a la esfera social, proceso que viene en gran medida favorecido por las nuevas

Tecnologías<sup>58</sup>.

Puede afirmarse, por tanto, que estamos asistiendo a un cambio de paradigma desde un modelo de desarrollo económico local a un modelo de desarrollo local sostenible; lógicamente este cambio de paradigma se apoya en una fuerte redefinición teórica basada en nuevos conceptos como sostenibilidad, capital social, responsabilidad social de las empresas o gobernanza<sup>59</sup>.

- Redefinición de la relación sociedad / naturaleza: Sostenibilidad.
- Redefinición de la relación sociedad / economía: Capital Social.
- Redefinición de la relación sociedad / empresa: RSC.
- Redefinición de la relación sociedad / gobierno: Gobernanza.

El nuevo estilo de planificación del desarrollo territorial destaca por su carácter no impositivo sino negociador, e implica un progresivo empoderamiento a través de la

---

<sup>56</sup> Gómez Narváez, A. 2007

<sup>57</sup> Farinós

<sup>58</sup> Véase también el Dictamen REX/208 CESE 1264/2005, ponente: Sr. Pezzini.

<sup>59</sup> Farto

descentralización y de la gestión de redes de actores locales y regionales que, de esta forma aspiran a constituirse también como actores principales en el diseño de las políticas con impacto en su territorio<sup>60</sup>. Estamos asistiendo en definitiva a una forma multilateral de gobierno del territorio.

El nuevo modelo de desarrollo territorial local implica también una reorientación del papel de las instituciones públicas que deben evolucionar de la simple prestación de servicios a la mejora de la competitividad territorial.

Por parte de todos los actores hace falta imaginación para crear nuevos espacios comunes, buscando prácticas que aúnan los puntos de vista de las organizaciones sociales, de la administración, de las empresas y de las personas. Algunas organizaciones (consorcios, mancomunidades, confederaciones, consejos, etc.) conciertan intereses en el territorio, actúan como punto de encuentro y de diálogo y fomentan líneas comunes a partir de planes estratégicos u otras acciones. La implicación y confianza que reciben de los diferentes sectores les da una especial legitimidad y proveen un marco de gobernanza ideal para incorporar la RS entre sus valores y para liderar verdaderos TSR<sup>61</sup>.

La Unión Europea se propone incentivar este nuevo tipo de asociación de ámbito local con las autoridades y los agentes económicos y, en especial, con los interlocutores sociales, favoreciendo una nueva generación de "pactos territoriales para el desarrollo de la globalización".

El dictamen del CESE admite excesiva orientación de arriba a debajo de muchos programas europeos y la consiguiente necesidad de cambiar a un enfoque de abajo a arriba o bottom-up.

Como criterios comunes a estas fórmulas de gobernanza encontraríamos, entre otros, la presencia de un diálogo civil y social estructurado con la revalorización de los consejos económicos y sociales y nuevas modalidades de asociación económica y social (directrices de la UE en materia

de cohesión)<sup>62</sup>; la evaluación (regular y pública) de la calidad y el impacto de las acciones realizadas; la formación de agentes e integradores del desarrollo; pasarelas estructuradas

---

<sup>60</sup> Farinós

<sup>61</sup> ANUE-CollaboRatio

<sup>62</sup> Véanse las directrices de la Comisión Europea en materia de política de cohesión: Una activa asociación horizontal (interlocutores sociales, sociedad civil organizada, administradores); Una eficaz asociación

entre el mundo académico, la industria y el gobierno; estructuras de calidad para la educación y la formación; inserción en redes de centros de excelencia científica y tecnológica; creación y consolidación de estructuras de reagrupación avanzadas (distritos industriales, parques de alta tecnología, conglomerados de empresas de producción y sociedades financieras, etc.); territorios con equipamientos adecuados, sostenibles, atractivos e informatizados; y estructuras de consenso y decisión que sean eficaces y bien aceptadas, basadas en la participación de los ciudadanos.

El CESE reitera su convencimiento de que la práctica participativa servirá para generar y reforzar en el territorio una interacción entre aquellos sectores tecnológicos, económicos, sociales, políticos y culturales que resulten fundamentales para la gobernanza de un desarrollo sostenible y competitivo, frente a los riesgos de fragmentación que trae la globalización. Según el Comité, se trata de poner en marcha sistemas de ingeniería social y de toma de decisiones basados en la participación, que sean flexibles, proactivos y reactivos, y estén en condiciones de garantizar un elevado nivel cualitativo de democracia política, económica y social sin sobrecargar ni retrasar el desarrollo de las acciones e iniciativas.

### 3.3.2. Liderazgo

El concepto de RS habla de alianzas y partenariados para maximizar los resultados globales.

Traducido al territorio alguien debe liderar estos procesos. Las diferentes partes deben aceptar la pluralidad de liderazgos, y que en cada proyecto o proceso pueda haber un liderazgo que no necesariamente debe corresponder siempre a los mismos o a los más fuertes. Se trata de ejercer un LIDERAZGO TRANSFORMADOR en contraposición a un LIDERAZGO TRANSACCIONAL Espacio proyecto y no espacio gestión. Según la ley de bases de régimen local, las diputaciones son los organismos con las competencias definidas de forma más adecuada para el desarrollo de los TSR. Los gobiernos locales deben establecer estrategias y políticas de promoción de la RSE que favorezcan su implantación en las PYMES, mediante desarrollar un conjunto de instrumentos y propuestas ad hoc que permitan adaptar las herramientas RSE globales a las necesidades específicas y a la realidad dispar de las empresas del propio territorio.

---

vertical (Comisión Europea, gobiernos nacionales, administraciones regionales y locales), véanse Reg. CE/1260/1999 y COM (2002) 598 final de 7 de noviembre de 2002.

Y a su vez, las administraciones pueden velar para que esas propuestas se adapten y den prioridad a aquellos ámbitos y preocupaciones que son de especial interés, dada la realidad social, económica y ambiental de la comunidad local en la que operan dichas empresas.

El Libro Blanco de la Responsabilidad Social Empresarial, elaborado en el seno de la Subcomisión RSE del Congreso de los Diputados, señala que las políticas de apoyo a la RSE no son exclusivas de ninguna Administración, es más, advierte que “determinadas políticas de fomento de la RSE tienen un campo específicamente local, como por ejemplo la implicación de las PYMES, la información y la formación a los empresarios locales o la creación de redes de comunicación e intercambio de buenas prácticas.”

Impulsar el desarrollo de la RSE en los ámbitos autonómicos y locales. En la medida que la RSE está diseminada por todo el tejido económico y social, deben jugar un papel clave en su impulso y en su desarrollo tanto las administraciones autonómicas como las locales. En este sentido, es muy importante que ambos niveles de la administración se involucren activamente tanto en la promoción como en facilitar la asunción de la RSE. También es muy importante crear espacios públicos que se conviertan en foros de aprendizaje sobre el desarrollo de políticas públicas referidas a la RSE. En este sentido, es necesario profundizar en la subsidiariedad y en el diálogo en cada territorio dando respuesta a las necesidades e inquietudes de los grupos de interés locales.

Por otro lado, las política de apoyo a la RSE no son exclusivas de ninguna Administración. Es más, en la estructura territorial española son perfectamente compatibles las intervenciones públicas de la Administración General del Estado, de las administraciones autonómicas y de las administraciones locales. Pueden producirse incluso sinergias de interés. Determinadas políticas de fomento a la RSE tienen un campo específicamente local, como por ejemplo la implicación de las PYMES, la información y la formación a los empresarios locales, la creación de redes de comunicación e intercambio de prácticas de RSE, etc. Por todo ello, recomendamos la puesta en marcha de políticas de fomento de la responsabilidad social en el ámbito autonómico.

El desarrollo de la RSE puede y debe convertirse en un reto y en una oportunidad para los gobiernos locales. Promover un nuevo modelo de gestión de las empresas que integre un espíritu empresarial responsable, de manera que contribuya al desarrollo socioeconómico sostenible del entorno en el que actúan, debe ser uno de los objetivos de las

Administraciones Públicas en general, pero que adquiere especial importancia en el ámbito local.

Las instituciones públicas locales deben adoptar un papel activo en la creación de un entorno favorable a la adopción de prácticas socialmente responsables. Para ello resulta imprescindible la integración de las preocupaciones sociales y ambientales en las propias políticas públicas de gestión del territorio y en las relaciones con los diferentes agentes que actúan en él.

Tantos años asumiendo en solitario la responsabilidad de lo público les (a las AAPP y otros actores políticos) ha casi inhabilitado para darse cuenta de los retos y de las nuevas oportunidades.

La petulancia de la gestión o el cliché ideológico ha llevado en muchos casos a la absurda lógica por la cual la administración prefiere la recaudación a la corresponsabilidad administración-empresa.

El sector público debe tener un papel clave en el liderazgo, puesto que articula de manera muy próxima las necesidades y retos de la sociedad y puede facilitar el diálogo entre las partes. Se plantea que el rol se debe basar más en el liderazgo y facilitar la introducción de nuevos valores que un papel normativo y de obligaciones.

El ETI, la gobernanza participativa, los interlocutores sociales y la sociedad civil. Una parte significativa de las acciones para una competitividad sostenible es competencia del nivel local y regional; para estas acciones son prioritarios los sistemas de gobernanza y la cooperación entre los diversos entes locales y regionales, las diferentes autoridades e instituciones, los interlocutores sociales, las empresas y los agentes económicos y sociales de la sociedad civil que interactúan en el territorio.

De aquí la necesidad de proceder cuanto antes a la creación de nuevas competencias que puedan orientar a los ciudadanos hacia el cambio: acciones de formación conjunta destinadas a los gestores de los distritos industriales y a los responsables de las empresas y de los sistemas financieros y de crédito, que habría que llevar a cabo con los responsables políticos y del sector público, así como con los cuadros de los entes locales y territoriales.

En este contexto, es esencial estudiar nuevas modalidades que atraigan al territorio capital humano, por ejemplo mediante un mayor equilibrio entre los horarios laborales y la vida privada, la introducción de incentivos, en particular para las profesiones intelectuales y

altamente cualificadas como directivos, investigadores o profesionales de la industria, que permitan obtener a los interesados, durante su vida profesional, unas ventajas suficientemente atractivas.

La promoción de la identidad territorial se basa en:

- Modelos de gobernanza participativos y transparentes, reparto de poderes entre actores y centros decisorios públicos y privados; refuerzo de las capacidades organizativa, de gestión y explotación, utilización sostenible de los recursos territoriales -transportes, servicios sanitarios, recursos físicos, infraestructuras y TIC;
- Construcción de una imagen "agradable" del territorio;
- Análisis SWOT<sup>63</sup>;
- Ejercicios participativos de prospectiva para tomar conciencia de las concepciones y vías comunes;
- Trabajo en red e intercambio de las mejores prácticas entre las identidades territoriales;
- Ejercicios de evaluación comparativa (benchmarking) para garantizar ventajas territoriales comparadas.

El Estado Relacional como antecedente del concepto de Gobernanza. La internacionalización de la economía pone en crisis el concepto de Estado del Bienestar, desde una perspectiva neoliberal se postula el retroceso de los límites del Estado. Alternativamente, se formula el concepto de Estado Relacional que transforma el modelo gerencial hacia uno caracterizado por el rol de emprendedor social para gestionar la Administración Pública.

Según Farto, el cambio de paradigma del desarrollo local incluye la dimensión local como centro de gestión del o global. Líneas de actuación para la definición de una ELE en la actualidad:

- Desarrollar metodologías de gestión del conocimiento en territorios inteligentes.
- Desmonopolizar lo público, favorecer la ES y fortalecer el Tercer Sector como fuentes de creación de empleo a escala local.

---

<sup>63</sup> El acrónimo inglés SWOT significa Strengths, weaknesses, opportunities and threats; es decir, análisis de los puntos fuertes y débiles, de las oportunidades y amenazas.

- Hacer rentable contratar y contribuir a la cohesión social mediante el fomento de los planes de RSC y la reforma jurídica a favor del triple balance de la empresa (económico, social y medioambiental).

El principio de Responsabilidad Social de las Entidades de un Territorio que surge de la consideración de la RSE como política “bottom up” y el trabajo en RED han permitido situar a los Ayuntamientos y Diputaciones en el nivel de la planificación y diseño de las políticas de empleo, nivel del que se encuentran excluidos por las competencias que marca la Ley de Bases del Régimen Local, superando de esta forma su rol de simples ejecutores de programas finalistas que en muchos casos impide que las entidades locales puedan adaptarlos a las necesidades del territorio donde se desarrolla.

Creemos que las DIPUTACIONES PROVINCIALES son las entidades que pueden liderar esta NUEVA CULTURA DEL TERRITORIO. Así lo propone REVES, red de Territorios socialmente responsables. Una trasposición del concepto de la RSE a las autoridades locales.

### ***3.4. Una propuesta de definición del TSR***

Tras el análisis efectuado del concepto, elementos y características del TSR, estamos en condiciones de proponer la siguiente definición del TSR:

Ecosistema territorial, cultural y social definido por unos límites geográfico-administrativos y dotado de una identidad ética diferenciada, en el que se integran una diversidad de actores de la Administración Pública, el tejido empresarial, las entidades sociales y la ciudadanía compartiendo una visión común que les lleva a cooperar en la construcción de un espacio policéntrico competitivo, equilibrado, sostenible y socialmente responsable.

## **4. Algunas propuestas de actuación para la creación de un espacio de RST**

- Sensibilización de los agentes
- Construcción de una identidad territorial y de una imagen positiva del territorio
- Creación de espacios de diálogo y entendimiento multistakeholders en su territorio buscar lo que une, no lo que separa
- Acompañamiento de iniciativas de otros actores

- Apoyo a la iniciativa emprendedora: formación, acompañamiento, facilitación de trámites y de financiación, apoyo a la transferencia de tecnología, etc.
- Acciones de formación conjuntas entre Administración, empresas, gestores de distritos industriales, del sector financiero, etc.
- Coparticipación en el diseño de planes de formación, planes de estudios, etc. adaptados a las necesidades futuras del territorio
- Medidas para atraer capital humano altamente cualificado al TSR
- Creación de Agendas comunes ej.: agenda medioambiental ayuntamientos
- Promoción y adaptación ad hoc de instrumentos de RS
- Alianzas con empresas y agentes locales para la implantación de políticas
- Dar ejemplo de buenas prácticas y RS cláusulas sociales, contratación justa, etc.
- Extender la RSE al territorio, cadena de subcontratación, cláusulas sociales, compra ética, códigos éticos
- Identificar y comunicar objetivos de RS adaptados a su espacio local
- Crear y mantener Sistemas de información como el SIMAE – PIRMB
- Fomentar la cultura de trabajo en red

Málaga, 12 de diciembre de 2007

Documento elaborado por el Grupo de Trabajo de ADRO integrado por:

- Ana María Castillo Clavero - coordinadora
- Isabel M. Abad Guerrero
- Pilar Martínez Fernández
- María Ángeles Rastrollo Horrillo

7.2. Fecha: Marzo 2014, Autor: Beatriz Gonzalvo; Realización propia  
(Encuestas realizadas en el punto 5)

# Encuesta sobre RSC en el Casco Histórico Socialmente Responsable

---

## Introducción

Este cuestionario<sup>64</sup> le ayudará a reflexionar sobre los esfuerzos que hace para fomentar el espíritu socio-responsable planteándole preguntas sobre las posibles maneras de mejorar su negocio<sup>65</sup> de una forma sensata y provechosa. El cuestionario también le ayudará a identificar qué otras acciones puede emprender para reforzar su actividad, su buen nombre y su rendimiento.

Completar este cuestionario le puede llevar unos diez minutos. Marque las respuestas más convenientes para usted y para su empresa ya que es para su propio uso. No hay respuestas verdaderas o falsas; más bien las preguntas deben impulsarle a valorar las acciones que emprende. Una vez terminado, se utilizaría para ver en qué punto se encuentra y orientarle en el caso de que usted decidiese continuar por el camino de lo socialmente responsable.

## Política de actuación en su lugar de trabajo:

1. ¿Fomenta la promoción de sus trabajadores a nivel profesional y formativo?  
Sí  No  En parte  No sé  No aplicable
2. ¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación (p.ej., contra la mujer, grupos étnicos, discapacitados, etc.)?  
Sí  No  En parte  No sé  No aplicable
3. ¿Consulta con sus empleados los temas importantes?  
Sí  No  En parte  No sé  No aplicable
4. ¿Tiene en cuenta a sus trabajadores a la hora de tomar decisiones?

---

<sup>64</sup> Este cuestionario tiene como base el que la Unión Europea usa para las pymes con algunas variantes. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/questionnaire\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/questionnaire_es.pdf)

<sup>65</sup> Cuando se habla de negocio, no se refiere solamente a empresas, sino que también se habla de asociaciones, fundaciones, etc. Aunque si destacar, que hay ciertas cuestiones especialmente para empresas.

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

5. ¿Ha tomado su empresa las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

6. ¿Ofrece a sus empleados un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo como, por ejemplo, considerando un horario flexible de trabajo o permitiendo que los empleados hagan el trabajo en casa?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

***Cómo puede contribuir al éxito de su empresa una buena política de actuación en el centro de trabajo***

**Un personal motivado a menudo genera estabilidad y deseos de trabajar, y ayuda a crear una buena reputación para la empresa.**

**Política medioambiental:**

7. ¿Ha intentado reducir el impacto medioambiental de su empresa en términos de:

a. ahorro de energía? (poner bombillas de bajo consumo)

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

b. reducción y reciclaje de residuos? (Ejemplo: Separar papel del plástico)

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

c. prevención de la contaminación (emisiones al aire o al agua, vertido de aguas residuales, ruido)?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

8. ¿Cree que su empresa puede ahorrar dinero mediante la reducción de su impacto medioambiental (reciclaje, reducción del consumo de energía, prevención de la contaminación)?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

9. ¿Tiene en cuenta los posibles impactos medioambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios (evaluación del uso de energía, reciclaje o generación de contaminación)?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

10. ¿Proporciona su empresa información medioambiental clara y precisa sobre sus productos y actividades a los clientes, proveedores, comunidad local, etc.?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

11. ¿Cree que la sostenibilidad sería una ventaja competitiva para su negocio? (Que tus clientes sepan que eres sostenible, etc.)

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

### ***Cómo puede una buena política medioambiental contribuir al éxito de su empresa***

**Todos estos beneficios claramente contribuyen a la sostenibilidad de su empresa y su éxito a largo plazo. Y te vas a vender más.**

### **Política de mercado:**

12. ¿Tiene su empresa criterios éticos a la hora de relacionarse con sus proveedores o clientes?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

13. ¿Proporciona su empresa información clara y precisa en el etiquetado de sus productos y servicios, que incluyan sus obligaciones postventa?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

14. ¿Paga puntualmente su empresa las facturas de sus proveedores?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

15. ¿Dispone su empresa de un procedimiento o mecanismo para garantizar una interacción, consulta y/o diálogo productivos con sus clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios? (Ejemplo: un libro en el que apunte los productos que más le piden y no tiene, encuestas sobre los servicios prestados, etc.)

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

16. ¿Admite y da solución su empresa a las reclamaciones de sus clientes, proveedores y colaboradores?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

17. ¿Estáis adheridas a la *junta arbitral de consumo del Gobierno de Aragón*<sup>66</sup>?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

18. ¿Colabora su empresa con otras empresas u organizaciones para abordar las cuestiones planteadas por la responsabilidad empresarial?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

### ***Cómo puede contribuir al éxito de su empresa una buena política de mercado***

**Ese buen nombre es crucial para asegurar el éxito en el mercado.**

### **Política social:**

19. ¿Ofrece su empresa oportunidades de formación a la gente de la comunidad (aprendizajes o experiencia laboral para jóvenes o discapacitados)?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

20. ¿Compra su empresa productos en el barrio (proveedores en el casco histórico)?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

21. ¿Alienta a sus empleados para que participen en las actividades de la comunidad (obras benéficas o patrocinios, proyectos deportivos, culturales, sociales)?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

22. ¿Brinda su empresa apoyo económico estable a proyectos y actividades de la comunidad (obras benéficas o patrocinios)?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

### ***Cómo puede contribuir una buena política social al éxito de su empresa***

Te puedes beneficiar de cosas como las siguientes:

- unas valiosas relaciones personales y vínculos con otras empresas de la zona;
- una mayor aceptación y estima con el cliente
- una mejor reputación empresarial
- una mejor contratación y retención del personal.

---

<sup>66</sup> <https://www.zaragoza.es/ciudad/consumo/jac/bienvenida.htm>

A largo plazo en su área también puede contribuir al éxito económico duradero de su negocio.

**Valores de la empresa:**

23. ¿Ha definido de forma concreta los valores y normas de conducta de su empresa?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

24. ¿Hace partícipes a sus clientes, socios empresariales, proveedores y otras partes interesadas de los valores de su empresa (en presentaciones de ventas, material de marketing o comunicados informales)? [Ejemplo: No solo vendes libros, vendes cultura].

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

25. ¿Son conscientes los clientes de los valores y normas de conducta que sigue la empresa?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

26. ¿Son conscientes todos los trabajadores de los valores y normas de conducta que sigue la empresa?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

27. ¿Enseña a sus empleados la importancia de los valores y normas de conducta de la empresa?

Sí  No  En parte  No sé  No aplicable

***Cómo puede contribuir al éxito de su empresa los valores de empresa***

Definir y transmitir sus valores les ayudarán a usted y a sus empleados a permanecer fieles a sus creencias y fortalecer el prestigio de su empresa, lo que ayudará a atraer empleados, clientes, proveedores e inversores que estén de acuerdo con sus principios.

**Los valores y principios fundamentales de una empresa, y su adhesión a ellos, están indisolublemente ligados a su reputación.**

### Ventajas que aporta la RSC a las empresas:

<b>VENTAJAS</b>	
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
Mejor clima laboral	Preferencia en la adjudicación de contratos públicos
Mayor productividad	Mayor fidelización de clientes
Mejora de la calidad	Mejores relaciones comerciales con grandes empresa y multinacionales concienciadas
Mayor rentabilidad	Premios y etiquetas distintivas
Mayor cohesión interna	Posicionamiento de marca, mejora de la imagen y reputación/notoriedad empresarial
Mejores profesionales	Diferenciación frente a la competencia
Mayor control y gestión del riesgo	Reconocimiento público/prestigio social y mejores relaciones con la comunidad local
Mayor atracción y retención del talento	Posibles ventajas fiscales
Mejora de la cultura organizacional	Preferencia en la obtención de créditos y microcréditos de entidades financieras
Mejora de prácticas medioambientales	Preferencia en el acceso a subvenciones públicas

Para concluir, decir que las empresas son un reflejo de sus dueños, es decir, si eres una persona de calidad tendrás un producto o servicio de calidad (así es como surgieron los programas de calidad total).

Así como también se ha comprobado que se garantiza el éxito de una empresa integrando consideraciones sociales y medioambientales en las actividades (libro verde Río de Janeiro 2001). Por lo que, ¿Por qué no ser socialmente responsable o al menos intentar serlo? ¿Le gustaría participar?

### ***Cómo puede contribuir al éxito de su empresa una buena política de actuación en el centro de trabajo***

El éxito a largo plazo de su negocio y su realización como empresario eficiente a menudo dependen de los conocimientos, habilidades, talento, creatividad innovadora y, especialmente, de la motivación de sus empleados.

Aunque el respeto por la legislación relativa a los temas de contratación, seguridad y salud en el puesto de trabajo pueda bastar para satisfacer las necesidades básicas de sus trabajadores, un compromiso visible con la mejora de sus condiciones de trabajo, con su desarrollo profesional y con su bienestar personal demostrará que realmente los valora como personas y que considera su contribución al negocio. Involucrar a sus empleados le permitirá obtener algo más de ellos en forma de ideas, compromiso y lealtad, lo que redundará en su eficiencia como empresario. Así como, le ayudarán a gestionar mejor los cambios que introduzca en su empresa.

Algunos consejos prácticos que le ayudarán a cimentar buenas “relaciones internas” son:

- asegúrese de que existe confianza mutua entre directivos y empleados;
- consulte a sus empleados sobre cuestiones empresariales (cuando sea útil) y busque su cooperación en temas de importancia para la empresa, y
- estudie la forma en que el desarrollo profesional y la formación de los empleados pueden beneficiar su negocio a largo plazo.

Una eficaz colaboración interna también crea relaciones que mejoran la flexibilidad, receptividad y capacidad de su negocio para que los trabajadores compartan conocimientos. **Un personal motivado a menudo genera estabilidad y deseos de trabajar, y ayuda a crear una buena reputación para la empresa.**

### ***Cómo puede una buena política medioambiental contribuir al éxito de su empresa***

La degradación medioambiental es un problema global y local de creciente preocupación para toda la sociedad y, por tanto, también para sus clientes. Además, un buen comportamiento medioambiental a menudo influye en el aspecto económico.

El ahorro de energía, la prevención de la contaminación, la reducción de residuos y el reciclaje permiten a la empresa reducir sus gastos así como cumplir la normativa medioambiental, mejorar las relaciones con la comunidad local y fidelizar aun más a sus

empleados y tener más lealtad de sus clientes. **Todos estos beneficios claramente contribuyen a la sostenibilidad de su empresa y su éxito a largo plazo.**

Todas las empresas, independientemente de su tamaño o sector de actividad, pueden ejercer impactos positivos o negativos sobre el medio ambiente. Los impactos negativos proceden del consumo directo o indirecto de energía y recursos, la generación de residuos y agentes contaminantes y de la destrucción de los hábitats naturales.

Aunque las pequeñas empresas tienen menos impacto negativo medioambiental todas pueden ayudar reduciendo el consumo de energía y los residuos y reciclando de materiales. Hasta los más discretos avances pueden significar una gran diferencia cuando se suman a los esfuerzos de otros negocios.

### ***Cómo puede contribuir al éxito de su empresa una buena política de mercado***

Las empresas son básicamente organizaciones ‘humanas’ que dependen de una red de relaciones internas y externas vitales para la prosperidad de todos. De cómo se gestionan estas relaciones laborales depende el éxito de una empresa. Las buenas relaciones con los clientes y proveedores proporcionan beneficios a ambas partes.

Una buena interacción es fundamental para lograr el éxito. Una forma rápida de mejorar la productividad de su empresa es compartir experiencias con los proveedores, clientes, empresas de ideas afines y organizaciones empresariales locales. Existen muchos ejemplos de buenas prácticas que pueden ayudar a lograr los objetivos de la empresa. También podrá ayudar a otras empresas compartiendo con ellas sus conocimientos.

Para conservar el buen nombre de su empresa, es importante ‘actuar correctamente’ en todas sus relaciones laborales. En la práctica, se puede lograr una buena reputación dejando satisfechos a los clientes, liquidando las facturas a tiempo y cumpliendo las prácticas empresariales éticas. **Ese buen nombre es crucial para asegurar el éxito en el mercado.**

### ***Cómo puede contribuir una buena política social al éxito de su empresa***

Existe una conexión insoslayable entre un negocio próspero y rentable y el bienestar de la comunidad que lo rodea. Muchos de los pequeños negocios son vitales para su comunidad y tienen una activa implicación en las aspiraciones y actividades del lugar.

Dichas empresas se benefician de cosas como las siguientes:

- unas valiosas relaciones personales y vínculos con otras empresas de la zona;

- una mayor aceptación y estima con el cliente
- una mejor reputación empresarial
- una mejor contratación y retención del personal.

Pero ser un buen vecino no es sólo tener respeto hacia los semejantes más próximos. El apoyo a la comunidad puede incluir cualquier cosa que beneficie a la colectividad, como el patrocinio o la dedicación de tiempo y experiencia. Puede incluir la participación en iniciativas culturales, educativas o deportivas. Ayudar a solucionar cuestiones sociales, como la prevención del delito o el desempleo **a largo plazo en su área también puede contribuir al éxito económico duradero de su negocio.**

Participar activamente en su comunidad también puede ayudarle a identificar nuevos mercados, clientes u oportunidades de negocio; establecer contactos con las autoridades locales y líderes de opinión, y facilitar nuevas asociaciones con otros negocios en proyectos comunitarios.

Intente realizar aquellas actividades que respondan a los objetivos de la empresa (actividades que interesen a los posibles clientes o destinadas a satisfacer las necesidades de formación y empleo de su empresa), que sean relevantes para su comunidad, que animen a sus empleados a participar y que estén al alcance de sus posibilidades.

### ***Cómo puede contribuir al éxito de su empresa los valores de empresa***

La mayoría de las pequeñas empresas ya ‘actúan correctamente’, o al menos hacen muchas cosas buenas. Las pequeñas y medianas empresas con frecuencia reflejan los valores y principios del dueño/director. Sin embargo, algunas empresas han plasmado sus valores en un código de conducta, en una declaración de buenas prácticas empresariales o incluso en una simple serie de normas que articulan la visión, los valores, las responsabilidades y ambiciones de la empresa.

Definir y transmitir sus valores les ayudarán a usted y a sus empleados a permanecer fieles a sus creencias y fortalecer el prestigio de su empresa, proporcionando una herramienta y haciendo una declaración de intenciones para las personas y socios con los que trata. A la gente le gusta trabajar para y quienes compartan sus valores. Es de esperar, entonces, que esto lo ayude a atraer empleados, clientes, proveedores e inversores que estén de acuerdo con sus principios.

Asegúrese de que su empresa y su contexto se ven reflejados en los valores de su empresa. Promueva los mejores estándares en el puesto de trabajo y aborde los intereses y preocupaciones de sus empleados, clientes, proveedores y de la comunidad que le rodea. Empiece por definir claramente los valores, que, como norma general deben ofrecer unas directrices coherentes sobre cómo afrontar las situaciones que provocan problemas o conflictos de intereses. Los resultados serán mejores cuando convenza a los demás de su compromiso con los valores declarados por su empresa, procurando:

- convertirse en un modelo a imitar,
- dialogar con la gente, y
- transmitir sus valores dentro y fuera de la empresa.

**Los valores y principios fundamentales de una empresa, y su adhesión a ellos, están indisolublemente ligados a su reputación.**

<b>Datos</b>
Fecha:
Tipo de entidad:
Correo:
Observaciones:

**Hoja de respuestas:**

	Sí	No	En parte	No sé	No aplicable
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
a					
b					
c					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					

## Hoja de evaluación RSC

Fecha:

Entidad:

Nombre del encuestado:

Cargo del encuestado:

Teléfono:

Correo:

Observaciones:

Cuestiones abiertas:

¿Su empresa establece vínculos con las actividades culturales del barrio? En caso afirmativo indique cuales y en qué medida.

¿Qué acciones cree que podría implantar en su empresa para ser socialmente responsable?

¿Cree que la RSC podría reportarle beneficios de algún tipo a largo plazo? En caso de respuesta afirmativa, indique cuáles serían.

¿Qué esperaría de un proyecto así?

	1	2	3	4	5	6
Innovador						
Desconocido						
Interesante						
Con gancho/ atractivo						
No lo tengo claro						
No va a salir a delante						

¿Cuáles son sus necesidades?

¿Qué "problemas" podríamos contribuir a ayudar a solucionar?

El Casco Histórico Socialmente Responsable cuenta con 59 adheridas que trabajan divididas en varias comisiones, cada una de las comisiones se encarga de una parte del trabajo. Las comisiones que hay por el momento son las que se pueden ver a continuación. Aunque ahora mismo debido a que no todas las adheridas colaboran en una comisión, algunas de ellas (las comisiones) están unidas.

¿En qué comisión crees que aportarías más valor? (Sin compromiso)

- Comisión permanente: engloba a un miembro de cada una de las otras comisiones y se encarga de dinamizar el proyecto y de que todo esté operativo.
- Comisión de formación: preparar un plan de formación sobre lo socialmente responsable. Ejemplo, propuesta de formación de ECODES y de la MAZ.
- Comisión comunicación: elabore tanto el discurso “interno” sobre lo que somos y lo que es el Territorio Socialmente Responsable, y se realizan varias reflexiones. Ejemplo de algo que ha salido de aquí es la Agenda Digital de Barrio.
- Comisión recursos: Esta engloba a personas que facilitan financiación para el proyecto o la buscan activamente.
- Comisión de buenas prácticas: Espacio para compartir e intercambiar conocimientos, experiencias e ideas, publicación y difusión de las prácticas mediante el informe anual. Ejemplo de algo que ha salido de aquí es el concurso de ideas de buenos proyectos.

**Observaciones y propuestas de mejora:**