

## Capítulo 1. Responsabilidad Social Corporativa<sup>1</sup>

### *Lección 2: Concepto de RSC*

Ana Moreno  
Luis Miguel Uriarte  
Rafael Miñano

#### Resumen

En esta segunda lección haremos una introducción al concepto de Responsabilidad Social Corporativa, entendiendo éste como el proceso a través del cual las empresas asumen la responsabilidad por las consecuencias sociales, económicas y ambientales de su actividad, y ello a través de dos mecanismos fundamentales: la rendición de cuentas en las tres dimensiones anteriores y el diálogo con todos los grupos afectados por su actividad.

Presentaremos su evolución histórica, diversas definiciones que se dan desde distintas instancias y explicaremos los ámbitos más relevantes del concepto de RSC. Explicaremos los fundamentos de la ética empresarial, que impregna todo el desarrollo de la RSC; los aspectos que dependen de la alta dirección de la empresa, como el gobierno corporativo, la estrategia empresarial, y la implementación de la RSC en el seno de la propia empresa. Nos adentraremos en lo que se denomina la RSC interna, que es la dimensión de la RSC más directamente relacionada con los trabajadores. Por supuesto, también presentaremos los aspectos considerados esenciales a tener en cuenta en las dimensiones económica, social y ambiental, y las líneas maestras para la relación con los grupos de interés de la empresa.

---

<sup>1</sup> La fuente principal de este capítulo es el libro “La responsabilidad social empresarial. Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos”, coordinado por Ana Moreno, Luis Miguel Uriarte y Gabriela Topa. Además de ellos, otros autores que participaron en dicho libro son Manuel Acevedo, Ángel Ibisate, Ángel Mahou y Carlos Mataix (Moreno, Uriarte, Topa, 2010).

## Introducción.

Para comprender adecuadamente qué es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y cuáles son sus implicaciones para las empresas e instituciones, es necesario comenzar repasando brevemente su historia para, seguidamente, analizar los diversos enfoques convergentes de un concepto, como el de la RSC, no concluyentemente cerrado en su definición.

Aunque el concepto de RSC tiene generalmente una acepción que amplía su significado para organizaciones más allá de las estrictamente empresariales; en este texto se utilizarán de forma indistinta los términos RSC o RSE (Responsabilidad Social de las Empresas) ya que, básicamente, hablaremos de empresas.

Hay dos conceptos que merecen una reflexión previa, pues están estrechamente ligados al origen de la RSC (Moreno, 2010). El primero de dichos conceptos es el de la "ciudadanía corporativa". Según este concepto, las empresas son "ciudadanos" de los países en donde desarrollan su actividad, con sus derechos y deberes, y, como consecuencia del fenómeno de la globalización, "ciudadanos del mundo". Por tanto, tienen responsabilidades ante toda la sociedad y no sólo ante sus propietarios, y deben comportarse de forma "cívica" de acuerdo a su función social, que va más allá de su tradicional función económica.

El segundo concepto es el de "sostenibilidad" o, más concretamente, el de "desarrollo sostenible", que presentamos en la lección 1 y que mantiene con la RSC una estrecha relación, aunque tengan campos de acción diferentes. El mundo empresarial lo ha incorporado en el sentido de que la empresa debe velar por la supervivencia y la rentabilidad tanto en el corto como en el largo plazo, y trabajar por un desarrollo en su contexto social y ambiental igualmente sostenible.

## Breve historia de la RSE

Aunque no se la designara siempre con los mismos términos, las bases para el concepto actual de RSE se han ido estableciendo progresivamente en el tiempo. Puede decirse que nace con la revolución industrial e incluso el propio Adam Smith señaló que la aprobación social de las acciones debía tomarse en consideración, dando ya en ese momento a entender que el interés propio que movía los negocios humanos no podía operar al margen de la moralidad.

Estas ideas encontraron ecos en la acción de Robert Owen, empresario pionero en el cooperativismo y acción sindical, a través de su experimento social de *New Lanark* (1800) y cincuenta años después en la acción de Richard y George Cadbury en su fábrica de chocolates en Birmingham, que fue un modelo de responsabilidad social no sólo hacia el exterior sino también hacia sus propios trabajadores.

Mientras tanto, en Estados Unidos la RSE conservaba la forma de las grandes donaciones filantrópicas que hacían los adalides del movimiento asistencialista. Como destinatarios de estos beneficios se puede mencionar a las Escuelas de Negocios de las principales universidades (Yale, Harvard o Columbia), muchos departamentos universitarios e, incluso, universidades enteras como las de Carnegie Mellon y

Vanderbit, que recibieron cuantiosas sumas procedentes de Rockefeller o de magnates del petróleo.

Durante la crisis económica que se inicia con la caída de la Bolsa de 1929 tiene lugar un debate de tipo ideológico entre algunos académicos respecto a las responsabilidades de los directivos de las empresas. Mientras unos defendían que éstas se limitaban a responder a sus accionistas, otros argumentaban que los favores legales de las empresas se debían justamente a que estaban destinadas a servir a la comunidad. Pero muchos autores coinciden que el concepto de RSE despunta con claridad en el trabajo de Bowen (1953), titulado justamente "*Social Responsibilities of the Businessmen*", en el que se alude a la RSE como las obligaciones de los empresarios en las políticas, decisiones y acciones deseables según los objetivos de la sociedad.

Si deseamos señalar otro hito en este desarrollo también debemos referirnos de nuevo al concepto de ciudadanía corporativa. En 1957, Holgar Johnson, Presidente del *Institute of Life Insurance*, inaugura el 19º encuentro anual en Nueva York con un discurso que comenzaba así: "*Uno de los más importantes cambios que han tenido lugar en la actual generación... es el desarrollo de un nuevo papel de la ciudadanía corporativa, con el reconocimiento de la corporación acerca de su responsabilidad social y económica hacia toda la comunidad*". En el mismo discurso, se reconoce deudor del artículo titulado "*Needed: A New Industrial Ideology*" de Axel Iveroth, director de la Federación de Industrias Suecas, quien afirmó "la libre empresa no conducirá, por sí misma, a una sociedad humana mejor".

Johnson sostuvo que las empresas se encontraban a sí mismas en dicho momento en la posición de ser ciudadanos corporativos, con responsabilidades económicas y sociales hacia todos sus públicos y hacia la comunidad entera y no sólo hacia los propietarios, como se había entendido hasta el momento. El reconocimiento de este rol ciudadano de las empresas las debía llevar a participar en actividades sociales a través de sus contribuciones a la educación, la investigación y el bienestar público general y cuantificó las aportaciones de su sector a las causas filantrópicas durante los años precedentes.

También en los años cincuenta, algunos grupos religiosos de Estados Unidos, como los cuáqueros, comenzaron a aplicar ciertos criterios en sus políticas de inversión, excluyendo de las mismas a empresas relacionadas con la producción de tabaco y alcohol, la industria del juego y en general aquellos negocios que dañaban lo que entendían como el tejido moral de la sociedad.

El desarrollo del concepto y actuaciones en RSE es firme y constante durante los años '60 y '70, aunque se ve frenado por el auge del neoliberalismo de los '80. En los '90, el interés por la RSE resurge con fuerza, entre otras causas, debido a ciertos escándalos de gran resonancia en el sector económico (*Enron*, tal vez el más conocido, pero también los de *WorldCom*, *Tycon* o *Health South Corp*, entre otros), al progresivo fortalecimiento de las organizaciones dentro de la sociedad civil y a la creciente preocupación por temas medioambientales.

En 1999, el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, propuso por primera vez la idea de un Pacto Mundial ante el Foro Económico Mundial. Se trata de una red cuyo núcleo está formado por la Oficina del Pacto Mundial y cuatro organismos de Naciones Unidas: Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, La

Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD) y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

No es un instrumento regulador, sino un marco de trabajo para promover en la empresa un desarrollo sostenible y una buena ciudadanía corporativa. Es una iniciativa voluntaria de civismo empresarial, encaminada a reunir empresas, organismos de Naciones Unidas, sindicatos y representantes de la sociedad civil para aplicar nueve principios universales en materia de derechos humanos, condiciones laborales y medio ambiente, y un décimo añadido posteriormente relacionado con la corrupción.

A la par que se ha ido consolidando el concepto de RSE, han ido apareciendo diversas herramientas que permiten gestionar la RSE en la empresa, se han hecho públicas las Memorias de RSE en la mayoría de las grandes empresas y han aparecido numerosas iniciativas en este sentido, como los *Bancos de buenas prácticas* o las *Redes de transparencia tecnológica e investigación socialmente responsable*. En este movimiento de expansión, la RSE ha llegado a sectores como la Universidad, que progresivamente va incorporando enfoques empresariales en sus modelos de gestión.

También es destacable la eficacia de algunas campañas de presión, a cargo de los grupos de interés, sobre empresas para que se volvieran más responsables en las cuestiones sociales. Aquéllas, aunque incipientes, ponen de manifiesto los indudables riesgos potenciales para una empresa cuya conducta fuese tachada de inaceptable en un momento dado.

## 1. 2. Definiciones

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un concepto con una definición que todavía carece de un consenso generalizado. En parte esto se debe a que los puntos de vista desde donde abordarla son muy variados.

Ya Peter Drucker (1990) definía la RSE hace más de 20 años del siguiente modo: *“Sabemos que su primera responsabilidad social es hacer su trabajo. Sabemos que, en segundo lugar, son responsables de su impacto sobre las personas, la comunidad y la sociedad en general. Y sabemos, finalmente, que actúan de modo irresponsable si van más allá de lo necesario para realizar su tarea, sea ésta cuidar enfermos, producir bienes o promover la enseñanza”*.

Más adelante encontramos definiciones que van enfocando los aspectos que hoy se consideran esenciales en la RSE. En la Unión Europea, el Libro Verde sobre RSE *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001), proponía la siguiente definición: *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”*.

Pero esta definición se amplía y matiza en la Estrategia para 2011-2014 de la Comisión Europea, que la define como *“la integración, en estrecha colaboración con las partes interesadas, de las 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, a fin de maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la*

*sociedad en sentido amplio; e identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas".*

Desde la perspectiva latinoamericana, el *Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social* de Brasil, recoge las mismas ideas y la define así: *"Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales".*

Como ejemplo nacional, en clave española, exponemos a continuación la definición consensuada que elaboró el Foro de Expertos convocado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: *"La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y su gestión, en su estrategia políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés".*

### **Ámbitos principales de relación RSE y empresa**

Como hemos visto en las diversas definiciones, la RSE engloba cuestiones económicas y de gestión, aspectos sociales y medioambientales diversos, por lo que en ella convergen diferentes preocupaciones y disciplinas sociales y científicas. En el interior de las mismas empresas han evolucionado progresivamente diversos enfoques, como la ética empresarial, los aspectos sociales o el desarrollo de los recursos humanos, que alimentan la RSE. De manera gráfica, los ámbitos principales de relación RSE-empresa se recogen a continuación de forma gráfica.

El interés actual de las empresas en la RSE no es totalmente voluntario. Muchas empresas han tomado conciencia de su responsabilidad social cuando se han visto sorprendidas por la respuesta del público hacia ciertas cuestiones que, hasta ese momento, no pensaban que fueran parte de su responsabilidad empresarial.

Si analizamos las áreas de impacto de las empresas en la sociedad, vemos que se podrían clasificar de diversos modos pero uno muy intuitivo es la llamada *Triple Cuenta de Resultados*, que incluye el rendimiento económico, ambiental y social. Cada factor interactúa con los demás y es interdependiente de los otros logros (por ejemplo, buen gobierno, estándares éticos de negocios, desarrollo de recurso humanos y relación con grupos de interés e implicación en cuestiones sociales).

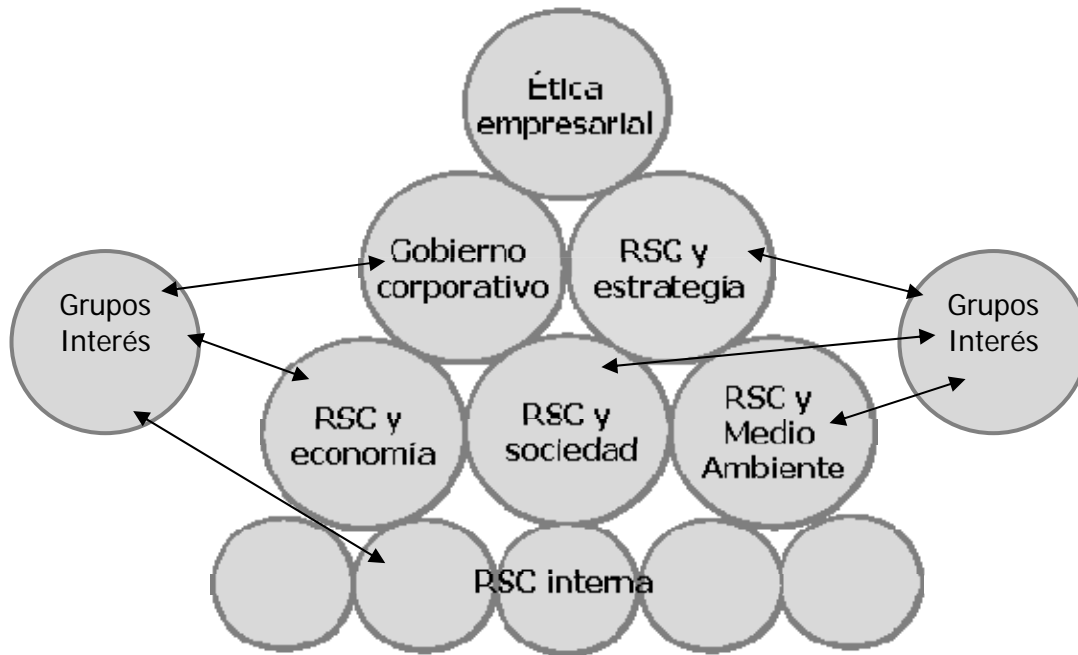


Figura 1. Ámbitos principales de relación RSE-empresa. Elaboración propia

Es razonable afirmar que la mayor área de influencia de una empresa es la económica. Algunos argumentan como Drucker (1990), que la primera responsabilidad social de una empresa es hacer bien su trabajo, es decir: ofrecer buenos productos y servicios de un modo seguro y a coste apropiado. Pero otros plantean dudas acerca de si las empresas que generan productos "antisociales" aunque legales, como el tabaco o las minas anti-personas, pueden ser consideradas buenas ciudadanas simplemente porque mantengan estándares impecables en las facetas ambiental y social.

El impacto ambiental de muchas empresas es hoy en día mucho más conocido y se ha transformado en una prioridad para los directivos durante los últimos diez años. En esta dirección, algunas empresas se han propuesto controlar las emisiones contaminantes a lo largo de todo el ciclo vital de sus productos. En este sentido, podemos señalar dos aspectos de interés: primero, la conveniencia de promover el control de las empresas sobre sus propios impactos ambientales (v.g. desde Kyoto se negocian las emisiones de carbono) más que de implicarse en apoyar económicamente programas externos y, segundo, el rápido avance en esta dimensión puede servir de guía para desarrollar otros aspectos menos internalizados de la RSE.

En concreto, el impacto de los conceptos de sostenibilidad ambiental en el desarrollo de la RSE ha sido muy importante. De hecho, este área de la RSE ha ido por delante de otras con bastantes años de ventaja y es posible que ello se deba cuanto menos a tres factores. Por una parte, la normativa medioambiental se ha regulado antes que ciertos avances sociales y esto ha favorecido que la RSE empresarial medioambiental tenga un carácter reactivo, mientras que en los aspectos sociales se debería ser más bien proactivo. En segundo lugar, los impactos medioambientales de las empresas son tangibles y medibles, de tal modo que es muy difícil disimular el impacto en esta área. En tercer lugar, el impacto medioambiental es percibido más claramente como algo global, de tal modo que es cada vez más visible cualquier acción que atente contra esta faceta del bienestar, lo cual no se puede aplicar exactamente igual a los aspectos

sociales de la RSE. Naciones Unidas, a través de iniciativas estrictamente empresariales como el Pacto Mundial u orientadas a la sociedad en su conjunto, como los denominados Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en el periodo 2000-2015, ha intentado poner los problemas sociales como parte destacada de la agenda internacional. En la actualidad se está trabajando en la denominada agenda post-2015, que establecerá nuevos objetivos de desarrollo integrando de forma convergente los aspectos sociales y ambientales.

En la faceta social, los contenidos de la RSE son muy diversos, como veremos en el epígrafe (f). Uno de los más relevantes es el que concierne a los derechos humanos, incluyendo desde el maltrato a las poblaciones aborígenes hasta el trabajo infantil. Las noticias en la prensa han ayudado a hacer de la RSE un asunto estratégico para muchas empresas. Por ejemplo, en los años '90, algunas empresas sufrieron el boicot de los consumidores cuando diversos medios de comunicación publicitaron las prácticas de trabajo abusivas de las compañías proveedoras en el sudeste asiático.

Al extender el área de estándares éticos de las empresas de forma coherente se llega a incluir muchos aspectos que conciernen al funcionamiento interno de la empresa y tienen unas implicaciones sociales externas muy amplias. Por ejemplo, el modo de seleccionar y contratar a su personal, el manejo de la igualdad de oportunidades, la conciliación entre trabajo y vida familiar o los despidos, tienen efectos más amplios que van más allá de su influencia sobre la empresa y sus empleados. En este apartado, algunos autores sugieren incluso la conveniencia de atender a la inclusión-exclusión social de los inmigrantes (Marsden y Andriof, 1998).

Como vemos, la RSE es un concepto transversal, que afecta todos los sectores y a todas las áreas de actividad de una empresa. Para profundizar algo más en el entendimiento de la RSE, detallaremos el significado de los ámbitos señalados en la figura 1.

### **a) Los grupos de interés (*stakeholders*)**

Se consideran grupos de interés a cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por las actividades de la empresa (Freeman, 1984). En realidad la lista parece siempre abierta, ya que empieza por los más directos, como los accionistas e inversores, empleados, proveedores, clientes y consumidores. Pero incluye también a las Administraciones Públicas, a las empresas competidoras, a las comunidades locales, y a muchos otros grupos y organizaciones, así como a la sociedad en general, incluyendo las generaciones futuras y las implicaciones al medioambiente.

Si combinamos la perspectiva de la Triple Cuenta de Resultados con la de los grupos de interés, podríamos obtener un diagrama como el de la Figura 2. En él se intenta mostrar cómo el impacto de la empresa en la sociedad es semejante a ondas concéntricas. Las diversas áreas de efectividad o logro de la empresa (económico, social y medioambiental) se concretan en preocupaciones específicas para la empresa, en función del grupo de interés desde el cual se analice la cuestión. No todas las áreas de efectividad afectan por igual a todos los grupos de interés, sino que algunas pueden resultar preponderantes para un grupo, en un lugar y momento dados.

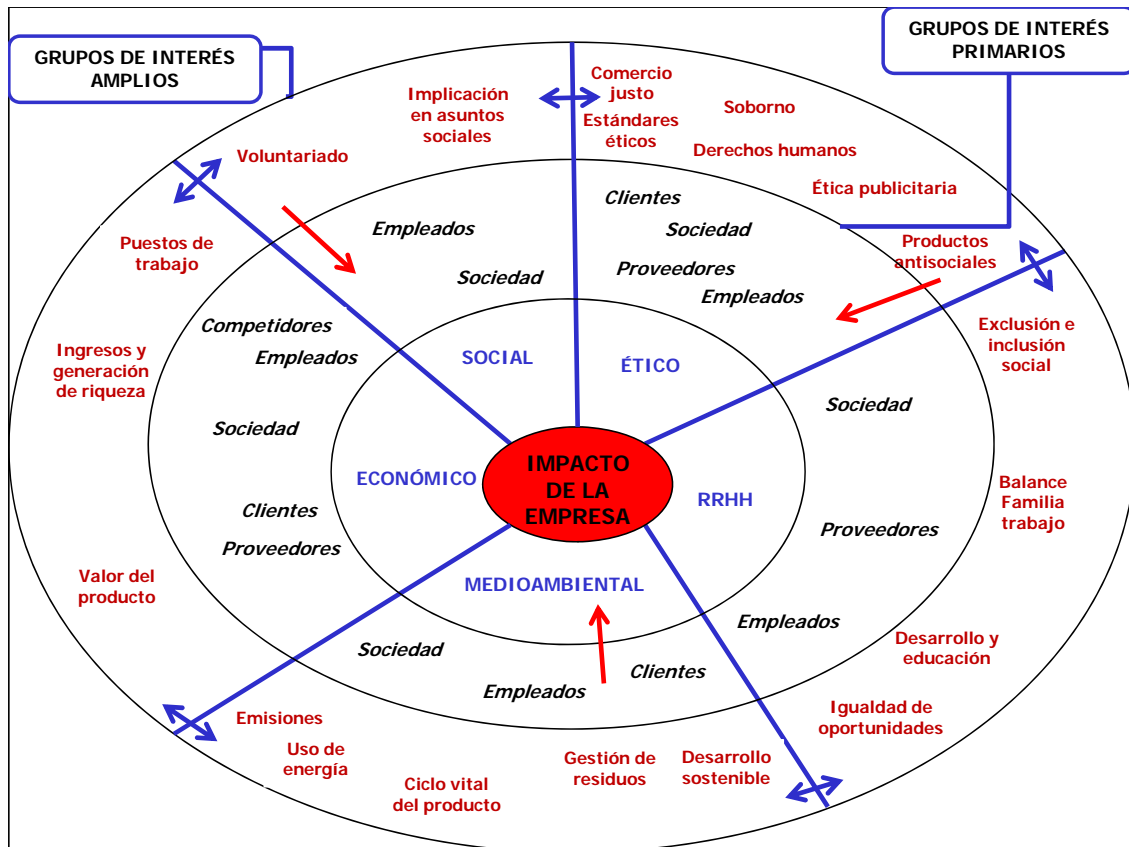


Figura 1. El impacto de la empresa como ondas concéntricas.

Como hemos visto en varias de las definiciones, la propuesta de la RSE es de colaboración estrecha con todos los *stakeholders*, fundamentada en la transparencia y el diálogo.

## b) Ética empresarial

En su relación con la RSE, la ética empresarial juega el papel de una brújula que alinea los diversos enfoques dentro de la responsabilidad social. Como ya se señaló, la RSE no es un concepto con una sola dimensión, sino que integra distintos enfoques conceptuales asociados a diversos ámbitos de actuación y/o impacto de la empresa. La característica común de estos enfoques es que apuntan todos en la misma dirección, en la búsqueda de modelos que permita que la contribución de la empresa a la sociedad y al entorno sea lo más justa y valiosa en equilibrio con su resultado económico. Al hablar de justicia y valores, nos encontramos en el ámbito de la ética.

La ética empresarial es una herramienta necesaria para el buen funcionamiento de las empresas mediante la asunción de principios como el respeto, la responsabilidad, la honestidad, la transparencia, etc. Además es una oportunidad, como trataremos de desarrollar más adelante, para lograr ventajas competitivas. La RSE se sustenta sobre la ética empresarial.

Adela Cortina (1997) define la ética como "un saber que nos orienta para tomar decisiones justas y felices". La ética, pues, debe elaborarse desde y para la persona, en clave de búsqueda de la felicidad. Pero lo que se puede decir de las personas,

añade Adela Cortina, hay que decirlo también de las actividades humanas, y la empresarial es una actividad humana más y ciertamente de las más creativas.

En esa misma línea, José Antonio Marina (1998), afirma que la ética es un proyecto de la inteligencia humana que tiene como objetivo la felicidad. El autor, a partir de aquí, se pregunta por la inteligencia como motor ético en las empresas, pero ¿cómo caracterizar a una empresa inteligente?

Su respuesta es sencilla pero sugerente: “aquella que trabaja de tal manera que consigue que un conjunto de personas que pueden no ser extraordinarias produzcan efectos extraordinarios”. Consiste, pues, en aprovechar el talento individual y añadir un plus, ese valor añadido se puede expresar en una fórmula: Organización inteligente = talentos individuales + organización innovadora + clima en la empresa + modo de liderar (Marina, 2007).

La empresa, en cuanto comunidad de personas que aportan conjuntamente su trabajo directivo, su trabajo operativo y su inversión, es sujeto de comportamiento ético, con responsabilidades ante la sociedad, como vimos al explicar el concepto de “ciudadanía corporativa”. La ética de la empresa, sería la búsqueda inteligente de la “felicidad = bienestar” de las personas que tienen intereses, conforman o son afectadas por la empresa, o sea, los grupos de interés internos y externos de la misma.

La ética es, en este sentido, un proyecto de progreso, innovador, que se caracteriza por una mayor capacidad para resolver y anticiparse a los problemas, lo que en clave ética significa una prolongación del diálogo, una mejoría en las relaciones “sociales” de las empresas, una forma, en definitiva, más inteligente de relacionarse con todos los *stakeholders*, generando “redes de confianza”. Ninguna empresa puede tener éxito de forma continuada en el tiempo sin generar esa confianza, que se ve socavada por los escándalos y malas prácticas corporativas, y por su amplia exposición mediática.

El avance de arriba hacia abajo en la construcción de un modelo ético de empresa que se comprometa con el avance de la RSE es imprescindible. Pero no lo es menos el avance de abajo a arriba. Las empresas son una suma de personas, de clientes, de empleados, de directivos. Muchas veces se llega a confundir el concepto de “ética de las empresas” con el de “ética de los directivos”. Ambos conceptos son necesarios y complementarios en una empresa, pero no sinónimos.

Las buenas empresas necesitan buenos profesionales. Los buenos profesionales necesitan buenas empresas, y si no consiguen trabajar en empresas acordes a sus valores, tendrán serias dificultades para desplegar su concepto de lo que es ser un buen profesional.

Por otro lado, los directivos deben mantener su propia ética, que no será la de la empresa. A pesar de no ser lo mismo, ambas éticas deben ir completamente en paralelo y de la mano en todas las actuaciones que correspondan al ámbito empresarial.

Un buen profesional es aquel que con su práctica aporta a la sociedad los bienes internos de su profesión. Las tres primeras profesiones de la humanidad fueron los sacerdotes, que buscaban el bien del alma, los médicos, que buscaban el bien del cuerpo, y los abogados que buscan el bien de la comunidad política. Al aportar unos

bienes internos a la sociedad, se obtienen unos bienes externos que son el dinero, el prestigio y el poder.

Adela Cortina (2008) resalta que la ética de la sociedad es la que marca la forma en que los bienes internos deben desplegarse y enuncia tres principios básicos:

- Cada persona es un fin en sí mismo, no debe ser instrumentalizada y si *empoderada* para desarrollar sus planes vitales.
- A la hora de tomar decisiones hay que tener en cuenta a todos los afectados.
- Lo que es valioso por sí mismo hay que respetarlo, lo que lleva a la responsabilidad sobre la naturaleza.

Estos principios, debieran regir la ética de los profesionales para la aportación de su vocación, sus competencias y su actividad. Cuando los bienes internos pasan a ser secundarios frente a los bienes externos, los trabajadores se alejan del buen profesional.

Nos planteamos entonces algunas cuestiones sobre la responsabilidad de las actuaciones de la empresa, la capacidad de intervención, la aportación de valor,... de cada uno de los distintos componentes de la empresa. Quizás cada uno de los agentes empresariales tengan un papel que jugar para marcar el rumbo de las empresas socialmente responsables:

- Los accionistas (los dueños legales), directos o a través de fondos de inversión, grandes o pequeños, con las decisiones de inversión.
- Los clientes (los que garantizan los ingresos), con los criterios de compra de los productos.
- Los empleados (las manos y cabezas que ejecutan las acciones de la empresa), rompiendo el paradigma de que son una pieza pasiva en las decisiones de la empresa.
- Los directivos y directivas (las cabezas y brújulas de la empresa), asumiendo el liderazgo del cambio, convencidos de que la apuesta por la RSC es una apuesta empresarial ganadora.

Para lograr una coherencia entre la ética de la empresa y la de sus profesionales, las organizaciones han de construir una cultura corporativa que las identifique y permita la identificación de sus miembros con la misma. Con una cultura empresarial definida por prácticas y actitudes responsables y respetuosas comercial, técnica, medioambiental y socialmente, en la que los miembros de la organización interiorizan, transmiten y refuerzan tales valores, es evidentemente más fácil alcanzar y mantener la confianza interna y externa en la organización.

Interesa también a las organizaciones mantener un bajo nivel de conflicto interno, y si los conflictos surgen, tener mecanismos eficaces para resolverlos. Esto hace que sea primordial que las empresas se doten, primero, de mecanismos de integración efectiva, para que las energías y las capacidades creadoras y productivas de todos sus miembros estén efectivamente coordinadas y, luego, de una definición común sobre los criterios mínimos de conducta exigibles en todos los miembros de la organización, con independencia de las diferencias culturales, de carácter, o de cualquier otro tipo. Como instrumentos concretos, muchas empresas disponen de un *código ético* que define los valores y principios de la cultura de la empresa, y un *código de conducta*

que orienta el comportamiento que deben de seguir los empleados de la empresa en coherencia con dicha cultura.

Estos objetivos se encaminan a hacer de la organización un equipo cohesionado y no una mera suma de personas movidas cada una por sus intereses individuales. Esto da pie al siguiente ámbito, el gobierno corporativo.

### **c) Gobierno Corporativo**

Entendemos por Gobierno Corporativo un conjunto de principios y normas, procesos y procedimientos que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, es decir de sus tres poderes: los Accionistas, el Consejo de Dirección y la Alta Administración. Un buen Gobierno Corporativo provee los principios para asegurar el logro sostenido de los objetivos de la empresa, proteger su patrimonio y los intereses de todos los grupos interesados, vigilar la creación de valor y el uso eficiente de los recursos.

Este concepto apareció hace algunas décadas en los países más desarrollados de Europa Occidental, Japón, Canadá, Estados Unidos y Australia. Entre otras razones estaba motivado por la necesidad de los accionistas minoritarios de una empresa de conocer el estado en que se encontraban sus inversiones. Dicho de otra manera, querían saber qué se estaba haciendo con su dinero y cuáles eran las expectativas futuras. Esto hizo que los accionistas mayoritarios de un negocio y sus administradores, iniciaran un proceso de apertura de la información, al mismo tiempo de profesionalización y transparencia en el manejo del referido negocio.

Los principios del Buen Gobierno Corporativo se han impulsado a través de diversos documentos emanados de organismos nacionales e internacionales.

A nivel internacional es relevante comentar aquí el Informe Winter (2002), elaborado por el Grupo de Alto Nivel de Derecho Mercantil, presidido por Jaap Winter, por encargo del ECOFIN (ministros de Economía y Finanzas de la Unión Europea), que dio lugar a un Plan de Acción en materia mercantil y societaria. Este grupo consideró que no resultaba conveniente la elaboración de un único Código de Buen Gobierno aplicable a todos los Estados miembros, sino más bien la armonización de ciertas pautas aplicables al gobierno corporativo en los distintos Estados. El objetivo último del Informe fue sentar recomendaciones o propuestas de bases y pautas de actuación en relación al proceso de creación del derecho comunitario en materia societaria.

Siguiendo en el plano internacional podemos considerar las iniciativas que se han venido adoptando en los últimos años en Estados Unidos, como la Ley Sarbanes-Oxley (Ley SOX) de 2002. Esta ley nació a raíz de graves escándalos como Enron, Tyco International, WorldCom y Peregrine Systems, con el objetivo de monitorear a las empresas que cotizaban en bolsa, tratando de evitar que las acciones de las mismas fueran alteradas de manera dudosa y evitar fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversor. Esta ley va más allá del ámbito nacional y afecta a todas las empresas que cotizan en NYSE (Bolsa de Valores de Nueva York), así como a sus filiales. La ley SOX recoge un conjunto de normas de buen gobierno y de regulación de los auditores y, entre otras novedades, introdujo la creación del Public Company Accounting Oversight Board, un órgano de supervisión de los auditores dependiente de la SEC.

En esta misma línea, en 2003 se publicaba en Gran Bretaña otro informe sobre gobernabilidad corporativa titulado *Review of the Role and Effectiveness of the Non-executive Directors* (Examen del papel y la eficacia de los directores no ejecutivos), o informe Higgs, que debe su nombre al experto en banca de inversiones que lo recopiló: Derek Higgs.

A nivel europeo, también la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), emitió sus *Principios de Gobierno Corporativo* (2004) en los que se encuentran las ideas básicas que dan forma al concepto, el cual es utilizado por los países miembros de la UE y algunos otros en proceso de serlo, y que sirven de directrices para las empresas multinacionales, alcanzando tales principios gran difusión.

Asimismo, la OCDE y el Banco Mundial, han desarrollado un amplio programa de difusión del concepto de Gobierno Corporativo en el mundo. Este programa incluye la celebración de mesas redondas por regiones geográficas, como América Latina, las cuales se han llevado a cabo con periodicidad anual.

Antes, en 1999, el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, propuso por primera vez la idea de un Pacto Mundial ante el Foro Económico Mundial. Se trata de una red cuyo núcleo está formado por la Oficina del Pacto Mundial y cuatro organismos de Naciones Unidas: Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, La Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD) y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

El Pacto Mundial (ONU, 1999) no es un instrumento regulador, sino una iniciativa voluntaria que establece un marco de trabajo para promover en la empresa un desarrollo sostenible y una buena ciudadanía corporativa. Está encaminado a reunir empresas, organismos de Naciones Unidas, sindicatos y representantes de la sociedad civil para aplicar nueve principios universales en materia de derechos humanos, trabajo y medio ambiente y un décimo añadido posteriormente relacionado con la corrupción.

La existencia de todos estos códigos no ha impedido, sin embargo, las prácticas financieras que han llevado a la crisis actual. Es por ello que muchas veces empiezan a cuestionar los principios de autorregulación que están en la base de estas iniciativas.

Un buen Gobierno Corporativo provee los principios para asegurar el logro sostenido de los objetivos de la empresa, proteger su patrimonio y los intereses de todos los grupos interesados, vigilar la creación de valor y el uso eficiente de los recursos.

El gobierno corporativo, en cuanto que debe velar por los intereses de sus stakeholders y la creación de valor, está muy relacionado con la denominada *Reputación Corporativa*. El término *Reputación Empresarial* o *Corporativa* ha venido desarrollándose en los últimos años en paralelo y asociado al de RSE.

Según definición del Foro de Reputación Corporativa (fRC), la reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos. Tiene que ver con el comportamiento observado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir el valor que genera a los mencionados grupos de interés.

La reputación, según esta línea de pensamiento, ha de ser gestionada como un activo básico y "real" a potenciar por la empresa y eso lleva a asegurar que esta gestión es "percibida" por los grupos de interés.

Volviendo al fRC, éste entiende que la construcción y consolidación de una buena reputación implica la gestión integrada de distintos factores: ética, buen gobierno, innovación, productos y servicios de calidad, entorno de trabajo, responsabilidad social corporativa, resultados financieros y liderazgo.

Como ha dicho recientemente D. Eduardo Bueno Campos, Catedrático de Economía de la Empresa de la UAM y Vicepresidente Primero de AECA, "el reto de un buen gobierno corporativo es la clave de la visibilidad deseada para poder construir una Europa del conocimiento para el crecimiento, lo cual se requiere, para salir de la crisis, que la economía real y la economía financiera se desenvuelvan en armonía y con una estrategia que las integre basada en la esfera de la economía del conocimiento, como fundamento en que tiene que basarse el nuevo modelo económico productivo más sostenible que necesita la nueva Europa y algunos de sus países periféricos, como, entre otros, España. Con estas directrices es posible que se pueda discurrir por el camino de la recuperación económica o de la superación de la crisis en un tiempo razonable".

Todo ello hace necesario una profunda revisión de muchos principios, tanto financieros como sociales y medio ambientales sobre los que se apoya hoy el gobierno y la gestión de las organizaciones, públicas y privadas.

Por último, también queremos resaltar la importancia de incluir los modelos de tratamiento de la información como uno de los "activos" que un buen gobierno corporativo ha de gestionar eficazmente para alcanzar los objetivos de la empresa, disminuir riesgos y reforzar la creación de valor compartido con sus grupos de interés. En los siguientes capítulos del curso se profundizará en este concepto.

#### **d) RSE y estrategia empresarial**

Una buena definición de la estrategia empresarial en el marco de la RSE tiene un efecto multiplicador en los beneficios que obtiene la empresa de la aplicación de principios RSE en la toma de decisiones. Si la estrategia de la empresa no está alineada con los objetivos de la RSE, entonces se pierde el concepto. Se pasa a una situación en la que se puede hablar de filantropía o acción social, pero en la que se puede caer en contradicciones e indefiniciones que, trasladadas a la actividad diaria de la empresa, lleven a tomar decisiones en la dirección opuesta a una responsabilidad social auténtica.

Para fundar una RSE genuina es necesario realizar un análisis completo de las relaciones entre la estrategia de la empresa y el marco social concreto en que ésta se desenvuelve. Si se hace así, según Porter y Kramer (2006), la RSE puede ser un valor añadido a la estrategia de la empresa preparándola y dotándola de herramientas innovadoras para hacer frente a distintas situaciones. Ellos proponen que:

- la RSE se centre en las áreas de actividad y conocimiento más relevantes de su contexto competitivo,

- la implicación de la empresa con la sociedad se construya desde la transformación de las actividades de la cadena de valor de la empresa para beneficiar a la sociedad (ver Figura 2).



Figura 2: Cadena de valor, según el modelo de Porter y Kramer (2006)

Por ejemplo, una empresa del sector de las tecnologías de la información podría implicarse en aspectos de seguridad en la red o la lucha contra la brecha digital en cualquiera de sus dimensiones: acceso a infraestructuras, desarrollo de capacidades en los usuarios, generación de servicios relevantes, asequibilidad de productos y servicios, etc.

La RSE tiene una gran capacidad de creación de valor, que no debe quedarse únicamente en la mera visión comercial o de marketing que se percibe en algunas ocasiones. Alineada con la estrategia, puede ser un fuerte motor de crecimiento sostenible y conduce hacia la obtención de una ventaja competitiva de la compañía.

Profundizaremos en estos aspectos estratégicos de la RSE en una lección posterior.

### e) La RSE y el medio ambiente

Las sociedades desarrolladas contemporáneas han ido progresivamente madurando la idea de que para garantizar la continuidad de nuestro desarrollo presente, y sobre todo futuro, era necesario poner cotas a las acciones de las empresas y de la sociedad en su conjunto, que podían traer aparejadas consecuencias negativas a medio y largo plazo. Así fue ganando carta de ciudadanía el concepto de sostenibilidad y de desarrollo sostenible, que se plasma en el Informe realizado por la entonces primera ministra noruega Gro Harlem Brundtland (ONU, 1987).

En dicho concepto, está implícita la idea de que la responsabilidad ya no se limita a mis propias acciones, ni a las que se ejecuten durante el tiempo vital de mi generación, sino que existe una responsabilidad que algunos denominan intergeneracional (Puerta y Olarreaga, 2006). Esta concepción se consolida en las empresas de modo que se ha pasado de la única cuenta de resultados (la económica) a una triple cuenta de resultados, en la que se incluyen las dimensiones social y medioambiental. Estas dimensiones no se pueden abordar por separado, sino de forma complementaria, ya que podría suceder que aquello que maximice los beneficios en una cuenta ponga a la vez en peligro los resultados de otra. Además, debido a que hay en la empresa diversos grupos de interés que la sostienen, es necesario analizar en detalle el papel de cada uno de estos grupos en la acción medioambiental dentro de la actividad de la empresa. También hay que recordar que esta diversidad de intereses podría implicar

un choque entre ellos, puesto que si bien se puede considerar que todos son legítimos no hay porqué suponer que serán acordes los unos con los otros.

Sin embargo, a partir del 4º informe del IPCC (Panel Intergubernamental del Cambio Climático), en el que sobre la base de la idea fuerza: “se nos ha acabado el tiempo”, se conmina a todos los países (sector público, privado y ciudadanía y sociedad civil) a colaborar y a contribuir de forma global a limitar sus emisiones de CO2 a la atmósfera, la sostenibilidad ambiental se sitúa, sin ambigüedades, en el centro de la agenda social y, por ende, en la de las empresas. Estas empresas empiezan a considerar que el cambio climático supone tanto un riesgo en términos de negocio y reputación, como una oportunidad para el desarrollo de nuevos productos o el acceso a nuevos mercados.

Puerta y Olarreaga (2006) señalan cómo se despliega el abanico de la RSE empresarial en relación con el medioambiente y lo hacen a través de sucesivos planos de concreción. Cada uno de ellos tiene un mayor nivel de amplitud que el que le sigue y, por lo tanto, se concreta en éste.

El primer plano lo representan los intereses medioambientales de los stakeholders, que se trasladan a la estrategia empresarial a largo plazo. Por ejemplo, si los clientes están interesados en conocer la gestión medioambiental de la empresa para decidir cómo gastar su dinero, la empresa debería tener cuidado en su estrategia empresarial de fomentar la I+D+i innovadora con el medioambiente.

El siguiente plano se sitúa en las políticas concretas de la empresa, ya que exigirá tomar en cuenta el marco normativo concreto que la limita y la propia trayectoria histórica para tomar decisiones informadas y operativizar la estrategia en unos criterios de acción a corto y medio plazo. Siguiendo con el ejemplo, la empresa podrá estar atenta a promover el diseño ecológico de sus productos y la eficiencia ecológica de sus procesos.

Por último, la concreción final se hará en la gestión medioambiental cotidiana de todos los procesos, de tal modo que resulten imbuidos de esta práctica las acciones de aprovisionamiento, producción, distribución, comercialización, etc. Para acabar con el ejemplo, en este plano la empresa debería atender, entre otros aspectos, a la adecuada formación e información a sus consumidores de las acciones medioambientales que lleva a cabo o de las innovaciones introducidas en sus productos.

Desde otra perspectiva, para mostrar los aspectos relevantes de la dimensión ambiental de la sostenibilidad, podemos tomar como referencia el Global Reporting Initiative (GRI), una de las referencias más reconocidas y utilizadas para implementar la RSE en las empresas. En sus estándares, el GRI identifica los impactos de las organizaciones en los sistemas naturales: la tierra, el aire, el agua y los ecosistemas. Estos impactos los agrupa en diversas categorías: impactos relacionados con los insumos (como la energía y el agua) y salidas (como emisiones, vertidos y residuos), respeto a la biodiversidad, impactos del transporte, de los productos y servicios, así como el cumplimiento con las normativas ambientales y las inversiones realizadas.

#### **f) La RSE y la función social de la empresa.**

Siguiendo el trabajo de Carroll (1979), podemos distinguir distintas respuestas de las empresas ante las demandas de la sociedad. En un primer momento, la empresa se limita a una posición reactiva, que implica responder ante las exigencias legales y otro tipo de fuerzas externas que la obligan a modificar sus actuaciones para conseguir determinados resultados sociales. Esta etapa da paso a una filosofía de tipo defensivo, dentro de la cual la empresa utiliza las acciones sociales como válvula de escape ante las presiones, tales como las campañas publicitarias en su contra por comportamientos socialmente irresponsables.

En un plano distinto se sitúan aquellas empresas que hacen “lo mínimo”, en el sentido de que obran correctamente pero sin insertar la RSE dentro de su estrategia empresarial ni tienen en cuenta los resultados a largo plazo de sus acciones sociales.

Por último, aunque todavía lejos para muchas empresas, está la actitud proactiva, según la cual la empresa intentará anticipar sus estrategias de RSE de modo que acometa sus acciones sociales adelantándose a las demandas y exigencias de la sociedad.

Son muchas las empresas que aún conservan actitudes reactivas o defensivas dentro de las cuales la acción social de tipo filantrópico tiene un lugar destacado. Es cierto que estas acciones han aportado beneficios sociales, pero aún así es necesario recordar que verdadero objetivo es la RSE estratégica.

Cada vez más autores insisten en que el éxito de una empresa no sólo depende de ella misma y de sus acciones, sino que requiere del bienestar de la sociedad en que opera. Dicha sociedad requiere determinados niveles de educación, salud e igualdad de oportunidades para proporcionar a la empresa una fuerza de trabajo productiva. Esta misma sociedad será la que pueda ofrecer oportunidades de negocio cada vez mayores, de modo que los fines empresariales aparecen ligados al logro de los fines sociales del entorno.

Por otra parte, ninguna sociedad desarrollada puede pensar que puede sobrevivir a largo plazo si destruye a sus empresas. Las experiencias muestran que reducir la actividad empresarial, acaba con la competitividad, la oferta de empleo y el crecimiento de las riquezas. En otras palabras, las sociedades necesitan unas empresas “saludables” para su desarrollo. Por este motivo, se insiste en la necesidad de identificar las necesidades e intereses mutuos de sociedad y empresa.

En la dimensión social de la RSE, los impactos que la organización tiene sobre los sistemas sociales en los que opera pueden clasificarse en distintas categorías. Siguiendo de nuevo al GRI, destacamos el ámbito de las condiciones laborales en toda la red de suministro, con especial atención a aspectos de salud, seguridad, formación e igualdad de oportunidades; el respeto a los derechos humanos, tanto en aspectos laborales, como de las comunidades indígenas y la no discriminación; aspectos sociales como el cumplimiento de obligaciones fiscales y normativas, competencia leal o medidas anticorrupción; y aspectos relacionados con la calidad del producto, la atención e información al cliente, protección de datos, etc.

#### **g) La RSE y la función económica de la empresa.**

Se puede estudiar la dimensión económica de la RSE desde dos perspectivas distintas. Una de ellas se centra en el impacto de las organizaciones en la situación económica de los grupos de interés y en los sistemas económicos locales, nacionales e internacionales. La otra perspectiva es el estudio de los beneficios económicos producidos por la RSE, como pueden ser la disminución de riesgos, la mejora de la eficiencia o la ventaja competitiva.

Desde el primer punto de vista, un aspecto esencial de la RSE en su dimensión económica será el modo en que los ingresos se distribuyen entre los distintos stakeholders. A nivel interno, los valores y principios de la empresa han de verse reflejados en el establecimiento de sueldos y prestaciones de los empleados y directivos. A nivel externo, también han de concretarse en relación con los accionistas, las remuneraciones a los distintos actores de la red de suministros (productores, proveedores, distribuidores,...), el pago de impuestos en los distintos países en donde se opere y las estrategias de inversión de los beneficios en las comunidades locales. En el escenario globalizado actual, las empresas transnacionales, deben comprometerse de una manera nueva y distinta con los ciudadanos y colaborar con los estados en garantizar el acceso para todos de los bienes públicos globales.

En relación a los impactos en los sistemas económicos en los que opera la empresa, además de los impactos directos derivados de la contratación de personal local, una buena política de RSE puede incidir en otros muchos aspectos de las economías locales. El GRI señala algunos de ellos:

- cambios en la productividad de organizaciones, sectores o el conjunto de la economía;
- desarrollo económico en áreas con elevados índices de pobreza;
- impacto económico de la mejora o el deterioro de las condiciones sociales o ambientales;
- disponibilidad de productos y servicios para las personas con rentas bajas;
- promoción de capacidades o conocimientos en una comunidad profesional o una zona geográfica;
- creación de puestos de trabajo en la cadena de suministro y distribución;
- estimulación, facilitación o limitación de las inversiones foráneas directas;
- impacto económico del traslado de operaciones o actividades; e
- impacto económico del uso de productos y servicios.

Desde el punto de vista del estudio de los beneficios económicos producidos por la RSE, en los últimos años se ha observado una evolución del papel y la importancia de la RSE para las compañías. Poco a poco, la inclusión de criterios sociales y ambientales en la actividad de las empresas va pasando a ser considerado un elemento necesario para la generación de valor económico sostenible a largo plazo, tal y como muestra la figura 3, a partir de un sondeo de Boston Consulting Group realizado en 2011 a más de 2600 empresas.

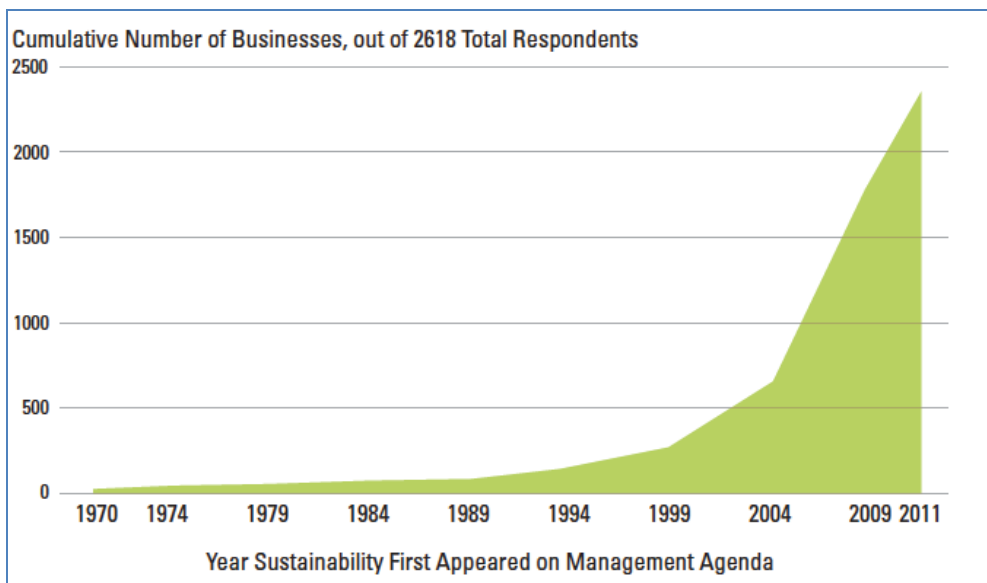


Figura 3: Año de implementación de la RSE en la compañía (Fuente: MIT (2011))

Así mismo, este estudio refleja que el 55% de las compañías señalan la existencia de impactos positivos de la sostenibilidad en sus resultados, y el 32% cuentan con un “caso de negocio” que les permita aprovechar y medir las ventajas aportadas por la RSE. Además, la comparación de los datos de 2011 con los de 2009 refleja también una evolución interesante de las motivaciones señaladas por los directivos para la adopción de la RSE.

Como se puede ver en la figura 4, en los últimos años el valor de la RSE se acerca claramente hacia la obtención de beneficios directos derivados de su implementación, mediante el ahorro en costes, nuevas fuentes de ingresos y menores riesgos. A lo largo del periodo también se mantienen como una motivación relevante la obtención de beneficios indirectos a través de la reputación.

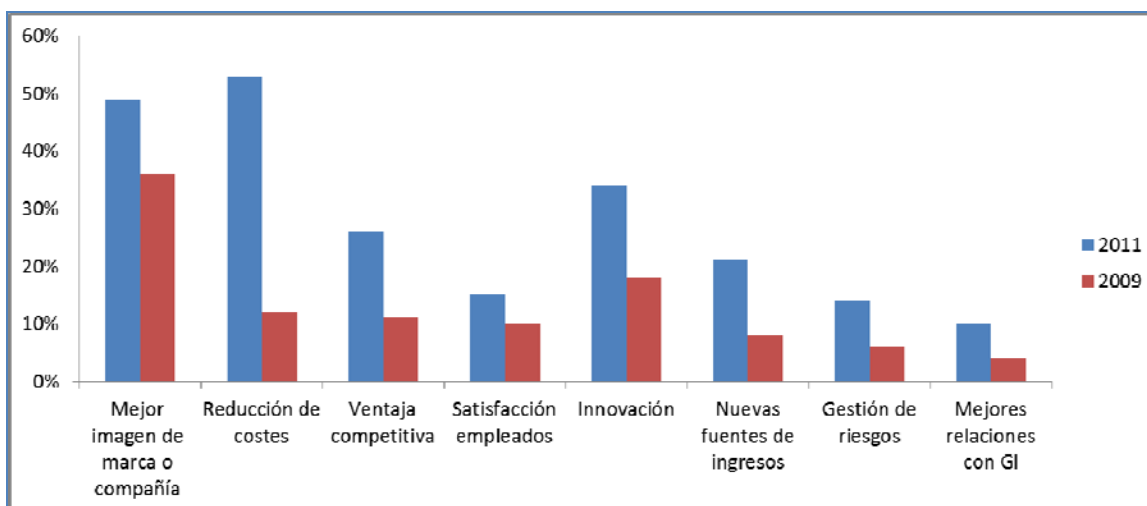


Figura 4: Percepción acerca de los beneficios de la RSC. Fuente: Elaboración propia a partir de MIT(2012))

## **h) RSE Interna.**

La brújula que ha de alinear las tendencias estratégicas y organizativas que forman parte de la RSE, como ya dijimos, es la ética empresarial. La importancia de la ética en la empresa se concreta en la incorporación de determinados valores en la estrategia de la empresa y la transmisión de estos valores a través de la cultura de la empresa. Esto nos lleva a abordar la vertiente de la RSE que se dirige hacia el seno de la propia empresa, lo que podemos denominar RSE interna.

Considerada desde la perspectiva de la psicología industrial, esta idea tiene remotos orígenes, que pueden rastrearse hasta el movimiento de las Relaciones Humanas y el abandono del taylorismo en sus formas originales, pasando por la concepción de las organizaciones como sistemas cooperativos de Barnard (1938) y el concepto de sistemas sociales. De hecho, aunque los inicios de la psicología industrial están marcados por las ideas del ingeniero Frederick Taylor (1911), quien se caracterizó por considerar al trabajador como una máquina, o como un mero engranaje de la maquinaria total, que podía mejorar su nivel de rendimiento y de producción si se planteaba el problema de manera "racional y científica", estas ideas se abandonaron progresivamente.

Así, el movimiento de las Relaciones Humanas subrayó la importancia de las personas en el trabajo, modificando sustancialmente el modelo mecánico del comportamiento organizacional y sustituyéndolo por otro enfoque que tenía en cuenta los sentimientos, las actitudes y la complejidad motivacional del ser humano. Más adelante, los modelos humanistas plantearán que los sistemas administrativos más productivos se basan en sistemas sociales muy coordinados, motivados y cooperativos, donde las fuerzas motivadoras de cada individuo se han unido en una sola fuerza para alcanzar los objetivos de la organización. Esta concepción del ser humano autónomo, consciente, con capacidad de tomar decisiones y de autoafirmarse de forma creativa está en el corazón del concepto de RSE interna.

Dentro del campo de la RSE interna, la empresa debe incidir con especial atención a crear y fomentar una cultura de empresa, que esté presente de manera real y no fingida en todos sus miembros. Si esto no se consigue, la RSE no será más que conjunto de comportamientos pautados en un código o una serie de iniciativas inconexas entre sí. Pero, para que esto sea posible, la empresa debe pasar a ser, además de motor de desarrollo material, fuente de valores para las personas, que son las que al fin y al cabo conforman la sociedad. De lo contrario, no se conseguirá que sus integrantes se impliquen profundamente con los valores de la RSE al igual que no se conseguirá que se comprometan plenamente con la empresa en sí.

El foco principal de la RSE interna son las políticas de recursos humanos (RRHH). Dichas políticas deben ser coherentes con la cultura y los valores de la empresa.

Algunos de los aspectos que una política de RRHH responsable ha de tener en cuenta son el respeto a los derechos humanos, respeto a la diversidad, la igualdad de oportunidades (respecto a género, progresión profesional, etc.), la gestión del talento, el reconocimiento de aportaciones y méritos de cada persona, la búsqueda de la satisfacción del trabajador, la conciliación de la vida profesional y personal.

Por otro lado la RSE interna, tiene que garantizar unas condiciones y un entorno laboral digno, en condiciones de igualdad para todas las personas de la empresa.

Estándares como el SA8000, que se explicarán más adelante, dan una gran relevancia a este aspecto.

## Referencias

- Barnard, C. (1968/1938). *The Functions of the Executive*. Londres: Oxford University Press.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Nueva York: Harper & Row.
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional conceptual model of corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Comisión Europea. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: C.E.
- Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Disponible en:  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>  
(Diciembre 2014)
- Cortina, A. (1997). *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cortina, A. (2008). *¿Qué es un buen profesional?* Conferencia Induforum ETSII-UPM. Disponible en:  
[http://www.youtube.com/watch?v=1BNHsIXAz\\_w&feature=youtu.be](http://www.youtube.com/watch?v=1BNHsIXAz_w&feature=youtu.be)  
(Diciembre 2014)
- Drucker, P. (1989). *Las nuevas realidades*. Barcelona: Ed. Edhasa.
- Drucker, P. (1990). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: Ed. El Ateneo.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- GRI. *Global Reporting Initiative*. Ver <http://www.globalreporting.org> (Diciembre 2014)
- Marina, J.A. (1998). *Ética para náufragos*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Marina, J.A. (2007). *Anatomía del miedo, un tratado sobre la valentía*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Marsden, Ch., y Andriof, J. (1998). Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it. *Citizenship Studies*, 2, 329-352.
- MIT Sloan Management Review and The Boston Consulting Group (2012). *Sustainability Nears a Tipping Point. Findings from the 2011 Sustainability & Innovation. Global Executive Study and Research Project*. Disponible en:  
<http://www.sustainabilityprofessionals.org/system/files/MIT-SMR-BCG-Sustainability-Nears-a-Tipping-Point-Winter-2012.pdf> (diciembre 2014)

- Moreno, A.; Uriarte, L.M.; Topa, G. (2010) *La Responsabilidad Social Empresarial. Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*. Madrid: Ed. Pirámide.
- ObservatorioRSC (2014). Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa. Disponible en: [http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook\\_La\\_RSC\\_modific.06.06.14\\_OK.pdf](http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf) (diciembre 2014)
- OCDE. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Paris: CFC.
- ONU (1987) *Informe "Nuestro Futuro en Común"*. Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD). Disponible en: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427> (Diciembre 2014)
- ONU (1999) *Global Compact*. Ver <https://www.unglobalcompact.org/> (Diciembre 2014)
- Porter, M., y Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-92.
- Puerta, J., y Olarreaga, F. (2006). La Responsabilidad Social empresarial (RSE), la sostenibilidad y el medio ambiente. Su implicación para el cliente y el consumidor. En: L. Vargas (Coord.), *Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España: un enfoque multidisciplinar*. (pp. 121- 136). Navarra. Thomson Civitas.
- Taylor, F. (1911). *Shop Management*. New York: Harper & Brothers.
- Winter, M., y Steger, U. (1998). *Managing Outside Pressure: Strategies for preventing corporate Disasters*. 2<sup>nd</sup>. ed. Londres: Wiley.