





# **Responsabilidad social corporativa en España y Portugal**



# **Responsabilidad social corporativa en España y Portugal**

Coordinadoras:

Dolores Gallardo Vázquez  
M<sup>a</sup> Isabel Sánchez Hernández

MÉRIDA  
2008

## **Responsabilidad social corporativa en España y Portugal**

© De esta edición:  
JUNTA DE EXTREMADURA  
Gabinete de Iniciativas Transfronterizas  
Consejería de Cultura y Turismo

© Del texto: los autores

ISBN: 978-84-9852-146-7  
Depósito Legal: BA-815-2008

Imprime:  
Indugrafic Artes Gráficas. Badajoz



# Índice

## PRÓLOGOS

La responsabilidad social corporativa en la empresa y en el mundo académico

*Dra. María José Martín Delgado* . . . . . 11

*Dra. M<sup>a</sup> Carmen Pineda González* . . . . . 13

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: FUNDAMENTOS TEÓRICOS, PANORAMA ACTUAL Y TENDENCIAS

Situación actual y tendencias de la responsabilidad social corporativa en España

*José Luis Lizcano* . . . . . 19

Situação actual e tendencias da responsabilidade social corporativa em Portugal

*Miguel Seabra* . . . . . 41

Da responsabilidade social das organizações à gestão pela cultura ética: a perspectiva europeia sobre a responsabilidade social das organizações

*Fátima Jorge* . . . . . 77

El marco de la información sobre responsabilidad social corporativa: situación actual y retos

*José Mariano Moneva* . . . . . 103

Informes y estándares de sostenibilidad

*Dolores Gallardo Vázquez* . . . . . 127

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: EN DIFERENTES CONTEXTOS

Marketing interno y responsabilidad social corporativa

*M<sup>a</sup> Isabel Sánchez Hernández* . . . . . 145

El compromiso de las Cámaras de Comercio con la RSC <i>Isabel Balbontín da Costa de Moraes</i> . . . . .	153
La RSC en las Fundaciones: el Proyecto FUNDAR <i>Manon Van Leewen y M<sup>a</sup> Beatriz Corchuelo Martínez-Azúa</i> . . . . .	163

## IMPLICACIONES DE LA RSC EN EL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (EEES)

La responsabilidad social de las universidades y el nuevo espacio de la educación superior en Europa <i>M<sup>a</sup> Isabel Sánchez Hernández</i> . . . . .	181
El Espacio Europeo de Educación Superior, ¿obstáculo u oportunidad para la RSC? <i>Manuel Montanero y Cristina Barriuso</i> . . . . .	193
Visión académica de la RSC: su inclusión en los nuevos programas universitarios <i>M<sup>a</sup> de las Mercedes Galán Ladero</i> . . . . .	207

## CASOS DE ESTUDIO

La importancia y necesidad de los casos de estudios y las prácticas empresariales <i>Dolores Gallardo Vázquez</i> . . . . .	221
A Sustentabilidade na Gestão - Tempo de agir SOPOL, Soc. Geral de Construções e Obras Públicas, S.A. <i>Teresa Loureiro Rocha</i> . . . . .	233
La responsabilidad social corporativa en el Banco Santander <i>Borja Baselga Canthal</i> . . . . .	243
Delta Cafés: gestão de rosto humano <i>Miguel Ribeirinho</i> . . . . .	255



## PRÓLOGOS

La responsabilidad social corporativa en la  
empresa y en el mundo académico



Cuando en el verano de 2007, Lola Gallardo e Isabel Sánchez, coordinadoras del curso de verano de la Universidad de Extremadura sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de cuyas ponencias es una recopilación este libro, me propusieron participar en él para hablar de la universidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) desde la perspectiva de mi experiencia como vicerrectora responsable de los temas de Convergencia Europea en la UEx desde 2004 a 2007, no tenía muy clara la conexión entre RSC y universidad, pues aquel concepto parecía más propio de otro tipo de empresa y no de una institución pública de enseñanza superior como es la universidad.

Pero si se analizan los planteamientos de la construcción del EEES, se ve claramente que dichos planteamientos imponen a las universidades un fuerte desarrollo de la responsabilidad social. Así, estos planteamientos se traducen en grandes retos para las universidades relativos a varios aspectos fundamentales.

Los primeros de ellos respecto al planteamiento de las enseñanzas en torno al aprendizaje de los estudiantes y el fomento de la movilidad y las prácticas en empresas. Con ello, se pretende satisfacer las necesidades de la sociedad actual estableciendo una estructura de titulaciones claramente diferenciada en torno a competencias, capacidades y habilidades genéricas y específicas, enfocadas, en el primer ciclo o grado, a facilitar la inserción en el mercado laboral.

Por otra parte, la sociedad exige también a las universidades claridad, transparencia y, en definitiva, rendición de cuentas y uso eficiente de los recursos que pone a su disposición. En esa línea, las universidades, conscientes de su responsabilidad para con la sociedad, llevan años trabajando tímidamente en la evaluación y la mejora de algunas de sus actividades, fundamentalmente de la formación y la investigación, teniendo por delante, en los próximos meses, el reto de implantar sistemas de garantía de calidad total. Todo ello en la línea clara de la AECA cuando manifiesta

que “la RSC centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados son medidos, verificados y comunicados”. Esos parámetros son los que impregnan la filosofía de los Sistemas de Garantía de Calidad que las universidades están implantando.

Pero la responsabilidad social de las universidades es mucho más amplia y en los últimos años se trabaja de forma intensa en aspectos tales como el facilitar la inserción de los titulados, la formación continua y el reciclaje de los ciudadanos, el fomento de la igualdad, la atención a la diversidad, la conservación del medioambiente, la cooperación al desarrollo y, en definitiva, todos aquellos aspectos que caracterizan a una empresa, una institución, socialmente responsable.

Es claro que el interés por el fomento de la RSC en las empresas e instituciones está aumentando intensamente en los últimos meses, en los que incluso estamos observando cómo se bautizan vicerrectorados con nombres en los que se incluye Responsabilidad Social, lo que es una muestra clara del acierto que Lola e Isabel tuvieron con la organización, en 2007, del curso de verano mencionado.

*María José Martín Delgado*  
*Vicerrectora de Calidad y Formación Continua. UEX*

Hablar de responsabilidad social, cualquiera que fuere el ámbito de referencia, significa, para mí, hablar de cómo actuar, del cuidado y atención que se pone en lo que se hace o decide, y del impacto que lo que se ha hecho o decidido tiene en el mundo en el que vivimos. En este sentido, personas, empresas, organizaciones, instituciones, etc. responden de sus acciones ante la sociedad que les rodea, y esas acciones, a su vez, inciden directamente sobre ella.

Siendo así, cada vez con mayor intensidad, la sociedad reclama para todos sus miembros la necesidad de un comportamiento que favorezca el cambio y la mejora de la sociedad, y la obligación de defender proyectos y formas de vida y actuación éticos.

Es indudable que las empresas, lejos de ser un agente ajeno a este proceso, tienen sobre él una influencia determinante; ha quedado atrás el tiempo en el que únicamente los accionistas o la hacienda pública exigían rendir cuentas a las empresas; cada vez con mayor intensidad es considerada la empresa como un agente social y se le requiere que actúe como tal. Recordaré las palabras de José Antonio Marina cuando afirma que “las empresas son, además de una gran concentración de poder, una concentración de talento, y deberían convertirse en líderes sociales”. Para ello, las empresas deben integrar como uno más de sus comportamientos, de sus prácticas, la introducción de valores éticos fundamentales para la sociedad occidental como los de compromiso social, respeto a los derechos a la dignidad humanos y desarrollo sostenible, en definitiva, una parte importante de los valores comunes que la Unión Europea hace explícitos en la Carta de los Derechos Fundamentales, tales como libertad, dignidad, igualdad o solidaridad, y debe informar sobre ellos.

Adela Cortina se preguntaba si *la responsabilidad social es sólo una cuestión de marketing o de convicción profunda*. Muchas empresas han adoptado posiciones de responsabilidad social. Algunas de ellas quizá como una operación estética con la que cubrir otras actuaciones menos “aplaudibles”; otras porque han entendido y comprobado que esta posición mejora su competitividad, o como dice la profesora Cortina, que la ética vende; otras, en fin, porque quienes las componen tienen una posición personal socialmente responsable y trasladan esta actitud a su organización. Sea como fuere, parece incuestionable que la incorporación de la responsabilidad como un eje principal en la gestión de la empresa, es un proceso ya imparable.

Por su parte, la academia no puede permanecer al margen de esta realidad como si ésta fuera únicamente una tarea de gobernantes o empresas. La universidad, como institución, tiene el deber de acoger en su propia estructura la responsabilidad social como pauta de actuación, y tiene el deber de transmitir este principio al modo de vida de sus estudiantes, pues la responsabilidad social la construyen organizaciones, pero también las personas individualmente consideradas como parte y motor de dichas organizaciones. Siendo así, es determinante que la universidad sea capaz de desarrollar en su alumnado —en todo su alumnado y no sólo el de las áreas directamente relacionadas con el mundo de los negocios y las empresas— las capacidades, competencias y actitudes que le conduzca a actuar personal y profesionalmente bajo premisas de responsabilidad y ética.

La edición que sobre responsabilidad social han coordinado Dolores e Isabel presenta los puntos fundamentales que nos permiten comprender en toda su extensión el significado, o significados, de este concepto, como se ha desarrollado y evolucionado y cuál es el “estado de la cuestión” en España y Portugal. Sin duda, han tenido un gran acierto con la selección de los autores, y los autores con su exposición.

Sus principales destinatarios, estudiantes universitarios, encontrarán materiales que les facilitarán la tarea del aprendizaje, mejorando su conocimiento y disipando la confusión evidenciada en torno al tema del trabajo de los profesores Gallardo, Jorge y Seabra; pero también encontrarán referencias que les permitirá avanzar en ese aprender a aprender, aprender a investigar, aprender a pensar, que es la verdadera esencia de la enseñanza en la universidad.

Así, junto a trabajos que describen lo que hacen las empresas en relación con su responsabilidad social y medioambiental, qué organizaciones o instituciones impulsan su desarrollo y aplicación o cuáles han sido sus antecedentes, también encontramos invitaciones para la reflexión sobre los actuales mecanismos de información,

los principios sobre los que se asientan y su credibilidad, y sobre la esencia última de la actuación socialmente responsable a través de conceptos más abstractos como ética y moral. Tampoco olvida el texto referencias a los avances logrados en esta materia en la universidad española en los últimos años.

En definitiva, los textos que aparecen logran dar una visión clara y precisa, aunque no exclusiva o única, de la responsabilidad social. También logran exigirnos repensar lo que desde una visión superficial entendemos por ella, sobre el papel que las empresas deben cumplir, sus objetivos a corto y largo plazo, y sobre la posición que los ciudadanos podemos adoptar frente a sus actuaciones. Nada menos que por todo esto merece la pena leerlos.

Para finalizar, quiero agradecer a las coordinadoras del proyecto, Dolores e Isabel, el haberme invitado a participar con estas palabras en la edición de este texto. No tengo dudas de que, como ya sucediera en el curso de verano que fuera origen del proyecto, se cumplirán sobradamente los objetivos marcados.

*M<sup>a</sup> Carmen Pineda*  
*Directora general de Formación Profesional y Aprendizaje Permanente*  
*Junta de Extremadura*





RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:  
FUNDAMENTOS TEÓRICOS,  
PANORAMA ACTUAL Y TENDENCIAS



# Situación actual y tendencias de la responsabilidad social corporativa en España

JOSÉ LUIS LIZCANO  
Director gerente de AECA

## 1. INTRODUCCIÓN

En el último lustro, la responsabilidad social corporativa (RSC) ha pasado de ser un asunto emergente, que interesaba solamente a un reducido grupo de grandes compañías, a ser uno de los temas centrales del debate y de la práctica empresarial en España. Seguramente, la razón que está propiciando que la RSC tenga un rápido desarrollo, se encuentra en la activa implicación de los estamentos y colectivos más relevantes de la sociedad: administraciones central y autonómicas, partidos políticos, sindicatos, patronal, medios de comunicación, asociaciones y fundaciones, ONGs, universidades, escuelas de negocios, consultores, mercados y analistas financieros y consumidores.

Pretender hacer un recorrido pormenorizado por todas y cada una de las iniciativas puestas en marcha en los últimos tiempos por estos estamentos y colectivos, acerca de los distintos aspectos de la responsabilidad social de las empresas,<sup>1</sup> superaría con creces los límites establecidos para este trabajo; por ello, para describir la situación actual en España de la RSC nos ceñiremos a algunas propuestas relevantes que, en sus respectivos ámbitos, y a nuestro entender, pueden tener gran repercusión y desarrollo futuro.

---

1 En España uno de los primeros debates acerca de la RSC vino a centrarse en la denominación de la propia materia, encontrándose por un lado los partidarios de la utilización del término “*empresa*” frente a aquellos que preferían emplear el vocablo “*corporativa*”. En este trabajo se ha adoptado el criterio propuesto por AECA (2006) según el cual ambos términos simbolizan una misma realidad –conjunto de personas que actúan coordinadamente con el fin de alcanzar unos objetivos comunes– y por lo tanto han de considerarse expresiones sinónimas, que pueden emplearse indistintamente.

Después de una breve introducción conceptual, en la que se destacan los elementos fundamentales de la definición de responsabilidad social corporativa, nos referiremos a tres iniciativas concretas, de los ámbitos de la empresa privada, de las instituciones públicas y de las entidades no lucrativas.

Para hablar de la situación de las empresas respecto a la RSC utilizaremos el *reporting* de sostenibilidad, y más concretamente, expondremos la posición de las empresas españolas en el *ranking* del Global Reporting Initiative (GRI), referencia principal en la materia a nivel mundial. El papel de las instituciones públicas será reseñado a través de la importante labor realizada por el Congreso de los Diputados, el cual ha emitido el “*Informe para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas*”, denominado Libro Blanco de la RSE, en el que se recoge exhaustivamente el estado del arte sobre la materia y del que se pueden deducir las principales tendencias para los próximos años. La labor de las asociaciones profesionales y de investigación, de carácter no lucrativo, se verá reflejada en la actividad llevada a cabo por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), que por medio de su Comisión de Estudio sobre responsabilidad social corporativa, viene desarrollando una intensa labor de investigación y divulgación orientada a impulsar la penetración de la RSC en las empresas.

Por medio de la mención de otras iniciativas destacables, tanto de carácter público como privado, de la labor de los medios de comunicación y del reseñable capítulo de premios a las buenas prácticas, se completa la panorámica ofrecida por este trabajo acerca de la RSC en España.

Las tendencias detectadas a partir del análisis de la situación descrita, que con casi toda probabilidad marcarán el desarrollo de la RSC en los próximos años, se presentan ordenadas de acuerdo con los siguientes apartados: formación, educación, investigación, información-divulgación, información-*reporting*, cooperación, PYME, e internacionalización.

Finalmente, se plantean una serie de riesgos y oportunidades para el desarrollo de la RSC en España.

## **2. DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

La definición de responsabilidad social corporativa dada por la Comisión Europea en su Comunicación “*Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social corporativa*” (2006), y por AECA en su “*Marco Conceptual de la responsabilidad social corporativa*” (2004) sirven per-

fectamente para identificar los elementos esenciales que deben tenerse en cuenta para comprender el verdadero alcance del concepto.

En el Cuadro 1 se recogen de forma esquemática ambas definiciones, destacándose los aspectos y elementos conceptuales más relevantes.

*Cuadro 1. Definición de responsabilidad social corporativa*

COMISIÓN EUROPEA (Comunicación, 2006)	AECA (Marco Conceptual, 2004)
RSC es la <b>integración voluntaria</b> , por parte de las empresas, de las <b>preocupaciones sociales y ambientales</b> en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus <b>interlocutores</b> .	RSC es el <b>compromiso voluntario</b> de las empresas con el desarrollo de la <b>sociedad y la preservación del medio ambiente</b> , desde su esencia social y un comportamiento responsable hacia las <b>personas y grupos sociales</b> con quienes interactúa.
RSC va <b>más allá</b> de los <b>requisitos jurídicos</b> y obligaciones mínimos presentes en los convenios colectivos para abordar necesidades de la sociedad.	RSC va <b>más allá</b> del mero cumplimiento de la <b>normativa legal establecida</b> y de la obtención de resultados únicamente económicos a corto plazo.
La RSC ayuda a <b>conciliar, objetivos económicos, sociales y medioambientales</b> , a empresas de todos los tamaños, en cooperación con sus <b>interlocutores (partes interesadas)</b> .	Supone un <b>planteamiento de tipo estratégico</b> que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la empresa, creando <b>valor</b> en el <b>largo plazo</b> y contribuyendo significativamente a la obtención de <b>ventajas competitivas duraderas</b> .
La RSC defiende valores comunes y aumenta el sentido de la <b>solidaridad y la cohesión</b> , dentro del debate de la <b>globalización</b> , la <b>competitividad</b> y la <b>sostenibilidad</b> .	RSC centra su atención en la <b>satisfacción</b> de las necesidades de los <b>grupos de interés</b> a través de determinadas estrategias, cuyos <b>resultados</b> son <b>medidos, verificados y comunicados</b> .

### 3. ESPAÑA, LÍDER EN EL REPORTING DE SOSTENIBILIDAD

La guía más universalmente utilizada para elaborar las denominadas Memorias o Informes de Sostenibilidad o de Responsabilidad Social Corporativa<sup>2</sup> es la propuesta por el Global Reporting Initiative (GRI). Desde su fundación en 1997 el GRI se ha caracterizado por su permanente evolución, en busca de la mejor herramienta para ofrecer en cada momento respuestas eficaces a las necesidades de información en el ámbito de la sostenibilidad. Fruto de ello son las tres versiones emitidas de su guía, la más reciente denominada G3 publicada en octubre de 2006, que han venido siendo utilizadas crecientemente por las empresas más avanzadas en el *reporting* sobre RSC.

En España la guía GRI se ha convertido en la más empleada por las empresas<sup>3</sup> hasta tal punto que en estos momentos los informes de sostenibilidad de las empresas españolas ocupan los primeros lugares, en número y calidad, en el *ranking* a nivel mundial de esta organización.

Parece razonable pensar que las empresas que destacan en información sobre RSC y mantienen la preocupación por la mejora continua de sus memorias, buscan también mejorar los comportamientos medidos por éstas, y por lo tanto, muestran un compromiso decidido con la RSC.

El número de informes registrados en el GRI, a 1 de febrero de 2008, ascendía a 2.270, siendo España el primer país en el *ranking* con 310 informes (13,6%), tras la cual se encontraba EEUU con 222 (9,8%). A continuación seguían en número de informes, Japón con 183 (8,0 %) y Reino Unido con 152 (6,7%), y ya más alejados otros países como Francia 101, Alemania 83 o Argentina con tan sólo 9 informes registrados (Cuadro 2).

---

2 Del análisis terminológico realizado por el Documento AECA (2006) "*La semántica de la responsabilidad social corporativa*" se desprende que Memoria e Informe y Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa son vocablos perfectamente intercambiables para denominar a la pieza informativa elaborada periódicamente por las organizaciones con el fin de dar cuenta de su comportamiento social y medioambiental. Sostenibilidad quizás sea más comúnmente utilizado por empresas con mayor interacción con el medio ambiente y el modelo de desarrollo sostenible, mientras que responsabilidad social sea más generalmente empleado por organizaciones que organizan sus informes conforme a su relación con los distintos grupos de interés.

3 El éxito del modelo GRI en España puede encontrarse, quizás, en, por una parte, el liderazgo y poder de arrastre ejercidos por algunas de las grandes empresas pioneras en la materia que eligieron en su momento este modelo como lo más avanzado a nivel internacional, aunque entonces adoleciera de carencias evidentes, y, por otro lado, en el papel jugado por algunas organizaciones profesionales independientes divulgadoras de las mejores prácticas, como, por ejemplo, AECA.

Cuadro 2. Informes de Sostenibilidad GRI registrados a 1/2/2008

GRI 2002 + G3: 2.270			
Primeros Países		Otros Países	
<b>España</b>	<b>310 (13,6%)</b>	<b>Australia</b>	<b>131</b>
<b>USA</b>	<b>222 (9,8%)</b>	<b>Holanda</b>	<b>99</b>
<b>Japón</b>	<b>183 (8,0%)</b>	<b>Sudáfrica</b>	<b>119</b>
<b>UK</b>	<b>152 (6,7%)</b>	<b>Francia</b>	<b>101</b>
		<b>Canadá</b>	<b>90</b>
		<b>Italia</b>	<b>88</b>
		<b>Alemania</b>	<b>83</b>
		<b>Brasil</b>	<b>75</b>
		<b>Argentina</b>	<b>9</b>

Fuente: [www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com) (responsable, desde 1 de enero de 2008, del registro de memorias de sostenibilidad GRI)

Al centrarse en el número de Informes registrados de acuerdo con la nueva versión G3, en la que se diferencian distintos niveles de aplicación de la guía (A, A+, B, B+, C, C+), se ratifica el liderazgo mundial de las empresas españolas con el mayor número de memorias registradas en el cómputo general, así como en el apartado nivel A+, con 44 (43%) (Cuadro 3).

A partir de la aparición de la versión G3, el liderazgo de las compañías españolas en el *reporting* de sostenibilidad se hace más patente, pasando a ocupar éstas, como hemos visto, la primera posición del ranking.

Cuadro 3. Informes de Sostenibilidad GRI G3 registrados a 1/2/2008

GRI G3: 522			
Primeros Países		A+ (101)	A (33)
<b>España</b>	<b>76 (14,6%)</b>	<b>44 (43,0%)</b>	<b>7 (21,2%)</b>
<b>USA</b>	<b>53 (10,1%)</b>	<b>2 (2,0%)</b>	<b>6 (18,2%)</b>
<b>Australia</b>	<b>44 (8,4%)</b>	<b>9 (8,9%)</b>	<b>3 (16,6%)</b>
<b>UK</b>	<b>31 (5,9%)</b>	<b>2 (2,0%)</b>	<b>-</b>
Otros Países			
	<b>Canadá</b>	<b>16</b>	
	<b>Sudáfrica</b>	<b>14</b>	
	<b>Alemania</b>	<b>23</b>	
	<b>Japón</b>	<b>17</b>	
	<b>Francia</b>	<b>15</b>	

Fuente: [www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com)

Un último apunte a destacar acerca del caso español en el *reporting* GRI lo constituye la circunstancia de que la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) fue una de las diez primeras organizaciones a nivel mundial, incluidas las empresas, en registrar su Informe G3. Lo hizo con su Memoria 2005, de Nivel A de aplicación, en diciembre de 2006, sólo dos meses después de ser publicada la guía (Cuadro 4).



*Cuadro 4. Primeros diez informes GRI G3 registrados a nivel mundial*

<b>Empresa/ Entidad</b>	<b>País</b>	<b>Nivel de aplicación</b>	<b>Fecha registro</b>
<b>AECA</b>	<b>España</b>	<b>A</b>	<b>Diciembre 2006</b>
<b>Australia &amp; New Zealand Banking Group Ltd</b>	<b>Australia</b>	<b>A+</b>	<b>Enero 2007</b>
<b>Bristol-Myers Squibb Company</b>	<b>USA</b>	<b>B+</b>	<b>Noviembre 2006</b>
<b>De Beers SA</b>	<b>Luxemburgo</b>	<b>A+</b>	<b>Diciembre 2006</b>
<b>ITC Limited</b>	<b>India</b>	<b>A+</b>	<b>Noviembre 2006</b>
<b>National Australia Bank Group</b>	<b>Australia</b>	<b>A+</b>	<b>Diciembre 2006</b>
<b>PricewaterhouseCoopers (NL)</b>	<b>Holanda</b>	<b>C+</b>	<b>Noviembre 2006</b>
<b>Strauman Holding AG</b>	<b>Suiza</b>	<b>B</b>	<b>Febrero 2007</b>
<b>Westpac Banking Corporation</b>	<b>Australia</b>	<b>A+</b>	<b>Diciembre 2006</b>
<b>Yarra Valley Water Ltd</b>	<b>Australia</b>	<b>A</b>	<b>Octubre 2006</b>

Fuente: News Update GRI, Febrero, 2007

#### **4. INFORME DEL CONGRESO DE LOS DIPUTADOS ESPAÑOL SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS**

En febrero de 2005 se constituye una Subcomisión en el seno de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Congreso de los Diputados, integrada por representantes de todos los partidos políticos, con la finalidad de *“estudiar las nuevas tendencias vinculadas a la asunción de los principios de responsabilidad social por parte de las empresas con el fin de proponer un conjunto de medidas al Gobierno al objeto de potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas”* (Informe, 2007).

Hasta diciembre de 2005 la Subcomisión recogió por medio de 61 comparecencias de un numeroso conjunto de grupos de interés (Cuadro 5), un gran volumen de información acerca de la situación actual (estado del arte) de la RSC en España.

En septiembre de 2006 se disuelve la Subcomisión una vez realizado el trabajo, y tres meses después, en diciembre, en un acto público en el Congreso de los Diputados, se presenta el Informe final. En abril de 2007 el Ministerio de Trabajo publica el informe por medio de una edición limitada del mismo.

*Cuadro 5. Grupos comparecientes en la Subcomisión del Congreso de los Diputados español*

- |  |
|--|
| <p><b>1- Administraciones públicas y organismos públicos en general</b></p> <p><b>2- Agentes económicos y sociales</b></p> <p><b>3- Representantes de la sociedad civil relacionados con la RSE</b></p> <p><b>4- Fundaciones y organizaciones semejantes</b></p> <p><b>5- Expertos</b></p> <p><b>6- Empresas y organismos singulares</b></p> <p><b>7- Gestión y auditoría de la RSE</b></p> <p><b>8- Medios de comunicación</b></p> <p><b>9- Fondos éticos</b></p> |
|--|

El resumen de las comparecencias recogido por el Informe se estructura de acuerdo con los siguientes temas:

- 1- Responsabilidad social de la empresa: definición y principios.
- 2- RSE en la empresa y su gestión.
- 3- RSE: ámbitos y estilos de actuación.
- 4- Actores involucrados en la RSE.
- 5- Políticas públicas y RSE.

Las conclusiones del Informe se dividen en tres apartados:

- A- Constataciones (30).
- B- Directrices generales (5).
- C- Recomendaciones (57)<sup>4</sup>.
  - Para las empresas y asociaciones empresariales (19).
  - Para las administraciones públicas (29).
  - Para consumidores e inversores (2).
  - Para otros actores (7).

Como pieza fundamental de las conclusiones, por su trascendencia como indicadora de tendencias, hay que prestar atención especial a las cincuenta y siete recomendaciones del Informe. Al igual que la Comunicación de la Comisión Europea (2006), estas recomendaciones hacen referencia a aspectos relevantes del desarrollo futuro de la RSE en España, entre los que cabría destacar:

<sup>4</sup> El informe publicado en el Diario de las Cortes Generales contenía 58 recomendaciones, sin embargo la edición limitada del Informe, realizada con posterioridad (abril 2007), contenía 57, una menos, resultado de la fusión de las recomendaciones 33 y 34 que tratan sobre el impulso de la RSE en los ámbitos autonómicos y locales.

- Formación y educación.
- Investigación.
- Divulgación.
- Información y reporting.
- Políticas públicas.
- Cooperación.
- Desarrollo en las Pymes.
- Marco internacional.
- Sistemas de dirección y gestión.
- Inversión socialmente responsable.

El Informe completo puede ser descargado en la dirección: [www.mtas.es//empleo/economia-soc/cuerpo.htm](http://www.mtas.es//empleo/economia-soc/cuerpo.htm)

A modo ilustrativo, se destacan a continuación algunas de las recomendaciones del Informe del Congreso de los Diputados:

*a) Recomendaciones destinadas a las empresas y a las asociaciones empresariales*

- Fomentar medidas de autorregulación empresarial sectorial, impulsadas por las asociaciones sectoriales.
- Promover acciones de sensibilización, formación e intercambio de buenas prácticas para las empresas.
- Elaborar y difundir memorias de sostenibilidad, preferentemente de acuerdo a estándares reconocidos internacionalmente, como el impulsado por el Global Reporting Initiative.
- Implantar en las empresas sistemas de gestión que integren en la mayor medida posible los aspectos ambientales, sociales, económicos y de calidad.
- La RSE forma parte de una estrategia para la mejora de la productividad.
- Promover la suscripción por las empresas españolas de iniciativas internacionales y de convenios internacionales básicos en RSE.

*b) Recomendaciones destinadas a las administraciones públicas*

- Impulsar la inversión socialmente responsable (ISR).
- Promover un marco fiscal favorable para las empresas.
- Regular la elaboración de memorias de sostenibilidad para las empresas del IBEX 35.
- Regular la verificación de memorias de sostenibilidad y penalización por información engañosa.

- Crear una estructura gubernamental de coordinación de todas las acciones relacionadas con la RSE.
- Impulsar el desarrollo de la RSE en los ámbitos autonómicos y locales.
- Promover la responsabilidad social en la propia gestión de las administraciones públicas e institucionales dependientes.
- Fomentar la creación de premios y reconocimientos para las empresas más destacadas en el ámbito de la RSE.
- Promover los valores de la RSE en la educación a todos los niveles.
- Incluir la RSE como criterio valorativo en la concesión de ayudas públicas a las empresas españolas que tengan actividad en el exterior.
- Liderar iniciativas para promover alianzas público-privadas para el desarrollo vinculadas a la agenda de la RSE y los Objetivos del Milenio.

*c) Recomendaciones destinadas a otros actores demandantes de RSE: consumidores e inversores*

- Promover la incorporación del análisis ISR en las decisiones de inversión.
- Realización de campañas de difusión del consumo responsable.

*d) Recomendaciones destinadas a otros actores*

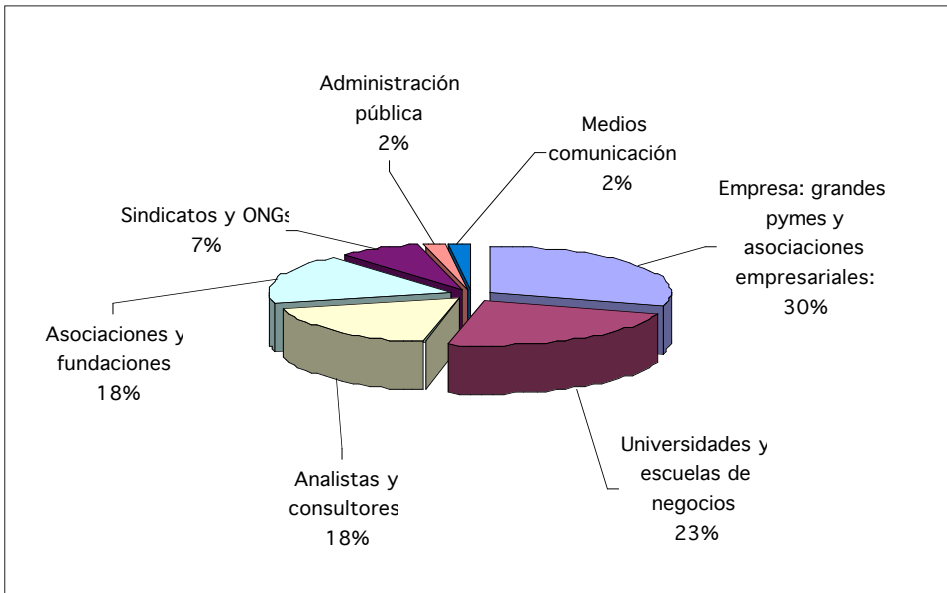
- Desarrollar la investigación en RSE.
- Desarrollar la formación de grado medio y superior en aspectos RSE.
- Mayor implicación de los medios de comunicación.
- Incorporar criterios de responsabilidad a la gestión de las organizaciones del tercer sector.
- Hacia la sociedad responsable: promover la responsabilidad social de todas las organizaciones.

El Informe del Congreso de los Diputados español sobre la Responsabilidad Social de las Empresas es el más completo y riguroso análisis realizado en nuestro país sobre la materia, en el cual se ofrece una descripción muy certera de la situación actual de la RSE y se apuntan las tendencias y retos inmediatos para su desarrollo. Únicamente, podría echarse en falta en él una referencia más explícita a la importancia de la penetración de la RSE en las pequeñas y medianas empresas, y algunas medidas para conseguirla. Sólo en las recomendaciones 2, 4, 16 y 33, aparecen en los textos (no así en los enunciados de las recomendaciones) algunas referencias a este tipo de organizaciones; concretamente se cita el papel de las asociaciones empresariales en la difusión hacia las Pymes de los sistemas de gestión e información basados en la RSE, la influencia de las grandes empresas en la incorporación de comportamientos socialmente responsables en su cadena de proveedores Pymes, y la importancia de determinadas políticas de ámbito local en el fomento de la RSE en las Pymes.

## 5. COMISIÓN AECA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En diciembre de 2002 tiene lugar la reunión constitutiva de la Comisión AECA sobre RSC. Con una composición *multistakeholder* (Cuadro 6) la Comisión tiene la misión de promover el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones, desde el estudio y la investigación científica. En ese momento en España son muy pocas las entidades y empresas impulsoras de la RSC, planteándose la Comisión constituir un foro cualificado de primer nivel, en donde debatir los temas fundamentales de la RSC, impulsando su desarrollo conceptual a la vez que su aplicación generalizada en las organizaciones, con vocación de alcanzar la categoría de referencia en la materia, tanto a nivel nacional como internacional.

Cuadro 6. Grupos de interés representados en la Comisión RSC de AECA



Los objetivos generales de la Comisión AECA son:

- a) Desarrollo científico de la RSC.
- b) Implantación generalizada de la RSC en las empresas.
- c) Difusión de las técnicas de dirección y gestión centradas en la RSC.
- d) Promoción de la colaboración entre personas, organizaciones e instituciones nacionales e internacionales en el ámbito de la RSC.

Los pronunciamientos o documentos AECA emitidos por la Comisión AECA hasta la fecha son los siguientes:

- 1- *“Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa”* (enero 2004). En él se recogen de manera sistemática todos los elementos conceptuales de la RSC, al objeto de dotar de una base sólida a los futuros desarrollos en la materia.
- 2- *“Límites de la información de sostenibilidad: entidad, devengo y materialidad”* (junio 2005). El propósito del Documento es aportar elementos que permitan acotar los límites espaciales, operativos y temporales de la entidad informante para, posteriormente, determinar cuándo debe revelarse una determinada información que está incluida dentro de los citados límites.
- 3- *“La semántica de la responsabilidad social corporativa”* (diciembre 2006). Realiza un estudio semántico de un grupo de términos frecuentemente utilizados para referirse a distintos aspectos de la RSC con el fin de clarificar y precisar su significado, ya que son empleados en algunas ocasiones de manera impropia.
- 4- *“Gobierno y responsabilidad social de la empresa”* (julio 2007). Se propone una revisión del enfoque accionarial del gobierno de sociedades, a la vez que se presenta el denominado modelo integral de gobierno corporativo basado en la teoría *stakeholder*.

Como proyectos de documentos se encuentran en estos momentos los siguientes:

- Indicadores de RSC y XBRL.
- Estrategia y responsabilidad social.
- Relaciones con los grupos de interés.
- Inversión socialmente responsable.
- Normalización de la información de la RSC.
- Verificación.

Siendo los documentos AECA su principal aportación, la Comisión RSC de AECA desarrolla un amplio conjunto de actividades:

- Organización de reuniones de debate. Dos muestras recientes de estas reuniones son: el Simposio Internacional “*Responsabilidad social corporativa: situación actual y perspectiva desde las instituciones*” (Oviedo, 2005), y el debate “*La confianza en la información sobre responsabilidad social corporativa*” (Valencia, 2007).
- Cursos y seminarios. Como ejemplo de lo realizado en este área cabe mencionar: el curso de verano “*Responsabilidad social corporativa y buen gobierno, ¿dónde estamos?*” (UIMP-Santander, 2007) y el seminario “*¿Cómo elaborar una memoria de sostenibilidad en una Pyme?*” (Madrid, 2006, 2007).
- Participación en foros internacionales, como el Global Reporting Initiative y el Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- Colaboración con las instituciones. Comparecencia en la Subcomisión del Congreso de Diputados encargada de elaborar el Informe reseñado en el capítulo anterior; comentarios realizados al borrador del Código Unificado de Buen Gobierno; participación en el jurado del Premio aragonés de RSC promovido por el Gobierno de Aragón.
- Participación en conferencias, jornadas y congresos nacionales e internacionales.
- Publicación de libros, artículos y entrevistas.
- Organización del Premio “*Mejor memoria de sostenibilidad de una empresa española*”, en colaboración con el ICJCE.
- Web y bases de datos.

Toda la información acerca de las actividades de la Comisión se encuentran en: [www.aeca.es/comisiones/rsc/rsc.htm](http://www.aeca.es/comisiones/rsc/rsc.htm)

## 6. OTRAS INICIATIVAS

### *El Pacto Mundial – Global Compact*

Es una iniciativa internacional propuesta por Naciones Unidas cuyo objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en responsabilidad social, por medio de la implantación de diez principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción ([www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)).

En el año 2000 se abre la oficina del Global Compact en la sede de Naciones Unidas y en 2004 se constituye formalmente la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM), llegando en la actualidad a convertirse en una de las entidades territoriales más dinámicas a nivel mundial. Como resultado, en estos momentos, al igual que sucede en el caso del Global Reporting Initiative, las compañías y entidades españolas son las que en mayor número han suscrito el Global Compact a nivel mundial (Cuadro 7).

*Cuadro 7. Participantes del Global Compact a 1/2/2008*

<b>GLOBAL COMPACT: 5.002</b>			
<b>Primeros países</b>		<b>Otros países</b>	
<b>España</b>	<b>467</b>	<b>USA</b>	<b>208</b>
<b>Empresas (activos)</b>	<b>324</b>	<b>UK</b>	<b>128</b>
<b>Otras entidades</b>	<b>143</b>	<b>Germany</b>	<b>122</b>
<b>Francia</b>	<b>445</b>	<b>Italia</b>	<b>157</b>
<b>Brasil</b>	<b>200</b>	<b>Japón</b>	<b>60</b>
		<b>Canadá</b>	<b>46</b>
		<b>Australia</b>	<b>26</b>
		<b>Sudáfrica</b>	<b>26</b>
		<b>Holanda</b>	<b>27</b>

Fuente: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

### *Otras iniciativas españolas*

#### • **Foro de expertos en responsabilidad social de las empresas**

Se constituye en el seno del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, en marzo de 2005, con el fin de debatir posibles medidas para fomentar prácticas de ética social y medioambiental dentro del marco del desarrollo sostenible definido por las instituciones de la Unión Europea.

Tras algo más de dos años, y seis sesiones de trabajo, el foro publicó un Informe de Conclusiones, con el corolario que recomendaba la creación de un Consejo Estatal de RSE. En enero de 2008 se hizo público el borrador del Real Decreto de constitución de dicho Consejo Estatal, con la previsión de ser aprobado de forma inminente por el Consejo de Ministros. Esta iniciativa legislativa representaba, por otra parte, la continuación de la propuesta aprobada por el Senado, el 29 de mayo de 2007, para la creación de un Consejo de Responsabilidad Empresarial.

Como muestra de otras medidas de carácter oficial, se puede citar la convocatoria de subvenciones a las actividades de responsabilidad social de las empresas impulsada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en 2007 (BOE de 12 de junio).



Asimismo, el debate sobre la RSC se ha producido también en el ámbito del diálogo social entre patronal, sindicatos y gobierno.

#### • **Entidades privadas y medios de comunicación**

El dinamismo de un gran número de entidades de la sociedad civil española ha impulsado especialmente también el desarrollo de la RSC. Sin ánimo de ser exhaustivos, citamos algunos de los ejemplos más conocidos de entidades y sus áreas de trabajo de especial dedicación.

- Fundación Empresa y Sociedad (acción social).
- Fundación Ecología y Desarrollo (desarrollo sostenible).
- Fundación Entorno – WBCSD (desarrollo sostenible).
- Club Excelencia de Sostenibilidad (divulgación y análisis).
- Forética (consultoría y análisis).
- Fundación + Familia (conciliación).
- ESADE (formación y análisis).
- Foro de Reputación Corporativa (reputación).
- Observatorio de la RSE (análisis).
- Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (estudio e investigación).

La situación de la información sobre responsabilidad social en los medios de comunicación es sustancialmente mejor que hace muy poco tiempo. Prácticamente todos los diarios económicos españoles ofrecen regularmente secciones e informaciones sobre RSC. Además, se ha creado un significativo número de medios especializados en la materia que materializan una abundante oferta informativa: diarios y revistas semanales digitales, revistas en papel mensuales, bimestrales y trimestrales, anuarios, etc. A continuación se citan algunos de los más relevantes:

- Servicio diario del Portal Europa Press ([www.europapress.es](http://www.europapress.es))
- Responsables Biz, semanario digital ([www.responsables.biz](http://www.responsables.biz))
- Media Responsable, revista y anuario ([www.empresaresponsable.com](http://www.empresaresponsable.com))

#### • **Premios y galardones sobre RSC otorgados en España**

Una de las recomendaciones del Informe del Congreso de los Diputados incidía en la conveniencia de promover iniciativas que incentiven y premien las buenas prácticas sobre responsabilidad social de las empresas. En una consulta realizada a mediados del año 2007 se detectaron en España un total de 73 premios o galardono-

nes, 35 de ellos de carácter nacional y el resto de ámbito regional o local. Entre los temas más reconocidos por dichos premios se encontraban el medio ambiente (16), labor social (27), conciliación trabajo-familia (6) y otros de buen gobierno y temas diversos sobre RSC (24).

De alguna manera el nivel y el número de programas de formación impartidos en un momento determinado representa un valioso indicativo del grado de interés, y también reconocimiento, por una materia. En este terreno la RSC ha experimentado un importante auge en los últimos tiempos, con la proliferación de programas de muy diversa índole. En el cuadro 8 se recogen los datos de una consulta realizada en 2007 sobre los cursos, máster, seminarios y jornadas impartidos en nuestro país.

*Cuadro 8. Formación en España sobre RSC, año 2007*

	TOTAL	PRESENCIALES	A DISTANCIA/ ON-LINE
<b>MÁSTERS</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>18</b>
<b>CURSOS</b>	<b>30</b>	<b>16</b>	<b>14</b>
<b>SEMINARIOS Y JORNADAS</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>0</b>
<b>CURSOS DE VERANO</b>	<b>50</b>	<b>46</b>	<b>4</b>
<b>CÁTEDRAS</b>	<b>8</b>	<b>---</b>	<b>---</b>

## 7. TENDENCIAS PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS

Con carácter general, el marco de las empresas viene caracterizado por las siguientes tendencias:

- Relevancia creciente de la empresa en la sociedad.
- Aumento consiguiente de la demanda de una mayor implicación social a las empresas.
- Utilización creciente y generalizada de las tecnologías de la información y comunicaciones (Internet).
- Incremento de los requisitos exigibles en materia de transparencia informativa.
- Mayores exigencias competitivas de un mercado global.
- Incremento del valor de la formación, investigación e innovación.

Considerando este marco y tomando como referencia las líneas establecidas por la Comisión Europea en su Comunicación *“Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas”*, de marzo de 2006, se pueden apuntar algunas tendencias específicas en RSC para los próximos años:

• **Formación – educación**

- Incorporación de la RSC como asignatura transversal en los programas formativos de universidades, escuelas empresariales y otros centros educativos, donde se formen a los futuros ejecutivos y diplomados.
- Organización de programas máster, jornadas y seminarios por instituciones formativas para los directivos y cuadros de la empresa y demás grupos de interés.

• **Investigación**

- Dedicación de más recursos (humanos y económicos) a la investigación interdisciplinar en temas como los siguientes:
  - i) Relación entre competitividad, RSC y desarrollo sostenible; ii) eficacia de la RSC para alcanzar objetivos sociales y ambientales; iii) RSC y Pymes; iv) innovación, gobierno empresarial, relaciones industriales y cadena de suministros; v) políticas públicas (macro) y RSC (micro).
- Apoyo institucional público y privado, con ayudas oficiales procedentes de las administraciones públicas; con el apoyo de entidades privadas como asociaciones y corporaciones profesionales y empresariales; con ayudas de empresas y particulares; y con el empuje del séptimo programa marco de la Comunidad Europea.

• **Información - reporting**

- Fomento de la transparencia informativa sobre responsabilidad social, por medio de medidas voluntarias para alcanzar los objetivos de transparencia y que los consumidores e inversores tengan datos para decidir e impulsar la oferta y comportamientos socialmente responsables.
- Impulso público y privado del *reporting* sobre RSC, por medio de la aplicación de estándares como la guía GRI, y la utilización de soportes tecnológicos que faciliten la difusión digital de la información, como el lenguaje XBRL.

- Desarrollo de normas y principios de general utilización para elaboración y verificación independiente de la información corporativa sobre responsabilidad social.
- Promoción de carreras profesionales en torno al *reporting* y verificación de la RSC.

#### • Información - divulgación

- Aumento de la sensibilización y promoción de las mejores prácticas, en asociación con las empresas, grupos de interés, autoridades nacionales y regionales, o creando foros de participación *multistakeholder*.
- Promoción de sistemas de gestión y control socialmente responsables por medio del reconocimiento público que otorgan la concesión de premios, etiquetados específicos, etc.
- Divulgación de las mejores prácticas y demás aspectos de la RSC con el fin de conseguir la sensibilización de los ciudadanos: consumidores e inversores, a través de la labor de los medios de comunicación: prensa económica y generalista, revistas y publicaciones especializadas y programas de televisión y radio.

#### • Cooperación multilateral

- Entre instituciones: públicas o privadas; internacionales, nacionales, regionales, locales; profesionales o académicas; empresas o grupos de interés.
- Creación y potenciación de foros de diálogo: alianza europea para la RSE, Pacto Mundial, asociaciones independientes, grupos nacionales de alto nivel, foro multilateral europeo.

#### • PYMES

- Potenciación de programas que ayuden a incorporar la RSC a la Pyme: con ayudas a la formación y otras facetas impulsadas desde las administraciones públicas, las grandes empresas y otros tipos de organizaciones de carácter sectorial y empresarial (Cámaras de Comercio, asociaciones empresariales, etc.).
- Creación de programas específicos para promover el intercambio de experiencias.

• **Internacionalización**

- Promoción de normas internacionales de protección al medio ambiente.
- Acuerdos bilaterales con destacada dimensión social y medioambiental.
- Difusión y estímulo del cumplimiento de principios RSC internacionales, como los de la Organización Internacional del Trabajo, las Directrices de la OCDE, Pacto Mundial, Objetivo de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas.
- Fomento de la RSC en el foro UE – África.
- Promoción de normas ISO e iniciativas sectoriales de carácter internacional.

## **8. RIESGOS Y OPORTUNIDADES PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

Las iniciativas expuestas en este trabajo son ejemplos significativos del gran conjunto de actividades empresariales e institucionales en el campo de la responsabilidad social que están siendo llevadas a cabo en España.

Como hemos visto, la administración pública incorpora, cada vez más, nuevas propuestas para promover la responsabilidad social en las organizaciones a niveles nacional, autonómico y local. Las universidades, públicas y privadas, y las escuelas de negocio están incorporando, progresivamente, contenidos sobre RSC en sus programas docentes y de investigación. Asociaciones empresariales y profesionales y algunas Fundaciones han incorporado la responsabilidad social a sus actividades principales de divulgación y penetración entre sus miembros. Los sindicatos de trabajadores y muchas ONGs han creado observatorios para analizar el grado de aplicación de prácticas socialmente responsables por las empresas. Los medios de comunicación han incrementado sustancialmente en los últimos tiempos sus espacios dedicados a la RSC, surgiendo incluso algunas publicaciones periódicas centradas exclusivamente en ella.

Todo ello dibuja un panorama esperanzador para el desarrollo en España de la RSC en los próximos años, que, no obstante, encontrará determinados riesgos y algunas oportunidades.

Por el lado de los riesgos habría que tener especial cuidado con los excesos y carencias en los que pudiera incurrirse:

- Exceso de regulación legal.
- Exceso de fiscalización por parte de los agentes sociales.
- Excesos de la propaganda superficial.

- Excesos de individualismos y falta de proyectos integradores.
- Carencia de un firme apoyo institucional.
- Carencia de atención a las Pymes.
- Carencia de estudios e investigación rigurosos.

Por el lado de las oportunidades cabrían destacar las siguientes:

- Importante y rápida penetración del concepto RSC.
- Fuerte dinamismo institucional.
- Posicionamiento destacado de las empresas a nivel internacional.
- Creciente interés del mundo académico e investigador.
- Sintonía cultural (valores humanistas) de la sociedad española.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

*AECA (2004)*: Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa, Madrid.

\_\_\_\_\_ (2005): Límites de la información de sostenibilidad: entidad devengo y materialidad, Madrid.

\_\_\_\_\_ (2006): La semántica de la responsabilidad social corporativa. Madrid.

\_\_\_\_\_ (2007): Gobierno y responsabilidad social de la empresa. Madrid.

*Comisión Europea (2006)*: Comunicación “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social corporativa”, Bruselas.

*Comisión AECA de responsabilidad social corporativa*: <http://www.aeca.es/comisiones/rsc/rsc.htm>

*Congreso de los Diputados (2007)*: Informe para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.

*Global Reporting Initiative (2006)*: Guía G3 para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

## RESEÑA DEL ARTÍCULO

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) supone entender y gestionar la empresa desde su doble naturaleza social y económica, donde las legítimas aspiraciones sociales se armonizan adecuadamente con los argumentos económicos de

mercado. La empresa es responsable ante los distintos grupos de interés —no sólo frente a los accionistas— y debe buscar la generación de valor para todos ellos y para la sociedad en su conjunto.

Este comportamiento socialmente responsable está arraigando con fuerza en grandes empresas españolas, las cuales, a su vez, arrastran en la misma dirección a otras medianas y pequeñas organizaciones. En los últimos años, el impulso de las administraciones públicas, universidades, medios de comunicación y entidades empresariales y profesionales, está facilitando la rápida penetración de la RSC en el entramado empresarial español, en consonancia, por otra parte, con las recomendaciones procedentes de la Comunidad Europea y otros estamentos internacionales.





# Situação actual e tendencias da responsabilidade social corporativa em Portugal<sup>1</sup>

MIGUEL SEABRA

Docente do Instituto Politécnico de Setúbal

## *INTRODUÇÃO*

Nos últimos anos o debate sobre o conceito “Responsabilidade Social” sofreu um forte impulso em Portugal, facto ao qual não será alheio a publicação em 2001 do “Livro Verde” da Comissão das Comunidades Europeias e documentação posterior da União Europeia. Frequentemente referenciado por “Responsabilidade Social das Empresas” o conceito é por vezes generalizado a entidades com outros objectivos sendo aplicado o termo “Responsabilidade Social das Organizações”.

Neste artigo procura-se traçar um roteiro português de entidades activas na divulgação e debate da Responsabilidade Social:

Na primeira parte aborda-se a forma como o tema tem sido gerido pelas empresas e associações de empresas.

Na segunda parte comenta-se a participação de um conjunto de organizações da Sociedade Civil.

Na terceira parte aborda-se a participação de institutos públicos e órgãos de consulta.

Na quarta parte, aborda-se a participação dos cidadãos na dinamização da Responsabilidade Social.

Na quinta parte são apresentados contributos do meio académico para a investigação, estudo e divulgação da Responsabilidade Social.

Na sexta parte são apresentados projectos desenvolvidos em parceria, que pro-

---

<sup>1</sup> Estudo integrado na tese de doutoramento do autor

curam desenvolver a Responsabilidade Social, em geral, ou em áreas concretas de actuação.

Na sétima parte procede-se a uma reflexão sobre tendências e desafios da Responsabilidade Social em Portugal.

Na oitava parte apresentam-se as conclusões (possíveis).

Em Portugal o tema “Responsabilidade Social” tem sido debatido por organizações representativas de diferentes sectores. Nos últimos anos o tema despertou o interesse dos meios de comunicação social e poder-se-á dizer que no momento presente a temática suscita a participação de um público bastante heterogéneo.

*Diferentes agentes que contribuem para o actual estágio de divulgação da Responsabilidade Social*



## **1. EMPRESAS E ASSOCIAÇÕES DE EMPRESAS**

A apresentação do contributo empresarial para o estado actual de desenvolvimento da RS, será conduzida pondo em destaque a visão das empresas sobre a temática e a contribuição de associações empresariais, analisando-se em particular o contributo de instituições bancárias e a percepção de pequenas e médias empresas.

### **1.1. Visão geral**

Ao nível empresarial o processo de divulgação da Responsabilidade Social tem sido liderado sobretudo por empresas cuja dimensão lhes permite afectar recursos para a comunicação das suas “boas-práticas”. Ao nível das grandes empresas cons-

tata-se o desenvolvimento de várias acções de “marketing de causas” e a adesão a projectos de relacionamento com a comunidade.

Por sua vez, as pequenas e médias empresas no seu relacionamento com a comunidade envolvente comumente privilegiam os donativos favorecendo actividades culturais e de desporto.

No que respeita ao relato da Responsabilidade Social, sendo crescente o número de empresas que publica relatórios sobre a temática, esta prática não é ainda muito expressiva. Numa primeira fase as empresas optavam por incluir no seu relatório financeiro anual um capítulo dedicado ao tema, relatando essencialmente aspectos relacionados com as suas “boas-práticas” no domínio externo.

## *1.2. A percepção das empresas*

No âmbito do conjunto de empresas integrantes ou convidadas a integrar o BCSO Portugal, o escritório em Portugal da empresa de consultoria Deloitte desenvolveu um estudo onde procurou resposta para a seguinte questão: *“As empresas portuguesas estão preparadas para gerar valor para o negócio e para a sociedade, através da gestão das vertentes do Desenvolvimento Sustentável?”* (Deloitte, 2003: 2).

Participaram neste estudo 35 empresas entre públicas e privadas, nacionais e multinacionais, de diferentes sectores de actividade incluindo indústria e serviços.

À pergunta *“A melhoria do desempenho em matéria de Desenvolvimento Sustentável é uma questão considerada relevante para a organização?”* todas as respostas foram positivas e 43% dos respondentes declarou ainda que eram definidos e implementados planos de acção para a melhoria do Desenvolvimento Sustentável em todas as suas vertentes cujos resultados eram controlados, 23% para além de tal controlo monitorizava ainda questões emergentes e novas iniciativas e 9% incluía ainda a monitorização de todas estas questões ao longo de todo o ciclo de vida. Apenas 26% dos respondentes declarou como não prioritário a melhoria do desempenho em matéria de Desenvolvimento Sustentável como um todo, embora assumissem como muito relevante o desempenho relativamente a algumas questões específicas (Deloitte, 2003: 16-17).

As questões que obtiveram respostas menos favoráveis foram *“A Organização reporta ao exterior sobre o seu desempenho em matéria de Desenvolvimento Sustentável?”* e *“A Organização solicita o parecer das partes interessadas relevantes, no processo de planeamento estratégico do negócio?”* (Deloitte, 2003: 25).

Efectivamente 26% dos respondentes não reportavam ao exterior sobre o seu desempenho em matéria de Desenvolvimento Sustentável e 17% das empresas respondentes reportavam esporadicamente sobre algumas vertentes. Reportavam regularmente as restantes empresas respondentes. Os autores do estudo realçam o facto de não terem sido dado respostas declarando a verificação por terceiras partes (Deloitte, 2003: 25-26).

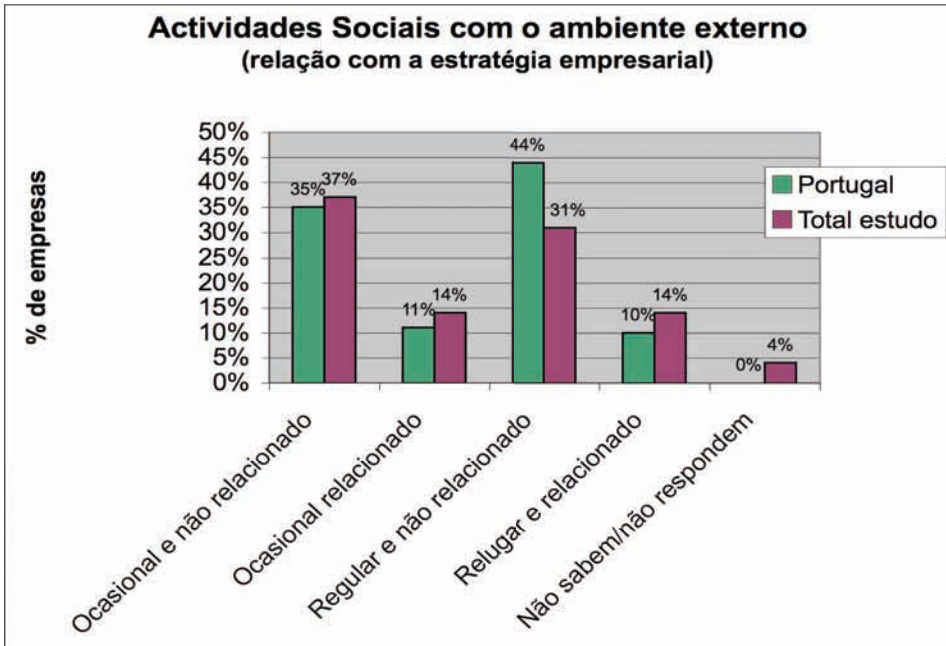
Ao nível da auscultação das partes interessadas, apesar de 54% das empresas respondentes declararem que as partes interessadas internas (empresários, accionistas, trabalhadores) forneciam informação relevante para o processo de planeamento estratégico, apenas 20% acrescentava à recolha desta informação a realização de inquéritos aos clientes.

Envolvimento com outras partes interessadas para além das anteriormente referidas e aplicação de tal auscultação ao processo de planeamento estratégico foi apenas declarado por 20% dos respondentes (14% assumindo auscultações ocasionais, 6% assumindo auscultações regulares) (Deloitte, 2003: 40-41).

### ***1.3. O caso particular das Pequenas e Médias Empresas***

Ao nível das PME's (Pequenas e Médias Empresas), extremamente relevantes no tecido económico português, o relatório “*European SMEs and Social Environmental Responsibility*” – *Observatory of European SMEs* (2002), apresenta alguns dados importantes sobre as empresas portuguesas, referentes ao estudo *ENSR Enterprise Survey 2001*:

- 44% das empresas classificam a sua actuação com o exterior como “regular e não relacionada com a estratégia empresarial”.
- No mesmo relatório os domínios mais comentados como áreas de actuação das empresas na sua relação com o exterior foram: Cultura (53% das empresas); Desporto (52% das empresas); Saúde e bem-estar (44% das empresas).
- A situação relatada configura a utilização preferencial pelas PME's portuguesas do instrumento doações. Este é efectivamente o instrumento mais usado, por 80% das empresas. O patrocínio é utilizado por 44% das empresas.



Fonte: ENSR Enterprise Survey 2001, citado em: European SMEs and Social Environmental Responsibility – Observatory of European SMEs (2002).

Comparativamente à situação espanhola, constata-se que a regularidade das acções com o ambiente externo e sua não relação com a estratégia das PME's é uma característica comum aos dois países.

A semelhança entre as actuações das PME's portuguesas e espanholas, estende-se:

- ao tipo de actividade privilegiada: para as empresas espanholas o desporto é mencionado por 50% das empresas, seguindo-se a cultura por 41%;
- e ao tipo de instrumento utilizado: 65% da empresas espanholas declaram utilizar os donativos e 35% o patrocínio.

Como referem (Jorge, et al., 2006):

*“As Pequenas e Médias Empresas, muitas vezes integradas em cadeias de valor na qual não dominam a gestão, são frequentemente relegadas para um plano de competição pelo baixo custo, em que a protecção da marca ou a visibilidade pública não constituem preocupações prioritárias”*

*rias. O modelo de desenvolvimento empresarial da economia portuguesa foi fortemente marcado pela integração em cadeias de criação de valor geridas por terceiros, em que a pressão sobre os custos conduziu à degradação das condições de trabalho e à prática de salários pouco acima do limite de sobrevivência.*

*Este cenário de desenvolvimento coexiste no entanto com exemplos de algumas pequenas e médias empresas caracterizadas por actualização tecnológica e por formas de gestão modernas e eficientes, que pela sua sustentabilidade poderão fazer face ao fenómeno da globalização das economias.”*

A importância das PME's para a economia portuguesa justifica a importância fundamental de estudar as atitudes destas empresas perante o desafio da sustentabilidade ambiental, social e económica. Neste contexto (Jorge, et al., 2006) desenvolveram um estudo exploratório junto de 17 empresas.

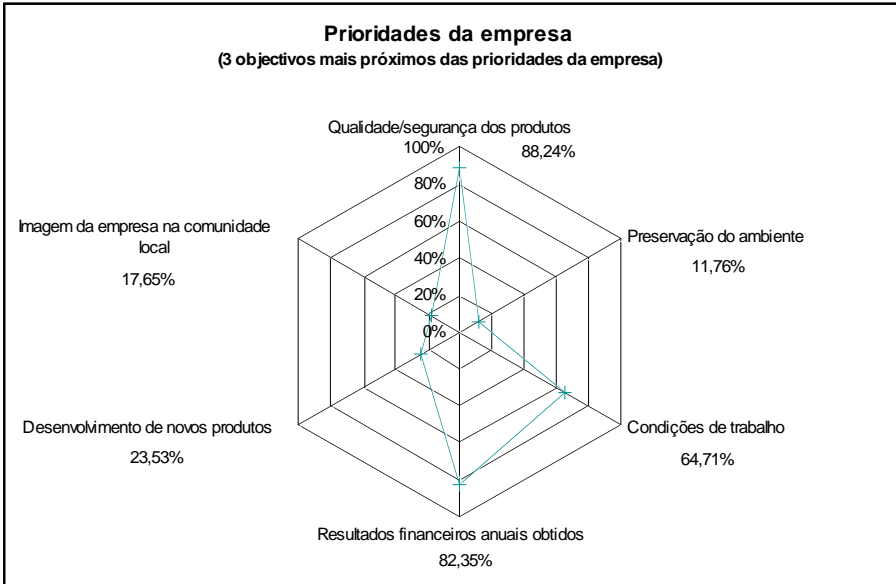
Para as 17 empresas respondentes o nível médio de facturação no ano de 2005 foi de 14.448.228,00 €. As empresas respondentes empregavam, em média, 112 trabalhadores.

A actividade das empresas era maioritariamente industrial (76% das empresas) e comercial (53% das empresas). Entre as respondentes eram também desenvolvidas actividade de armazenista (24% das empresas) e de Investigação e Desenvolvimento (18% das empresas).

Apesar da reduzida dimensão do grupo de empresas respondentes ao inquérito postal os autores justificam a pertinência do estudo considerando:

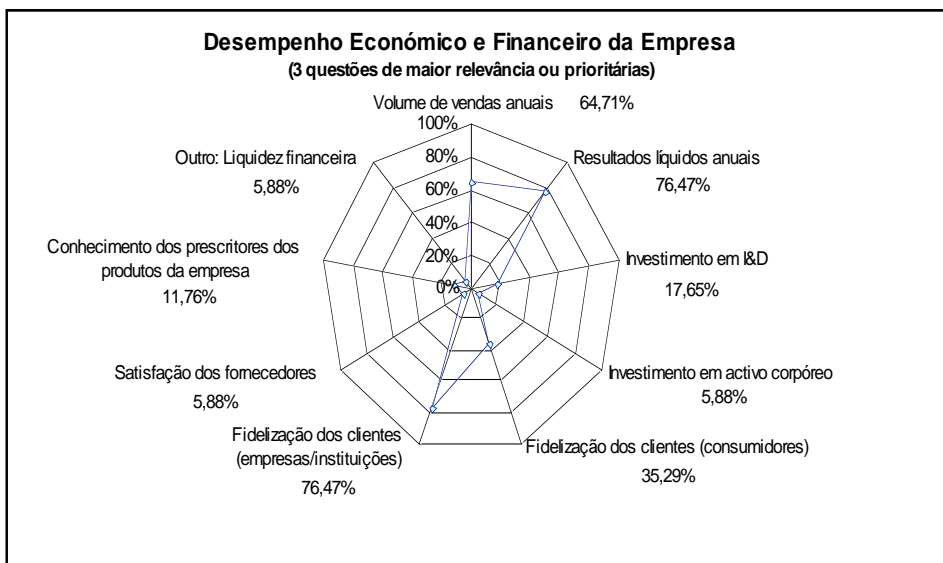
- *“o facto de existirem poucos trabalhos publicados sobre responsabilidade social nas pequenas e médias empresas portuguesas;*
- *o facto de ser extremamente importante conhecer o nível de desenvolvimento da Responsabilidade Social no que respeita a este tipo de empresas”.*

O referido estudo permitiu identificar que ao nível das prioridades das empresas destacavam-se os “resultados financeiros anuais obtidos” e a “qualidade e segurança dos produtos” enquanto aspectos como a “imagem da empresa na comunidade local” ou a preservação do ambiente” foram dimensões consideradas não consideradas como de máxima prioridade.



Fonte: JORGE, Fátima Nunes; SEABRA, Fernando Miguel; RODRIGUES, Jorge José M.; MATA, Carlos Severino. (2006). “A Responsabilidade Social nas PME’s Portuguesas – O papel do empresário e o desempenho das empresas: Um estudo exploratório.”

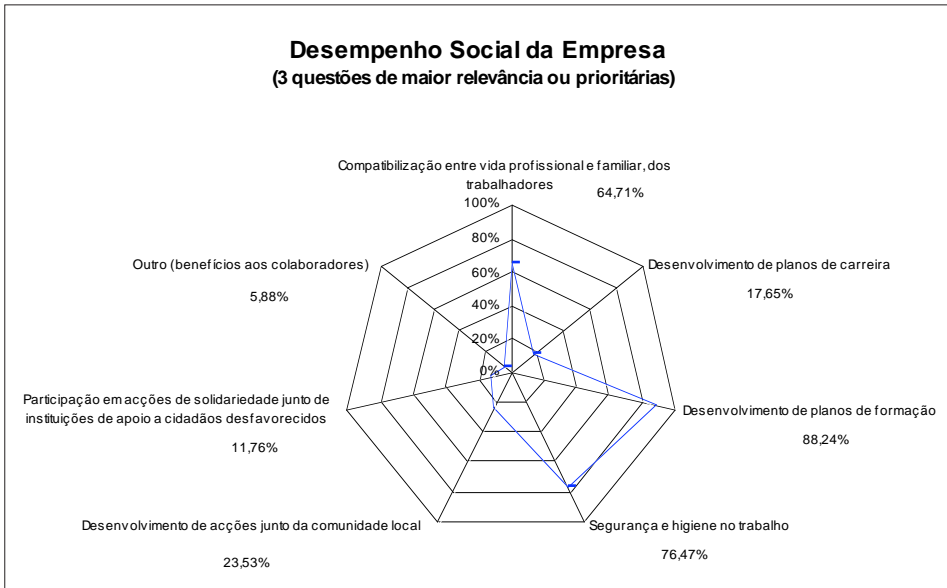
As prioridades manifestadas pelas empresas encontram paralelismo na valorização a aspectos do desempenho económico e financeiro. No âmbito desta dimensão as empresas valorizam aspectos como a “fidelização de clientes (empresas/instituições)” e os “resultados líquidos anuais” em detrimento de dimensões possivelmente com uma maior dinâmica de longo prazo como o “Investimento em I&D” ou a “satisfação dos fornecedores”.



Fonte: JORGE, Fátima Nunes; SEABRA, Fernando Miguel; RODRIGUES, Jorge José M.; MATA, Carlos Severino. (2006). “A Responsabilidade Social nas PME’s Portuguesas – O papel do empresário e o desempenho das empresas: Um estudo exploratório.”

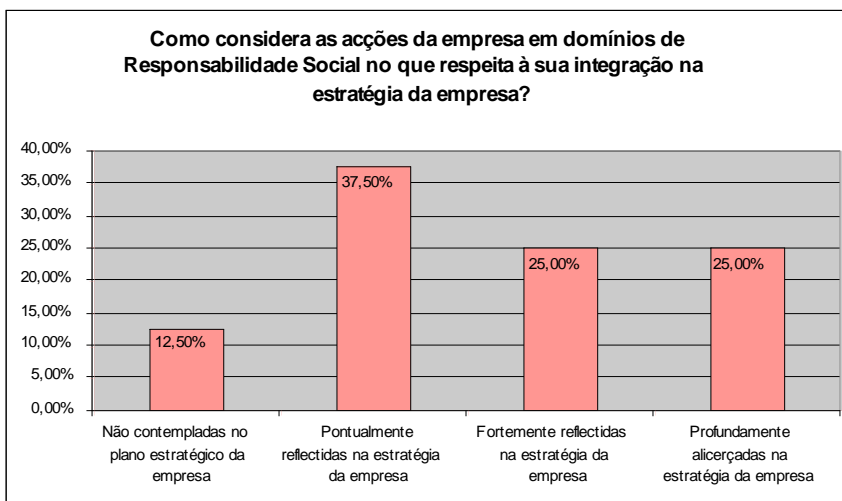
Corroborando as análises anteriormente apresentadas, os respondentes declararam como questões de maior relevância ao nível do desempenho social da empresa, dimensões que poderão ser consideradas como instrumentais relativamente às dimensões económico-financeiras declaradas como prioritárias.





Fonte: JORGE, Fátima Nunes; SEABRA, Fernando Miguel; RODRIGUES, Jorge José M.; MATA, Carlos Severino. (2006). “A Responsabilidade Social nas PME’s Portuguesas – O papel do empresário e o desempenho das empresas: Um estudo exploratório.”

Como síntese possível ao citado estudo poder-se-á evidenciar que as próprias empresas respondentes reconhecem o caminho ainda a percorrer no sentido de uma maior integração da Responsabilidade Social na estratégia das empresas.



Fonte: JORGE, Fátima Nunes; SEABRA, Fernando Miguel; RODRIGUES, Jorge José M.; MATA, Carlos Severino. (2006). “A Responsabilidade Social nas PME’s Portuguesas – O papel do empresário e o desempenho das empresas: Um estudo exploratório.”

Numa conclusão preliminar ao estudo efectuado os autores referem:

“Após a análise às respostas proporcionadas pelas empresas, poder-se-á concluir, com as devidas reservas face à amplitude da amostra, que a assimilação da Responsabilidade Social pelas PME’s portuguesas é um processo em curso, cuja integração na estratégia da empresas não terá sido amplamente conseguida”.

#### 1.4. O contributo do sector bancário

Num estudo de acompanhamento da actividade de três bancos portugueses (Seabra, Rodrigues e Mata, 2004, 2005) e (Seabra, Rodrigues, Mata e Simões, 2004) são enunciadas as razões que justificam um especial acompanhamento das instituições financeiras em geral e dos bancos em particular, no que respeita ao papel que estas entidades assumem ao nível da implementação de “boas práticas” de Responsabilidade Social: *“Quer pela sua dimensão, em geral são instituições empregadoras de um elevado número de trabalhadores, quer pelo seu papel fundamental no financiamento da economia, estas empresas podem contribuir para a disseminação de “boas práticas de gestão” quer praticando-as a nível interno, quer fomentando-as junto de empresas clientes e fornecedoras”* (Seabra, Rodrigues e Mata, 2005: 2).

No referido estudo de acompanhamento do contributo bancário para o desenvolvimento da Responsabilidade Social, os autores têm vindo a analisar os relatórios dos três bancos portugueses que integram o índice bolsista PSI 20:

*Banco BPI, S.A.*

*Millennium bcp – Banco Comercial Português, S.A.*

*BES – Banco Espírito Santo, S.A.*

São analisados os relatórios e contas dos três bancos assim como documentos autónomos aos relatórios e contas que abordam a temática “Responsabilidade Social”.

Numa síntese às observações referentes a 2002 e 2003 foram apresentadas as seguintes observações:

2002 2003	<b>1 - Relato das variáveis inerentes à Responsabilidade Social</b> Advogou-se um relato mais exaustivo e específico das múltiplas variáveis inerentes à RSO. Apesar de uma evolução favorável, as instituições continuavam a dispersar a informação relativa a todas as variáveis designadas de “pilares” de sustentabilidade de uma empresa: Clientes, Accionistas, Recursos Humanos, Ambiente e Sociedade em geral.
2002 2003	<b>2 - Importância atribuída no processo de concessão de crédito, à gestão sustentável das empresas clientes</b> Considerou-se vantajoso que os bancos divulgassem a importância que atribuem a esta avaliação. Corroborou-se esta observação.
2002 2003	<b>3 - Apresentação de produtos e serviços relacionados com a temática</b> Considerou-se vantajoso a apresentação no mercado de produtos e serviços relacionados com a temática. Constatou-se o relato de alguns produtos e serviços sugerindo-se no entanto um relato mais exaustivo.
2002 2003	<b>4 - Gestão integrada dos vários domínios da RSO</b> Considerou-se importante que as estruturas dos bancos incorporassem um departamento ou direcção de Responsabilidade Social. Corroborou-se esta observação.

Fonte: adaptado de SEABRA, Fernando Miguel, RODRIGUES, Jorge José M., MATA, Carlos Severino (2005). “Responsabilidade social na estratégia de instituições financeiras: os bancos portugueses integrantes do PSI 20 (III) - Exercícios Económicos de 2002/2003/2004.”

Numa análise ao terceiro exercício económico consecutivo são apresentadas as seguintes conclusões (Seabra, Rodrigues e Mata, 2005: 17):

2004	<p><b>1 - Relato das variáveis inerentes à Responsabilidade Social</b></p> <p>Após três anos de análise aos relatórios e informação suplementar fornecida pelos bancos, constatou-se um progresso na informação divulgada, nomeadamente através da apresentação em 2004 por parte de dois bancos de relatórios específicos subordinados a temáticas de responsabilidade social.</p>
2004	<p><b>2 - Importância atribuída no processo de concessão de crédito, à gestão sustentável das empresas clientes</b></p> <p>Continuou-se a sublinhar a importância da necessidade de divulgação do rigor imposto a este nível na análise de concessão de crédito.</p>
2004	<p><b>3 - Apresentação de produtos e serviços relacionados com a temática</b></p> <p>Constatou-se que os bancos têm relatado a disponibilidade de produtos relacionados com causas como por exemplo o ambiente e comercialização de fundos éticos internacionais.</p>
2004	<p><b>4 - Gestão integrada dos vários domínios da RSO</b></p> <p>Constatou-se que um dos bancos divulgou a criação de um "Núcleo de Responsabilidade Social" que integra cinco departamentos da estrutura da instituição.</p>

Fonte: adaptado de SEABRA, Fernando Miguel, RODRIGUES, Jorge José M., MATA, Carlos Severino (2005). "Responsabilidade social na estratégia de instituições financeiras: os bancos portugueses integrantes do PSI 20 (III) - Exercícios Económicos de 2002/2003/2004."

Pelo exposto poder-se-á deduzir que os três bancos portugueses analisados têm de uma forma geral progredido positivamente na definição de um quadro conceptual favorável à implantação de boas-práticas de responsabilidade social empresarial. Apesar desta evolução o sector bancário apresenta ainda uma grande margem de progressão, que se traduzirá em esforços suplementares em vários domínios, entre os quais:

- Fomento do investimento socialmente responsável.
- Integração de critérios de tripla sustentabilidade ao nível da análise conducente à concessão de crédito (e divulgação desta integração junto das empresas clientes).
- Divulgação às partes interessadas de critérios que traduzam em âmbito de concessão de crédito, as preocupações sociais com o endividamento das famílias.
- Divulgação às partes interessadas dos esforços das instituições bancárias no sentido de integrar como clientes os públicos tradicionalmente desfavorecidos pelo mercado bancário. Incluem-se neste âmbito as práticas comerciais generalizadas às carteiras de produtos das instituições que permitam a clientes economicamente desfavorecidos manter uma relação comercial estável com os bancos.

Crê-se que uma vez satisfeitos os requisitos enunciados os bancos poderão contribuir de forma mais incisiva para a divulgação e sustentabilidade da Responsabilidade Social em Portugal.

### ***1.5. O contributo das associações de empresas***

Com o desenvolvimento do debate sobre a Responsabilidade Social formaram-se associações de empresas especializadas na divulgação da temática às quais várias empresas se associaram:

- BCSO Portugal (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável), integrante da rede WBCSD-World Business Council for Sustainable Development.

O BCSO tem como missão principal *“fazer com que a liderança empresarial seja catalisadora de uma mudança rumo ao Desenvolvimento Sustentável e promover nas empresas a eco-eficiência, a inovação e a responsabilidade social”* (Sítio INTERNET BCSO, 2006).

Criado em Outubro de 2001, o BCSO Portugal integra 94 membros (em Junho de 2007).

No âmbito do projecto “Young Managers Team 2005”, promovido pelo BCSO Portugal, foi desenvolvido no ano 2005 o estudo intitulado “Inovação Rumo ao Desenvolvimento Sustentável” (Young Managers Team, 2005).

A equipa de realização deste estudo seleccionou as empresas participantes com base em dois critérios:

- Preocupação manifestada com as questões relacionadas com a sustentabilidade e inovação (traduzida pela participação em associações e a publicação de relatórios de sustentabilidade).
- Selecção das maiores empresas, considerando volume de negócios e número de trabalhadores.

O estudo foi conduzido com base em 38 respostas de um conjunto de 214 empresas seleccionadas pela equipa de investigação (Young Managers Team, 2005: 2).

Entre as questões estudadas poder-se-ão apresentar os seguintes dados:

Perguntou-se aos inquiridos *“Quais os desafios em lidar com o Desenvolvimento Sustentável?”* (Young Managers Team, 2005: 7):

- O desafio mais referido como “muito aplicável” (graduação máxima quanto à aplicabilidade) foi “perceber as expectativas das partes interessadas” (53% dos respondentes) imediatamente seguido pelo desafio “a capacidade da organização medir melhorias na performance” que foi apontado por 39% dos respondentes como um desafio “muito aplicável”.
- Menos valorizado como muito aplicável, o desafio “cumprimento da legislação aplicável” é muito aplicável para 16% dos respondentes e “aplicável” para 37%.

No âmbito da questão “*Em que medida o desenvolvimento sustentável tem ajudado a Organização?*”, poder-se-ão destacar os seguintes dados:

- O efeito mais referido como “muito aplicável” (graduação máxima quanto à aplicabilidade) foi “nos processos/operações existentes” (32% dos respondentes) imediatamente seguido pelo efeito “no estabelecimento de novos processos” que foi apontado por 29% dos respondentes como “muito aplicável”.
- “Na melhoria de produtos/serviços existentes” foi considerado um efeito “aplicável” por 63% dos respondentes (Young Managers Team, 2005: 8).

Em termos de ideias chave, a equipa de investigação realça:

*“No que respeita ao Desenvolvimento Sustentável (DS), o conceito é bem conhecido e enquadrado na missão, estratégia e políticas da organização. A maioria possui, ao nível estrutural, mecanismos que suportam o DS (...)”* (Young Managers Team, 2005: 11).

- GRACE (Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial)  
Criada em 2000 tem como missão “*promover o conceito de cidadania e responsabilidade social empresarial, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir os seus negócios de forma socialmente responsável, caminhando para a construção de uma sociedade sustentável e justa.*” (Sítio INTERNET GRACE, 2006). Integra 30 associados (em Junho de 2007).

A GRACE tem-se destacado pela edição de documentos de sensibilização e divulgação de boas-práticas, resultantes de uma colaboração com o Instituto Ethos-Brasil:

- Em Novembro de 2004 a GRACE editou o documento “Primeiros Passos – Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas”.
- Em Maio de 2005 foi editado o documento “A Integração de Pessoas com Deficiência nas Empresas: Como Actuar”.
- Em Outubro de 2005 a associação editou o documento “As Empresas e os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio”.

- Em Maio de 2006 foi editado o documento “Como Implementar Projectos de Voluntariado Empresarial”.
- Em Setembro de 2006 foi editado o documento “As Empresas pela Educação”.
- RSE Portugal (Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas) Entidade ligada à *CSR Europe*. Tem como missão “*Ser a referência nacional na área da RSE; Dar maior visibilidade às empresas com práticas socialmente responsáveis; Promover, dinamizar e divulgar projectos intra e inter – empresariais a nível nacional e Europeu*” (Sítio INTERNET RSE, 2006).

Integra 15 empresas associadas (Junho de 2007).

## 2. ENTIDADES DA SOCIEDADE CIVIL

Vários organismos provenientes da sociedade civil têm promovido encontros e debates sobre a Responsabilidade Social ou o desenvolvimento sustentável.

A ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores, apresentou o “Código de Ética dos Empresários e Gestores”. Em Outubro de 2005 a associação organizou uma sessão de assinatura pública deste documento. O código apresenta as “obrigações éticas na acção empresarial” ao longo dos seguintes capítulos:

*“1 - Defesa da dignidade dos Homens; 2 - Defesa da economia social de mercado; 3 - Defesa da excelência no trabalho e na acção empresarial; 4 - Defesa de um relacionamento com o Estado baseado na exigência, independência e lealdade; 5 - Defesa de um relacionamento com a Sociedade baseado na solidariedade e na responsabilidade.”* (ACEGE, 2005).

Numa iniciativa da AIP - Associação Industrial Portuguesa, ocorreu em Outubro de 2005, o 1º Fórum Português de Responsabilidade Social das Organizações. O Fórum assumiu-se como uma plataforma de debate *multistakeholder* integrando uma exposição de organizações que responderam ao desafio da organização: “*venha mostrar aos portugueses porque é socialmente responsável e deve assim merecer a sua confiança e preferência!*”.

As comunicações foram enquadradas em diferentes painéis temáticos:

*“Modelos, processos e instrumentos promotores da Responsabilidade Social; Igualdade e diversidade; Transparência e accountability; Diálogo social e relações laborais; Comunicação corporativa; Políticas ambientalmente responsáveis; Políticas públicas; Investidores e accionistas; Corporate governance; Parcerias e relação com a comunidade”*.

Em Novembro de 2006 a Associação Industrial Portuguesa promoveu o 2º Fórum Português da Responsabilidade Social das Organizações, subordinado ao tema “Nova Ordem Mundial: Novos Riscos Novos Valores”.

Em termos de objectivos específicos pretendeu-se com o Fórum:

- “sensibilizar os vários actores para o seu papel enquanto agentes activos da Responsabilidade Social;
- demonstrar como a integração de práticas socialmente responsáveis abrem novas oportunidades e trazem valor acrescentado às organizações e à sociedade;
- debater os grandes desafios actuais da sustentabilidade;
- ajudar as empresas e outros actores a definir o seu posicionamento, estratégias e analisar a pertinência para a sua actividade das práticas e soluções apresentadas”.

(Matos, 2006: 3)

Criada em 2002 a APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial, apresenta como missão “Promover a Ética e a Responsabilidade Social nas empresas e outras organizações, de modo a estimular a correspondente definição e implementação de políticas e modelos de governo organizacional visando o acréscimo de competitividade e rentabilidade através de boas práticas de gestão no quadro da sustentabilidade humana, ambiental e económica do modelo de desenvolvimento adoptado” (Sítio INTERNET APEE, 2006).

### 3. INSTITUTOS PÚBLICOS E ÓRGÃOS DE CONSULTA

O Conselho Económico e Social (CES).

“O Conselho Económico e Social é o órgão de consulta e concertação no domínio das políticas económica e social, participa na elaboração das propostas das grandes opções e dos planos de desenvolvimento económico e social ...” (Artigo 92º - Lei Constitucional Nº 1/97 de 20 de Setembro).

Após um debate sobre o “*Livro Verde*” em Maio de 2002, onde foram auscultadas diferentes entidades, o CES apresentou o “*Parecer de Iniciativa sobre a Responsabilidade Social das Empresas*” (CES, 2003).

Neste documento o CES aponta como causa de “grandes desvantagens competitivas”, o facto do cumprimento da lei não ser um dado universal em Portugal, assistindo-se a situações de incumprimento por parte de empresas, outros agentes económicos e sociais e até por parte do Estado. Neste sentido, a Responsabilidade Social das Empresas é apontada como “um elemento-chave” para a competitividade.



de da economia portuguesa (CES, 2003: 22). O CES sugere que as empresas exerçam um papel mais activo no combate ao incumprimento e estendam esta preocupação à gestão da cadeia de parceiros comerciais, sugerindo que se incluam cláusulas sociais no âmbito de concursos e contratos (CES, 2003: 23).

Alerta o CES para a necessidade de não se excluïrem as PME's do processo de desenvolvimento da Responsabilidade Social das Empresas, aconselhando-se a concepção de campanhas de informação e apoio técnico que permitam a cada PME o seu desenvolvimento nas áreas consideradas mais pertinentes para cada caso concreto (CES, 2003: 23-24).

A nível instrumental sugere-se o desenvolvimento de mecanismos de transparência essenciais para que a Responsabilidade Social não seja confundida com acções de relações públicas (CES, 2003: 24-25).

Partindo do princípio de que há uma relação positiva entre o sucesso empresarial e a Responsabilidade Social das Empresas, para o CES as más práticas ocorrendo onde quer que ocorram não poderão impedir o desenvolvimento da Responsabilidade Social das Empresas em Portugal (CES, 2003: 26).

IDICT – Instituto para o Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho, actual ISHST – Instituto para a Segurança Higiene e Saúde no Trabalho (*Instituto Público*).

Em Maio de 2003 o IDICT organizou um fórum de discussão sobre a Responsabilidade Social das Organizações cujos participantes eram provenientes de diferentes áreas da sociedade, tais como: empresas, ensino superior, sindicatos e organismos da Administração Pública. No seguimento deste processo o instituto organizou em Junho de 2003 em Lisboa o Seminário “*A Responsabilidade Social das Organizações*”.

A participação deste instituto público no desenvolvimento da temática parte da premissa de que o sucesso da Responsabilidade Social, enquanto acto voluntário, só terá lugar se as empresas compreenderem a sua importância para o reforço da própria competitividade. Tal não invalida, no entanto, a aceitação da importância de políticas públicas que fomentem a cooperação e parcerias e a divulgação de boas práticas passíveis de serem disseminadas (Neves, 2004: 4).

#### 4. A PERCEPÇÃO DO CIDADÃO

Num estudo concebido pela empresa *Sair da Casca*, concretizado entre Julho de 2003 e Janeiro de 2004, foram auscultados consumidores e um conjunto diversificado de organizações com o objectivo de contribuir para um maior conhecimento da realidade portuguesa no domínio da Responsabilidade Social.

No que concerne aos consumidores foram efectuadas reuniões envolvendo 51 participantes de ambos os sexos, com idades entre 18 e 60 anos, residentes nas zonas denominadas por “Grande Lisboa” e “Grande Porto”. O estudo conclui que o processo de compra é influenciado por questões de responsabilidades social, realçando, no entanto, que os consumidores manifestaram maior adesão a penalizar atitudes percebidas como “más-práticas” do que a favorecer atitudes percebidas como “boas-práticas” (Sair da Casca, 12). A atitude de favorecer, em processo de compra, uma “boa-prática” de responsabilidade social será reforçada em situações específicas, de uma forma geral associadas ou a uma forte convicção de coerência por parte da empresa ou a situações que envolvam de forma emocional o consumidor, bem como a situações fortemente mediatizadas (Sair da Casca, 12). Pelo exposto, poder-se-á entender que o consumidor português enquanto interveniente no “mercado” estará disponível para participar como agente de desenvolvimento da Responsabilidade Social. No entanto, o estudo clarifica que os entrevistados atribuíram primazia à vertente interna da Responsabilidade Social, valorizando assim o próprio “papel de empregado” face ao “papel de consumidor” (Sair da Casca, 10).

No mesmo sentido destas conclusões, o estudo de 2004 “Consumidores portugueses: Um roteiro da Felicidade”, no capítulo dedicado ao contributo das marcas para a felicidade dos consumidores portugueses identificou a “preocupação com o bem-estar dos seus empregados”, como o contributo mais importante (indispensável) das empresas/marcas. Neste estudo efectuaram-se 1092 entrevistas a cidadãos residentes em Portugal continental, moradores em cidades capitais de distrito com mais de 50 000 habitantes (APEME, 2004).

A disponibilidade dos portugueses para se envolverem em causas sociais está também patente nas conclusões dum estudo elaborado pela empresa Granu Azul (ideias Spirituc) e pelo Giem ISCTE. Para uma amostra de 771 entrevistas válidas a cidadãos residentes em Portugal continental, o estudo concluiu que mais de 50% dos cidadãos afirmaram colaborar com organizações não governamentais e que 76,3% dos cidadãos afirmaram costumar contribuir para peditórios/campanhas de organizações não governamentais (Spirituc, 2004).

## 5. O CONTRIBUTO DO MEIO ACADÉMICO

Ao longo dos últimos anos o meio académico tem contribuído para a investigação, estudo e divulgação da responsabilidade social. Neste capítulo abordam-se alguns destes contributos, apresentando-se sumariamente os objectivos fundamentais de cada estudo, respectivos enquadramentos metodológicos e algumas das principais conclusões.

- “Um Estudo Sobre a Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas. Algumas Comparações com Espanha.”

Publicação: Comunicação

Autores: José Manuel Moreira; Arménio Rego; Helena Gonçalves

Ano: 2003

Os autores apresentam os resultados de um estudo realizado junto de 123 dirigentes de organizações portuguesas (Moreira, Rego, Gonçalves, 2003). Idêntico estudo foi também desenvolvido em Espanha pela Forética.

Entre os respondentes (dirigentes máximos das empresas), 33% eram dirigentes de empresas com 50 ou menos trabalhadores; 48,7% de empresas com um número de trabalhadores entre 50 a 250; 18,3% eram dirigentes de empresas com mais de 250 trabalhadores. Ao nível da zona geográfica dos respondentes destacam-se as zonas do “Grande Porto” e da “Grande Lisboa” (Moreira, Rego, Gonçalves, 2003: 2).

Os aspectos em destaque no estudo compreendem um vasto conjunto de temas: códigos de conduta; relação das empresas com um vasto conjunto de “partes interessadas”; papel da União Europeia no desenvolvimento da RSE, razões que justificam a adesão das empresas a práticas de RSE, valorização excessiva de dividendos/lucros por partes dos accionistas, entre outros aspectos. Seguidamente apresentam-se alguns dados deste estudo respeitantes a dois domínios do mesmo: códigos de conduta e relação das empresas com um vasto conjunto de “partes interessadas”.

- *Existência e importância atribuída a códigos de conduta:*

41,6% das empresas tinham código de conduta.

Os dirigentes das empresas que não apresentam código de conduta consideram que seria importante a sua existência (71,6% dos dirigentes que não têm código).

Apenas 10% dos respondentes declara que a sua empresa tem um Comité de Ética (Moreira, Rego, Gonçalves, 2003: 3).

- *As relações das empresas com um vasto conjunto de “partes interessadas”:*

(valorizadas numa escala de 1 a 4)

*Clientes:*

Os dirigentes valorizam muito positivamente o desempenho da sua organização ao nível das relações comerciais: identificação de necessidades (3,3); satisfação de necessidades (3,3); resolução de problemas resultantes de relações comerciais (3,4) (Moreira, Rego, Gonçalves, 2003: 4).

*Fornecedores:*

As questões melhor percebidas foram aquelas que respeitam à prossecução de pagamentos em devido tempo (3,4) e à tentativa de evitar litígios desnecessários (3,4).

Com percepção menos favorável destaca-se a aplicação de mecanismos de forma a assegurar a não utilização por parte dos fornecedores de mão-de-obra forçada e exploração de mão-de-obra infantil, independentemente do país em que actuam (2,5) (Moreira, Rego, Gonçalves, 2003: 5).

*Pessoas que integram a organização e público em geral:*

As questões melhor percebidas foram aquelas que diziam respeito à realização das operações com máxima consideração pela segurança e higiene dos empregados (3,4) e máxima consideração pela protecção do público em geral (3,4). Com igual média foi valorizada a política de contratação, reconhecida como imparcial, transparente e baseada em critérios objectivos. A pontuação menos favorável (2,3) foi atribuída ao desenvolvimento de mecanismos para resolver internamente situações de assédio ou discriminação (Moreira, Rego, Gonçalves, 2003: 7).

*Envolvente social e ambiental:*

Um factor em destaque ao nível da envolvente social e ambiental consiste na resposta afirmativa de 82,5% dos respondentes quando inquiridos sobre a integração da problemática relativa ao meio ambiente ao nível da tomada de decisões da organização (Moreira, Rego, Gonçalves, 2003: 8).

*Investidores e accionistas:*

Existia uma percepção moderada relativamente à existência de um sistema de comunicação transparente com os investidores e accionistas (3,1) (Moreira, Rego, Gonçalves, 2003: 9).

*Concorrência:*

No que respeita a lealdade perante a concorrência, os dirigentes respondentes têm uma melhor percepção sobre a lealdade das suas organizações perante as outras (3,3) do que na lealdade das outras perante as suas organizações (2,4) (Moreira, Rego, Gonçalves, 2003: 10).

*Entidades públicas:*

A grande maioria dos dirigentes (92,2%) tinha a percepção de que a sua organização cumpria com todas as obrigações exigíveis pelas entidades públicas.

A leitura das percepções do comportamento das entidades públicas evidencia uma insatisfação bem patente nos seguintes dados:

- apenas 13,2% dos respondentes crêem que as entidades públicas fazem uma utilização adequada dos recursos públicos;
- apenas 17,5% dos respondentes consideram que as entidades públicas agem de forma a que todas as organizações que actuam no mercado tenham as mesmas oportunidades ou possibilidades de contratar com elas.

(Moreira, Rego, Gonçalves, 2003: 11).

- *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial:*

Publicação: Livro

Maria João Nicolau Santos (coordenadora)

Ano: 2005

Após a contextualização do Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial a obra apresenta diferentes casos e práticas de responsabilidade social em Portugal. No estudo efectuado os autores analisaram práticas das seguintes empresas: Petrogal, SA; EDP, SA; Portugal Telecom; Modelo Continente Hipermercados; BP Portugal; TAP, Transportes Aéreos Portugueses; Vodafone; Portucel; Jerónimo Martins; Grupo Auchan (todas as empresas integravam os primeiros 15 lugares do ranking da revista Exame).

A equipa de investigação entrevistou líderes responsáveis pela temática, analisou relatórios de sustentabilidade e procedeu a uma análise de conteúdos de diversos documentos distribuídos em distintos canais de comunicação.

O estudo foi focalizado em dois domínios fundamentais: tipo de governação corporativa e práticas de responsabilidade empresarial mais utilizadas (Santos, et al., 2005: 77-78).

No âmbito das conclusões do trabalho de investigação é enunciado:

*“Portugal, tal como alguns países da Europa do Sul, e contrariamente aos países da Europa Central e do Norte, tem vindo a aderir, embora nem sempre de forma ampla aos princípios do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade empresarial. Por vezes dá-se uma adesão na forma, faltando a assunção irreversível dos princípios divulgados.*

*Todavia, no caso das empresas analisadas é evidente o crescente reconhecimento quanto à responsabilidade que detêm perante a comunidade envolvente, sendo também visível a integração destas preocupações nas suas práticas de gestão.”*

(Santos, et al., 2005: 165-166)

Os autores finalizam o trabalho de investigação enunciando um vasto conjunto de recomendações visando a promoção do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade empresarial. As recomendações formuladas baseiam-se no pressuposto que a promoção pretendida estará dependente de um “...*esforço conjunto que envolva a participação activa dos vários intervenientes da sociedade civil...*”. Em termos de “quadro de referência desejável” advogam o “(...) *estabelecimento de um acordo tácito entre a empresa e o meio social envolvente numa perspectiva de benefício mútuo (...)*”. Neste cenário, a participação governamental será importante enquanto elemento facilitador deste processo, sem pôr em causa o carácter voluntário da responsabilidade empresarial (Santos, et al., 2005: 167).

• *Responsabilidade Social nas PME's – Casos em Portugal*

Publicação: Livro

Maria João Nicolau Santos (coordenadora)

Ano: 2006

O trabalho de investigação pretende compreender como incluir uma componente tão importante do tecido económico português, num movimento de responsabilidade social (Santos, et al., 2006).

São expostos os resultados de um estudo conduzido junto de PME's portuguesas, baseado em técnicas quantitativas (inquérito) e qualitativas (estudos de caso). A componente quantitativa correspondeu à análise a 235 inquéritos recebidos (Santos, et al., 2006: 52-53).

Na sua síntese conclusiva, sobre o caso particular das PME's portuguesas e sua especificidade os autores referem:

*“Predominam práticas informais de carácter ocasional, não estruturadas e, formalmente, não integradas na estratégia da empresa. Verifica-se, sobretudo, um grande desconhecimento acerca do tema”.*

(Santos, et al., 2006: 225)

Classificando o estágio de desenvolvimento da RS nas PME's, é referido:

*“Sem negligenciar o elevado peso das práticas de RS encontradas nas PME's, o seu exercício apresenta-se muito próximo de uma primeira etapa/geração da RSE. Ou seja, existe um conjunto de actividades de gestão que podem contribuir para o sucesso comercial, sendo que nesta primeira fase as empresas têm um comportamento responsável sem o saberem”.*

(Santos, et al., 2006: 225)

Também na síntese conclusiva os autores dão resposta às seguintes questões:

- Quais as práticas de RSE que as PME's mais desenvolvem?
- Assumem as PME's portuguesas uma estratégia de responsabilidade social que possa ser tipificada?
- Quais os factores que influenciam a implementação de práticas de RS?
- Qual o papel das redes na promoção da RSE?

De forma sintética apresenta-se na tabela seguinte algumas respostas avançadas pela equipa de investigação.

<b>Quais as práticas de RSE mais desenvolvidas?</b>	Mais referências dos respondentes a práticas de RS ao nível da dimensão económica, ao nível da dimensão social interna e ao nível da dimensão ambiental. Menos referências à dimensão social externa.
<b>Será possível tipificar uma estratégia de RS das PME portuguesas?</b>	Os autores referem não ter sido possível definir claramente uma tipologia de exercício de RS pelas PME portuguesas.  Salienta-se a importância da procura do cumprimento de obrigações legais e da prossecução de eficácia de gestão motivada por pressões comerciais e pela necessidade de sobrevivência no mercado.
<b>Que factores influenciam a implementação de práticas de RSE?</b>	As <u>motivações</u> postas em destaque pelos autores são a “satisfação dos trabalhadores” (70% dos respondentes) e a “fidelização dos consumidores e de clientes” (69% dos respondentes).  Enquanto obstáculos são postos em destaque a falta de apoio público (41% dos respondentes) e a insuficiência de recursos financeiros.
<b>Qual o papel das redes na promoção da RSE?</b>	Considerando a natural escassez de recursos e a complexidade das questões envolvidas, as redes de promoção da RSE poderão dar respostas que sejam entendidas como impossíveis a uma só entidade. Apesar das vantagens associadas, estas ainda são pouco expressivas.

Adaptado de SANTOS, Maria João Nicolau (coordenadora), SANTOS, Ana Margarida, PEREIRA, Elisabete Nobre, SILVA, José Luís Almeida (2006). “Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal.” (páginas 226 – 234)

No estudo são apresentadas as seguintes redes:

- “*Le Cheille*” (entidade coordenadora: Cruz Vermelha Portuguesa – Delegação Porto);
- “*Mão-na-Mão*” (entidade coordenadora: Fundação Portugal Telecom);
- “*Oeiras Solidária*” (entidade coordenadora: Município de Oeiras);
- “*Todo-o-Terreno*” (entidade coordenadora: Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz);
- “*Oeiras PRO*” (entidade coordenadora: Município de Oeiras).



## 6. INICIATIVAS DESENVOLVIDOS EM “REDE” NO ÂMBITO DA RSE

Os Projectos descritos neste capítulo foram apoiados pela iniciativa EQUAL.

A iniciativa EQUAL é um programa de iniciativa comunitária co-financiada pelo Fundo Social Europeu, procura beneficiar prioritariamente as pessoas que são vítimas das principais formas de discriminação e de desigualdade.

Fonte: [http://www.equal.pt/non\\_accessible/](http://www.equal.pt/non_accessible/)

A título exemplificativo da dinâmica associada à definição de redes de desenvolvimento da responsabilidade social, apresentam-se seguidamente alguns projectos estruturados com diferentes objectivos: Conciliação Família – Trabalho; Promoção do significado da Responsabilidade Social das Organizações; Diálogo Social e Igualdade nas Empresas, Promoção da adaptação e valorização de práticas de responsabilidade social nas PME's.

- *Projecto EQUAL “Acção na Conciliação Família – Trabalho”*

Projecto desenvolvido pelas seguintes entidades: Associação Nacional de Jovens para a Acção Familiar; AESE – Escola de Direcção e Negócios; Associação Mulheres em Acção; Deloitte; HUF Portuguesa, Fábrica de Componentes Automóvel, Lda.; ITAU – Instituto Técnico de Alimentação Humana, SA; Instituto Português da Qualidade; SOGENAVE – Sociedade Geral de Abastecimentos à Navegação e Indústria Hoteleira, SA.

*“Este projecto pretende promover uma efectiva conciliação entre a vida familiar e a actividade profissional, com o decisivo apoio dos agentes económicos envolvidos – as empresas”.*

Apresenta o seguinte conjunto de produtos e serviços:

- *Modelo Evolutivo de Empresa Familiarmente Responsável (EFR)*  
Permitirá às empresas a prática de auto-avaliação em relação a dimensões de conciliação. Partindo do diagnóstico, seguir-se-á a proposta de um conjunto de medidas por forma a que a empresa possa assumir-se como familiarmente responsável.
- *Sistema de Gestão para Organizações Familiarmente Responsáveis. Requisitos e guia de utilização*  
Este Sistema de gestão que inclui um conjunto de requisitos, permitirá a sistematização de práticas familiarmente responsáveis. Os requisitos e a estrutura do referencial serão auditáveis e poderão vir a ser alvo de certificação.

Fontes: prospecto do projecto.

<http://www.anjaf.pt/>

<http://www.anjaf.pt/projecto.php?projectoID=10>

• *Projecto EQUAL “RSO-MATRIX”*

Projecto desenvolvido pelas seguintes entidades: Instituto da Soldadura e Qualidade, Associação Industrial Portuguesa, Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, Associação Portuguesa “Marketing” Farmacêutico, União Geral Trabalhadores.

*“A sua missão é promover o significado da Responsabilidade Social das Organizações em todas as vertentes da sociedade de forma a contribuir para o desenvolvimento sustentável”.*

Apresenta o seguinte conjunto de produtos e serviços:

- Rede e Observatório de Responsabilidade Social.
- Modelo Nacional de Responsabilidade Social.
- Guia Metodológico de RSO.
- Formação em Responsabilidade Social e Auditoria Social.
- Consultoria em RSO e Auditoria Social.
- Software de Auto-Avaliação em RSO para as Organizações.

Fontes: prospecto do projecto.

[www.rso-matrix.com](http://www.rso-matrix.com)

• *Projecto EQUAL “Diálogo Social e Igualdade nas Empresas”*

Projecto desenvolvido pelas seguintes entidades: CITE (Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego), UGT (União Geral de Trabalhadores), CGTP (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses), CESIS (Centro de Estudos para a Intervenção Social), CCP (Confederação do Comércio de Portugal), APEE (Associação Portuguesa de Ética Empresarial), RTP (Radiotelevisão Portuguesa - Serviço Público de Televisão S.A.), ISCTE (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa), IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento).

O Projecto apresenta os seguintes objectivos:

- *Reforçar, Encorajar, Reconhecer, Acompanhar, Divulgar, boas práticas de igualdade entre mulheres e homens nas empresas.*
- *Apoiar empresas na promoção da igualdade entre mulheres e homens e da conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar.*
- *Reforçar a dimensão da igualdade entre mulheres e homens no quadro da responsabilidade social das empresas.*

Apresenta o seguinte conjunto de produtos:

- Guia de Auto-avaliação em Igualdade de Género para as Empresas.
- Referencial de Formação em Igualdade de Género para Consultores/as e Auditores/as.
- Indicadores de Género no Quadro da Responsabilidade Social das Empresas.
- Um “solucionário” – Encorajamento de Boas Práticas.
- Vídeo de promoção e demonstração de boas práticas em igualdade de género nas empresas.

Fontes: prospecto do projecto.

<http://www.cite.gov.pt/>

<http://www.cite.gov.pt/cite/conceitos.htm>

- *Projecto EQUAL “Ser PME Responsável”*

Projecto desenvolvido pelas seguintes entidades: APCER (Associação Portuguesa de Certificação), Empresa das Caldas da Saúde S.A., CERAG S (Investimentos, S.A.), CES (Centro de Estudos Sociais), CIVE (Centro de Formação Profissional da Indústria de Vestuário e Confecção), CTCV (Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro), GRASIL (Confecções, S.A.), IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento), IEBA (Centro de Iniciativas Empresariais Beira-Aguieira), Microplasticos, S.A., PRIMUS MGV (Promoção e Desenvolvimento Regional, S.A.), Sandra Lopes (Consultoria, Unipessoal, Lda.), Media, Objects and Gadgets (Soluções de Software e Hardware, S.A.).

“O SER PME Responsável visa promover a adaptação e valorização de práticas de responsabilidade social nas PME’s. Neste sentido, propõe-se desenvolver e testar, junto de um conjunto de PME’s, uma metodologia de intervenção, que envolvendo um conjunto de pessoas e organizações, conduzirá a uma mudança estruturada ao nível das práticas de gestão, consolidando uma cultura de responsabilidade social dentro das PME’s”.

Fontes: <http://www.serpme.org/homepage.htm>

## **7. TENDÊNCIAS E DESAFIOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM PORTUGAL**

Após uma análise da situação actual de desenvolvimento da temática da Responsabilidade Social em Portugal, poder-se-ão apresentar algumas tendências

que se vislumbram como de provável afirmação num futuro mais ou menos próximo.

### *7.1. Tendências de desenvolvimento da Responsabilidade Social*

Sendo certo que o futuro é um tempo de incertezas, poder-se-ão hoje, à entrada do segundo semestre de 2007, perspectivar com relativa segurança alguns aspectos que marcarão o futuro do desenvolvimento da Responsabilidade Social em Portugal.

*Nas empresas:*

- Mais empresas apresentarão relatórios de sustentabilidade.
- Mais empresas irão aderir a práticas internacionais em áreas de relato da sustentabilidade.
- Mais empresas irão aderir a sistemas de gestão certificados e auditados no âmbito de áreas sociais e ambientais; em sequência mais empresas formalizarão Códigos de Ética e constituirão Comitês de Ética de acompanhamento da sua acção.
- Empresas de consultoria especializada irão perfilar-se no sentido de dar resposta à necessidade sentida pelo meio empresarial de formação e consultoria em domínios ambientais e sociais. Serão promovidos seminários e outros fóruns de discussão da temática e de apresentação de serviços de consultoria especializada.
- Em termos comerciais serão dinamizados mais projectos de “marketing de causas” ou de parcerias pontuais em acções de mecenato apoiando causas sociais. A nível da indústria e serviços serão desenvolvidos produtos para clientes particularmente interessados em domínios ambientais e sociais.

*No sector associativo:*

- Associações de empresas, associações profissionais e sindicatos manterão ou reforçarão o seu interesse pela temática. O carácter voluntário da Responsabilidade Social gera um cenário favorável à participação destes “actores”. Enquanto algumas entidades reforçam a complementaridade entre a legislação e “patamares” mais exigentes de responsabilidade social, outras entidades consideram o risco da substituição da legislação, que a todos obriga, por abordagens voluntárias que deixam em aberto a adesão de cada empresa ou organização.

*No Ensino Superior:*

- Mais cursos de Pós-Graduação irão ser apresentados no mercado, subordinados às temáticas da Responsabilidade Social das empresas ou organizações e da Sustentabilidade.
- Disciplinas específicas irão ser apresentadas ao nível das licenciaturas em cursos de gestão e de ciência económica, apresentando pontos programáticos referentes a estes domínios.
- Docentes e investigadores continuarão a desenvolver os temas da Responsabilidade Social das empresas e organizações e Sustentabilidade. Prevêem-se novos projectos e perspectiva-se uma profícua publicação nestas áreas. Serão dinamizados Seminários e Congressos Científicos.

*Em projectos da Sociedade Civil:*

- As limitações das “partes”, incluindo as limitações das autoridades públicas, serão superadas pela sinergia de esforços conjuntos. Surgirão projectos “locais” agregando diferentes organizações, incluindo empresas, para fazer face a problemas específicos das comunidades.
- Em semelhante perspectiva poderão surgir projectos à escala nacional integrando diferentes “actores”.

**7.2. Desafios à real implantação da responsabilidade social (ou a passagem da retórica à acção)**

Do “Livro Verde - Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”, da Comissão das Comunidades Europeias (2001), poder-se-ão citar algumas características de uma efectiva Responsabilidade Social, que nos dias de hoje constituem ainda desafios a uma generalizada e consolidada prática de responsabilidade:

- a aprendizagem ao longo da vida;
- uma melhor informação dentro da empresa;
- um melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres;
- a igualdade em termos de remuneração e de perspectivas de carreira para as mulheres;
- uma preocupação relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho;
- saúde e segurança no trabalho;
- reestruturações empresariais de forma socialmente responsáveis;

- gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais;
- responsabilidades perante públicos externos (comunidade local, parceiros comerciais, fornecedores e consumidores);
- consideração dos direitos humanos, e de preocupações ambientais globais.

A forma como as empresas, grandes ou PME's e quaisquer outras organizações de carácter público, privado ou associativo, responderem a estes desafios, marcará o futuro da Responsabilidade Social em Portugal.

## 8. CONCLUSÕES

Apesar da dinâmica associada ao presente estágio de desenvolvimento em Portugal da Responsabilidade Social, persiste a necessidade de clarificar conceitos, o que permitirá distinguir medidas estratégicas de medidas acessórias, conduzindo ao desejável relato em domínios internos e externos a níveis esclarecedores para as “partes interessadas”.

A importância da integração da Responsabilidade Social na estratégia da empresa, sua ramificação a nível interno e externo e o carácter voluntário de acções complementares às obrigações legais, constituem um quadro de referência da Responsabilidade Social internacionalmente aceite. Em Portugal este enquadramento é divulgado e dinamizado por organizações de diferentes áreas e com diferentes objectivos, de natureza empresarial, estatal ou representantes da sociedade civil. Apesar do desenvolvimento assinalável do debate sobre o tema que se verificou nos últimos anos em Portugal, a Responsabilidade Social é, ainda muitas vezes, associada a práticas casuísticas, não estratégicas e pouco vinculadas às diferentes vertentes internas e externas propostas no livro verde da Comissão Europeia.

Com tendência crescente, assiste-se a uma participação activa da sociedade civil, estruturada em redes, que no futuro poderão dinamizar modelos integradores de Responsabilidade Social com aplicação generalizada em diferentes sectores organizacionais.

Apesar do desenvolvimento consolidado da Responsabilidade Social ser um processo associado sobretudo a pressões internas à Organização (independentemente da sua forma jurídica) por via da Ética do empresário, dirigente, gestor ou trabalhador, acredita-se que pressões externas possam ser úteis como forma de ultrapassar obstáculos iniciais.

No caso particular das empresas, para o desenvolvimento da responsabilidade social junto das PME, seria eventualmente útil a pressão de empresas clientes junto

de empresas fornecedoras, nomeadamente através da exigência de auditorias ou certificação em domínios ambientais e sociais. A este nível o sector bancário assume responsabilidades acrescidas enquanto sector financiador da economia e portanto responsável por uma mudança de atitude das empresas clientes no sentido favorável à sustentabilidade.

A pressão externa exercida perante as grandes empresas, detentoras de marcas e de visibilidade, será efectuada pelo mercado, quando a consciência social e ambiental do consumidor português exigir mais e melhor informação sobre as práticas empresariais em domínios comerciais, concorrenciais, laborais, ambientais ou em quaisquer outras áreas que definam o perfil Ético da empresa.

Em última análise, o voluntarismo dos cidadãos portugueses, já demonstrado no passado, e a sua urgência numa sociedade mais sustentável serão os factores que marcarão o futuro da Responsabilidade Social das empresas e demais organizações portuguesas.

### *Notas sobre o artigo*

1) O presente artigo segue uma linha de investigação iniciada com a publicação em 2006 de um artigo na revista da AECA - “*Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*” (Seabra, 2006). Nesse artigo procurou-se apresentar o estado de desenvolvimento do tema Responsabilidade Social em Portugal e os contributos de múltiplas entidades portuguesas para a definição de quadros conceptuais de referência no estudo e divulgação da RS.

O autor agradece à AECA a disponibilidade para a integração dos conteúdos desse artigo no presente trabalho de âmbito mais alargado.

2) Ao longo do artigo são apresentados um vasto conjunto de estudos elaborados por diferentes autores em âmbito académico, empresarial ou institucional. A apresentação destes estudos não se pretende exaustiva, mas tão-somente elucidativa do desenvolvimento da investigação em Portugal sobre temas associados à Responsabilidade Social.

## ***BIBLIOGRAFÍA***

ACEGE (2005), “Código de Ética dos Empresários e Gestores”, ACEGE, Lisboa. Portugal. Disponível em <http://www.acege.org/>

AIP - Associação Industrial Portuguesa (2005), Documentação do 1º Fórum Português de Responsabilidade Social das Organizações, AIP, Lisboa. Portugal.

APEME (2004), “Consumidores portugueses: Um roteiro da Felicidade”, APEME, Lisboa. Portugal.

CES (2003), “Parecer de Iniciativa sobre a Responsabilidade Social das Empresas”, Conselho Económico e Social, Lisboa. Portugal.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2001): “Livro Verde: Promover um quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”, Bruxelas.

DELOITTE (2003), “Relatório: O Desafio do Desenvolvimento Sustentável nas Empresas Portuguesas”, Deloitte, Lisboa. Portugal.

GRACE (2005), “A Integração de Pessoas com Deficiência nas Empresas: Como Actuar”, Grace, Lisboa. Portugal

GRACE (2005), “As Empresas e os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio”, Concepção Grace, s.l.

GRACE (2006), “Como Implementar Projectos de Voluntariado Empresarial”, Concepção Grace, s.l.

GRACE (2006), “As Empresas pela Educação”, Concepção Grace, s.l.

JORGE, Fátima Nunes; SEABRA, Fernando Miguel; RODRIGUES, Jorge José M.; MATA, Carlos Severino. (2006). “A Responsabilidade Social nas PME Portuguesas – O papel do empresário e o desempenho das empresas: Um estudo exploratório.” XIV Congreso Nacional de Ética, Economía y Dirección (EBEN–España) – Ética y Ejercicio Profesional, 15-16 Diciembre, Valencia. España.

MATOS, Jorge Rocha (2006), Documentação do 2º Fórum Português da Responsabilidade Social das Organizações, AIP, Lisboa. Portugal.

MOREIRA, José Manuel; REGO, Arménio; GONÇALVES, Helena (2003). “Um Estudo sobre a Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas. Algumas Comparações com Espanha.” *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 8,



EBEN–Espanha. (Extracto adaptado do livro “Gestão ética e responsabilidade social das empresas – um estudo da situação portuguesas”, REGO, A.; MOREIRA, J.M.; SARRICO, C.S., (2003), Lisboa: Principia.

NEVES, Arminda (2004), “Responsabilidade Social das Empresas (R.S.E.)”, Seminário “Cultura de Segurança. Um caminho com futuro”, INA/INIAP/IDICT, Lisboa. Portugal.

OBSERVATORY OF EUROPEAN SMEs (2002), “European SMEs and Social Environmental Responsibility”.

SAIR DA CASCA, MULTIVÁRIA (2004), “A percepção da responsabilidade social em Portugal”, Sair da Casca, Lisboa. Portugal. Disponível em [www.sairdacasca.com](http://www.sairdacasca.com)

SANTOS, Maria João Nicolau (coordenadora), SILVA, José Luís Almeida, SAMPAIO, José João, HENRIQUES, Paulo Lopes, EUSÉBIO, Catarina (2005). “Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial.”. Oeiras: Celta Editora.

SANTOS, Maria João Nicolau (coordenadora), SANTOS, Ana Margarida, PEREIRA, Elisabete Nobre, SILVA, José Luís Almeida (2006). “Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal”. Lisboa: Editora RH.

SEABRA, Fernando Miguel (2006). “Desarrollo y divulgación del concepto de Responsabilidad Social en Portugal”, Revista AECA - Associação Espanhola de Contabilidade e Administração. Nº 75, Mayo – Agosto de 2006.

SEABRA, Fernando Miguel, RODRIGUES, Jorge José M., MATA, Carlos Severino (2005). “Responsabilidade social na estratégia de instituições financeiras: os bancos portugueses integrantes do PSI 20 (III) - Exercícios Económicos de 2002/2003/2004”. XIII Congreso AECA – Armonización y Gobierno de la Diversidad, 22-24 Septiembre, Oviedo, España.

SEABRA, Fernando Miguel, MATA, Carlos Severino, RODRIGUES, Jorge José M. (2004). “Responsabilidade Social na Estratégia de Instituições Financeiras: Os Bancos Portugueses Integrantes do PSI 20 – Exercícios Económicos de 2002/2003.”

X Congresso de Contabilidade: Relato Financeiro e Responsabilidade Social, 24 – 26 Novembro, Centro de Congressos do Estoril, Estoril. Portugal.

SEABRA, Fernando Miguel, MATA, Carlos Severino, RODRIGUES, Jorge José M., SIMÕES, José Alberto M. (2004) “Responsabilidade Social na Estratégia das

Instituições Financeiras: Os Bancos Portugueses no PSI 20”. XII Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección – Ética y Finanzas, 3-4 Junio, Úbeda (Jaén), España.

SPIRITUC, GRANU AZUL e GIEM ISCTE (2004), “O Triângulo: Cidadãos, Empresas e Organizações não Governamentais”. Comunicação ao IV Seminário Anual de Responsabilidade Social e Ética nas Organizações”. ESCE – IPS, Spirituc, Lisboa. Portugal.

YOUNG MANAGERS TEAM (2005), “Inovação Rumo ao Desenvolvimento Sustentável”. Edição BCSD Portugal, s.l.

Sítios INTERNET consultados em 10 de Fevereiro de 2006:

ACEGE - Associação Cristã de Empresários e Gestores - <http://www.acege.org/>

APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial - <http://www.apee.pt/>

Sítios INTERNET consultados em 10 de Fevereiro de 2006 e em 26 de Junho de 2007:

BCSD Portugal - <http://www.bcsdportugal.org>

GRACE - <http://www.grace.pt/novo/default.htm>

RSE Portugal - <http://www.rseportugal.org/>

Sítios INTERNET consultados em 25 e 26 de Junho de 2007:

Associação Nacional de Jovens para a Acção Familiar: <http://www.anjaf.pt/>

CITE - Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego: <http://www.cite.gov.pt/>

Iniciativa Comunitária EQUAL: [http://www.equal.pt/non\\_accessible/](http://www.equal.pt/non_accessible/)

ISQ – Instituto de Soldadura e Qualidade: <http://www.isq.pt/>

Projectos EQUAL:

[http://www.equal.pt/non\\_accessible/sobre\\_os\\_projectos/index.asp](http://www.equal.pt/non_accessible/sobre_os_projectos/index.asp)

Projecto “Acção na Conciliação Família – Trabalho”  
<http://www.anjaf.pt/projecto.php?projectoID=10>

Projecto “RSO Matrix”  
[http://www.rso-matrix.com/main\\_h/index.asp?p=17](http://www.rso-matrix.com/main_h/index.asp?p=17)

Projecto “Diálogo Social e Igualdade nas Empresas”  
<http://www.cite.gov.pt/cite/conceitos.htm>

Projecto EQUAL “Ser PME Responsável”  
<http://www.serpme.org/homepage.htm>

Outra documentação:

ANJAF, Projecto “Acção na Conciliação Família – Trabalho”, prospecto do projecto.

CITE, Projecto “Diálogo Social e Igualdade nas Empresas”, prospecto do projecto.

ISQ, Projecto “RSO Matrix”, prospecto do projecto.



# Da responsabilidade social das organizações à gestão pela cultura ética: a perspectiva europeia sobre a responsabilidade social das organizações

FÁTIMA JORGE

Docente da Universidade de Evora

## INTRODUÇÃO

Conceitos como a responsabilidade social, a responsabilidade filantrópica e a ética empresarial entre outros, fazem hoje parte do discurso de diferentes actores organizacionais e institucionais. Verifica-se, no entanto, que existe uma utilização díspar destes conceitos, verificando-se normalmente alguma confusão entre eles.

Procuraremos, por um lado, produzir uma reflexão sobre a evolução dos conceitos *responsabilidade social das organizações* e *ética empresarial* e, por outro, pretendemos apresentar um novo conceito, diríamos mesmo um *constructo* que integra os dois conceitos anteriores, a *gestão pela cultura ética*.

Na primeira parte deste texto propomo-nos dar um contributo para a refundação e hierarquização destes conceitos, de forma a que a gestão sinérgica do binómio responsabilidade social - ética empresarial, potencie o desenvolvimento de culturas organizacionais eticamente responsáveis<sup>1</sup>.

---

1 Uma reflexão similar foi realizada pela autora deste artigo em co-autoria com Marta Silvério sobre três variáveis, “Marketing Social, Responsabilidade Social e Ética Empresarial” sobre a forma de comunicação apresentada nas XIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica na Universidade dos Açores, em Fevereiro de 2004.

## 1. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES NA EUROPA

A evolução do pensamento sobre as relações *empresa-sociedade* tem-se desenvolvido à volta de três teorias sobre a performance social, segundo Frederick (1987)<sup>2</sup>. A primeira teoria que surgiu foi a *responsabilidade social da empresa*, tendo tido um grande eco entre os investigadores e gestores durante os anos 50 e 60. Nos anos 70 apareceu com força uma teoria mais orientada para a acção e para os resultados, denominada *resposta social da empresa* que suplantava mas não substituiu a primeira teoria. Em meados dos anos 70 começou a formar-se a teoria da *ética empresarial*, impulsionada pelas preocupações que foram surgindo sobre a qualidade ética das decisões empresariais.

A *responsabilidade social da empresa* emerge como uma reacção ao modelo económico clássico que defendia que a única responsabilidade da empresa era maximizar os benefícios de forma imediata com a única restrição do cumprimento estrito da lei. Em contraposição a esta corrente surgem os defensores da responsabilidade social que argumentam que as responsabilidades empresariais vão para além do seguimento dos sinais do mercado e do estrito cumprimento da lei. A teoria da responsabilidade social da empresa está fundamentada em duas premissas básicas (Wartick e Cochran, 1985, cit. por Baez, 1996)<sup>3</sup> que giram à volta dos *objectivos e valores* da sociedade. São respectivamente: a) O *contrato social* e b) a *agência moral*.

A primeira premissa tem subjacente o facto de que as empresas existem devido a uma vontade expressa por parte da sociedade. Assim, o seu comportamento e forma de operar têm de estar em concordância com os princípios estabelecidos por aquela. A empresa tem, nesta perspectiva, um jogo implícito de direitos e obrigações. Este contrato social é um veículo através do qual o comportamento da empresa está comprometido com os objectivos da sociedade.

A segunda premissa refere-se à “agência moral”, devendo as empresas actuar como agentes morais dentro da sociedade. As empresas têm, por um lado, a capacidade para utilizar regras morais na tomada de decisões e por outro lado, a capacidade para controlar, não apenas as suas acções públicas, mas também a estrutura das

---

2 Frederick, W. C. (1987), “Theories of Corporate Social Performance”, in Sethi, S.P., y Falbe, C. M., *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation*, New York, Lexington Books.

3 Baez, Rita María Guerra (1996), “La Ética Empresarial como teoría de la performance social de la empresa”, *ESIC MARKET*, Abril-Junho.

políticas e regras. Como afirma Brown (1992)<sup>4</sup>, assumir que as organizações têm a condição de ser agente moral significa poder “atribuir-lhes as mesmas características que aos agentes morais humanos: poder para escolher e responsabilidade das escolhas realizadas”.

O conceito mais desenvolvido e aceite de responsabilidade social é o das quatro categorias de Carrol (1979)<sup>5</sup>. O modelo de Carrol inclui responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias (voluntárias). Estas categorias não são mutuamente exclusivas, nem têm intenção de formar um contínuo onde estejam de um lado os interesses económicos e no outro extremo os interesses sociais. A importância do modelo surge da assumption de que a responsabilidade social não é distinta nem está separada da performance económica, é uma parte das responsabilidades totais das empresas.

Diversos autores têm apresentado argumentos contra e a favor da responsabilidade social das empresas. Os argumentos mais utilizados contra a responsabilidade social são os seguintes (Baez, 1996)<sup>6</sup>:

O primeiro argumento radica na visão tradicional que afirma que a empresa tem apenas uma responsabilidade social: maximizar o benefício dos proprietários e accionistas. Esta posição teve grande aceitação e é liderada pelo economista Milton Friedman<sup>7</sup> (1970).

- Uma segunda objecção importante suporta-se no argumento que as empresas não estão preparadas para dirigir actividades ou assuntos sociais.
- Estreitamente ligada com esta objecção é apresentada uma terceira: se as empresas tivessem como finalidade a resolução de problemas sociais, não cumpririam a principal finalidade para que foram criadas.
- Outra posição contrária à responsabilidade social afirma que a empresa tem já tanto poder que não lhe deverá ser atribuído um poder adicional, incumbindo-lhe a resolução de problemas sociais.
- Um último argumento contra a responsabilidade social refere que ao incluir-se aspectos sociais no funcionamento da empresa, isso implicaria a subida de pre-

---

4 Brown, Marvin (1993), *Ética nos Negócios*, São Paulo, Makron Books.

5 Carrol, A. B. (1979), “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.

6 Baez, Rita Maria Guerra (1996), *op. cit.*

7 Friedman, Milton (1970), “A Friedman doctrine: the social responsibility of business is to increase its profits”, *The New York Times Magazine*, pp. 33.

ços nos produtos e serviços, tornando-os menos competitivos nos mercados internacionais.

Os principais argumentos a favor da responsabilidade social da empresa podem resumir-se nos seguintes (Davis e Frederick, 1984, cit. por Teixeira, 1998, p. 209)<sup>8</sup>:

- As necessidades públicas têm vindo a alterar-se e com elas as expectativas da sociedade. É da sociedade que as empresas recebem o poder e, por conseguinte, devem responder pelo seu uso.
- Um bom ambiente social beneficia tanto a sociedade como as empresas. Além disso a sociedade é a fonte dos seus recursos humanos e dos consumidores dos seus produtos.
- A maior responsabilização social espontânea desencoraja a intervenção dos governos. O resultado é uma maior liberdade e maior flexibilidade nas decisões de gestão.
- As empresas lidam com uma grande dose de poder que deve ser acompanhado por um correspondente grau de responsabilidade.
- A sociedade moderna é um sistema interdependente, e as actividades internas da empresa acabam por ter um impacto significativo no seu ambiente externo.
- O envolvimento social pode ser do interesse dos accionistas; Os problemas, por vezes, podem transformar-se em proveitos. Aquilo que outrora era considerado desperdício pode ser agora aproveitado com lucro.
- O envolvimento social cria uma imagem pública positiva, o que pode resultar numa atracção de clientes, colaboradores e investigadores.
- As novas ideias geralmente nascem nas empresas. As empresas deveriam, portanto, tentar resolver os problemas que outras instituições não conseguem resolver.
- As empresas são detentoras dos recursos. Especificamente, as empresas deveriam usar as capacidades dos seus gestores e especialistas, bem como os seus recursos de capital para resolver alguns problemas da sociedade.
- É preferível evitar os problemas sociais através do envolvimento social do que ter de os tratar.

Na fig. 1 representamos a evolução do conceito de responsabilidade social desde a visão de Milton Friedman até ao último estágio, aquele que há que concretizar neste século XXI, a Ética das e nas Organizações. Na primeira fase a *responsabilidade social entendida como obrigação social* defende-se que a única responsabilidade social

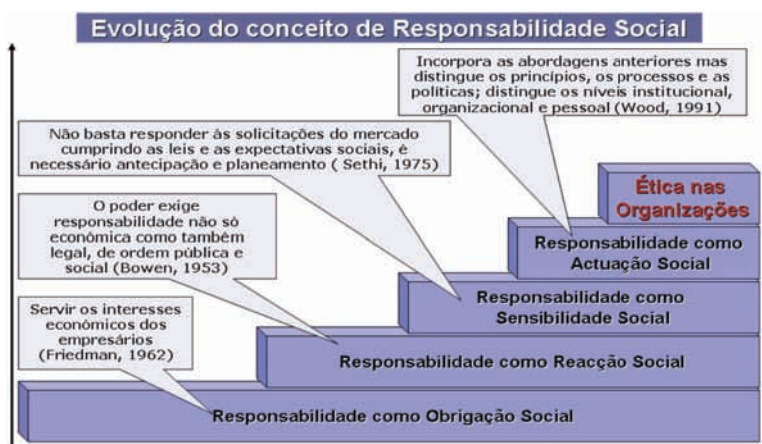
---

8 Teixeira, Sebastião (1998), *Gestão das Organizações*, Lisboa, Ed. McGraw-Hill.



de uma organização é realizar a sua actividade dentro dos limites legais impostos pela sociedade. A *responsabilidade social entendida como reacção social* tem subjacente a perspectiva teórica de que a responsabilidade de uma organização é desenvolver a sua actividade sem limitar-se unicamente aos limites legais existentes, mas antes dar resposta às necessidades e exigências dos diversos grupos sociais. A *responsabilidade social entendida como sensibilidade social* tem por base a perspectiva teórica de que a responsabilidade social de uma organização consiste em desenvolver a sua actividade sem se limitar ao estrito cumprimento da lei, apresentando uma postura de antecipação relativamente à satisfação das necessidades sociais. Trata-se de uma visão da responsabilidade social que é mais preventiva do que curativa, entendendo-se que qualquer organização como elemento integrante de uma sociedade deveria implicar-se nos assuntos de interesse colectivo. A *responsabilidade social como actuação social* tem subjacente a perspectiva teórica que defende que a responsabilidade social de uma organização deve estar integrada em todas as suas acções, e, por isso, deve estar orientada por princípios éticos, deve ter processos concretos que permitam colocá-la em prática e desenvolver instrumentos conducentes à avaliação dessas actuações. Para que esta última fase se concretize de forma contínua é imprescindível que se perceba que este percurso de melhoria constante só é possível se se entender que a responsabilidade social é parte integrante da *ética nas e das organizações*, no que se refere a todas as decisões de carácter estratégico e operacional que as organizações assumem perante todos os seus *stakeholders* mais directa ou indirectamente implicados na concretização da missão da organização.

Fig. 1: Evolução do conceito de Responsabilidade Social



Fonte: Parra, Manuel G., *Ética en las Organizaciones, Construyendo confianza*, Madrid, Prentice Hall, 2006, p. 272

Hoje em dia é claro para as empresas que a simples participação em projectos sociais como forma de melhoria da imagem é uma visão simplista do fenómeno da responsabilidade social. A participação das empresas, como actores da sociedade civil organizada, traz um novo e amplo leque de responsabilidades, mas, por outro lado, apresenta um universo de possibilidades não pensadas.

As organizações que procurem ser “socialmente responsáveis” têm de saber reinterpretar a sua missão de forma a que esta seja uma ferramenta de desenvolvimento, geração de riqueza e do núcleo de cidadania e ética e não unicamente como uma fonte de lucros<sup>9</sup>.

A este nível a organização deve trabalhar a sua imagem, não apenas ao nível dos consumidores, mas também internamente no seio da empresa, ao nível dos seus parceiros sociais, do sector público e de toda a comunidade em geral onde a organização está inserida.

Existem diversos modelos que permitem hierarquizar as relações com os *stakeholders*, um dos que constitui uma das principais referências é o dos círculos concêntricos da responsabilidade social, permitindo responder às questões: “A Organização tem responsabilidade perante quem?” e “Quais são essas responsabilidades?”. No primeiro círculo surgem as *responsabilidades primárias*, onde se incluem como parte interessadas os accionistas/investidores e os trabalhadores, porque se pressupõe que estes são os que estão directa e imediatamente implicados na missão da organização, sem eles não haveria organização. No segundo círculo estão representadas as *responsabilidades secundárias*, aquelas que se têm perante os actores indirectamente implicadas na missão específica da organização. Se não existissem destinatários a quem servir, os clientes, a comunidade local não se poderia concretizar a missão da organização e sem a existência dos fornecedores, entidades financeiras e governos locais não seria possível a actividade da organização. As *responsabilidades sociais terciárias* de uma organização compreendem o conjunto das obrigações que se têm perante todas as pessoas ou agentes sociais não implicados na missão específica da organização mas que fazem parte da comunidade e da sociedade. Em suma, este modelo conforme se pode observar na fig. 2 permite clarificar a hierarquia das responsabilidades, bem como até o conteúdo das mesmas. As responsabilidades primárias são as inerentes à actividade, em que o papel fundamental é dos grupos implicados directamente na missão da organização. As responsabilidades sociais

---

9 Jorge, Fátima; Silvério, Marta, “Delimitação dos Conceitos Marketing Social, Responsabilidade Social e Ética Empresarial”, Comunicação apresentada nas XIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Universidade dos Açores, Fev. 2004.

secundárias têm como finalidade a melhoria das relações com os grupos implicados de forma indirecta. As responsabilidades terciárias visam contribuir para a melhoria das condições sociais da comunidade envolvente e sociedade.

Fig. 2: *Círculos concêntricos de RS*



Fonte: Adaptado por PARRA (2006), a partir de Committee for Economic Development, 1971 e PASTOR, PÉREZ-LÓPEZ y MELÉ, 1997.

As organizações que pretendam percorrer o caminho da responsabilidade social devem escolher alternativas de acção em conjunto com o seu público interno, pois sabe-se que os benefícios da organização aumentam se existir um bom clima organizacional.

Desde 2001 o conceito de responsabilidade social das empresas tem sido redefinido e relançado pela Comissão Europeia, através de diversas iniciativas, entre as quais se destaca o Livro Verde – “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”. Na introdução deste documento define-se desta forma a responsabilidade social das empresas: “ A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Numa altura em que a União Europeia procura identificar os seus valores comuns

através da adopção de uma Carta dos Direitos Fundamentais, são cada vez mais numerosas as empresas europeias que reconhecem de forma gradualmente mais explícita a responsabilidade social que lhes cabe, considerando-a como parte da sua identidade. Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados”.

É referido no mesmo documento que “ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além, através de um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais. A experiência adquirida com o investimento em tecnologias e práticas empresariais ambientalmente responsáveis, sugere que, ir para além do simples cumprimento da lei pode aumentar a competitividade de uma empresa. Assim, o facto de se transcender as obrigações legais elementares no domínio social –por exemplo, em termos de formação, condições de trabalho ou das relações entre a administração e os trabalhadores– é possível de ter, também, um efeito directo sobre a produtividade. Possibilita igualmente uma melhor gestão da mudança e a conciliação entre o desenvolvimento social e uma competitividade reforçada”.

Segundo o Livro Verde da Comissão Europeia, uma abordagem europeia constituiria principalmente uma mais-valia e um complemento para as actividades em curso mediante:

- a definição de um quadro global europeu, com vista a promover a qualidade e a coerência dos procedimentos de responsabilidade social das empresas através do desenvolvimento de princípios, abordagens e instrumentos abrangentes, bem como a difundir as melhores práticas e ideias inovadoras;
- o apoio às melhores práticas em termos de avaliação rendível e de verificação independente das acções de responsabilidade social, garantindo assim a sua eficácia e credibilidade.

Neste documento surgem de forma clara e detalhada duas dimensões integrantes da Responsabilidade Social: *a dimensão interna* e *a dimensão externa*.

Na *dimensão interna* incluem-se os seguintes aspectos:

- Gestão dos recursos humanos.
- Saúde e segurança no trabalho.
- Adaptação à mudança.
- Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.

Na *dimensão externa* inserem-se:

- Comunidades locais.
- Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores.
- Direitos humanos.
- Preocupações ambientais globais.

Observa-se uma mudança de perspectiva da União Europeia relativamente aos conceitos apresentados pela escola de pensamento americana. A argumentação favorável à responsabilidade social das empresas, presente na maior parte das publicações anglo-saxónicas tem subjacente uma abordagem ética consequencialista ou utilitarista. A União Europeia pretende que o conceito de responsabilidade social seja gerador de maior pró-actividade na gestão das Organizações, tendo subjacente a ética deontológica (deveres e obrigações) de Emmanuel Kant (1785) e a ética dialógica de Jurgen Habermas<sup>10</sup> (1989) e não apenas a visão utilitarista da maximização dos benefícios para o maior número de indivíduos.

Na fig. 3 pretendemos dar uma visão clara das diferenças de perspectiva sobre ética empresarial e consequentemente sobre a concepção e práticas de responsabilidade social nos Estados Unidos e Europa. Na verdade, esta distinção é tão pertinente que até justifica a fraca adesão à expressão *business ethics* no espaço europeu, preferindo-se utilizar de forma abrangente a expressão *corporate social responsibility*, quer por parte dos académicos, quer principalmente por todos os actores sociais implicados na concretização destes novos paradigmas alicerçados nos conceitos da gestão ética e sustentável. O enfoque é vincadamente individualista na perspectiva americana, sendo a visão europeia assente no diálogo social e na participação activa de todas as partes interessadas, que é, aliás, a perspectiva presente no Livro Verde da Comissão Europeia.

Os juízos de valor constituem o cerne das decisões pessoais ou organizacionais em que a ética confere uma orientação à escolha a ser feita. O objectivo é fazer um julgamento baseado na combinação entre os nossos valores e os valores dos outros indivíduos, de forma a se conseguir uma escolha defensável com base em princípios. O risco da não aplicação de valores éticos resulta num juízo de valor “pobre”. Um julgamento “pobre”, ou uma decisão de baixa qualidade, pode resultar de um exame não adequado dos factos, da incapacidade de aplicar princípios éticos ou da incapacidade para considerar todas as perspectivas sobre determinada questão.

---

10 Habermas, Jurgen (2000), *Comentários à Ética do Discurso*, Lisboa, Instituto Piaget.

Fig. 3: Diferenças de perspectivas sobre business ethics na Europa e nos EUA

	Estados Unidos	Europa
<i>Quem é o responsável pela conduta da ética na organização?</i>	O indivíduo	Controlo social exercido colectivamente
<i>Quem é o actor fundamental da “business ethics”?</i>	A empresa	O governo, os sindicatos, as associações empresariais
<i>Quais são os guias orientadores do comportamento ético?</i>	Códigos de ética empresariais	Matriz com força legal objecto de negociação reguladora do sector e da empresa
<i>Quais são os assuntos-chave na “business ethics”?</i>	Análise de más condutas em processos de tomada de decisão concretos	Ênfase nos aspectos sociais na matriz orientadora da empresa
<i>Qual o stakeholder preferencial na gestão da empresa?</i>	Ênfase no “shareholder value”	Abordagem “stakeholders múltiplos”

Fonte: Adaptado de CRANE, A, MATTEN, D (2004), “Questioning the domain of the business ethics curriculum”, *Journal of Business Ethics*, 54:357-369.

Uma decisão de baixa qualidade ética pode ter um conjunto variado de resultados: pode ferir os sentimentos dos indivíduos, baixar a moral dos colaboradores, causar perda de clientes, fazer decrescer os lucros ou mesmo levar a empresa a processos judiciais e em último caso à falência.

À medida que as questões ligadas à ética e responsabilidade social das empresas se vão tornando parte integrante do planeamento estratégico e do normal funcionamento das empresas, aos gestores e trabalhadores são agora exigidas decisões baseadas em novos critérios, a somar àqueles que, tradicionalmente, a sua formação os leva a considerar. Os modelos tradicionais de comportamento organizacional, de gestão estratégica e até de ética empresarial nem sempre fornecem uma preparação suficiente para gerir empresas neste novo ambiente.<sup>11</sup>

Em resposta à necessidade de integrar a ética e responsabilidade social das empresas na reconversão de gestores e trabalhadores e no intuito de prever as competências que serão exigidas aos gestores e trabalhadores do futuro, as disciplinas ou módulos de ética empresarial são cada vez mais comuns nos cursos de gestão, nos

11 Comissão das Comunidades Europeias (2001), Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, Bruxelas.

diversos níveis de ensino. No entanto, normalmente, abarcam apenas uma fracção do que se entende por ética empresarial, desenvolvimento sustentável e responsabilidade social das empresas. O verdadeiro desafio será integrar e nunca dissociar estas três variáveis do trinómio da gestão ética e sustentável, aquilo que constituirá uma visão integrada da responsabilidade social das organizações.

É absolutamente necessário divulgar este quadro conceptual e educar as organizações para a responsabilidade social, sendo esta um requisito obrigatório para a construção de culturas organizacionais éticas.

## 2. A ÉTICA NAS E DAS ORGANIZAÇÕES

### *A Ética enquanto filosofia moral*

Segundo a filósofa espanhola Adela Cortina (1994), ética é “um tipo de saber que pretende orientar a acção humana num sentido racional; isto é pretende que actuemos racionalmente. Existe uma diferença notória entre os saberes predominantemente teóricos, contemplativos, e aqueles que nos importa, em princípio, orientar a acção, a ética é essencialmente um saber para actuar de um modo racional. Mas não apenas num momento pontual, como no caso de fabricar um objecto ou conseguir produzir um efeito determinado, como acontece com outro tipo de saber –o saber técnico– mas antes para actuar racionalmente no conjunto da vida, conseguindo dela o mais possível, sendo para isso necessário orientar as metas da nossa vida inteligentemente”.

A palavra ética vem do termo grego *êthos*, que significa fundamentalmente “carácter” ou “modo de ser”. Desde a origem grega da ética há que distinguir, no mundo humano, entre o *temperamento* (*pathos*), constituído pelo conjunto de sentimentos e atitudes com que se nasce e que não são passíveis de transformação (a dimensão passiva da pessoa) e o *carácter* que cada um vai construindo, o modo de ser que cada um se vai apropriando ao longo da vida ao fazer sucessivas escolhas num determinado sentido... A essa necessidade originária de escolher o próprio carácter chamamos *liberdade*, num primeiro sentido deste termo, e uma vez que estamos “condenados” a ser livres, a ter que escolher, mais vale que nos esforcemos por fazer boas escolhas (*op. cit.*).

Em suma, a ética, num primeiro sentido, é um tipo de saber prático, preocupado em averiguar qual deve ser o fim da nossa acção, para que possamos decidir que hábitos devemos assumir, como definir as metas intermédias, quais os valores que nos deverão orientar, que modo de ser ou carácter temos que incorporar, com o objectivo de actuar com prudência, isto é, tomar decisões acertadas (Cortina, 1994).

No que se refere à distinção entre ética e moral, vários autores consideram os termos com idêntico conteúdo semântico. Outros consideram haver vantagens em fazer distinção entre ética e moral. O vocábulo *ética* deve ser reservado para o reino dos valores éticos, incluindo os princípios, as categorias e as normas. O vocábulo *moral* deve ser reservado para o comportamento concreto e a vivência que os homens têm dos valores éticos. Esta distinção permite evitar confusões entre o *ideal ético* e o *real ético* (Patrício, 1992). Apesar dos termos “ética” e “moral” significarem o mesmo etimologicamente, e em linguagem corrente os utilizarmos com igual significado, designamos por ética a filosofia moral e “moral”, apenas, a esse saber que acompanha a vida dos homens tornando-os prudentes e justos. Poderemos distinguir como faz Aranguren, entre “moral vivida” (moral) e “moral pensada” (ética) (Cortina, 1994).

Terá sentido distinguir o conceito de ética moral de ética empresarial? Não bastará aos empresários os princípios da ética geral, a que tem princípios válidos para todos os homens?

Na verdade não há éticas compartimentadas mas uma ética da e para a vida. A ética é uma ciência da acção total do homem, na sua vida individual, profissional e social. Por isso, a ética empresarial não é uma ética distinta da ética geral. Não há uma moral privada, uma moral pública e uma moral profissional; existe uma só moral a aplicar na vida privada, pública, profissional ou empresarial (Jiménez, 1995).

Quando se fala de uma ética empresarial, supõe-se que os seus princípios são os mesmos da ética geral, aplicável a qualquer pessoa. Refira-se, no entanto, que pode existir na vida concreta das empresas momentos e situações que requerem um tratamento específico.

### *A Ética Empresarial enquanto ética aplicada*

A ética no contexto das organizações económicas e sociais, no âmbito da realização das suas actividades e dos processos em que estão envolvidas, significa o estabelecimento de normas de referência que permitam avaliar se as decisões que adoptam são coerentes com (Jiménez, 1995:53):

- a organização em que se actua;
- o contexto da sociedade envolvente;
- o próprio indivíduo.

Ao falarmos de ética da empresa estamos a falar do carácter da empresa, dos seus valores, dos seus ideais morais (Cortina, 1994).



A ética dentro de uma organização deve ser um fenómeno de tipo comunicativo, isto é, que estabeleça uma osmose no sentido de gerar uma cultura empresarial em que se estabeleçam uma série de valores onde residam as normas de comportamento e conduta da organização (Jiménez, 1995).

«“Empresário” é gramaticalmente sinónimo de “empreendedor”, mas nada mais... O certo é que, quer gostemos ou não, o conceito moderno de empresa é absolutamente central na época actual. É necessário viver o conceito de empresa como ocupação moral, a ocupação por excelência do nosso tempo, cujos objectivos não são apenas a produção e os benefícios (bens e serviços) que dela resultam, mas acima de tudo o desenvolvimento humano e o bem moral... A nossa época é *managerial* e a nossa sociedade uma sociedade de organizações, em que a empresa constitui o paradigma de todas as restantes. De tal forma que alguns chegam a afirmar que se a salvação dos homens já não pode esperar-se unicamente da sociedade, como pretendia o “socialismo real” dos países de Leste, nem por último, da conversão do coração, de que falava certa tradição Kantiana, é uma transformação das organizações que pode salvar-nos, sendo, entre elas, a empresa a exemplar...» (Cortina, 1994).

Conforme refere (Jiménez, 1995) o comportamento das empresas é um reflexo do comportamento das pessoas que a integram. Assim, o sujeito da ética é a pessoa e não a empresa. A empresa, como tal não tem responsabilidade ética, esta é das pessoas que a formam, e especialmente de quem a dirige.

Aliás convém referir que já os teóricos clássicos da Economia (Adam Smith e David Ricardo e outros) manifestavam a preocupação de que existisse um vínculo entre o mundo da empresa e a dimensão ética dos comportamentos, por isso, não se esqueceram de incluir um código ético de conduta nos enunciados do capitalismo liberal. A ética é fundamental na economia de mercado. Sem confiança na conduta dos outros, a economia desenvolve-se com dificuldade e aumentam os custos de coordenação e controlo (Jiménez, 1995).

Na prática comprova-se que empresas que apostam na continuidade, têm actuações convergentes com valores éticos. “Os factos demonstram que as empresas socialmente responsáveis são também as mais lucrativas” (Reeder, 1995). Esta é, aliás, a premissa em que assenta o conceito europeu de responsabilidade social das organizações patente no seu Livro Verde publicado em 2001: os comportamentos socialmente responsáveis das empresas geram um crescimento sustentável dos seus negócios.

### *Teorias éticas aplicadas à gestão das organizações*

As teorias éticas modernas podem ser divididas em duas grandes categorias: *teleológicas e deontológicas*, a ética dos fins e a ética dos deveres (obrigações). O termo teleológico é derivado da palavra grega *telos*, que significa fim ou objectivo. As teorias teleológicas dão prioridade ao “bem” mais que ao “certo” e avalia as acções pelo objectivo ou consequências.

Após a análise de uma multiplicidade de teorias éticas sentimos a necessidade de as agrupar em três tipos: a) Consequencialismo ou análise baseada nos objectivos; b) Ética baseada nos deveres; c) Ética baseada nos direitos. Spinello (1997: 44-45) apresenta-as como três referenciais (*frameworks*) focados na polaridade geral entre abordagens *teleológicas e deontológicas* da ética. As primeiras têm por base uma ética pragmática de fins enquanto as últimas enfatizam a fidelidade a princípios sob a forma de direitos e deveres. É difícil saber por onde começar no que se refere à introdução dos princípios éticos para todos aqueles que normalmente gastam o seu tempo em lutas filosóficas de conceitos como “justiça”, “igualdade”, “direitos” e “obrigações”. Spinello sintetiza desta forma as três metodologias (*frameworks*):

- a) *Consequencialismo ou análise baseada nos objectivos* – os gestores ou outros decisores devem considerar a acção que gera a melhor consequência para todas as partes envolvidas. Isto frequentemente envolve uma análise de custo/benefício com o objectivo de identificar a acção que consegue maximizar o benefício para todos os *parceiros (stakeholders)* da organização.
- b) *Ética baseada nos deveres* – se um gestor ou outro decisor seguir esta perspectiva de reflexão ética poderá considerar as seguintes questões: Posso universalizar o curso de acção (forma de agir) que estou a tomar? Este curso de acção viola qualquer obrigação ética básica? Existem alternativas que melhor se adequam a estas obrigações? Se cada alternativa parece violar uma ou outra obrigação, qual é a obrigação mais forte?
- c) *Ética baseada nos direitos* – os gestores ou outros decisores devem considerar cuidadosamente os direitos das partes afectadas – que acção ou política melhor protege os direitos humanos dos indivíduos envolvidos. Existirá alguma alternativa em mente que possa violar os direitos humanos fundamentais (como por exemplo, liberdade, privacidade, etc) ou direitos institucionais ou legais (ex: direitos derivados de um contrato ou outro acordo institucional)?

Tendo em conta a complexidade do tema iremos sintetizar no quadro nº 1 as principais teorias e abordagens éticas com aplicação no âmbito da gestão empresarial.

*Quadro 1: Resumo das Teorias Éticas*

Base Teórica	Tipo	Perspectiva	Breve Descrição
<b>Teoria Kantiana</b>	a) Universalidade e reversibilidade	Baseada em regras	Deve-se seguir o imperativo ético que diz que "o que é correcto para um individuo, é correcto para todos" e "faz aos outros aquilo que gostarias que te fizessem".
	b) Respeito pelas pessoas	Baseada em regras (rule based)	Segundo a formulação do imperativo categórico: "As pessoas devem ser tratadas como fins em si mesmas, nunca como meios para atingir fins".
<b>Teoria Utilitarista (Utilitarian)</b>	a) Utilitarismo baseado nas acções (Act Utilitarianism)	Baseado nas Acções (Act Based)	Agir de forma a conseguir o maior bem (ou utilidade) sendo assim ético – os fins das acções justificarem os meios. O objectivo é atingir o maior bem para o maior número de pessoas.
	b) Utilitarismo baseado nas regras (Rule Utilitarianism)	Baseado em regras e acções (Act/Rule based)	A ênfase é colocada mais nas regras do que nas acções. As regras são fundamentadas na utilidade "conduct on rules". Avaliar a tendência de uma acção provocar felicidade ou utilidade venha a ser executada (tenha maior probabilidade de ser executada do que não ser).
<b>Teoria do Contrato Social</b>		Baseada num contrato (character based)	Acordos sociais ou contratuais devem ser mantidos de forma a assegurar justiça e direitos dos individuos.
<b>Virtudes Éticas</b>		Baseada no Carácter (Charater Based)	Avaliar o carácter de um individuo como sendo um bem. A pessoa virtuosa exhibe normalmente virtudes como a honestidade, gentileza e generosidade.
<b>Discurso Ético</b>		Baseada na Comunicação (Communication Based)	Avaliar o processo pelas decisões que sejam tomadas. Um discurso ético é aberto, honesto, com supressão de diferenciais de poder e com inclusão de todos os pontos de vista relevantes.

Fonte: Adaptado de WINSTANLEY (Diana), WOODALL (Jean) Eds, *Ethical Issues In Contemporary Human Resource Management*, London, Ed. McMillan, 2000, p. 50.

### *Modelos de Decisão Ética*

Os juízos de valor constituem o cerne das decisões pessoais ou organizacionais em que a ética confere uma orientação à escolha a ser feita. O objectivo é fazer um julgamento baseado na combinação entre os nossos valores e os valores dos outros indivíduos, de forma a se conseguir uma escolha defensável com base em princípios. O risco da não aplicação de valores éticos resulta num juízo de valor “pobre”. Um julgamento “pobre”, ou uma decisão de baixa qualidade, pode resultar de um exame não adequado dos factos, da incapacidade de aplicar princípios éticos ou da incapacidade para considerar todas as perspectivas sobre determinada questão.

Uma decisão de baixa qualidade ética pode ter um conjunto variado de resultados: pode ferir os sentimentos dos indivíduos, baixar a moral dos colaboradores, causar perda de clientes, fazer decrescer os lucros ou mesmo levar a empresa a processos judiciais e em último caso à falência.

Uma forma de conseguir juízos de valor de elevada qualidade, consiste na realização de uma análise estruturada conducente a um processo de tomada de decisão, como aquele que é descrito no quadro nº 2 que se apresenta de seguida:

*Quadro nº 2: Um processo em quatro etapas para a análise e tomada de decisões éticas*

<b>Etapa 1: Compreensão da situação</b>
A. Listar e numerar os factos relevantes. B. Quais desses factos manifestam ter questões éticas? Porquê? Qual o dano potencial ou efectivo? C. Listar os <i>parceiros (stakeholders)</i> envolvidos.
<b>Etapa 2: Isolamento do principal dilema ético.</b>
Qual o dilema ético para ser resolvido AGORA? Colocar a questão utilizando a forma: - Deverá alguém <b>fazer</b> ou <b>não fazer</b> alguma coisa? Nota: Coloca-se apenas nesta fase o dilema; deixa-se os raciocínios mais profundos para a etapa 3.
<b>Etapa 3: Análise da eticidade de ambas alternativas colocadas na Etapa 2.</b>
<i>Consequencialismo:</i> A. Se a acção na Etapa 2 é levada a cabo, quem, caso haja alguém, será prejudicado? B. Se a acção na Etapa 2 não é levada a cabo, quem, caso haja alguém, será prejudicado? C. Qual a alternativa de que resulta um menor dano, A. ou B.? D. Se a acção na Etapa 2 é levada a cabo, quem, caso haja alguém, será beneficiado? E. Se a acção na Etapa 2 não é levada a cabo, quem, caso haja alguém, será beneficiado? F. Qual a alternativa de que resulta um maior benefício, D. ou E.?

<p><b>Etapa 3: Análise da eticidade de ambas alternativas colocadas na Etapa 2.</b></p> <p><i>Direitos e Obrigações:</i></p> <p><b>G.</b> Que <b>direitos</b> têm sido ou podem ser limitados? Que <b>obrigações</b> têm sido ou podem ser negligenciadas? Identificar os <i>parceiros (stakeholders)</i> e o direito ou obrigação. Quando listar um direito, evidencie a obrigação correspondente e vice-versa.</p> <p><i>Imperativos categóricos de Kant:</i></p> <p><b>H.</b> Se a acção na Etapa 2 é levada a cabo, quem, caso haja alguém, será tratado com desrespeito?</p> <p><b>I.</b> Se a acção na Etapa 2 não é levada a cabo, quem, caso haja alguém, será tratado com desrespeito?</p> <p><b>J.</b> Que alternativa é preferível, H. ou I.?</p> <p><b>K.</b> Se a acção na Etapa 2 é levada a cabo, quem, caso haja alguém, será tratado de forma diferenciada?</p> <p><b>L.</b> Se a acção na Etapa 2 não é levada a cabo, quem, caso haja alguém, será tratado de forma diferenciada?</p> <p><b>M.</b> Que alternativa é preferível, K. Ou L.?</p> <p><b>N.</b> Existirão benefícios se alguém levou a cabo a acção referida na Etapa 2?</p> <p><b>O.</b> Existirão benefícios se ninguém levou a cabo a acção referida na Etapa 2?</p> <p><b>P.</b> Que alternativa é preferível, N. Ou O.?</p>
<p><b>Etapa 4: Tomada de decisão e planeamento da implementação</b></p> <p><b>A.</b> Tomar uma decisão ética defensável. Baseado na análise realizada na Etapa 3, responda à questão colocada na Etapa 2. Indique as letras das categorias que melhor suportam a sua resposta. Acrescente alguns argumentos que justifiquem a escolha desses princípios éticos que suportam a sua decisão. Nos casos em que exista conflito de direitos e obrigações, escolha e defenda aqueles que devem ter precedência. (Nota: neste ponto apenas se apresenta e justifica a escolha feita, deixa-se os outros passos de implementação para o ponto B e D que se seguem.)</p> <p><b>B.</b> Listar os passos específicos para implementar a sua decisão ética defensável.</p> <p><b>C.</b> Mostrar como os principais <i>parceiros (stakeholders)</i> são afectados por estas acções.</p> <p><b>D.</b> Que outras mudanças de longo prazo (políticas, legais, técnicas, sociais, organizacionais) poderão ajudar a prevenir problemas semelhantes no futuro?</p> <p><b>E.</b> O que poderia ter sido levado a cabo ou não ter sido realizado na primeira etapa para evitar este dilema?</p>

Fonte: Adaptado de Kallman, Ernest A., Grillo, John P., *Ethical Decision Making and Information Technology, - an Introduction with cases*, McGraw-Hill, 2ª Ed., 1996.

### 3. CONTRIBUTOS PARA UM MODELO DE GESTÃO PELA CULTURA ÉTICA

Ao pretendermos apresentar um modelo integrado de pensamento e acção/conduita ética, que designaremos por *Modelo de Gestão pela Cultura Ética*, convém esclarecer que desejamos aproveitar os aspectos positivos do conceito de

*Corporate Culture* de natureza anglo-saxónica cujo principal autor é Schein (1982), no que se refere à coesão, identidade, imagem externa e interna e reconhecimento conferidos por este conceito, combinados com o pluralismo do *Modelo das Subculturas de Sainsallieu* (1987). Este último, na nossa perspectiva, é o modelo de suporte à *Gestão Ética*, que em vez de assentar em éticas consequencialistas/utilitaristas, se orienta por éticas deontológicas e do discurso/comunicação.

A ética do discurso (Habermas, 1999), enfatiza os direitos, mas também reflecte nas consequências das acções. Poderá ser encarada como uma ética de síntese, uma espécie de *ontologia democrática*.

No final da década de 70, e durante a década de 80, os fenómenos de moda invadiram o mundo empresarial com uma intensidade surpreendente e, mais surpreendente ainda, a própria ideia de empresa e empresário passou a estar na moda (Lopes e Reto, 1990). Esta realidade atinge mesmo o campo científico e as ciências da gestão ocupam um espaço crescente no mundo universitário.

As estratégias empresariais, atentas a estas mudanças do contexto sócio-económico, centram-se cada vez mais na função social da empresa e conseguem uma legitimidade social impossível de pensar há menos de vinte anos, quando pontificavam as acusações de que elas eram as primeiras responsáveis pela fabricação do homem unidimensional.

Esta nova imagem da empresa, capaz de desempenhar a função de pólo de identidade individual e de, graças à sua reconhecida função social, se apresentar como legítima no meio em que actua, exigiu o recurso a novas técnicas de gestão, a mais saliente das quais parece ser a *gestão pela cultura*.

Torres (1988), referenciado por Albino Lopes e Luís Reto (1990), a propósito desta noção de *cultura de empresa* sublinha que esta noção recobre um paradoxo. “Tomada à letra a noção de cultura de empresa veicula, no entanto, o contrário daquilo que enuncia. Não quer dizer que a empresa, tal como a conhecemos, disponha de um conjunto de valores estáveis e reconhecidos, mas precisamente o contrário; isto é, que ela tem um *déficit* provisório de valores, que tem consciência desse mesmo *déficit* e que se trata de um vazio importante a preencher”.

A prática da *gestão pela cultura*, considerada quer como moda quer como metáfora, parecem ser reveladoras de que algo mudou profundamente no paradigma tradicional da empresa e da gestão. Efectivamente a empresa, como lugar da afirmação de um “poder coercitivo”, passou de moda e a nossa época é, no dizer de J. K. Galbraith, “caracterizada pelo exercício do poder persuasivo”. Passou igualmente de

moda o racionalismo estrito e tornou-se inevitável aceitar que o subjectivo e o simbólico são tão integrantes da vida organizacional como a realidade objectiva e que, por esse facto, a ideia de sujeito imbuído de uma natureza humana geral e universal tem que ser confrontada com a constatação de que os sujeitos são actores socialmente situados e impossíveis de perceber sem análise dos contextos sócio-culturais (Lopes e Reto, 1990:26).

### *3.1. Modelos europeus de gestão antropocêntrica*

Os sistemas antropocêntricos de gestão e produção, que designaremos abreviadamente de SAP, são modelos conceptuais de produção e gestão avançada. Eles providenciam uma fonte de modernização para as Organizações/Empresas europeias e representam um factor crucial para a futura competitividade de grande parte das empresas.

Os SAP tentam combinar os aspectos tecnológicos e humanos na produção e gestão com o recurso a novas formas de organização do trabalho. Os desenvolvimentos dos sistemas tecnológicos são baseados nos conhecimentos e nas competências potenciais dos utilizadores e têm que estar envolvidos em estruturas de trabalho com um alto nível de participação e colaboração.

Segundo Paul Kidd (1992), hoje e no futuro, a competitividade faz-se com base na qualidade, por isso, as empresas europeias têm que conseguir três objectivos potencialmente conflitantes: redução de custos, melhoria da qualidade e aumento da flexibilidade. A competitividade produtiva não é estática. Não existe nenhum projecto ou investimento que providencie uma solução milagrosa para a falta de competitividade. A competitividade é um processo dinâmico, e para conseguir uma competitividade sustentada é imprescindível que as empresas se transformem em “learning organisations”, procurando contínuos melhoramentos em tudo o que fazem, aquilo que os japoneses chamam kaizen. Para o autor, nenhum dos objectivos enunciados pode ser atingido utilizando apenas tecnologias. A tecnologia não é o factor mais importante. Para competir é necessário possuir tecnologias mas a organização e as pessoas são igualmente importantes. Não há um único elemento que deva ter prioridade. É necessária uma perspectiva alargada e holística baseada na triologia, pessoas - organização - tecnologia.

Acrescente-se ainda a esta triologia a Sociedade e o Ambiente envolvente como suprassistemas externos com os quais a empresa antropocêntrica, tem que estabelecer relações potenciadoras de um equilíbrio dinâmico e denotadoras de uma cultu-

ra de *responsabilidade social* que fidelize sistematicamente todos os actores externos e internos, numa óptica de marketing integrado.

É proposta uma solução que combine e adapte as vantagens tecnológicas com as necessidades e competências das pessoas. Vários termos foram sugeridos para designar esta perspectiva: *Human-Centered*, *Skill-Based* ou *Antropocêntrica*. O último termo é o que na década de 90 foi utilizado pela Comissão Europeia das Comunidades nos seus programas FAST e ESPRIT.

### 3.2. Proposta de um projecto integral de empresa

Segundo Adela Cortina, na sua obra “*Ética de la Empresa – Claves para una nueva cultura empresarial*” (1994), se tivermos em consideração a complementaridade da perspectiva individual/pessoal com a perspectiva empresarial/institucional é possível falar de um *projecto integral de empresa*.

Esta filosofia empresarial “dará como fruto um determinado modo de fazer, um estilo próprio que a diferenciará no mercado”. Este modo particular de agir gerará uma cultura empresarial, desde que se consiga dar resposta a quatro questões:

1. O papel que desempenha a *tecnologia*; isto é, até que ponto a racionalidade instrumental, estratégica e calculista está dependente da racionalidade cooperativa e comunicativa. Não podemos esquecer, como, aliás, já referimos ao longo deste trabalho, que o uso da tecnologia não é um uso neutro, é um meio que dependerá directamente das finalidades pretendidas por aqueles que as utilizam.
2. O modo de entender e avaliar a *qualidade* dos serviços, a *produtividade* do trabalho, o grau de *satisfação pessoal*, e o grau de resposta às *exigências sociais*.
3. O modo de exercer o *poder*, em todos e em cada um dos níveis da gestão. A convergência supõe um modo concreto de responder à “vontade de dominar coisas, de dominar a natureza e de dominarem-se os homens entre si”. Por vezes pensamos que a única forma de oferecer, presentear e afirmar o nosso ponto de vista é através do exercício do poder. Colocado como uma forma de auto-afirmação pessoal corremos o risco de encarar as outras pessoas como objectos, como instrumentos para conseguir os nossos fins. Neste caso não se consegue nem convergência nem integração mas antes imposição e subordinação.
4. A *explicitação* da *imagem de Homem* que está implícita. Esta é uma das condições para que a convergência não se transforme em coexistência. Na convergência



cada perspectiva procura uma imagem comum, na qual se possa referir uma imagem própria que pode ser fragmentada. Esta imagem comum não é resultado da simples enumeração ou da simples recolha de fragmentos um após outro. Uma filosofia empresarial não pode ser o resultado de uma soma de perspectivas fragmentadas, uma vez que nos encontraríamos perante uma imagem talvez unitária, se bem que nem por isso, deixaria de ser fragmentada. “Pensemos num quebra-cabeças ou num espelho partido. O facto de juntar ou simplesmente unir o espelho não nos tira uma imagem fragmentada”. Existe unidade na medida em que há integração e não mera coexistência.

Ao considerar seriamente estas questões, poderíamos falar do que Emmanuel Mounier, citado por Cortina (1994), designava por, “uma primazia da responsabilidade sobre o aparato anónimo”. Esta primazia faria com que aqueles que fazem parte da empresa (trabalhadores e directores/administradores) e dos que se relacionam com ela (clientes, fornecedores, accionistas e todos os *stakeholders*), alcancem uma «maioridade económica». Uns e outros assumiriam, conscientemente, o papel e lugar onde possam exercer o máximo de prerrogativas da pessoa: responsabilidade, iniciativa, cooperação, criação e liberdade.

## CONCLUSÃO

A gestão ética terá, cada vez mais, de se preocupar com o pluralismo universal, isto é, será cada vez mais pertinente, principalmente em contextos de gestão intercultural. Lamentamos, contudo, que no contexto actual não pareça ser esta a preocupação de algumas empresas transnacionais, obcecadas em traçar cenários de deslocalização para as suas empresas. Estas estratégias assentam unicamente em perspectivas de flexibilidade quantitativa, em modelos tecnocêntricos, que em termos globais, aspiram impor o “individualismo universal” do egoísmo ético e do utilitarismo, na perspectiva empresarial. Está subjacente a este modelo de actuação a ausência total de responsabilidade social, de cidadania empresarial e de ética cívica, conceito muito caro à professora Adela Cortina.

Consideramos ter uma enorme pertinência revisitar o conceito de sistema antropocêntrico como uma referência fundamental para a construção de modelos de gestão pela cultura ética. Tivemos a oportunidade de conhecer e validar este tipo de modelo organizacional há quinze anos atrás no âmbito de investigação realizada com a mais reconhecida investigadora em Portugal em modelos antropocêntricos, a professora Ilona Kovács.

Se há dez anos atrás era um modelo pertinente de reflexão e acção num contexto mais estável e de maior crescimento económico, em termos globais, hoje, em 2007, face ao contexto de incerteza, crise e ansiedade quanto ao futuro, pela carência de visões orientadoras que se desejam para este mundo global, a sua oportunidade está revalidada, num contexto de cibersociedade, que ainda não tinha efectivamente chegado a todos os países europeus, entre eles Portugal. Acreditamos de facto que esta forma de encarar o papel das organizações é a única que pode conduzir ao desenvolvimento sustentável.

Hoje, a sociedade de informação digitalizada, faz parte integrante da nossa vida pessoal e profissional. Os nossos filhos já a vêem como algo adquirido, interiorizada nos seus métodos de ensino/aprendizagem, nos momentos de lazer, desde os seus precoces 3-4 anos. Até a nós, espectadores atentos da evolução dos paradigmas sócio-organizacionais, nos deixa algo incrédulos. Não pensávamos que fosse tão rápido, tão real, tão perto das nossas vidas.

Sempre preferimos ter um *cepticismo optimista*, mas *cauteloso*, naquela perspectiva de “advogado do diabo”, não tanto de “velho do Restelo”. Quando tudo parece como uma panaceia de vantagens e soluções definitivas para os problemas dos Homens e da Sociedade, preferimos ter uma modesta, mas já interiorizada atitude de racionalidade crítica. É claro que, esta procura incessante pela “verdade” que resulte da análise de todas as teses e antíteses subjacentes à análise de um problema é uma árdua tarefa.

Apesar de estarmos conscientes da ousadia de querermos compatibilizar a racionalidade crítica de Popper com a Ética da Comunicação Dialógica de Habermas e da Escola de Frankfurt, na nossa opinião, o Modelo de Gestão pela Cultura Ética, poderá passar por compatibilidades difíceis como esta: o desenvolvimento de um espírito empresarial de racionalidade crítica através de um discurso ético, baseado no modelo de comunicação dialógica. Claro que acreditamos no poder transformador do Ensino Universitário no que concerne aos novos ou renovados conteúdos ministrados nos cursos de licenciatura ou de formação avançada em Gestão de Empresas. Os novos perfis de empreendedores constroem-se com a veiculação de valores orientadores de posturas inegociavelmente éticas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Comissão das Comunidades Europeias, (2001), *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, Bruxelas.

CORTINA, A.; CONILL J.; DOMINGO, A., (1994), *Ética de la Empresa*, Madrid, Ed. Trotta.

CORTINA, Adela, (1996), *Ética Mínima – Introducción a la filosofía práctica*, Madrid, Ed. Tecnos, 5ª ed.

FERNÁNDEZ, J. L.; HORTAL A., (1994), *Ética de las Profesiones*, Madrid, Universidad de Comillas.

FERNÁNDEZ, José Luis Fernández, (1994), *Ética para Empresarios y Directivos*, Madrid, ESIC Ed.

HABERMAS, Jurgen, (1999), *Comentários à Ética do Discurso*, Lisboa, Instituto Piaget.

HERZBERG, F., (1966), *Work and The Nature of Man*, Cleveland, Ohio, World.

HOFSTEDE, Geert, (1997), *Culturas e Organizações*, Lisboa, Ed. Sílabo.

IBARZ, José María Ortiz, (1995), *La Hora de la Ética Empresarial*, Madrid, McGraw-Hill.

JIMÉNEZ, Enrique M. Gómez, (1995), “Ética empresarial y códigos de conducta”, *ESIC MARKET*, nº 88, Abr-jun.

JORGE, Fátima, (2002), *Impactos e Limites Éticos dos SI/TIC na Gestão de Recursos Humanos*, Tese de Doutoramento, Universidade de Évora.

JORGE, Fátima, (2000), “A Gestão de Recursos Humanos face ao desafio dos SI/TIC – o levantar de algumas questões éticas”, *Recursos Humanos Magazine*, Lisboa, Ano 2, nº 9, Julho/agosto, p. 51-59.

JORGE, Fátima, (1996), “A Integração das Tecnologias Avançadas - Uma Questão paradoxal”, *Economia e Sociologia*, Universidade de Évora.

JORGE, Fátima, (1995), *O paradoxo da Integração das Tecnologias Avançadas - Estudo de Caso numa Empresa Industrial*, Tese de Mestrado, ISEG-Universidade Técnica de Lisboa.

KALLMAN, Ernest A.; GRILLO, John P., (1996), *Ethical Decision Making and Information Technology*, McGraw-Hill, 2ª Ed.

KANT, Emmanuel, (1960), *Fundamentação Metafísica dos Costumes*, Coimbra.

KOVÁCS, Ilona, (1993), “Sistemas Antropocêntricos de Produção”, *Socius Working Papers*, ISEG, Nº 6/93.

KOVÁCS, Ilona, (1994), “Tecnologias Avançadas de Produção: As Novas Potencialidades”, *Working Papers*, SOCIUS, ISEG, N° 2/94:4-5.

LEGGÉ, Karen, (2000), “The ethical context of HRM: the ethical organization in the boundaryless world”, in WINSTANLEY, Diana; WOODALL, Jean, Eds., *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, London, Macmillan Press.

LEVINAS, Emmanuel, (1998), *Éthique comme philosophie première*, Paris, Ed. Payot & Rivages, 2ª ed.

LIFF, Sonia; DICKENS, Linda, (2000), “Ethics and equality: reconciling false dilemmas”, in WINSTANLEY, Diana; WOODALL, Jean, Eds., *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, London, Macmillan Press.

LOPES, Albino; RETO, Luís, (1990), *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Lisboa, Ed. Sílabo.

MOREIRA, José Manuel, (1999), *A contas com a Ética Empresarial*, Cascais, PRIN-CIPIA.

MOREIRA, José Manuel, (1996), *Ética, Economia e Política*, Porto, Lello Editores, 2ª Ed.

NASH, Laura, (1993), *Ética nas Empresas - Boas Intenções à Parte*, Makron Books.

NEVES, José; LOPES, Albino, (2000), “Cultura Organizacional, satisfação e cidadania organizacional”, in Gomes Duarte, et al., Cords. *Organizações em Transição*, Coimbra, Imprensa da Universidade.

PARRA, Manuel G., (2006), *Ética en las Organizaciones, Construyendo confianza*, Madrid, Prentice Hall, 2006.

PÉREZ, Rafael Gómez, (1996), *Ética Empresarial – teoría y casos*, Madrid, Ed. Rialp, 2ª Ed.

PINCUS, Laura B., (1997), *Perspectives in Business Ethics*, McGraw-Hill.

POPPER, Karl, (1972), *A lógica da pesquisa científica*, S. Paulo, Cultrix, 2ª Ed.

POPPER, Karl, (1992), *Em busca de um mundo melhor*, Lisboa, Fragmentos, 2ª Ed.

POPPER, Karl, (1997), *Sociedade Aberta, Universo Aberto*, Lisboa, D. Quixote.

ROJAS, Enrique, (1994), *O Homem Light – Uma vida sem valores*, Coimbra, Gráfica de Coimbra.

SAINSTALLIEU, R., (1987), *Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz, Paris.

SEN, Amartya, (1989), *Sobre ética y economía*, Madrid, Ed. Alianza.

SCHEIN, Edgar H., (1985), *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*, Barcelona.

SCHEIN, Edgar H., (1982), *Psicología Organizacional*, RJ, Prentice Hall.

SNELL, Scott A.; PEDIGO, Patricia R.; KRAWIEC, George M., (1995), “Managing the Impact of Information Technology on Human Resource Management” – cap. 9, pp. 159-174, in FERRIS, Gérald, (1995), Eds, *Handbook of Human Resource Management*, Ed. Blackwell.

SPINELLO, Richard A., (1997), *Case Studies in Information and Computers Ethics*, New Jersey, Prentice-Hall.

THÉVENET, Maurice, (1997), *Cultura de Empresa: Auditoria e Mudança*, Lisboa, Monitor.

VÁRIOS, Org., (1997), *Ética Empresarial e Económica - Intervenções do 1º Congresso Português de Ética Empresarial*, Porto, Ed. Vida Económica, Abril.

WILLIAMS, Alan; DOBSON, Paul; WALTERS, Mike, (1993), *Changing Culture*, London, IPM, Second edition.

WILLIAMS, David I., “O desenvolvimento pessoal no local de trabalho.”, in GOMES DUARTE, et al., (2000), Cords. *Organizações em Transição*, Coimbra, Imprensa da Universidade.

WINSTANLEY, Diana; WOODALL, Jean, (2000), *Ethical Issues in Contemporary Human Resources*, London, MacMillan.

WOODALL, Jean; DOUGLAS, Danielle, (2000), “Winning hearts and minds: ethical issues in human resource development”, in WINSTANLEY, Diana; WOODALL, Jean, Eds., *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, London, Macmillan Press.

ZORRINHO, Carlos, (1999), “O mundo virtual”, Alfragide, *Cadernos de Gestão dos Sistemas e Tecnologia da Informação Henrique Marcelino*, Instituto de Informática, nº 7, Março.

ZORRINHO, Carlos, (1995), *Gestão da Informação. Condições para Vencer*, Col. Mediateca, IAPMEI, Lisboa.

ZORRINHO, Carlos, (2001), *Ordem, Caos e Utopia - Contributos para a história do século XXI*, Lisboa, Editora Presença.



# El marco de la información sobre responsabilidad social corporativa: situación actual y retos

JOSÉ MARIANO MONEVA  
Profesor de la Universidad de Zaragoza

## ***1. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, DESARROLLO SOSTENIBLE Y TRIPLE BOTTOM LINE***

Desde los postulados de la teórica económica clásica la existencia de una oferta y demanda libres, junto a una información perfecta, ha sustentado el argumento de que la maximización del beneficio individual conduce a la maximización del bienestar común. En este sentido, Milton Friedman titula un artículo de referencia en 1971 como “El negocio de las empresas es el negocio” que ha mantenido su vigencia, apoyado en las principales escuelas de negocios internacionales, hasta finales del siglo XX. Estos argumentos descansan en una gestión corporativa orientada exclusivamente a los accionistas/propietarios de la empresa, descartando cualquier opción de los administradores dirigida a mejorar el entorno social y ambiental.

Diversos hechos han demostrado que los postulados mencionados no se cumplen íntegramente. Así, la existencia de efectos negativos sociales y medioambientales derivados de la actividad empresarial, cuya información no se había trasladado a los mercados, ha generado ineficiencias importantes. En este sentido, economistas relevantes como Amartya Sen o Joseph Stiglitz han demostrado que el sistema económico actual ha generado importantes desequilibrios a nivel mundial que reflejan un deterioro progresivo del bienestar común.

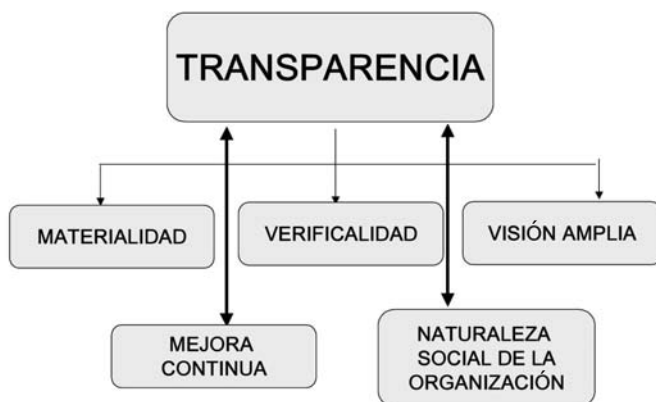
---

Nota: El presente trabajo se enmarca en el Proyecto de investigación SIRCARSO del Ministerio de Educación y Ciencia (SEJ2006-08317) y recoge diversas aportaciones de trabajos publicados o pendientes de publicar por el autor.

Coincidiendo con estas nuevas escuelas de la economía, se han producido importantes cambios sociales, económicos y políticos que han demostrado la necesidad de recobrar la confianza en las empresas a través de una mayor transparencia del impacto de la actividad productiva sobre el entorno.

En este marco se desarrolla la responsabilidad social corporativa (RSC), que surge como un movimiento tendente a modificar el comportamiento empresarial hacia el entorno. En este sentido, la transparencia es el principio básico en el que se fundamenta (ver figura 1).

*Figura 1: Principios de la RSC según AECA (2004)*



De acuerdo a AECA (2004, pfo 80) la RSC “debe ser útil para atender las necesidades de los grupos de interés desde un comportamiento eficiente y adecuado en la triple dimensión económica, social y medioambiental”. De este enfoque se infieren dos elementos que van a ser básicos en la gestión socialmente responsable:

- a) Los grupos de interés, que se pueden definir como “aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia” (AECA, 2004). Su consideración en la gestión de la organización se considera un factor esencial para definir las líneas de actuación en materia de RSC.



- b) El enfoque “triple bottom line” o de la triple dimensión (económica, social y medioambiental) que tiene sus raíces en la definición de desarrollo sostenible. En este sentido, la Comisión Brundtland, nombrada por las Naciones Unidas en 1987, definió desarrollo sostenible como *“aquel que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias”*. Con ello la gestión de la empresa debe no sólo centrar sus esfuerzos en el ámbito económico sino también en el medioambiental y social.

En consecuencia, la información sobre la actuación socialmente responsable de la empresa tendrá en consideración ambos elementos. De un lado, se orientará a satisfacer las demandas de información de los grupos de interés, para lo que tendrá que realizar consultas a los mismos. De otro, además de la tradicional información financiera, será necesario recoger indicadores sociales y medioambientales formalizados que sean capaces de divulgar la actividad en la triple dimensión.

En este sentido, el presente trabajo aborda en el siguiente apartado las soluciones que se han adoptado desde la contabilidad financiera para informar sobre aspectos medioambientales, en la medida que los aspectos sociales no han sido prácticamente considerados. En el tercer apartado se introduce el modelo de la información de sostenibilidad, como integrador de la triple dimensión, que continúa en el cuarto con el análisis del estándar más aceptado para dicha información, la Global Reporting Initiative (GRI). Finalmente se introducen unas breves reflexiones sobre la conveniencia de exigir la publicación de informes de sostenibilidad.

## **2. REGULACIÓN CONTABLE Y DESARROLLO SOSTENIBLE**

La información empresarial formalizada que ha sido tradicionalmente más relevante es la contenida en el informe anual y, más específicamente, los estados financieros que recogen los datos sobre la situación patrimonial y los resultados económicos de la entidad. Estos documentos también pueden recoger información social y medioambiental, tal como se detalla en el cuadro 1 con relación a la información medioambiental.

EL MARCO DE LA INFORMACIÓN SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:  
SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS

*Cuadro 1: Ámbitos de la información social y medioambiental de la empresa*

		INFORME ANUAL		INFORME AMBIENTAL
		INFORMACIÓN OBLIGATORIA (CUENTAS ANUALES)	INFORMACIÓN VOLUNTARIA	
INFORMACIÓN FINANCIERA		Activos, gastos, provisiones y contingencias medioambientales en balance, cuenta de resultados y Memoria.	Desglose y explicación de los gastos, inversiones, provisiones y contingencias medioambientales.	Contabilidad de costes completos.
INFORMACIÓN NO FINANCIERA	CUANTITATIVA	Cuantificaciones físicas del impacto ambiental en la Memoria o en el informe de gestión.	Cuantificación física del impacto medioambiental de la empresa apoyado con gráficos, etcétera en un apartado específico del informe anual.	Balance material. Comparación de emisiones con normas medioambientales.
	NARRATIVA	Descripción del impacto o de las iniciativas para la minimización de éste (informe de gestión).	Descripción de los impactos medioambientales y de las iniciativas correctoras en un apartado específico del informe anual.	Descripción técnica de los impactos y de las medidas de minimización, distinguiendo fuentes de contaminación y 'sumideros'.

Fuente: Larrinaga et al (2002, p. 23)

Además de la información contenida en el informe anual, observamos que las empresas disponen de otros medios para comunicar información medioambiental que analizaremos en otros apartados del presente trabajo.

### *2.1. Información financiera medioambiental*

La necesidad de transparencia sobre aspectos sociales y medioambientales se ha trasladado a la información financiera que están obligadas a publicar las empresas a través de mecanismos clásicos, básicamente el reconocimiento de inversiones y provisiones medioambientales.

El inicio de la regulación contable sobre aspectos medioambientales en los estados financieros se produce en los Estados Unidos a partir de la denominada legislación Superfund en los años 80.

CASO: Contaminación del Canal Love

Durante más de una década 1942-1953, la compañía Hooker Chemical contaminó las aguas y el entorno del Canal Love en los Estados Unidos.

Tras el cese de las actividades los terrenos ocupados por dicha compañía fueron utilizados para la construcción de urbanizaciones en las que se alojaron cientos de familias.

Al cabo del tiempo se observó que los índices de problemas graves de salud sobre la población eran muy superiores a los estándares de los Estados Unidos, demostrándose que los terrenos contaminados sobre los que se asentaban los edificios eran directamente causantes de las enfermedades soportadas por los habitantes de las zonas.

Las demandas legales sobre la compañía que contaminó los terrenos fueron atendidas por los tribunales federales, obligándola a hacer frente a las responsabilidades civiles y penales.

A partir de este caso la Agencia de Protección Ambiental (Environmental Protection Agency-EPA) promueve el desarrollo de una amplia legislación sobre esta materia denominada Superfund.

La legislación Superfund derivó en la obligación establecida por la Comisión del Mercado de Valores (Securities Exchange Comisión-SEC) para que todas las compañías que cotizan en Bolsa desglosen las contingencias relativas a los impactos medioambientales.

(Extraído de Larrinaga, Moneva et al., 2002)

A partir de los requerimientos de la SEC, el organismo regulador de la contabilidad estadounidense (Financial Accounting Standards Board, FASB) emite diversos pronunciamientos, denominados opiniones, desarrollando algunos aspectos que sirven de orientación a las compañías:

- Opinión 89-13: tratamiento contable de los costes de eliminación del asbesto.
- Opinión 90-8: capitalización de los costes del tratamiento de la contaminación medioambiental.
- Opinión 93-5: contabilización de provisiones medioambientales.
- Opinión 95-23: costes de restauración de suelos contaminados.

Otros pronunciamientos cronológicamente posteriores han sido emitidos por las Naciones Unidas (a través del Grupo Intergubernamental de Expertos en Normas Internacionales de Contabilidad y Presentación de Informes, ISAR) o por la Federación Europea de Auditores (FEE)<sup>1</sup>.

1 Un desarrollo de esta normativa puede consultarse en Larrinaga et al. (2002, cap. 4)

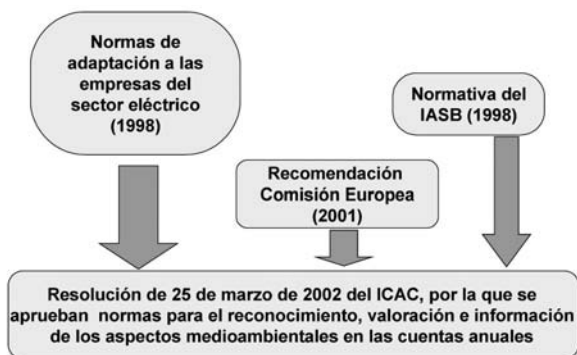
El principal organismo regulador mundial de la contabilidad, el International Accounting Standards Board (IASB), no ha elaborado una norma específica sobre los aspectos medioambientales, sin embargo, existen bastantes referencias en algunas normas recientes, especialmente en la IAS 37 (provisiones, activos contingentes y pasivos contingentes). También en la IAS 36 (deterioro del valor de los activos) y la IAS 38 (activos intangibles) se plantea la problemática medioambiental.

Por su parte la Comisión Europea aprobó la *Recomendación de 30 de mayo de 2001 relativa al reconocimiento, la medición y la publicación de cuestiones medioambientales en las cuentas anuales y en los informes anuales de las empresas*. La misma se estableció con el fin de que los estados miembros adoptaran la obligación de desglosar de forma separada los aspectos medioambientales en los estados financieros.

En España existían desde 1998 las *Normas de Adaptación del Plan General de Contabilidad al Sector Eléctrico* (RD 427/1998), que en su introducción obligaba a todas las empresas, independientemente del sector, a revelar información medioambiental en sus cuentas anuales desde 1998. Estas normas se fueron incorporando en adaptaciones posteriores, pero la realidad mostró un bajo nivel de cumplimiento, fuera de aquellas empresas obligadas directamente por las normas (Larrinaga et al., 2002).

Sobre la base de estas normas, así como la Resolución de la Comisión Europea y la IAS 37, el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) se pronunció sobre el tema a través de la *Resolución de 25 de marzo de 2002 por la que se aprueban normas para el reconocimiento, valoración e información de aspectos medioambientales en las cuentas anuales* (ver figura 2). Los elementos básicos de esta resolución se han mantenido en la redacción del Plan General de Contabilidad aprobado en noviembre de 2007, basado en los criterios de las normas del IASB.

Figura 2: El marco regulador de la información financiera medioambiental en España.



El contenido contable básico sobre aspectos medioambientales que se recoge en la normativa española se centra en el tratamiento de:

- los gastos y activos medioambientales;
- las provisiones y contingencias medioambientales.

Estas partidas aparecerán desglosadas en las cuentas anuales en la medida que sus importes sean relevantes. Además de estos elementos, en la memoria se detallarán las siguientes informaciones relativas al medio ambiente:

#### **4. Normas de registro y valoración:**

##### *13. Elementos patrimoniales de naturaleza medioambiental*

- a) Criterios de valoración, así como de imputación a resultados de los importes destinados a los fines medioambientales. En particular, se indicará el criterio seguido para considerar estos importes como gastos del ejercicio o como mayor valor del activo correspondiente.
- b) Descripción del método de estimación y cálculo de las provisiones derivadas del impacto medioambiental.

#### **15. Información sobre medio ambiente:**

##### *A) Inmovilizados materiales ambientales*

##### *B) Gastos ambientales*

##### *C) Provisiones medioambientales*

##### *D) Contingencias*

##### *E) Responsabilidades medioambientales*

##### *F) Subvenciones y otros ingresos*

## **2.2. Contabilidad y cambio climático**

La ratificación del protocolo de Kyoto por los estados miembros de la Unión Europea, dio lugar al nacimiento del mecanismo de los derechos (o permisos) de emisión. Éstos se asignan a determinadas industrias emisoras de gases efecto invernadero con el fin de regular y adaptar el proceso de reducción de las emisiones a los niveles de 1990.

### **Mercado de emisiones en la Unión Europea**

En la fecha de ratificación del protocolo de Kyoto, la Unión Europea emitía aproximadamente un 14% de las emisiones mundiales.

Los objetivos establecidos son:

- Reducir al menos un 8% emisiones GEI de 1990 (336 millones de Tm equivalentes CO<sub>2</sub>), en el periodo 2008-2012.

- Fomentar la utilización de tecnologías más eficientes.

Producto inicial: Unidad Certificada Atribuida (UCA) = permiso, concedido por la autoridad competente, para emitir 1 Tm equivalente de CO<sub>2</sub> durante 1 año.

Precio inicial estimado: Asignación gratuita a los sujetos.

Precio para la segunda asignación: el 10% con precio de mercado.

Precio de mercado: alrededor de 0,5 €/Tm a finales de 2007.

Sanción por incumplimiento: 100 €/Tm.

Periodos:

- Primer periodo de 3 años naturales (1-1-2005 a 31-12-2007).

- Periodo actual (1-1-2008 a 31-12-2012).

Número aproximado de instalaciones iniciales: 12.000.

Número aproximado de sujetos de la UE iniciales: 1.100.

*(Adaptado de Fernández Cuesta et al., 2006)*

La existencia de los derechos de emisión ha dado lugar a la existencia de un mercado en el que se comercia con la compra y venta de los mismos. Así, las compañías que por la aplicación de medidas técnicas u otros hechos, logran reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, dispondrán de derechos sobrantes que podrán vender, ya que al vencimiento de los mismos, su valor es nulo. Por su parte, las empresas que hayan tenido que realizar una mayor actividad, deberán comprar derechos en el mercado para evitar las sanciones derivadas del incumplimiento. Así, los derechos de emisión se convierten en activos para las empresas que disponen de ellos, aunque por otra parte tienen que hacer frente a la obligación de entregarlos por el equivalente de Tm de gases de efecto invernadero lanzadas a la atmósfera.

Dadas las características de este mecanismo los organismos reguladores de la contabilidad han abordado su normalización. Es destacable el fracaso del proceso

del IASB (iniciado con la IFRIC nº 3), como consecuencia del rechazo de las instituciones europeas a la propuesta de contabilización realizada. Así, en Europa ha sido cada estado miembro el que ha abordado su propia norma de contabilización e información de los derechos de emisión de gases de efecto invernadero.

En este marco se elabora la Resolución del ICAC de 8 de febrero de 2006: *“Normas para el reconocimiento, valoración e información de derechos de emisión de gases de efecto invernadero”*.

Esta Resolución es de aplicación obligatoria en toda empresa que reúna los dos requisitos siguientes:

- 1) Formular sus cuentas anuales (individuales o consolidadas) de acuerdo con los principios y criterios recogidos en el Código de Comercio y normativa de desarrollo.
- 2) Contar con, al menos, una instalación a la que el Estado en que se localiza dicha instalación haya adjudicado derechos de emisión (UCAs) a través del Plan Nacional de Asignación, de forma que la empresa necesita estos permisos para fabricar y vender, siendo los derechos de emisión de GEI un inmovilizado productivo de carácter inmaterial.

Además de la contabilización de los derechos de emisión y su reflejo en el balance de la empresa, en la memoria deben detallarse las siguientes informaciones relativas a dichos derechos.

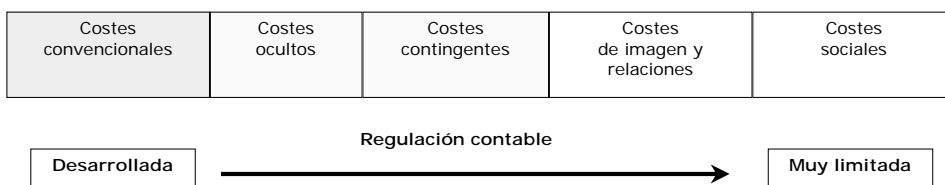
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apartado 4. Normas de valoración: criterios de valoración de los derechos de emisión de GEI y de imputación a resultados de los gastos derivados de dichas emisiones.</li> <li>▪ Apartado 23. Información sobre derechos de emisión de gases de efecto invernadero. Este nuevo apartado de la memoria ha de recoger, de forma sucinta:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ UCAs asignadas, su distribución anual y si han sido gratuitas o con retribución.</li> <li>○ Movimientos de los derechos de emisión de GEI y, en su caso, su provisión por depreciación, indicando: saldo inicial, aumentos, disminuciones y saldo final.</li> <li>○ Procedimiento de cálculo y valor de los gastos de emisión de GEI.</li> <li>○ Importe de la Provisión por derechos de emisión de GEI, con indicación expresa, si existe, de la cuantía originada por déficits de derechos de emisión.</li> <li>○ Contratos de futuro sobre derechos de emisión de GEI.</li> <li>○ Valor total e imputación al ejercicio de las subvenciones por derechos de emisión de GEI.</li> <li>○ Contingencias por sanciones y asimilados, de acuerdo con la Ley 1/2005.</li> <li>○ En su caso, el hecho de formar parte de una agrupación de instalaciones.</li> </ul>

### 2.3. Insuficiencia de la información financiera en el marco de la RSC

La regulación contable se ha centrado en reflejar aquellos impactos sociales y medioambientales que se pueden registrar de acuerdo a los mecanismos tradicionales de la contabilidad.

En este sentido, si nos centramos en la clasificación de costes medioambientales propuesta por la Agencia de Protección Medioambiental de los Estados Unidos (EPA), se puede observar que la normativa considera fundamentalmente los costes convencionales, ocultos y contingentes. Por ello, quedan fuera los costes de imagen y relaciones (también denominados de reputación) y, por supuesto, las externalidades que se deberían reflejar en los denominados costes sociales (ver figura 3).

Figura 3: Costes medioambientales y regulación contable



Además, la información financiera tiene importantes carencias en materia de transparencia para los grupos de interés, ya que no pueden evaluar el impacto social y medioambiental de la entidad informante. En este sentido, es obvio que marcos conceptuales de la contabilidad financiera tienen como grupo de interés de referencia, casi exclusivo, a los inversores y, en menor medida, a los acreedores financieros. Otros partícipes de la entidad quedan fuera del objetivo, por lo que la limitación es evidente.

En este marco, se ha producido la difusión de otros documentos en los que se trata de subsanar estas deficiencias. Destaca en primer lugar el denominado Balance Social, utilizado en España en la década de los 70 y principios de los 80 del siglo XX (Moneva y Llena, 1996). Más recientemente la difusión de informes medioambientales y/o sociales ha supuesto un renovado impulso en la comunicación de dichos aspectos. En cualquier caso el modelo que parece despuntar es el de los informes de sostenibilidad que vamos a analizar a continuación.



### 3. LA INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD

Un estudio realizado por KPMG y la Universidad de Ámsterdam en 2005 para las 250 compañías más importantes a nivel mundial, así como las 100 más grandes de 16 países, pone de manifiesto el fuerte incremento en la información sobre la triple dimensión a nivel mundial. Es destacable el impulso en el número de las memorias o informes de este tipo que son publicados por separado dentro del ámbito europeo y especialmente en español, donde se ha producido un gran desarrollo de informes de sostenibilidad por encima de otros países (ver cuadro 2).

*Cuadro 2: Evolución en la publicación de información de sostenibilidad*

<b>(%) de empresas</b>	<b>2002</b>	<b>2005</b>
<b>Global 250 (Fortune 500)-G250</b>	45	52
<b>Top 100 de 16 países - N100</b>	23	33
<b>Japón</b>	72	80
<b>Reino Unido</b>	49	71
<b>Francia</b>	21	40
<b>EE UU</b>	36	32
<b>España</b>	11	25
<b>Suecia</b>	26	20

Los informes de sostenibilidad son aquellos que pretenden comunicar a todos los grupos de interés, tanto los compromisos de la organización respecto al desarrollo sostenible, como sus logros, detallando los resultados de las actuaciones en los tres ámbitos económico, social y medioambiental (Moneva, 2007), recogiendo el enfoque “Triple Bottom Line Reporting”.

El principal objetivo de las memorias de sostenibilidad es proporcionar una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de desarrollo sostenible por parte de la organización informante, e incluirá tanto contribuciones positivas como negativas (GRI 2006, pág. 5). En consecuencia, constituyen el principal referente informativo sobre el impacto económico, medioambiental y social de una organización.

Adicionalmente se plantean otros objetivos para estos documentos:

- a) La introducción de sistemas de gestión innovadores, centrados en la sostenibilidad de las actividades, que establezcan ventajas competitivas a las empresas en la línea propugnada por Porter y Kramer (2006).
- b) La mejora de la imagen de la organización por la difusión de sus prácticas de RSC, así como las relaciones con el entorno (Comunidad local, ONGs,...)

Dados los objetivos de estos informes, hay tres factores a tener en cuenta en la elaboración de las memorias de sostenibilidad, que las hace diferentes de otro tipo de información:

- Deben realizarse mediciones, para que la organización informante pueda controlar los impactos. Existe una tendencia a señalar que no es posible medir algunos aspectos, fundamentalmente sociales, pero en la medida de lo posible deben llevarse a cabo.
- La divulgación de la información es esencial, para lo que la adopción de un formato aceptado puede ser lo más adecuado. La elección de un estándar comparable, así como el medio de difusión utilizado, constituyen aspectos muy relevantes.
- La rendición de cuentas a los grupos de interés es el tercer elemento clave. Este informe, al contrario que los estados financieros, no se construye sobre la base de la relevancia económica, sino teniendo en cuenta la relevancia del impacto para los “*stakeholders*”.

Sobre la base de los tres factores anteriores, la publicación de las memorias de sostenibilidad puede contribuir a lograr diversos beneficios internos y externos, que se pueden resumir en los siguientes (KPMG y Universidad de Ámsterdam, 2005):

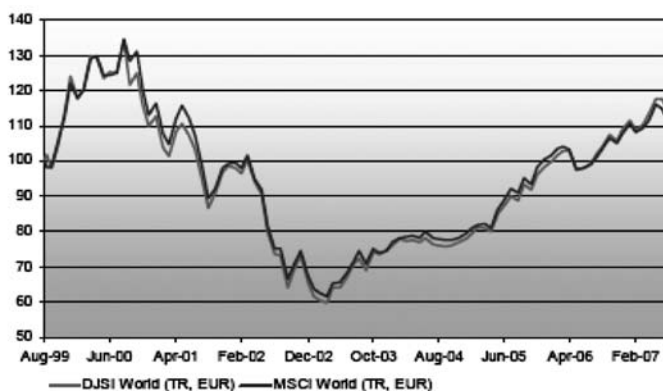
- Valorar el desempeño en materia de desarrollo sostenible llevado a cabo por parte de las organizaciones en relación con las normas establecidas y las propias iniciativas voluntarias.
- Remarcar la relación e influencia mutua de las organizaciones y las expectativas creadas en materia de desarrollo sostenible.
- Comparar el desempeño de una organización con otras compañías, así como analizar su evolución a lo largo del tiempo.
- Reducción del riesgo en la gestión de aspectos sociales y medioambientales que están afectando a las corporaciones.
- Una potencial reducción de costes por la mejora de la gestión, así como incremento de ingresos por el acceso a mercados concienciados.

- Incrementar la capitalización del mercado bursátil, teniendo en cuenta el fuerte impulso de la denominada inversión ética.

Este último beneficio sirve de argumento para la publicación de informes de sostenibilidad en las grandes compañías, que habitualmente tienen títulos que cotizan en los mercados de valores. En las últimas décadas han proliferado diversos mecanismos que han impulsado a las empresas desde los mercados de valores, más concretamente sus agentes, para implementar comportamientos socialmente responsables y, en consecuencia, comunicarlos formalmente. Entre ellos vamos a destacar los dos siguientes:

- Los Fondos de Inversión éticos o socialmente responsables, que configuran sus carteras sobre la base de las empresas más responsables desde un punto de vista social. Para la selección de las carteras utilizan los informes de sostenibilidad. Estos fondos empiezan a desarrollarse de forma importante en muchos países, especialmente en Europa (Eurosif, 2006) y Estados Unidos (Social Investment Forum, 2007).
- Los índices bursátiles sobre sostenibilidad, que integran a las empresas valoradas, de acuerdo a sus criterios, como mejores desde el punto de vista del desarrollo sostenible o de la responsabilidad social corporativa, siendo los más destacados el Dow Jones Sustainability Group Index y el FTSE4GOOD. Las evidencias muestran que la rentabilidad de las empresas que cotizan en estos índices no es inferior, y generalmente superior, a la de las compañías que no se gestionan de esta forma innovadora (ver figura 4).

*Figura 4: Evolución del índice DJSI World comparado con MSCI World*



Este proceso ha impulsado la elaboración de estándares, a imagen de la información financiera, que permiten tomar decisiones sobre la base de la comparabilidad de los datos suministrados. En este contexto el marco de elaboración de las memorias de sostenibilidad proporcionado por la Global Reporting Initiative (GRI) juega un papel esencial.

#### ***4. LA GLOBAL REPORTING INITIATIVE***

La Global Reporting Initiative surgió como iniciativa de CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) y UNEP (United Nations Environmental Programme) en 1997 con la finalidad de establecer un marco de referencia de la información sobre sostenibilidad para las diversas organizaciones. Los principales motivos que impulsaron a desarrollar este proceso de normalización pueden resumirse en los tres siguientes (Moneva, 2007):

- Globalización: se percibió la necesidad de desarrollar nuevos instrumentos innovadores enfocados a la rendición de cuentas empresariales tanto desde una perspectiva económica como social y medioambiental.
- Insuficiencia de la eco-eficiencia en la nueva perspectiva de desarrollo sostenible, que hizo necesario un cambio de perspectiva.
- Necesidad de comparabilidad y fiabilidad.

Así, la GRI surge con el objetivo de proporcionar un marco fiable y creíble para la elaboración de memorias de sostenibilidad que pueda ser utilizado por las organizaciones con independencia de su tamaño, sector o ubicación (GRI 2006, p. 4). En el cuadro 3 pueden observarse los principales hitos de la evolución de esta institución desde sus comienzos en 1997 hasta la elaboración de la actual Guía G3 el año 2006:

*Cuadro 3: Evolución de la Global Reporting Initiative (GRI)*

<b>Año</b>	<b>Hito</b>	<b>Aspectos relevantes</b>
1997	Constitución de la GRI por CERES y UNEP	Iniciativa dependiente de las dos instituciones con el objetivo de desarrollar un marco de referencia de la información de sostenibilidad. Inicio de los trabajos conceptuales.
1999	Primer borrador de la Guía para la elaboración de informes de sostenibilidad.	Proceso de prueba con 31 empresas, entre ellas multinacionales destacadas como Bayer, General Motors o Shell.
2000	<b>Primera</b> Guía para la elaboración de informes de sostenibilidad.	Proceso de difusión de la memoria y adhesión de empresas destacadas. Marco conceptual de la información financiera.
2002	<b>Segunda</b> Guía para la elaboración de informes de sostenibilidad.	Presentación en Johannesburgo. Aceptación amplia de empresas y grupos de interés. Marco conceptual basado en "accountability" con los grupos de interés.
2004	GRI entidad independiente con sede en Amsterdam.	Incremento de las entidades informativas y necesidad de una nueva estructura.
2005	Inicio del proceso de revisión G3.	Propuestas de modificación basadas en la diferenciación entre los informes y en la gestión.
2006	<b>Tercera</b> Guía para la elaboración de informes de sostenibilidad.	Presentación pública en Ámsterdam. Apoyo institucional y de las ONGs. Marco conceptual basado en la transparencia y credibilidad.

Fuente: Moneva (2006)

La GRI ha mostrado una evolución constante debido fundamentalmente al incremento de su relevancia a nivel internacional. Es evidente que la mayoría de las entidades que emiten informes de sostenibilidad siguen la propuesta de la GRI (KPMG, 2005), siendo esta circunstancia más evidente en España, que ocupa uno de los primeros lugares del mundo por número de informes registrados.

La evolución desde el año 2000 indica que se ha multiplicado por doce el número de informes de sostenibilidad que se han publicado en España siguiendo la Guía de la GRI, lo cual pone de manifiesto la sensibilidad creciente hacia las cuestiones de desarrollo sostenible y transparencia de la información en la mayoría de las organizaciones (ver cuadro 4).

EL MARCO DE LA INFORMACIÓN SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:  
SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS

*Cuadro 4: Evolución de las memorias GRI en España*

<b>Año</b>	<b>Nº Memorias GRI</b>	<b>In accordance (G2)</b>	<b>A+ (G3)</b>
1999	4	-	-
2000	10	-	-
2001	11	-	-
2002	35	-	-
2003	43	5	-
2004	69	27	-
2005	103	40	-
2006	132	86	1
2007	121	9	52

Fuente: Elaboración propia

La GRI ha desarrollado las “Guías para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad”, como elemento de referencia para las entidades que deseen informar de acuerdo a los principios y contenidos básicos (ver figura 5):

- Principios: su objetivo es definir el contenido de la memoria así como garantizar la calidad de la información suministrada.
- Contenidos básicos: recogen aquellos aspectos que se deben incluir en las memorias, como por ejemplo los denominados indicadores de desempeño, así como otras pautas a tener en cuenta en la elaboración de los informes.

Además de estos elementos, la GRI pone a disposición de las organizaciones interesadas dos tipos de documentos:

- Protocolos técnicos: abordan los criterios para desarrollar algunos principios o contenidos de especial complejidad.
- Suplementos sectoriales: están destinados a plantear los contenidos propios de algunos sectores de actividad, que precisan de un tratamiento específico. Ejemplos de suplementos sectoriales son: financiero, automoción, minería y extracción, entre otros.

Figura 5: Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad



Fuente: GRI (2006, pág. 5)

Los principios para la elaboración de memorias de sostenibilidad que plantea la G3 se estructuran en dos bloques (ver figura 6):

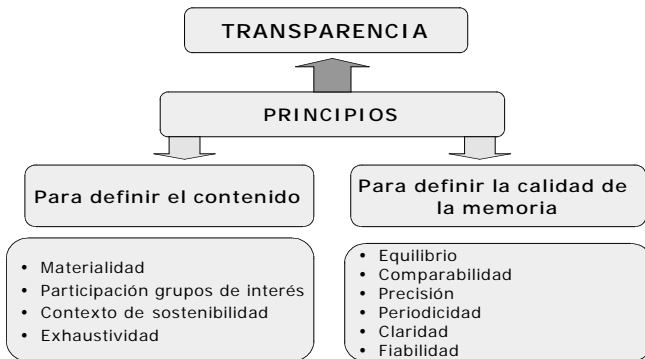
- a) *Aquéllos que definen el contenido de la memoria.* Son principios establecidos para recoger las expectativas razonables de los grupos de interés, así como para lograr que los informes recojan la información en su triple dimensión. En este sentido la materialidad no se define del mismo modo que en la contabilidad financiera, siendo modelada por el contexto de la organización, fundamentalmente los grupos de interés de la misma.
- b) *Aquéllos que definen la calidad de la memoria.* En este caso son principios con un cierto paralelismo con algunos de la información financiera, de forma que tratan de garantizar que los datos suministrados puedan ser utilizados por los grupos de interés en la toma de sus decisiones.

Sobre todos ellos se encuentra la transparencia como un corolario, aunque se encontraba en la Guía GRI del 2002 expresamente como principio. En este sentido, la GRI ha optado por separarlo para mantener como principios aquéllos que modelan los informes,

Cada uno de los principios se define claramente, asimismo se incluye una explicación en la que se detalla cómo debe aplicarse cada uno de ellos, incluso con algunos ejemplos específicos que ayuden a entenderlos. En este sentido, la nueva G3 ha

optado por tratar de mejorar los procesos de elaboración de informes de sostenibilidad, dadas las críticas existentes por su escaso rigor en un número elevado de casos (Moneva, 2007)

Figura 6: Principios básicos de la Guía G3



Tras la definición de los principios, la GRI establece el contenido básico de la memoria de sostenibilidad en una estructura de 5 apartados (ver cuadro 5), que no implica un formato obligatorio para el elaborador del informe, a pesar de que muchas organizaciones han optado por adoptarla literalmente. Esta estructura de la G3 conserva básicamente el esquema formulado en las Guías anteriores con el fin de mantener una homogeneidad respecto al pasado. En cualquier caso, hay cambios significativos que afectan fundamentalmente a los siguientes aspectos (Moneva, 2007):

- Al refuerzo de la información sobre los diferentes aspectos de elaboración de la memoria (apartado 3: “Parámetros de la memoria”).
- A la integración de los grupos de interés de la organización en el proceso informativo (apartado 4: “Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés”).



*Cuadro 5: Contenido general de los informes de sostenibilidad G3*

<b>1 ESTRATEGIA Y ANÁLISIS</b>
<b>2 PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>
<b>3 PARÁMETROS DE LA MEMORIA</b> <i>PERFIL DE LA MEMORIA</i> <i>ALCANCE Y COBERTURA DE LA MEMORIA</i> <i>ÍNDICE DEL CONTENIDO DE GRI</i> <i>VERIFICACIÓN</i>
<b>4 GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b> <i>GOBIERNO</i> <i>COMPROMISOS CON INICIATIVAS EXTERNAS</i> <i>PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</i>
<b>5 ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>

Dada la estructura, la información sobre la triple dimensión económica social y medioambiental se ofrece en el apartado 5 de “Enfoque de Gestión e Indicadores de Desempeño”. Este apartado se divide en dos bloques, tal como se destaca en el título:

- *Enfoque de gestión*, cuya finalidad es la expresión de cómo se ha abordado la información desde la perspectiva de la gestión de la organización, vinculando por tanto el sistema de información con el sistema de gestión.
- *Indicadores de Desempeño*, en el que se plantean los indicadores de desempeño respecto a la triple dimensión que se han consensuado en el seno de la GRI. En este caso se han planteado los siguientes tipos de indicadores:
  - *Económicos (9 indicadores).*
  - *Medioambientales (30 indicadores).*
  - *Sociales (40 indicadores), aunque éstos se han dividido en cuatro bloques: Prácticas laborales, Derechos Humanos, Sociedad y Responsabilidad del Producto.*

De los 79 indicadores que se han planteado hay 40 que se consideran básicos para su cumplimiento por las organizaciones (core indicators) y 39 son complementarios, esto es, relevantes pero menos generalizables a todas las organizaciones.

Se observa que por el número de indicadores existe una mayor relevancia de los aspectos sociales y, en menor medida, de los medioambientales. Aunque ello no significa que los aspectos económicos no sean importantes, ya que los indicadores que se proponen son bastante expresivos.

EL MARCO DE LA INFORMACIÓN SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:  
SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS

De la Guía G3, el último aspecto que vamos a destacar es la posibilidad de aplicarla parcialmente, en la medida que su cumplimiento íntegro puede ser oneroso para muchas organizaciones, especialmente para las PYMES (GRI, 2006, Introducción). En este sentido, la Guía G3 propone tres niveles de aplicación que se corresponden con el mayor o menor desarrollo de los indicadores propuestos, frente a los dos niveles propuestos en la Guía del 2002 (“in accordance” y registrado). En el cuadro 6 se recogen los criterios para alcanzar cada uno de los niveles.

Una novedad relevante es que cada uno de los niveles puede ser recogido en el informe publicado por la empresa con un sello elaborado al efecto. Si la empresa tiene una verificación externa que avale el nivel alcanzado, podrá añadir el signo (+), al estilo de las empresas de “rating”. Mientras que si la empresa autodeclara el nivel alcanzado, entonces no podrá utilizar dicho valor.

*Cuadro 6: Niveles de aplicación de la Guía G3*

<b>Categorías</b>	<b>C</b>	<b>C+</b>	<b>B</b>	<b>B+</b>	<b>A</b>	<b>A+</b>
Desglose perfil	Informar 1.1 2.1-2.10 3.1-3.8, 3.10-3.12 4.1-4.4, 4.14-4.15	Verificado externamente	Informar nivel C más: 1.2 3.9, 3.13 4.5-4.13,4.16-4.17	Verificado externamente	Idem nivel B	Verificado externamente
Enfoque de gestión	No es necesario el desglose		Desglose por cada categoría		Desglose por cada categoría	
Indicadores de desempeño	Mínimo 10 indicadores. Al menos 1 de cada categoría (3)		Mínimo 20 indicadores. Al menos 1 por categoría (desglosada la social)		Indicadores centrales G3 y del suplemento sectorial. Aplicar Principio de Materialidad: informar o justificar	

Como hemos observado en el cuadro 4, una gran parte de las empresas españolas ha optado y lo sigue haciendo por los niveles más elevados otorgados por la GRI. Así, de acuerdo a la Guía del 2002, las empresas españolas, por número de informes “GRI in accordance”, eran líderes a nivel mundial. Actualmente, y aunque no existen datos homogéneos, se puede intuir una tendencia similar optando por el nivel (A+) en el 50% de las memorias elaboradas de acuerdo a la nueva Guía G3.

En definitiva, nos encontramos ante un estándar para la elaboración de informes que trata de recoger la triple dimensión en un informe separado, que está siendo muy aceptado a nivel internacional y, especialmente en el ámbito español.

## *5. A MODO DE REFLEXIÓN FINAL*

La información de sostenibilidad está alcanzando un estatus muy relevante en el marco de la actividad empresarial, básicamente por la elevada aceptación de la Guía para la elaboración de informes de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative (GRI).

La institucionalización de este proceso no está exenta de fuerte críticas, fundamentalmente centradas en la falta de credibilidad de los informes de sostenibilidad, así como en la escasa integración del concepto de desarrollo sostenible en la organización (Moneva et al., 2006).

Fruto de estas críticas y de las demandas cada vez más intensas de los grupos de interés, así como de otras instituciones como los mercados de valores, nos encontramos ante el debate sobre la conveniencia de establecer la obligatoriedad de dichos informes (Doane, 2002), fundamentalmente para las organizaciones de ámbito global, tales como las empresas multinacionales. Así, en algunos países, como por ejemplo Francia, las grandes empresas están obligadas a elaborar un informe con información sobre la triple dimensión. En otros se ha optado por mantener la voluntariedad, pero introduciendo mecanismos indirectos que se traducen en una obligatoriedad de hecho, tal como sucede en el Reino Unido por el impacto de la Ley de Pensiones (Pensions Act). En ambos casos no existen diferencias significativas en la calidad de los informes, aunque parece que las compañías de países nórdicos, donde son estrictamente voluntarios, se caracterizan por un mayor grado de calidad (Moneva y Larburu, 2005)

Entretanto en España, a nivel institucional se está produciendo un importante debate en este sentido. El Libro Blanco de la Responsabilidad Social de la Empresa de 2006, elaborado por la comisión nombrada por el Congreso de los Diputados, apunta entre sus recomendaciones hacia la conveniencia de requerir a las compañías del IBEX 35 la elaboración y publicación de informes de sostenibilidad. Incluso va más allá, estableciendo la conveniencia de seguir como referencia la Guía de la GRI. El reciente Real Decreto 221/2008 de 15 de febrero por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de la Empresa establece entre los cometidos de este nuevo órgano el desarrollo de las propuestas realizadas en el Libro Blanco, con especial incidencia en los aspectos de transparencia.

## 6. REFERENCIAS UTILIZADAS Y DE INTERÉS

Accountability, Institute for Social and Ethical Accountability (2005), *Stakeholder engagement standard*, Accountability, London.

ACCA, Association of Chartered Certified Accountants (2004), *Towards transparency: progress on global sustainability reporting 2004*, ACCA, London.

AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004), *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*, AECA, Madrid.

Cooper, S. y Owen, D. (2008), “Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link”, *Accounting, Organizations & Society*, (en prensa, disponible online).

Doane, D. (2002), “Market failure: the case for mandatory social and environmental reporting”, New Economics Foundation: London (<http://www.neweconomics.org/gen/uploads/Reporting%20article%20March%202002.pdf>) acceso 30 de junio de 2007.

Elkington J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford.

Eurosif (2006), *European SRI Study 2006*, Eurosif, París.

Fernández Cuesta, C.; Larrinaga González C. y Moneva Abadía, J.M. (2006) “Resolución del ICAC sobre el registro, valoración e información de los derechos de emisión de gases de efecto invernadero”, *Revista de la AECA*, nº 74, pp. 3-6.

Fernández Cuesta, C.; Moneva Abadía, J.M. y Larrinaga González C. (2006) “Derechos de emisión de gases de efecto invernadero: Registro, valoración e información”, *Partida Doble*, nº 182, pp. 88-97.

GRI (Global Reporting Initiative). (2002). *Sustainability reporting guidelines*, GRI, Bostón.

GRI (Global Reporting Initiative). (2006). *Sustainability reporting guidelines*, GRI, Ámsterdam.

Gray, R.; Owen, D. y Adams, C. (1996), *Accounting and Accountability. Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, Prentice-Hall, London.

KPMG (2005): *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*, KPMG, Ámsterdam

KPMG y UNEP (United Nations Environmental Programme) (2006), *Carrots and Sticks for Starters*, UNEP (online 31 enero 2007: <http://www.unep.fr/outreach/home.htm>).

Larrinaga, C. y Moneva, J.M. (2002): “Global Reporting Initiative: Contabilidad y Sostenibilidad”. *Partida Doble*, nº 135, pp. 80-87.

Larrinaga C.; Moneva J.M.; Llena F.; Carrasco F. y Correa C. (2002), *Regulación contable de la información medioambiental. Normativa española e internacional*, Madrid, AECA, Madrid.

Moneva, J.M. (2001): “El marco de la información medioambiental de la empresa: análisis de la Global Reporting Initiative (GRI)”. *Gestión Ambiental*, nº 30, pp.1-14.

Moneva, J.M. (2005a): “Información corporativa y desarrollo sostenible”. *Economistas*, nº 106, pp. 70-79.

Moneva, J.M. (2005b), “Información sobre Responsabilidad Social Corporativa: Situación y Tendencias”, *Revista Asturiana de Economía*, nº 34, pp. 43-67.

Moneva, J.M. (2006), “Mecanismos de verificación de la información sobre responsabilidad social corporativa”, *Papeles de Economía Española*, nº 108, pp. 75-90.

Moneva, J.M. (2007): “El marco de la información sobre responsabilidad social de las organizaciones”. *Ekonomia* 65, págs. 284-317.

Moneva, J.M. y Larburu, I. (2005), “Información de sostenibilidad y reconocimiento externo: los premios ESRA y el nuevo horizonte para la profesión auditora”, *Revista de AECA*, nº 71, pp. 58-62.

Moneva, J.M. y Llena, F. (1996): “Análisis de la información sobre responsabilidad social en las empresas industriales que cotizan en bolsa”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXV, nº 87, pp. 361-402.

Moneva, J.M. and Llena, F. (2000): “Environmental disclosures in the annual reports of large companies in Spain”, *European Accounting Review*, vol. 9, pp. 7-29.

Moneva, J.M.; Archel, P. y Correa (2006), “GRI and the camouflaging of corporate unsustainability”, *Accounting Forum*, vol. 30, pp. 121-137.

Social Investment Forum (2007), *Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States*, Social Investment Forum, Washington.

EL MARCO DE LA INFORMACIÓN SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:  
SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS

Sustainability y UNEP (United Nations Environmental Programme) (2006), *Tomorrow's Value. The Global Reporters 2006 Survey of Corporate Sustainability Reporting*, Sustainability, London.

White, A. L. (1999), "Sustainability and the Accountable Corporation", *Environment* 41 (8): 3-43.

# Informes y estándares de sostenibilidad

DOLORES GALLARDO VÁZQUEZ  
Profesora de la Universidad de Extremadura

## *1. INTRODUCCIÓN*

El objetivo general que se pretende con este trabajo es crear conciencia ante los lectores de la existencia de otro tipo de información, distinta a la que tradicionalmente vienen reflejando los estados financieros, distinta por tanto a la que habitualmente manejan los diversos usuarios relacionados con la marcha de la empresa, y que actualmente constituye un aspecto a considerar por parte de las organizaciones. Nos referimos a la información contable de base social.

Como se observa en la imagen siguiente el objetivo a alcanzar viene condicionado por la evolución observada en el objeto de estudio de la contabilidad. En un principio, fueron los problemas de medida de la riqueza los que se atendían, dando paso al estudio del patrimonio así como a la realidad económica y más actualmente a la realidad socio-económica. En este sentido, podemos decir que son los fenómenos sociales los que han ensanchado el núcleo de los hechos objeto de identificación por la contabilidad, atribuyendo un carácter social a la disciplina aludida.

Una vez producida esta evolución de la contabilidad, hemos de señalar que en primer lugar fueron los aspectos medioambientales los que llamaron la atención de las empresas y reguladores, dando paso al estudio de la llamada contabilidad medioambiental. Posteriormente, los temas de gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa han ampliado el ámbito de atención, dando paso a la llamada Contabilidad Social y englobando por tanto a la anterior.

Como se deduce de lo anterior, la sociedad tiene un importante peso sobre la contabilidad (dado que la primera es la fuente y el destino final de la segunda) y, esto es así, porque la empresa actúa en y para la sociedad, en consecuencia, posee una importante dosis de responsabilidad en su actuación en el seno de ésta y frente a ella (véase figura nº 1).

Figura n° 1: Relación sociedad – contabilidad



Fuente: Elaboración propia.

Sabemos que la información financiera se elabora con el objetivo de alcanzar la satisfacción de las necesidades de los usuarios en la toma de decisiones, es decir, se pretende suministrar información útil al usuario. Ahora bien, el hecho de que la información financiera exigida no aporte la utilidad esperada para el total conjunto de usuarios, motiva unas demandas adicionales de información las cuales entran dentro del ámbito de la información social.

## 2. INFORMACIÓN SOCIAL Y ESTADOS FINANCIEROS

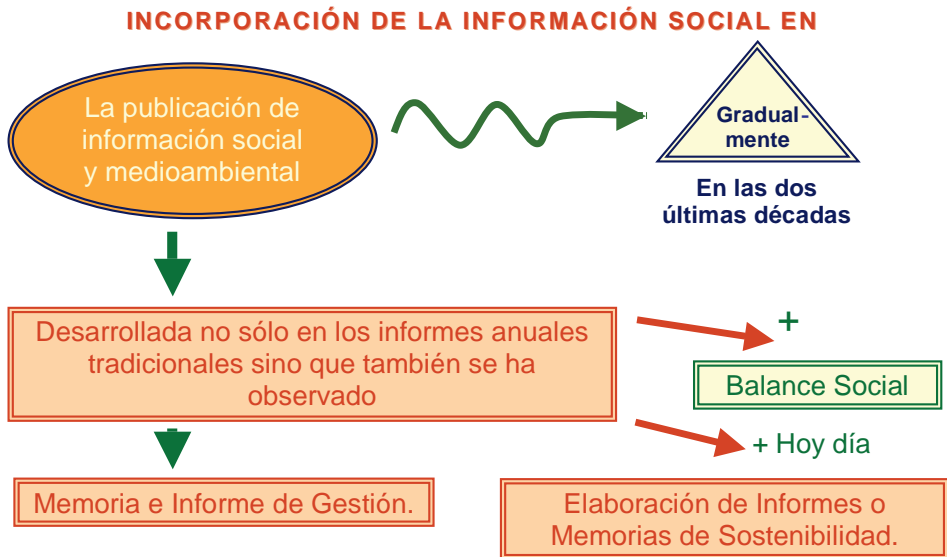
La incorporación del concepto responsabilidad social ha producido importantes modificaciones ante las cuales caben dos tipos de soluciones:

- Contables: incluyen técnicas que intentan llevar a cabo una cuantificación de la realidad social en términos monetarios a través de los principios y normas clásicos.
- No contables: se basan en la instrumentación de la información social a través de indicadores de realidad social, distintos a los datos contables.



Como observamos en el siguiente esquema (figura nº 2), la publicación de información social y medioambiental se ha incrementado gradualmente en las dos últimas décadas. Dicha información se ha desarrollado no solamente en los informes anuales tradicionales sino que también se ha observado una expansión de los informes separados.

Figura nº 2: Informes contables para recoger la información social



Fuente: Elaboración propia.

Así, señalamos que la comunicación de información social hasta hace relativamente poco tiempo ha venido realizándose bien en la *Memoria* bien en el *Informe de Gestión*, que podemos considerar como informes anuales tradicionales. Junto a éstos, la elaboración de un *Balance Social* constituye la tercera de las vías para abordar este tipo de comunicaciones, encontrándonos, en este caso, con unos informes separados de los tradicionales, cuya utilización también ha sido muy expandida.

Con respecto a esta información de base social hemos de señalar la escasa regulación en la normativa española, el hecho de que deba aparecer en el ámbito de la denominada información voluntaria y por último el hecho de que el balance social y los informes de sostenibilidad aglutinen el conjunto de información de este carác-

ter que la empresa ha decidido divulgar en un documento independiente y no como parte de las cuentas anuales.

Algunas ideas con respecto al balance social nos permiten señalar que:

- Su origen se encuentra en la segunda mitad de los años 60 y comienzos de los 70 en Estados Unidos.
- Se realizó un intento de difusión en la década de los 70 y primeros de los 80.
- Si bien hemos de señalar que no logró arraigar definitivamente.
- No existe normativa unánime al respecto.
- Los antecedentes más remotos se encuentran en la legislación francesa.

Se trata de un documento sintético de la dinámica social interna de la empresa, que pretende servir de información a los asalariados, fundamentalmente, sobre un determinado “modus operandi” de gestión de lo social. Este documento va a reagrupar una serie de informaciones sociales, de manera tal que las partes interesadas estén en condiciones de enjuiciar y medir las realizaciones y cambios habidos en esas materias en el período de referencia.

Nos encontramos ante un documento no extendido para cubrir el objetivo que, en principio, perseguía, cual es suministrar información útil de tipo social para todos los agentes interesados. Ante ello, hemos de hacer referencia a la iniciativa que, hoy en día, más calado ha tenido para el objetivo perseguido.

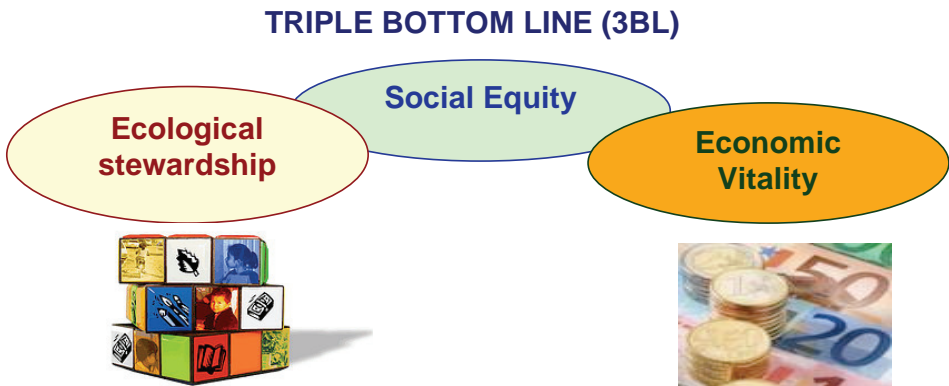
### **3. LA INICIATIVA DEL GLOBAL REPORTING**

Una primera cuestión que establecía el Libro Verde (2001) es la definición de responsabilidad social bajo los siguientes términos “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”, (U.E., 2001: párr. 20), posición que reivindica el objetivo planteado en cuanto a la consideración de dicha responsabilidad social a la hora de planificar la gestión empresarial. En los últimos años –2000 a 2006– y en línea con la importancia de la responsabilidad social corporativa para las empresas, se ha desarrollado la GRI como iniciativa para la estandarización de este tipo de información entre las empresas a través de un documento específico, la memoria de sostenibilidad.

El triple sentido –social, económico y medioambiental– para demandar un desarrollo sostenible y responsable se refunde en el llamado “postulado de Sostenibilidad” (figura nº 3). Este postulado es asumido por la guía GRI (*Global*

*Reporting Initiative*<sup>1</sup>, 2000, 2002, 2006) que se corresponde con una iniciativa internacional para crear un marco común en la elaboración voluntaria de información sobre el conjunto de prácticas económicas, ecológicas y sociales de las empresas, lo que podríamos denominar también como Marco Conceptual para la Responsabilidad Social.

Figura nº 3: Postulado de sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con Larrinaga (2003a: 5), “esta iniciativa se ha constituido en una institución de emisión de normas para la elaboración y difusión de informes de sostenibilidad que han de incluir información económica, medioambiental y social, basada en indicadores y con el espíritu de que éstos son los tres pilares sobre los que se puede alcanzar la sostenibilidad”.

La filosofía imperante para incorporar la sostenibilidad dentro de los negocios es la del “Triple Resultado” o “Triple Bottom Line” (Lamberton, 2005; Moneva et al., 2006), la cual ha permitido reforzar la comunicación social mediante la integración de una visión más estandarizada y más extensiva. McDonough y Braungart (2002: 252) consideran que muchos directivos están descubriendo la triada de con-

---

1 Esta Iniciativa de Reporting Global constituye el modelo de información sostenible más aceptado internacionalmente. Se encuentra disponible en:  
<http://www.globalreporting.org/Guidelines/June2000/June2000GuidelinesA4.pdf>

ceptos englobados bajo esta perspectiva: crecimiento económico, protección medioambiental y equidad social, tratando de “asignar valor a múltiples cuestiones económicas, ecológicas y sociales que incrementan el valor del producto”.

La guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de 2002<sup>2</sup> constituyó durante 3-4 años un marco bastante estandarizado para el reflejo de la información de las empresas en el triple sentido mencionado (Hedberg y von Malmborg, 2003; Moneva et al., 2006). Prueba de ello es el número cada vez mayor de entidades que han venido confeccionando sus memorias según este modelo. Modelo que hemos de recordar que no es obligatorio, su adopción es voluntaria por parte de las empresas, y cuya utilidad puede venir marcada desde la adopción como mero material de referencia a emplear de forma progresiva, hasta su adopción en un sentido más completo, lo que se nombra como “en conformidad”<sup>3</sup>, con el fin de alcanzar una mayor comparabilidad entre los informantes. En definitiva, el objetivo de esta guía es el de “apoyar a las organizaciones y a las partes interesadas, en la articulación y comprensión, de las contribuciones de las organizaciones que realizan informes de este tipo, al desarrollo sostenible” (GRI, 2002: 5).

En estos momentos, cuando ya se encuentra publicada la tercera guía del GRI (G3, 2006), podemos confirmar que la idea arriesgada que conformó la creación del GRI hace unos años, ha cuajado como institución mundial, definiendo un marco que da forma concreta al concepto de responsabilidad. Esta evolución se ha asentado en aspectos tales como la globalidad, la transparencia, la neutralidad y la mejora continua, dando paso a la definición de principios en los que sustentar la elaboración de las memorias.

A continuación vamos a realizar un análisis de algunos aspectos dignos de destacar en la guía G3 así como de los principios recogidos en la misma<sup>4</sup> para la elaboración de memorias de sostenibilidad.

### 3.1. Aspectos a destacar en la guía G3 (2006)

Hemos de señalar que el *enfoque* sobre el que se asienta la elaboración de memorias de sostenibilidad es de tipo “*participativo*”<sup>5</sup>. Ello implica la concurrencia de múl-

---

2 Esta memoria supuso un gran avance tanto en rigor como en calidad en relación con la anterior GRI 2000.

3 “In accordance” según el GRI.

4 En adelante nos referiremos a ella como G3.

5 En este sentido es la teoría del *stakeholder* la que justifica el enfoque abordado. La G3 los define como “aque-

tiples partes interesadas, entre las que se ha de fomentar un diálogo continuo que fundamente sus actuaciones y decisiones. Y además no se trata de definir el inicio y el final del compromiso de las partes con la elaboración de las memorias, sino por el contrario, de avanzar en el mismo para hacerlo más y más sólido. ¿Qué dos aspectos pueden deducirse de la adopción de este enfoque participativo? Según la guía G3, explícitamente se señalan dos: i) la amplia credibilidad en las partes interesadas, y ii) la obtención de conocimientos sobre las necesidades de información a través del feedback generado a lo largo del tiempo.

En cuanto al *propósito u objetivo* de la memoria de sostenibilidad, la guía G3 se pronuncia señalando que “deberá proporcionar una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad por parte de la organización informante, e incluirá tanto contribuciones positivas como negativas”.

Esta guía G3 al hablar de la *declaración del presidente o consejero delegado*<sup>6</sup>, añade que la visión de conjunto y estrategia de la organización informante presentada lo será a corto y medio plazo (3-5 años). Además se añade que la declaración mostrará la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia. Junto a ello se debe reflejar una descripción de los principales riesgos y oportunidades. Para ello la organización informante establecerá dos secciones que resumen el desempeño e información contextual de la mayor importancia estratégica para la organización y los grupos de interés. Por un lado, la sección A será una sucinta exposición narrativa de los impactos en la sostenibilidad de la organización y su efecto sobre los *stakeholders*. La sección B expondrá la información relevante para comprender el impacto de las tendencias, riesgos y oportunidades de sostenibilidad sobre las expectativas de la organización.

Por lo que se refiere al *Perfil de la organización*, se incluye la referencia a considerar las principales decisiones adoptadas durante el período que cubre la memoria sobre la ubicación o los cambios de las operaciones, incluyendo apertura, cierre y ampliación de instalaciones.

Con respecto a los *parámetros de la memoria*, donde se incluyen el alcance/perfil, explicación de procesos, límites para su elaboración, índice de contenidos GRI y

---

llos grupos o individuos: a) que pueden resultar en gran medida afectados por las actividades de la organización, productos o servicios; o b) cuyas acciones pueden afectar a la capacidad de la organización para implantar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos” (2006: 9). La definición anterior se ajusta a la debida a Freeman (1984) y Johnson y Scholes (2001).

6 También indica la G3 cualquier persona independiente de la dirección ejecutiva de la organización.

garantía, la G3 incorpora algunos aspectos entre los que señalamos: i) planes para futuros informes, ii) identificación de los documentos marcos sobre informes GRI aplicados, iii) proceso de definición de contenidos de la memoria, incluyendo la determinación de la materialidad y el orden de prioridades dentro de la misma; identificación de los *stakeholders* que la organización prevé que utilicen la memoria, iv) declarar todos los límites específicos que afecten al alcance de la memoria, v) técnicas para la medición de datos y bases de cálculos, vi) enfoque de las actividades de participación de los *stakeholders* y vii) tipos de información generados por las actividades de participación de los *stakeholders*.

Con respecto al *gobierno y compromisos de participación de los stakeholders*, la guía de 2006 introduce algunos aspectos novedosos, cuales son: i) indicar si el presidente es también un cargo ejecutivo, ii) en las organizaciones con estructura directiva unitaria, declarar el número de miembros del más alto órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos, iii) procedimiento para evitar conflictos de intereses, iv) procedimientos para evaluar el desempeño del más alto órgano de gobierno, v) explicación de si la organización ha adoptado un planteamiento o principio cauterar, y vi) lista de grupos de interés comprometidos en actividades con la organización.

Esta misma guía se refiere a *establecer mecanismos para que los accionistas aporten recomendaciones a la dirección del más alto órgano de gobierno*. En relación a esta indicación hemos de decir que se amplía dando cabida a los “empleados”, es decir, también se van a considerar por la junta directiva las recomendaciones procedentes de los empleados. Entendemos que se trata de un aspecto añadido de gran valor para la organización dado el papel tan esencial que juega en ella el colectivo de empleados.

Entrando en el apartado dedicado a la *información sobre el enfoque directivo e indicadores de desempeño*, observamos cómo la G3 ha eliminado la referencia a los indicadores integrados (sistémicos y transversales), introduciendo los indicadores centrales y adicionales en cada categoría de indicadores de desempeño. Así, los centrales o esenciales son aquellos indicadores de interés para la mayoría de los *stakeholders*, considerando que son importantes a no ser que se demuestre lo contrario según los principios para la elaboración de memorias del GRI. Los adicionales representan prácticas emergentes y están destinados a resolver cuestiones que pueden ser importantes en el contexto de determinadas organizaciones, pero que no lo son para la mayoría.

Observamos en esta clasificación la importancia otorgada al enfoque participativo como ya señalamos anteriormente, al orientar un grupo de indicadores hacia el

interés de las partes. Esta idea se repite una y otra vez a lo largo de la G3 ante lo cual consideramos que la perspectiva del *stakeholder* se encuentra muy arraigada en esta guía.

Entrando en el análisis de los *indicadores de desempeño económico* la G3 añade que este tipo de indicadores ilustran: a) el flujo de capital entre los diferentes *stakeholders*, y b) los principales impactos económicos de la compañía sobre el conjunto de la sociedad. En el informe sobre enfoque de gestión indica que se realiza una concisa exposición de varios apartados en referencia a los siguientes aspectos: a) desempeño económico, b) presencia en el mercado y c) impactos económicos indirectos, en relación a los cuales se clasificarán los indicadores de desempeño económico.

### 3.2. Principios contemplados en la guía G3 (2006)

En primer lugar vamos a recoger resumidamente (tabla nº 1) una serie de aspectos que esbozan el papel de los principios en las guías para la elaboración de memorias de sostenibilidad (2002):

*Tabla nº 1: Papel de los principios en las guías del GRI*

Los principios establecen un acuerdo entre organizaciones informantes y usuarios de las memorias garantizando un entendimiento común de los aspectos de las memorias elaboradas según el modelo del GRI.

Los principios constituyen un punto de referencia importante para ayudar a los usuarios a interpretar y evaluar las decisiones de las organizaciones en lo referente al contenido de sus memorias.

Los principios están concebidos con vistas al futuro.

Los principios constituyen objetivos que los informantes deberían esforzarse por alcanzar.

Algunas organizaciones informantes pueden no ser capaces de aplicarlos en su totalidad a corto plazo.

Todas deberían ir aumentando el nivel de rigor con el que aplican los principios a sus procesos de elaboración de memorias, del mismo modo que van mejorando los distintos aspectos de su actuación económica, ambiental y social.

Las memorias deberían ofrecer algún tipo de explicación sobre cómo se han aplicado los principios, en la que se haga referencia tanto a los éxitos como a los retos.

En el caso de que una organización informante no tenga intención de aplicar estos principios, debería indicar en qué partes no lo hará y explicar los motivos.

Fuente: Elaboración propia.

De forma general podemos señalar que:

*Tabla nº 2: ¿Qué garantizan los principios?*

Los principios ayudarán a garantizar que las memorias:

- Presenten una explicación equilibrada y razonable de su desempeño económico, ambiental y social, y la contribución al desarrollo sostenible derivada de ellas.
- Faciliten las comparaciones a lo largo del tiempo.
- Faciliten las comparaciones entre organizaciones.
- Aborden temas de interés para las partes interesadas de manera fiable.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la G3 los *Principios* se encuentran estructurados en dos bloques, tal y como queda recogido en la tabla nº 3: a) Principios para la definición del contenido de la memoria y b) Principios para garantizar la calidad de la memoria. Vamos a proceder a un comentario de cada uno de ellos.

*Tabla nº 3: Principios para la elaboración de memorias de sostenibilidad.*

<b>GUÍA GRI 2006</b>
<b>Principios para la definición del contenido de la memoria</b>
Materialidad
Participación grupos de interés
Contexto de Sostenibilidad
Exhaustividad
<b>Principios para definir la calidad de la memoria</b>
Equilibrio
Comparabilidad
Precisión
Periodicidad
Claridad
Fiabilidad



Una primera referencia que hemos de realizar es al *Principio de Transparencia*, el cual se considera un imperativo necesario en la elaboración de memorias de sostenibilidad. Es decir, la transparencia de las organizaciones, en cuanto a la información sobre su impacto en la sostenibilidad global, constituye la norma habitual a esperar en toda interacción con partes interesadas, con decisiones de inversión y en la relación con los mercados (2006: 4). Qué duda cabe que es deseable alcanzar el objetivo del desarrollo sostenible, de tal forma que se puedan satisfacer las necesidades de ahora y no se pongan en peligro las necesidades de generaciones venideras. Sin embargo, hemos de ser conscientes de que aun cuando se van observando mejoras en determinados colectivos sociales, ello no lleva aparejado mejoras en otros, de tal forma que es necesario seguir pensando en alternativas que puedan llevar ese desarrollo sostenible de una forma más amplia y universal. Estas alternativas se basarán en actividades innovadoras y nuevas formas de pensar que, partiendo de determinados agentes de interés, puedan ser extendidas a otros muchos sin escatimar esfuerzos ni posibles resultados a corto y medio plazo. Para lograr lo anterior, será necesaria una visión participativa y transparente que haga extensiva la información y el conocimiento, independientemente del lugar de recepción, es decir, la máxima transparencia. Por ello, nos encontramos ante un tema de interés prioritario para las partes interesadas “alcanzar la transparencia en la sostenibilidad de las actividades de las organizaciones”.

Una vez referida la Transparencia como principio u objetivo sobre el que han de girar todos los demás, procedemos a realizar un acercamiento a cada uno de ellos.

En primer lugar haremos referencia a aquellos principios para la definición del contenido de la memoria.

El *Principio de Materialidad* hace referencia al hecho de que “la información contenida en la memoria deberá cubrir aquellos aspectos e indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización o aquéllos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés” (G3, 2006, pág. 10). Atendiendo a la información financiera, más reflejada tradicionalmente por las empresas, este principio hace referencia a aquel umbral a partir del cual determinado aspecto debe ser tenido en cuenta en las decisiones empresariales desde el punto de vista económico. Con esta ampliación del tipo de información a recoger por las empresas, nos encontramos con otro umbral, será aquél a partir del cual los impactos en los ámbitos sociales, económicos y ambientales de la organización, han de ser considerados.

El *Principio de Participación de los Grupos de Interés* (2006) señala que la organización informante debe identificar a las partes interesadas y explicar el modo en que la memoria ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables. Por tanto, nos encontramos con una visión participativa, en la cual el grupo de interés es el centro de referencia frente a la diversidad de decisiones a tomar relativas a la elaboración de una memoria. No obstante, no hemos de hablar de un enfoque amplio y general, ya que es posible encontrar algún grupo de interés que no haga uso de la memoria. Pero a pesar de ello, las empresas deciden poner en marcha programas de inclusión y participación de los grupos de interés para motivar a éstos a expresar sus intereses y expectativas y hacer un uso adecuado de las memorias.

Por lo que se refiere al *Principio Contexto de Sostenibilidad*, la guía señala que las organizaciones informantes deben presentar su desempeño dentro del contexto más amplio de la sostenibilidad. Una información centrada únicamente en el desempeño individual por sí mismo no gozará de gran valor. Este valor se incrementa en la medida en que la memoria consiga expresar la contribución de la organización y su futura contribución a la evolución de las tendencias, bien para su mejora bien para su deterioro, en el sentido económico, social y medioambiental. De gran interés sería conocer las exigencias y límites al uso de la diversidad de recursos en el triple sentido para evaluar el desempeño de la organización en relación con dichos límites.

Por su parte, el *Principio de Exhaustividad* indica que “la cobertura de los indicadores y aspectos materiales y la definición de la cobertura de la memoria deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos y para permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el período que cubre la memoria” (G3, 2006, pág. 14).

A continuación vamos a referirnos a aquellos principios para definir la calidad de la memoria.

El *Principio de Equilibrio* (2006) señala que la memoria debe realizar un reflejo de los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización para permitir una valoración razonable del desempeño general. En este sentido, lo que se pretende es ofrecer una imagen no sesgada, de tal forma que se evitarán aquellos aspectos que puedan inducir a tomar una decisión basada en expresiones o presentaciones de información inadecuada.

El *Principio de Comparabilidad* (G3, 2006, pág. 16) indica que “se deben seleccionar, recopilar y divulgar los aspectos y la información de forma consistente. La información divulgada se debe presentar de modo que permita que los grupos de

interés analicen los cambios experimentados por la organización con el paso del tiempo, así como con respecto a otras organizaciones”. Este principio es necesario porque permitirá realizar una adecuada evaluación del desempeño. Lo que se pretende al aplicar este principio es que los usuarios de la memoria puedan llevar a cabo comparaciones de la información en el triple sentido, económico, social y medioambiental, a lo largo de varios ejercicios, así como entre una determinada entidad y otras. Por tanto, si se aplica correctamente este principio se obtendrá una información consistente que facilitará la evaluación de progresos, las decisiones de inversión, la elaboración de recomendaciones y otras actividades.

El *Principio de Precisión* expresa que “la información que contiene la memoria debe ser precisa y suficientemente detallada como para que los diferentes grupos de interés de la organización puedan valorar el desempeño de la organización informante” (G3, 2006, pág. 17). En este sentido, se perfila que la respuesta a los aspectos e indicadores en el triple sentido puede ser tanto cualitativa como cuantitativa. Serán precisamente la naturaleza de la información y el usuario de la misma los factores que determinarán el grado de precisión de la información proporcionada. Aspectos como el grado de claridad, detalle y equilibrio de la presentación, así como los métodos empleados para recopilar, compilar y analizar los datos, son los determinantes de la precisión de información bien sea cualitativa o cuantitativa.

En cuanto al *Principio de Periodicidad* la guía nos indica que “la información se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico de forma que los grupos de interés puedan tomar decisiones con la información adecuada” (G3, 2006, pág. 18). Con el fin de que la toma de decisiones llevada a cabo por los grupos de interés sea adecuada y sobre todo a tiempo, se requiere que la información sea útil y para ello que ésta se divulgue puntualmente. La guía al hablar de puntualidad se refiere tanto a la regularidad con la que se elabora la memoria de sostenibilidad así como a su proximidad con los acontecimientos reales que se describan en la misma.

Por su parte el *Principio de Claridad* se enuncia señalando que “la información debe exponerse de una manera comprensible y accesible para los grupos de interés que vayan a hacer uso de la memoria” (G3, 2006, pág. 18). Si la memoria se ha presentado atendiendo a este principio, es seguro que los diferentes agentes podrán encontrar la información deseada sin necesidad de un esfuerzo extraordinario. Con el fin de que la información recopilada en la memoria sea accesible y comprensible se pueden utilizar los gráficos y tablas de datos consolidados, teniendo en cuenta que el nivel de agregación de la información podría afectar a la claridad de la memoria.

El *Principio de Fiabilidad* indica que “la información y los procedimientos seguidos en la preparación de una memoria deberán ser recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados de forma que puedan ser sujetos a examen y que establezcan la calidad y la materialidad de la información” (G3, 2006, pág. 19).

#### 4. CONCLUSIONES

La evolución experimentada por el objeto de estudio por la contabilidad ha dado paso a la consideración de los aspectos sociales por las empresas, surgiendo la perspectiva de la contabilidad social y la responsabilidad social corporativa.

Esta perspectiva, integrada en la estrategia global de las empresas, las hace plenamente conscientes de su relación con la sociedad. La observación de sus prácticas ha de trasladarse a la contabilidad.

La inexistencia de un modelo normativo que señale los aspectos a reflejar por la contabilidad hace que las empresas revelen la información que consideren oportuna y de interés pero siempre dentro del ámbito de la revelación voluntaria.

Los tres ámbitos que se abordarán serán aquéllos que conforman la perspectiva del Triple Bottom Líne: aspectos sociales, económicos y medioambientales, tratando de lograr un equilibrio entre ellos y alcanzar un desarrollo sostenible, armónico y responsable.

La iniciativa que mayor calado ha tenido ha sido la llevada a cabo por Global Reporting Initiative, la cual ha sido seguida con una mayor amplitud y a ritmo creciente. Hasta el momento se han emitido tres guías para la elaboración de memorias de Sostenibilidad, siendo la G3 la más actual, emitida en 2006, y la que constituye el objeto de análisis en estos momentos y seguimiento por parte de las empresas.

#### 5. BIBLIOGRAFÍA

EUROPEAN UNION (COM) (2001), Green Book. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001) 366 final. At: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm)

FREEMAN, R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2002), Sustainability Reporting Guidelines. At: <http://www.globalreporting.org>

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2006), Sustainability Reporting Guidelines, G3. At: <http://www.globalreporting.org>

HEDBERG, C.J. y von MALMBORG, F. (2003), The Global Reporting Initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, 153–164.

JHONSON, G. y SCHOLES, K. (2001), *Dirección estratégica*. Prentice Hall.

LAMBERTON, G. (2005), Sustainability accounting – a brief history and conceptual framework. *Accounting Forum*, N° 29, 7–26.

LARRINAGA GONZÁLEZ, C. (2003), “Contabilidad de Costes Ecológicos Completos: Aspectos Técnicos e Institucionales”. Comunicación presentada al XII Congreso de AECA. *Transparencia Empresarial y Sociedad del Conocimiento*. Cádiz. Septiembre-October.

McDONOUGH, W. y BRAUNGART, M. (2002), Design for the Triple Top Line: new tools for sustainable commerce. *Corporate Environmental Strategy*, 9 (3), 251–258.

MONEVA ABADÍA, J.M.; ARCHEL, P. y CORREA, C. (2006), GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum*, 30, 121–137.



RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:  
EN DIFERENTES CONTEXTOS





# Marketing interno y responsabilidad social corporativa

M<sup>a</sup> ISABEL SÁNCHEZ HERNÁNDEZ  
Profesora de la Universidad de Extremadura

## *INTRODUCCIÓN*

Tanto el marketing interno como la responsabilidad social corporativa son conceptos relativamente nuevos en el campo de la gestión de empresas, aún poco comprendidos y divulgados y raramente relacionados entre sí por empresarios y académicos. En este trabajo proponemos la aplicación del marketing interno como filosofía de gestión para permitir una adecuada implicación de todos los miembros de la organización en el compromiso de la empresa con la RSC.

### *1. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR MARKETING INTERNO?*

En las últimas dos décadas, el concepto marketing interno (del término anglosajón *internal marketing*), también denominado *endomarketing* por algunos autores latinoamericanos (Cequeira, 1999; Bekin, 1995; Brum, 1998), ha emergido en la literatura académica para describir la aplicación del marketing en el seno de la propia organización.

Aunque el término marketing interno a veces aparece en la literatura académica como un instrumento exclusivo de la Dirección de Recursos Humanos o entonces como un elemento del marketing de servicios, conceptualmente, partimos de la consideración del marketing interno como una extensión del marketing general que ha ido ganando progresivamente identidad propia. Recientemente, el marketing interno está siendo entendido como una filosofía de gestión que puede y debe ser aplicada a cualquier organización y que teniendo como base una *dirección participativa*, debe involucrar a todas las áreas funcionales con el objetivo último de que la orga-

nización se *adapte a los cambios* del entorno con éxito y se generen ventajas competitivas derivadas de un *capital humano motivado y orientado al cliente*.

Sin embargo, podemos decir que el concepto de marketing interno es relativamente nuevo en el panorama de la gestión de empresas y que está en proceso de construcción, evolucionando de tal manera que comienza a ser entendido como un mecanismo para reducir fricciones interdepartamentales e interfuncionales con la finalidad de vencer la resistencia al cambio en las organizaciones. Así, las nuevas aportaciones de la literatura académica han ido configurando el marketing interno como una filosofía de gestión de naturaleza holística, como un instrumento general para la puesta en funcionamiento de cualquier estrategia organizativa, interna o externa. Son muchas las fuerzas que potencian su uso, en la figura 1 mostramos a modo de resumen las principales.

Figura 1:  
Fuerzas que potencian la utilización del marketing interno



Fuente: Elaboración propia

## 2. ELEMENTOS DEL MARKETING-MIX INTERNO

El empleado es el cliente interno de la empresa. En los planes de marketing interno sus necesidades y preferencias son investigadas y, en la medida de lo posible, son satisfechas. A este cliente hay que “venderle” el concepto de empresa que

queramos llegar a ser, hay que negociar con él y llegar a acuerdos porque de su satisfacción y de su correcta orientación al mercado depende en última instancia el desarrollo futuro de la organización.

El marketing-mix interno está formado por un número de elementos de la organización que están bajo el control de la dirección y que pueden ser combinados y gestionados para producir la respuesta deseada en un determinado mercado objetivo interno. Aunque aquí nos referimos a las tradicionales 4Ps del marketing, dada la naturaleza intangible del objetivo del marketing interno, se suele usar el modelo ampliado de las 7Ps (Booms y Bitner, 1981).

El producto es la propia empresa, con su estructura organizativa, su descripción de puestos de trabajo, su cultura, recursos limitados y objetivos concretos. Un lugar donde obtener los recursos necesarios para vivir, desarrollarse como profesional y en definitiva, donde alcanzar los más altos niveles de autorrealización. Tratar a los empleos como productos implica ir más allá de su consideración como conjunto de tareas o funciones, implica considerar los beneficios que los empleados obtienen de sus empleos como “ese algo más” añadido a la propia remuneración.

En contrapartida, el precio se entiende como el coste psicológico que el empleado suele soportar ante cualquier cambio organizativo. Este coste estaría derivado de la adopción de nuevos métodos de trabajo, o nuevas tareas necesarias para llevar a cabo nuevas políticas en la empresa. Es un coste de oportunidad difícil de calcular dado que los empleados suelen ser reacios a los cambios y tienden a sobreestimar los costes de adaptarse a nuevas prácticas. A fin de disminuir este precio, los empleados deben ser bien informados sobre los beneficios que se derivarán de la adopción de los cambios previstos. Es decir, dado que el marketing implica intercambio, se debe diseñar, implantar e informar debidamente a los empleados de la contraprestación que recibirán a cambio de su compromiso con la organización.

La promoción en el marketing interno, como en el marketing externo, persigue informar y generar actitudes positivas en los clientes (empleados) hacia los productos de la empresa (empleos). Motivar a los empleados es, sin duda, un aspecto fundamental del marketing interno que debe venir acompañado de una correcta política de comunicación, de manera que haga fluir la información a todos los niveles, tanto ascendente como descendente o colateral. La “venta” a los empleados de la empresa que “queremos ser” y en la que invertimos todos los esfuerzos para que “sea” es la herramienta más visible del marketing interno. A este respecto las intranets corporativas están ganado protagonismo como instrumento de comunicación interna. Cabe señalar que no es necesario que el empleado forme parte de la planti-

lla para “conquistarle” con la demostración de las ventajas que obtendrá desarrollando su carrera en la organización, es decir, la promoción en los planes de marketing interno puede comenzar antes, con estrategias *employer branding*, también conocidas como la marca del empleador. Estas acciones de *employer branding* parten de la premisa esencial de que el capital humano es el activo más valioso de las organizaciones, de forma que una adecuada inversión en el mismo puede suponer un desempeño superior. De este modo, basándonos en el enfoque de recursos y capacidades, las características diferenciales de los recursos de una organización pueden generarle a ésta una ventaja competitiva sostenible; si dichos recursos son poco frecuentes además de valiosos, no sustituibles y difíciles de imitar, la organización que los posea marcará distancia con sus competidores (Barney, 1991). En este sentido, el *employer branding* posiciona a la organización como un lugar atractivo para trabajar y pretende atraer a los mejores candidatos. El plan general de marketing interno, por otra parte, genera una plantilla difícil de imitar por otras organizaciones, actuando como elemento de retención de los mejores talentos, de tal forma que sea posible construir una ventaja competitiva sostenible.

En cuanto a la distribución, consiste en determinar de qué manera se hace llegar el producto (la idea de empresa) al cliente interno. Cualquier encuentro formal o informal, reunión o acto de comunicación para tratar de implantar un nuevo instrumento o una nueva política es un ejemplo de distribución del producto interno. La tendencia apunta a que lo interesante sería tener habilitados y utilizar canales permanentes para el marketing interno, identificables, conocidos y divulgados.

### **3. DE LA RSC A LA CIUDADANÍA CORPORATIVA - CORPORATE CITIZENSHIP BEHAVIOUR (CCB)**

La importancia de la responsabilidad social corporativa (RSC) está ganando peso en el contexto empresarial a escala global. El concepto incluye la creación de soluciones innovadoras a los retos sociales y ambientales a los que se enfrentan actualmente todas las organizaciones. Aunque no hay una definición universal de RSC, la Comisión Europea (2001:7) la define como “*la integración voluntaria de las organizaciones de objetivos sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con los agentes implicados o stakeholders*”.

En una tentativa de identificar la evolución de la RSC, Capriotti (2006) llega a un área de investigación relativamente nueva: la ciudadanía corporativa. En la tabla 1 se muestra esta evolución a través de tres definiciones seleccionadas a lo largo de las últimas décadas. La primera es la conocida conceptualización de Carroll (1979) que

establece los principios fundamentales de la RSC en cuatro niveles decrecientes de importancia desde la responsabilidad económica y legal, a la ética y la filantrópica. El autor determinaba claramente la responsabilidad económica y legal de las organizaciones hacia los agentes implicados pero también indicaba que debían ir más allá y asumir compromisos sociales y medioambientales.

El concepto evoluciona y en la segunda definición seleccionada, la de Resultado Social Corporativo de Wood (1991), además de las aportaciones de Carroll, se incorporan los procesos y las políticas de gestión de la organización que se deben realizar para llevar a cabo los principios de la responsabilidad social.

La tercera conceptualización, que adquiere relevancia en la última década y que aparece en la tabla 1 representada por la definición de Waddock (2004), incorpora a la acepción anterior la necesidad de mejorar los procesos de comunicación con los agentes implicados como forma de conseguir altos niveles de ciudadanía corporativa.

Tabla 1: de la RSC a la Ciudadanía Corporativa

<b>Término</b>	<b>Definición / Autor</b>	<b>Puntos Claves</b>
<b>Responsabilidad Social Corporativa (RSC)</b>	<i>"La responsabilidad social de los negocios abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas que la sociedad tiene en una organización en un momento determinado del tiempo"</i> (Carroll, 1979:500)	Identificación de los cuatro niveles de importancia de la RSC.  (Principios Fundamentales)
<b>Resultado Social Corporativo</b>	<i>"El resultado social corporativo incluye la configuración de los principios de responsabilidad social de las organizaciones empresariales, los procesos, las políticas, los programas y los resultados observables en su relación con la sociedad"</i> (Wood, 1991:693)	Nueva consideración: procesos y políticas
<b>Ciudadanía Corporativa</b>	<i>"Estrategias y prácticas operativas que una compañía desarrolla para operacionalizar sus relaciones y el impacto que genera en los agentes implicados y en el medio ambiente"</i> (Waddock, 2004:9)	Basado en la Teoría de los Stakeholders y en la gestión de las relaciones.

Fuente: Basado en Capriotti (2006)

Es Organ (1988) quien acuña el término de Ciudadanía Corporativa (CC) o Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO), para referirse a todo comportamiento discrecional, que sobrepasa las expectativas formalmente requeridas para el desempeño de un determinado rol y que resulta beneficioso para las organizaciones. Destacan cuatro notas distintivas (Van Dyne *et al.*, 1995; LePine *et al.*, 2002):

- El comportamiento tiene que ser el resultado de una decisión deliberada para ejecutarlo.
- Tiene que ser voluntario, o sea, no puede ser formalmente prescripto y recompensado, ni formalmente castigado en el caso de su no ocurrencia.
- Tiene que ser desinteresado, o sea, básicamente orientado a beneficiar a alguien o alguna cosa, más que al propio actor.
- Tiene que ser percibido de manera positiva, ya sea por el propio actor ya sea por el observador.

#### 4. MARKETING INTERNO Y RSC

Teniendo en cuenta la creciente importancia de la perspectiva de la ciudadanía corporativa en el contexto empresarial y considerando que el concepto de RSC recoge el esfuerzo por mejorar las comunicaciones entre empleados y empresa, el marketing interno puede contribuir a conseguir este objetivo.

De hecho, los programas de marketing interno que tienen éxito pueden proporcionar importantes beneficios para una organización como bajos ratios de rotación de empleados, un incremento de la calidad del servicio, altos niveles de satisfacción del empleado y de los clientes finales así como una habilidad mejorada para implementar el cambio en la organización. Así, empleados más satisfechos tenderán a mejorar las relaciones con el cliente.

Adicionalmente, Kotler y Lee (2005) han destacado, a partir de la revisión de distintos estudios, que la participación de la compañía en iniciativas sociales puede tener un impacto positivo en los empleados, tanto actuales como potenciales:

- Existe una mayor probabilidad de que los empleados digan que están orgullosos de los valores de su compañía.
- El compromiso de una compañía con una o varias causas sociales es importante cuando las personas deciden dónde les gustaría trabajar.
- Un creciente número de estudiantes declaran que aceptarían un salario menor

con tal de trabajar para una empresa socialmente responsable en una búsqueda de una cultura corporativa correcta.

El marketing interno tiene un papel importante en las estrategias de RSC porque puede reforzar y enfatizar los procesos de transformación de una organización en una entidad con objetivos sociales. Desde una posición crítica, Fontenau (2003) dice que el único camino para que los ciudadanos confíen en las organizaciones y para que las actuaciones de éstas estén plenamente legitimadas, es considerar las necesidades y los derechos de los empleados en primer lugar.

En definitiva, la idea que relaciona la RSC con el marketing interno es básica: para construir confianza y compromiso en la sociedad, cualquier organización debe, en primer lugar, conocer profundamente a sus miembros (Ahmed y Rafiq, 2003) y construir confianza y compromiso con ellos.

## 5. RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN

- En un entorno de cambio constante, entendemos que la notable y creciente presencia de funciones de marketing en actividades tradicionalmente no vinculadas al marketing (Dunne y Barnes, 2000) es necesaria y debe fomentarse desde la dirección.
- En ese contexto, estamos convencidos de que el marketing interno puede ser considerado una técnica para conseguir comportamientos socialmente responsables de los empleados y de la organización en su conjunto (Winter, 1985).
- Aplicando el marketing interno, los gestores pueden y deben fomentar comportamientos de ciudadanía corporativa.
- Así, el marketing interno, puede y debe crear, diseminar y consolidar valores de RSC en la organización.
- Consecuentemente, la RSC debe empezar por los empleados.

## BIBLIOGRAFÍA

Ahmed, P. K., y Rafiq, M. (2003): “Internal marketing issues and challenges”, *European Journal of Marketing*, 37(9), pp: 1177-1186.

Barney, J. B. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17, pp 99-120.

Bekin, S. F. (1995): *Conversando sobre endomarketing*, Makron Books: São Paulo.

Capriotti, P. (2006): “Concepción e importancia de la ciudadanía corporativa”, *Razón y Palabra*, 53, [www.cem.itesm.mx](http://www.cem.itesm.mx) (consulta: 02/12/2006).

Carrol, A. B. (1979): “A three-dimensional conceptual model of corporate social performance”, *Academy of Management Review*, 4(4), pp: 497-505.

Comisión Europea (2001): *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas, 18/07/2001.

Dunne, P. y Barnes, J. (2000): “Internal Marketing. A relationships and value-creation view”, en Varey, R.J. (coord.): *Internal Marketing: Decisions for Management*. Routledge: London, pp: 211-239.

Fontenau, G. (2003): “Corporate Social Responsibility: Envisioning in social implications”, Working Paper (octubre), *The living wages North and South initiative*, pp: 1-11.

Kotler, P. y Lee, N. (2005): *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*, Ed: John Wiley & Sons.

LePine, J. A.; Erez, A. y Johnson, D. E. (2002): “The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis”. *Journal of Applied Psychology*, 87, págs. 52-65.

Organ, D.W. (1988): *Organizacional Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington.

Van Dyne, L.; Cummings, L. L. y Parks, J. M. (1995): “Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (A bridge of muddied waters)”, *Research in Organizational Behavior*, 17, págs. 215-285.

Waddock, S. (2004): “Parallel Universes: Companies, Academics, and the progress of Corporate Citizenship”, *Business and Society Review*, 109 (1), pp: 5-24.

Winter, J. P. (1985): “Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite”, *Health Marketing Quarterly*, 3(1), pp: 69-77.

Wood, D. (1991): “Corporate social performance revisited”, *Academy of Management Review*, 16 (4), pp: 691-718.



# El compromiso de las Cámaras de Comercio con la RSC

ISABEL BALBONTÍN DA COSTA DE MORAES

Responsable de creación de empresas de la Cámara de Badajoz

## *PRESENTACIÓN*

La Cámara de Comercio e Industria de Badajoz es una institución de representación, promoción y defensa de los intereses generales del comercio, de los servicios, la industria, y la consolidación del tejido económico de la provincia. Su naturaleza de Corporación de Derecho Público y el hecho de integrar a todas las empresas refuerza el carácter representativo de los intereses generales de las empresas.

Uno de sus objetivos prioritarios es el de permanecer cerca de la empresa por partida doble: a través de los servicios que ofrecemos de forma individual, empresa a empresa; y a través de las actuaciones que favorecen, desde una perspectiva global a la promoción de la actividad económica de nuestra provincia.

Para ello, la Cámara ofrece la información, el asesoramiento y la formación tanto a los nuevos emprendedores como a los empresarios, que tienen a su total disposición el Servicio de Creación de Empresas, Asesoría Jurídica y Económica, Comercio Exterior, Formación y Servicio de Orientación Profesional, Nuevas Tecnologías, etc.

La Cámara tiene configurada una amplia gama de servicios a disposición de los empresarios, emprendedores, profesionales o desempleados. Entre los más relevantes destacan los siguientes:

- Creación de Empresas.
- Información sobre Ayudas y Subvenciones.
- Planes de Viabilidad.

- Trámites para la apertura de una empresa.
- Información y apoyo técnico para poner en marcha una franquicia.
- Selección de proyectos empresariales para líneas de microcréditos.
- Cursos de formación y seminarios.
- Programas de apoyo a la expansión de las pymes en el mercado regional.
- Promoción exterior e internacionalización.
- Tramitación de cuadernos ATA.
- Estudios de mercado.
- Asesoramiento sobre los sistemas de gestión de la calidad.
- Programa de apoyo a las mujeres emprendedoras y empresarias.
- Acceso gratuito a trabajadores y desempleados.
- Asesoramiento jurídico.
- Bolsa de empleo y orientación profesional.
- Ayuda a las pymes en la búsqueda de perfiles profesionales.
- Línea de consulta medioambiental.
- Área de información de asuntos europeos.
- Gestión de prácticas de alumnos de FP en los centros de trabajo.
- Biblioteca y archivo.
- Viveros de empresas.

#### Servicios on-line

- Web Corporativa: [www.camarabadajoz.es](http://www.camarabadajoz.es)
- Portal del emprendedor dentro de la Web Corporativa.
- Ayudas para crear páginas Web: [www.maspymebadajoz.com](http://www.maspymebadajoz.com)
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio. [www.camaras.org](http://www.camaras.org)

La Cámara es, además, un órgano consultivo y de colaboración con las administraciones públicas, tutelado por la Consejería de Economía, Comercio e Innovación de la Junta de Extremadura.

En los últimos años, la Cámara ha afrontado un proceso de expansión sin precedentes en sus 100 años de historia con el único objetivo de acercar sus servicios a las pequeñas y medianas empresas de la provincia, abriendo cuatro Delegaciones en las localidades de Almendralejo, Don Benito, Villanueva de la Serena y San Vicente de Alcántara, así como cinco nuevas oficinas de proximidad, también conocidas como Antenas Locales, en Montijo, Llerena, Castuera, Zafra y Jerez de los Caballeros.

Además, con el objeto de favorecer el crecimiento, arranque y consolidación de nuevas empresas, favorecer la generación de empleo y diversificar la estructura pro-

ductiva local, la Cámara de Comercio de Badajoz apuesta por la creación de cinco Viveros de Empresas en las localidades de Badajoz, Mérida, Don Benito, Villafranca de los Barros y Azuaga.

Dichos viveros, cofinanciados con fondos FEDER, ofrecen a los emprendedores oficinas totalmente equipadas mediante una cesión gratuita por parte de la Cámara, y con un coste muy bajo de funcionamiento, donde cuentan además con salas de reuniones, aulas formativas, servicio de reprografía, Internet y comunicaciones. Además, los emprendedores cuentan con apoyo y asesoramiento técnico desde el propio Vivero de Empresas, favoreciendo asimismo las sinergias entre empresas y el acompañamiento continuado durante su estancia en el mismo.

### ***RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA***

La responsabilidad social de la empresa es una combinación de aspectos legales, éticos, morales y ambientales, y es una decisión voluntaria, no impuesta, aunque exista cierta normatividad frente al tema.

Desde el punto de vista empresarial, no se puede iniciar una conversación sobre la responsabilidad social corporativa sin partir señalando que la primera tarea social de un empresario es crear empresas y administrarlas lo mejor posible. Este es un camino que como todos sabemos está lleno de sinsabores y riesgos, pero que al mismo tiempo tiene un enorme rol, un enorme significado para la sociedad, que no siempre se reconoce.

Las sociedades difícilmente progresan si no cuentan con muchos empresarios capaces de arriesgarse, de colocar sus inversiones, de generar riqueza y empleo. No es un camino cómodo, más bien todo lo contrario, pero, no obstante, absolutamente necesario. Por este motivo, es importante iniciar esta reflexión sobre responsabilidad social corporativa señalando que la primera gran responsabilidad que tienen los empresarios es precisamente eso, ser empresarios.

La principal responsabilidad social de la empresa está centrada en la obligación que tiene de efectuar una buena administración, de fabricar buenos productos y prestar buenos servicios, de cumplir con los derechos de los trabajadores, de mantener la seriedad para con los clientes y proveedores y de pagar los tributos por la sociedad. En general, la empresa no puede ser calificada de positiva o negativa para con la comunidad, según sus obras de beneficencia. *Con el cumplimiento oportuno de sus obligaciones primarias, la empresa es socialmente responsable.*

Cuando una empresa es rentable no sólo produce un retorno para sus dueños o accionistas, sino que también genera consecuencias sociales muy deseables, tales como:

- Nuevas oportunidades de empleo a través de su expansión e inversión.
- Provisión de bienes y servicios valiosos para la sociedad.
- Adecuadas utilidades económicas que el Estado puede gravar y con el producto de esos impuestos mantener a los empleados públicos trabajando, desarrollar la infraestructura, el capital humano, proveer servicios de salud, seguridad social y otros necesarios para mejorar el desarrollo nacional.

El cierre de una empresa no es simplemente el problema de un empresario, genera una pérdida social importantísima en empleos, estabilidad, credibilidad, confianza.

Entonces, podría decirse que la responsabilidad social de la empresa es mantenerse como tal y esta responsabilidad es cada vez más compleja en la medida en que el mundo se globaliza.

No obstante, los avances de la segunda mitad del siglo XX, las comunicaciones y el surgimiento del riesgo ambiental planetario han sido decisivos en la conciencia social, y han potenciado significativamente las opiniones de la gente y el impacto que esas opiniones puedan tener. Años atrás era impensable que las opiniones de tres o cuatro personas pudieran estar de repente en una red de Internet siendo leídas por millones de personas. En este sentido, las empresas descubrieron en los consumidores a fuertes opositores y, a veces, a grandes aliados. Los consumidores pasaron a convertirse en interlocutores legítimos de las empresas, las cuales comprendieron que la responsabilidad social forma parte de sus activos estratégicos, y que está tan integrada en su desarrollo como sus recursos humanos o tecnológicos.

Un ejemplo muy conocido fue el caso de las zapatillas Nike. Muchos jóvenes dejaron de comprar esas zapatillas cuando se descubrió que algunos de sus subcontratistas utilizaban prácticas inhumanas en sus fábricas. Así la reacción de los clientes, de los consumidores, obligó a la empresa a asegurar que también sus subcontratistas cumplieran con los principios, las normas y los estándares que deben guiar la conducta de toda empresa responsable e inteligente.

Los clientes exigen no sólo que los productos satisfagan sus necesidades, sino también que hayan sido producidos de manera ética y que respondan a los mismos valores que tenemos como consumidores, como clientes, como individuos.

En este sentido, las buenas prácticas en materia de responsabilidad social corporativa de carácter ambiental, tributario, laboral, etc. hacen sentir a los consumidores

que están ante una empresa segura y respetuosa con el medio ambiente, que cumple con sus obligaciones tributarias, que respeta a sus trabajadores, clientes, proveedores y cualquier otra parte interesada (*stakeholders*). Así, por ejemplo, los trabajadores actuales y futuros de una empresa quieren sentirse orgullosos de las compañías en las que trabajan.

Son las buenas prácticas las que ayudan a una empresa a generar un buen entorno, ayudando directamente al desarrollo de éste, y por este motivo la responsabilidad social hoy no significa donación sino inversión, agregando a su innegable aspecto ético, un valor estratégico.

Es en este sentido que las Cámaras de Comercio han asumido un rol muy importante al fomentar entre sus miembros la responsabilidad social corporativa. En una economía global, serán líderes aquellas empresas que vayan más allá de su mera actividad empresarial, y que activamente promuevan parámetros que permitan a la comunidad trabajar a favor de un desarrollo sostenible. Esto sólo es posible cuando existen unas bases de bienestar general entre los *stakeholders*, lo cual únicamente se logra tomando medidas que atiendan los problemas de nuestras empresas y nuestra sociedad a largo plazo y de forma permanente.

Asumir la responsabilidad social en la empresa *no es soñar*, y desde las Cámaras tratamos de fomentar la conciencia social de los empresarios, teniendo en cuenta que cualquier empresa, sea cual sea su tamaño, puede desarrollar proyectos socialmente responsables.

Desde el punto de vista empresarial la responsabilidad social corporativa genera valores agregados que mencionamos a continuación:

*Innovación.* Genera innovación porque cambia el modelo de relaciones en la empresa, los objetivos dejan de ser maximizar los beneficios y el valor para los accionistas, para generar valor y beneficios suficientes para todas las partes. También sustituye los objetivos individuales en conflicto por objetivos de grupo de tipo solidario.

Transforma el concepto de la empresa de un ente jurídico/abstracto a un ente social, al igual que cambia las bases conceptuales del mercado.

*Transparencia.* La responsabilidad social corporativa aplica los modelos de información empresarial que reflejan la triple dimensión económica, social y medioambiental. Se parte de que la información va dirigida a todos los grupos de interés y no sólo a accionistas y analistas financieros. La información tanto la cualitativa como la cuantitativa es totalmente voluntaria.

*Eficiencia y rentabilidad.* La responsabilidad social corporativa ayuda a rebajar los costes al mejorar los procesos productivos, mediante la disminución de gases contaminantes, la reducción de desperdicios, lo que conlleva un menor consumo de energía. Por otra parte, al interesarse por los empleados reduce el ausentismo y aumenta la retención de talentos, con lo que se reducen los costos de despido y control.

Incrementa las ventas al generar fidelidad del cliente, aumentando los resultados económicos y volviendo a la empresa más atractiva al ser una inversión socialmente responsable.

*Desarrollo sostenible.* La RSC genera un modelo de desarrollo sostenible que busca compatibilizar la explotación racional de recursos naturales y su regeneración, eliminando el impacto nocivo de la acción del ser humano, en general, y de los procesos productivos en particular. Busca satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin poner en peligro que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas.

*Confianza y seguridad.* Por sí misma, la preocupación por satisfacer las necesidades de los distintos grupos de interés reporta confianza de todos ellos.

*Reputación y legitimidad.* La reputación corporativa es el reconocimiento público alcanzado, expresión, en cierta medida, de legitimidad social. Es algo muy valorado entre las compañías modernas.

## **COMPORTAMIENTO SOCIALMENTE RESPONSABLE DE LAS EMPRESAS**

A continuación se darán ejemplos del comportamiento socialmente responsable de las empresas

*Clientes, proveedores y competidores:*

- Productos y servicios de calidad, seguros, fiables y a precios razonables.
- Realización de encuestas de satisfacción a los clientes.
- Selección justa y responsable de proveedores (sin comisiones ilegales).
- Relaciones de “ganar-ganar” con los proveedores, evitando condiciones de pago que pongan en peligro la solvencia financiera de éstos.
- Colaboraciones y alianzas con competidores, para reducir costes, rebajar precios y ofrecer nuevos productos y servicios imposibles de producir en solitario.

*Empleados:*

- Aprendizaje continuo a todos los niveles.
- Delegación y trabajo en equipo, buscando la motivación y autorrealización.
- Transparencia y comunicación interna entre todos los niveles de la organización.
- Balance adecuado entre trabajo, familia y ocio.
- Diversidad de la fuerza laboral (etnias, edad, sexo, discapacidad).
- Salarios justos, con políticas de retribuciones coherentes y transparentes.
- Igualdad de oportunidades y procesos de contratación responsables.
- Participación en beneficios y en el capital por parte de los trabajadores, que fomente el compromiso con la gestión y la marcha de la empresa.
- Empleabilidad y perdurabilidad en el puesto de trabajo, buscando el desarrollo del puesto y de la persona.
- Seguridad e higiene en los puestos de trabajo.
- Responsabilidad en los procesos de reestructuración por los posibles daños colaterales a los distintos grupos de personas empleadas.

*Accionistas:*

- Retribución suficiente del capital a través del valor de las acciones y los dividendos.
- Transparencia informativa sobre gestión y resultados, sin artificios contables que oculten la verdadera situación de la empresa.
- Inversiones éticas, evitando inversiones poco transparentes y de dudosa solvencia que pongan en peligro la reputación y el futuro de la empresa.

*Comunidad y medio ambiente:*

- Desarrollo de la comunidad a través de la generación de empleos, salarios, ingresos de impuestos, atracción del talento y riqueza.
- Preservación del medio ambiente, reduciendo el consumo de recursos naturales (evitando el despilfarro energético) la polución y vertidos.
- Colaboración con proyectos comunitarios (acción social) a través de la formación gratuita, patrocinios, etc.

*Sociedad en general:*

- Participando activamente en la divulgación de la responsabilidad social corporativa, a través de las redes empresariales nacionales e internacionales.
- Colaboración directa con organizaciones internacionales de amplio espectro como Naciones Unidas, Global Reporting Initiative (GRI), etc.

## **ACCIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BADAJOZ**

Nuestra Corporación, a lo largo de su trayectoria viene desarrollando numerosas actividades socialmente responsables, entre las que cabe destacar las siguientes:

*A las empresas:*

- Prestación de servicios de calidad a los empresarios.
- Atención, orientación y participación en acciones transfronterizas de La Raya.
- Participación en redes de conocimiento entre agentes empresariales de la provincia de Badajoz y universidades del Alentejo portugués.
- Establecimiento de convenios de colaboración con proveedores, asegurando la transparencia y la libre concurrencia.
- Colaboraciones con otras Cámaras de Comercio, Consejo Superior de Cámaras y Asociaciones Empresariales para la realización de actividades a favor del tejido empresarial.
- Firma de Convenios con otras instituciones para el desarrollo de estudios y programas sectoriales.
- Patrocinio de Ferias y congresos de interés empresarial para facilitar su celebración.
- Negociación de ofertas y realización de jornadas informativas para posibilitar la implantación de sistemas de calidad y medio ambiente entre las empresas de nuestra demarcación cameral.
- Celebración de jornadas informativas por toda la provincia sobre orientación laboral, autoempleo y creación de empresas como vía de acceso al mercado laboral.
- Creación de los Viveros de Empresas de la Cámara.
- Charlas y actividades de fomento del espíritu emprendedor en la escuela: ESO, ciclos formativos, bachillerato y universidad.
- Puesta en marcha de programas de fomento de la Innovación en las empresas.
- Ayudas y subvenciones propias de la Cámara: bolsas de viaje, Maspyme Web, etc.
- Participación en jornadas sobre responsabilidad social corporativa.
- Colaboración económica en charlas, seminarios y estudios de interés empresarial.
- Ayudas a la exportación de bienes y servicios.



*A los empleados:*

- Formación: cursos y asistencia a jornadas informativas.
- Igualdad de oportunidades y procesos de selección de personal responsable.
- Igualdad de género en la plantilla.
- Respeto a la maternidad de las trabajadoras.
- Continuidad de los puestos de trabajo, promoción y desarrollo profesional y personal.
- Horarios especiales en épocas estivales.
- Seguridad e higiene en los puestos de trabajo.
- Comidas de fraternización: empleados y directivos.
- Regalos de Navidad.

*A los Órganos de Gobierno:*

- Transparencia informativa sobre gestión y resultados, sin artificios contables que oculten la verdadera situación de la empresa.
- Inversiones éticas, evitando inversiones poco transparentes y de dudosa solvencia que pongan en peligro la reputación y el futuro de la Cámara.

*A la comunidad y el medio ambiente:*

- Creación de riqueza a través de la generación de empleos, salarios, ingresos de impuestos, y creación y consolidación del tejido empresarial de la provincia.
- Preservación del medio ambiente, reduciendo el consumo de recursos naturales (evitando el despilfarro energético), utilizando impresoras y equipos informáticos menos contaminantes.
- Utilizando contenedores para el reciclado de papel y la protección de datos de carácter personal.
- Colaboración con proyectos comunitarios (acción social) a través de la formación gratuita, patrocinios, etc.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

[http://www.geocities.com/transparenciachile/estudio\\_sobre\\_la\\_responsabilidad.htm](http://www.geocities.com/transparenciachile/estudio_sobre_la_responsabilidad.htm)

<http://www.aeca1.org/revistaeca/revista64/32artrev64.htm>

[http://www.casapaz.cl/mainareasdetrabajo\\_resp\\_soc.htm](http://www.casapaz.cl/mainareasdetrabajo_resp_soc.htm)

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/index\\_es.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/index_es.htm)

EL COMPROMISO DE LAS CÁMARAS DE COMERCIO CON LA RSC

Lizcano, José Luis, *¿Qué es Responsabilidad Social Corporativa?*, AECA, España, 2004.

# La RSC en las Fundaciones: el Proyecto FUNDAR

MANON VAN LEEWEN

Directora del Departamento Sociedad de la Información de FUNDECYT

M<sup>a</sup> BEATRIZ CORCHUELO MARTÍNEZ-AZÚA

Profesora de la Universidad de Extremadura

## *1. INTRODUCCIÓN*

La responsabilidad social (RS) es la imputación de unos valores procedentes del impacto que una decisión tiene en la sociedad. Se refiere al compromiso que para con la sociedad tienen todos los individuos o los grupos de individuos (instituciones públicas y privadas y organismos sociales, en general) con el fin de contribuir al bienestar local y global de la sociedad.

Muy vinculado a la RS, pero con una diferencia en cuanto a quién desarrolla este compromiso, la responsabilidad social corporativa (RSC) o responsabilidad social organizacional (RSO) hace referencia a la contribución activa y voluntaria de las corporaciones orientada a la mejora social, económica y ambiental. La RSC tiene el objetivo, en general, de mejorar la situación competitiva y el valor añadido de las corporaciones incluyendo dentro de tales, no sólo a las empresas o compañías privadas, sino también a las agencias gubernamentales y otros organismos, en general, a todo tipo de organizaciones. Este concepto tiene su punto de partida en la legislación laboral y diversas normativas (por ejemplo, la normativa ambiental) si bien, va más allá de su mero cumplimiento.

La RSC (o RSO) es hoy en día un factor estratégico en la política de las empresas, así como un soporte para su sostenibilidad. Se trata de una respuesta proactiva,

abierta e integrada de las empresas a las expectativas de una sociedad en lo que respecta a la ley, los valores éticos, a las personas, la comunidad y el medio ambiente. Hasta ahora, la RSC ha tenido una mayor visibilidad en las grandes sociedades y las multinacionales, pero también es necesario estimular a las pequeñas y medianas empresas (pymes) a incorporar esta práctica en todas sus dimensiones: económica, ambiental, cultural y social, con una perspectiva del crecimiento integral e integrado de las comunidades y la sociedad como un todo. Las pymes, por lo tanto, en la actualidad, y gracias a estos estímulos externos, están dejando de ver estas prácticas como algo exclusivo de las grandes corporaciones y están aumentando su interés hacia ellas como medio para mantener o abrir acceso a nuevos mercados.

¿Cómo contribuyen las Fundaciones en este proceso? Las Fundaciones ocupan una posición privilegiada en la difusión de los valores que apoyan y sensibilizan a los agentes de la sociedad civil, especialmente las empresas, por lo que la contribución de las Fundaciones para el logro de la realización de prácticas dentro de la RSC es importante e inestimable. Se plantea la necesidad, por lo tanto, de establecer mecanismos que favorezcan la cooperación entre Fundaciones y empresas lo que permitirá la promoción del desarrollo de competencias empresariales en gestión en responsabilidad social corporativa y facilitar la convergencia y transparencia de las prácticas, los instrumentos de RSC y su integración en las políticas comunitarias.

Conforme a esta ideología se ha desarrollado el Proyecto FUNDAR-Cooperación Transfronteriza entre las Fundaciones y el mundo empresarial para la promoción y la valorización de la responsabilidad social, en el marco del programa europeo Interreg IIIA<sup>1</sup> y promovido y desarrollado por la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y Tecnología (FUNDECYT)<sup>2</sup>, la Fundación Academia

---

1 Interreg III es una iniciativa comunitaria del Fondo Europeo de Desarrollo Regional a favor de la cooperación entre regiones de la Unión Europea que se ha desarrollado durante el período 2000-2006. Su objetivo es aumentar la cohesión económica y social en la UE fomentando la cooperación transfronteriza, transnacional e interregional, así como el desarrollo equilibrado del territorio. Presta una especial atención a la colaboración entre las regiones ultraperiféricas y las situadas en las fronteras externas de la UE con los países candidatos a la adhesión. Para más información, visitar la página web: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/prordn/details.cfm?gv\\_PAY=ES&gv\\_reg=ALL&gv\\_PGM=2000RG160PC005&LAN=5](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/prordn/details.cfm?gv_PAY=ES&gv_reg=ALL&gv_PGM=2000RG160PC005&LAN=5)

2 La Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y Tecnología (FUNDECYT) se crea en 1995 en la Comunidad Autónoma de Extremadura para actuar como nexo entre la empresa, la universidad y la sociedad con el fin de contribuir a la creación de riqueza y el desarrollo integral de esta región. La Fundación actúa como foco de información, asesoría y coordinación en proyectos de Tecnología-Ciencia-Sociedad. Tiene su sede en la ciudad de Badajoz. Para más información: [www.fundecyt.es](http://www.fundecyt.es).

Europea de Yuste<sup>3</sup> y la Fundación portuguesa Eugenio de Almeida<sup>4</sup>. Este trabajo se organiza como sigue: en la Sección 2 se comentan la ideología y objetivos del Proyecto FUNDAR, así como las actividades que se han llevado a cabo dentro de él, la Sección 3 describe la muestra y metodología utilizada y los principales resultados del estudio descriptivo que se ha realizado referido a las organizaciones de Extremadura y, finalmente, la Sección 4 comenta las principales conclusiones acerca del análisis de prácticas de RSC y las posibles líneas de acción futura.

## 2. EL PROYECTO FUNDAR

El objetivo general del Proyecto FUNDAR-Cooperación Transfronteriza entre las Fundaciones y el mundo empresarial para la promoción y la valorización de la responsabilidad social es dinamizar la cooperación transfronteriza entre instituciones del tercer sector y pequeñas y medianas empresas en las regiones de Extremadura (España) y el Alentejo (Portugal) para promover la colaboración entre diversas instituciones en el ámbito de la RSC. A través de diferentes estudios, investigaciones y encuentros, se pretende profundizar en el conocimiento y promover la transferencia del know-how y la experiencia en RSC de organizaciones privadas y sin ánimo de lucro de las dos regiones, todo ello para reforzar la cohesión social y económica dentro de un marco responsable y social.

Dentro de los objetivos específicos del proyecto se encuentra el desarrollo articulado de prácticas de RSC, y su difusión y conocimiento en las empresas de ambas regiones y en la comunidad transfronteriza en general, en concreto: sensibilizar a las empresas para que maximicen el impacto positivo de sus actividades a través de la adopción de un conjunto de prácticas socialmente responsables; promover partenariados y la transferencia del know-how en RSC entre las instituciones del tercer sec-

---

3 La Fundación Academia Europea de Yuste se crea en 1992 como fundación permanente. Orienta sus intereses culturales y sociales hacia el conocimiento y la difusión cultural de los pueblos y naciones de la Europa actual. Esta Fundación promueve y difunde el estudio del patrimonio tangible e intangible de las regiones europeas con el objetivo de fortalecer el conocimiento que tenga que ver con la cultura y los valores de la Unión Europea, especialmente en el ámbito histórico. Tiene su sede en Cuacos de Yuste (Cáceres). Para más información: [www.fundacionyuste.es](http://www.fundacionyuste.es).

4 La Fundación Eugenio de Almeida se crea en 1962. Se trata de una institución de derecho privado y utilidad pública registrada como Institución Privada de Solidaridad Social (IPSS) siendo sus fines de naturaleza espiritual, cultural y educativa, social y asistencial con base y desarrollo en la región de Évora (Portugal). Tiene su sede en Évora (Portugal). Para más información: [www.fea-evora.com.pt](http://www.fea-evora.com.pt).

tor y las empresas regionales y transfronterizas; favorecer el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre instituciones y empresas; y abrir nuevos frentes y oportunidades a las empresas para que asuman su papel de intervención social de manera conjunta con las instituciones y organizaciones que representan a la sociedad civil.

Los destinatarios del Proyecto FUNDAR son las pequeñas y medianas empresas (pymes) y las instituciones del tercer sector de las regiones transfronterizas de Alentejo Central (en Portugal) y las provincias de Cáceres y Badajoz, que forman parte de la Comunidad Autónoma de Extremadura (en España).

Estos objetivos se ponen en práctica a través del desarrollo de una serie de actividades que incluyen:

1º. Organización de workshops, talleres y encuentros intersectoriales, es decir, la realización de iniciativas de información, intercambio de experiencias y know-how en RSC entre empresas e instituciones del tercer sector.

En el marco de esta actividad se han desarrollado varias encuentros:

- I Encuentro de Responsabilidad Social del Proyecto Fundar, celebrado en Badajoz en septiembre de 2006.
- Jornada “La Responsabilidad Social Corporativa en el Contexto Transfronterizo de Extremadura y el Alentejo”, celebrado en el Real Monasterio de Yuste, en febrero de 2007.
- Curso de Verano: “Radiografía de la Responsabilidad Social Corporativa en España y Portugal. Implicaciones en el Espacio Europeo de Educación Superior”, celebrado en Badajoz del 9 al 11 de julio de 2007.
- IV Encuentro Transfronterizo de Responsabilidad Social Corporativa, en el Complejo San Francisco de Cáceres el 24 de septiembre de 2007.
- Seminario final: “Responsabilidad Social Corporativa: un desafío para todas las organizaciones”, celebrado en la ciudad de Évora en octubre de 2007.

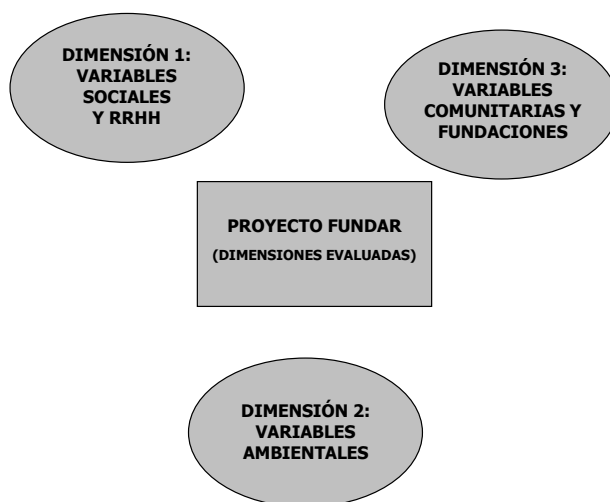
2º. Portal de información, a través del desarrollo de una base de datos con la cual llevar a cabo el registro de las instituciones del tercer sector y las empresas regionales y transfronterizas. Constituye el punto de partida para la constitución de una red temática sobre RSC que contiene el registro de todas las entidades que pretendan compartir informaciones, prácticas con éxito, resultados de un proyecto, conocimiento y experiencia en diversas áreas. Este portal de información se ha planteado, en general, con el objetivo de favorecer el desarrollo de una comunidad práctica basada en la RSC.

3º. Elaboración de un estudio y su difusión. Los resultados del proyecto se han materializado en un estudio transfronterizo sobre RSC con el objetivo de ser un refuerzo de la red temática y el portal de información desarrollado en el punto anterior. El estudio ha pretendido conocer la posición de las empresas y organizaciones en relación con la importancia que atribuyen a las prácticas de RS y va dirigido a empresas, expertos y organizaciones del tercer sector.

### ***3. DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DEL ESTUDIO Y PRINCIPALES RESULTADOS EN EXTREMADURA***

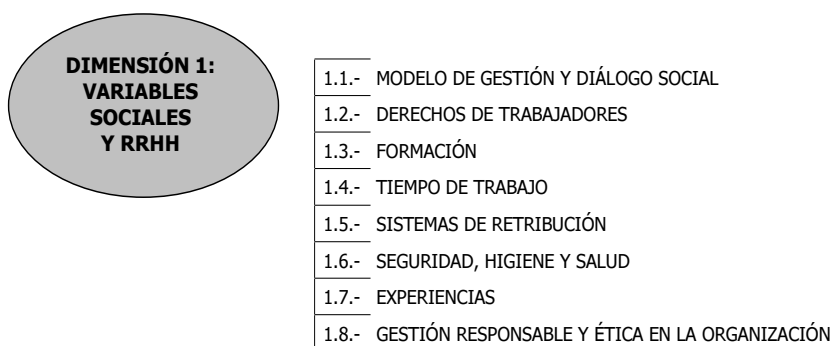
El estudio sobre el análisis de prácticas de RSC en Extremadura se ha realizado sobre un total de 54 encuestas realizadas a fundaciones/empresas/instituciones. Del total, el 92,59% de la muestra fueron empresas y el 7,41% restante Fundaciones. Por tamaños, un 67,74% de las fundaciones/empresas/instituciones (organizaciones, en general) encuestadas y que respondieron tienen menos de 20 trabajadores, mientras que un 22,58% tienen de 20 a 100 trabajadores y tan sólo un 9,68% cuentan con más de 100 trabajadores, de forma que el estudio se centra principalmente en pequeñas y medianas empresas (pymes).

Para la elaboración del cuestionario, se han considerado una serie de variables incluidas entre tres bloques fundamentales que constituyen las dimensiones evaluadas del estudio:



Cada una de estas dimensiones se ha desarrollado según una serie de herramientas necesarias para precisar el nivel de gestión e integración en la dinámica diaria de las organizaciones. A continuación se detallan las variables consideradas en cada una de las dimensiones y las principales estadísticas descriptivas obtenidas de las respuestas a las diferentes cuestiones planteadas en el cuestionario:

### 3.1. Dimensión 1: Variables sociales y recursos humanos



#### 3.1.1. Ideas principales:

- Cumplimiento y conocimiento de la mayoría de aspectos que son impulsados a través de medidas legislativas.
- Falta de conocimiento/manejo de herramientas que orientan a la organización hacia un mayor grado de compromiso sobre aspectos de RSC.

#### 3.1.2. Principales estadísticas descriptivas sobre aspectos sociales y recursos humanos

##### 3.1.2.1. Modelos de gestión y diálogo social

De 43 cuestionarios válidos, un 74,42% de las organizaciones respondieron que incentivan a sus colaboradores en el desarrollo de una carrera a largo plazo, frente al 25,58% que afirmaron no realizar incentivos.

La mayoría de las organizaciones (un 84,44%) respondieron disponer de procesos de decisión colaborativos tales como fijación de objetivos, toma de decisiones



sobre proyectos, etc. de un total de 45 cuestionarios válidos. Tan sólo un 16,67% de las organizaciones no responden/no contestan, al no tener claro el proceso de comunicación bidireccional en la gestión de la organización.

#### *3.1.2.2. Derechos de los trabajadores*

De un total de 39 cuestionarios válidos, un gran porcentaje (92,59%) respondieron que la organización atiende a las normas legales y convencionales relativas a los derechos de las personas, maternidad, paternidad y prácticas no discriminatorias.

Un porcentaje algo menor (el 79,49%) afirma desarrollar información escrita sobre los derechos de las personas. En este apartado, las 15 organizaciones que no saben/no contestan, junto con las 8 que no ejecutan estas prácticas, informan de un alto porcentaje del 43,59% de las organizaciones que no tienen contemplado este aspecto básico.

#### *3.1.2.3. Formación profesional de los trabajadores*

El 79,55% de las organizaciones han respondido afirmativamente a la promoción de estructuras que mejoren los niveles de resultado de las personas a través de las cualificaciones de las personas. No obstante, el porcentaje de organizaciones (un 16,67%) que no promueven estas estructuras junto a las que no responden, suponen un total del 35,19% de organizaciones que no actúan sobre las capacidades de las personas de forma expresa, lo cual es una cifra elevada.

#### *3.1.2.4. Tiempo de trabajo*

Un aspecto que con claridad se fomenta en las organizaciones es con relación al suministro de información objetiva sobre las decisiones internas en lo que se refiere a horarios de trabajo (un 97,92% responden que sí de un total de 48 cuestionarios válidos).

Asimismo, el 83,33% de las organizaciones han respondido de forma afirmativa a la pregunta de facilitar modelos de trabajo flexibles que permitan la conciliación de la vida familiar y profesional, así como los recursos necesarios.

### *3.1.2.5. Retribución/ atribución de beneficios y desarrollo de la carrera*

Un 65,56% de las respuestas válidas han contestado afirmativamente a la atribución de beneficios a sus trabajadores en el desenvolvimiento de su carrera.

Por otra parte, de las organizaciones que han respondido, un 74,36% proceden a la evaluación periódica de la satisfacción de los colaboradores. El número de organizaciones que no realizan esta evaluación junto con el número de las que no responden, elevan, no obstante, al 46,30% el porcentaje de organizaciones que no se preocupan por disponer de información sobre el nivel interno de satisfacción, con el riesgo que esto conlleva para la sostenibilidad del equipo humano.

### *3.1.2.6. Seguridad, higiene y salud en el trabajo (SHST)*

La mayoría de las organizaciones que han respondido (el 91,49%) desarrollan un análisis de SHST, al igual que han promovido la información en esta materia. Si bien hay que entender que es obligatorio tener servicios de riesgos laborales (ajenos o propios), sería interesante contrastar el nivel de entendimiento y uso real de dicha metodología y su impacto en el proceso de producción de la organización.

### *3.1.2.7. Gestión responsable y ética en la organización*

En las cuestiones planteadas relativas a esta variable, es interesante destacar que, aproximadamente un 50% de las organizaciones respondieron no saber/no contestar, lo cual ha planteado dudas sobre el nivel de entendimiento de los aspectos relativos a la gestión responsable y la ética por parte de las organizaciones que la componen.

De las organizaciones que han respondido, 19 organizaciones (70,37% de encuestas que responden) afirman tener procesos de certificación de calidad de productos y servicios. Respecto a instrumentos específicos planteados en términos de herramientas de certificación se constata que sólo los sistemas de gestión de calidad según ISO 9000 (aplicación de una gestión de calidad para mejora de la ejecución operacional y de organización) son conocidos, siendo menos conocidos los sistemas ISO SA 8000 (aplicación de una gestión efectiva, concreta y conclusiva de quejas/recomendaciones cedidas por los colaboradores), ISO 26000 (norma internacional que incorpora prácticas socialmente responsables en los modelos de gestión de las organizaciones dirigida a cualquier tipo de organización, e ISO 14000 (aplicación de un sistema de gestión ambiental). En el análisis de estos instrumen-

tos concretos de certificados de calidad, sólo se han considerado una media de 14 respuestas válidas del total de 54 cuestionarios realizados.

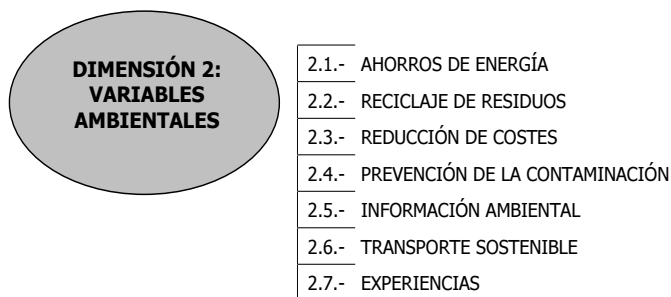
Por otra parte, 17 organizaciones han respondido afirmativamente a la pregunta de si la organización tiene una integración voluntaria sobre preocupaciones sociales o medioambientales en lo que se refiere a la comercialización y relación con sus interlocutores (proveedores, *stakeholders*, clientes y comunidad en general) lo que supone el 68% de las que responden indicando un claro interés sobre los aspectos de la RSC en aquellas organizaciones que han respondido; 16 organizaciones (69,57% de las que responden) afirman tener comportamientos y normas éticas que la sociedad espera que sean seguidos por las empresas, 20 organizaciones (76,92% de las que responden) muestran transparencia, rendición de cuentas, equidad, formas de gestión estratégica y monitorización de la dirección ejecutiva en lo que se refiere a la dirección organizacional y corporativa, y 13 organizaciones (59,09% de las que responden) afirman tener una declaración formal voluntaria de la organización a través de la divulgación de principios básicos de acción y normas a seguir por la organización en la relación con las partes interesadas.

Con 44 casos válidos, un elevado porcentaje de un 61,36% de las organizaciones estarían interesadas en recibir información sobre las áreas gestión responsable y Ética, si bien, llama la atención que un 50% del total no responden o no están interesadas en considerarlas aplicables a su estrategia de negocio general. Del 50% aproximadamente restantes (en una media de 27 casos válidos) que responden, el mayor interés en estas estrategias reside en la formación relativa a procesos de dirección organizacional/corporativo (71,28%), seguidos de la responsabilidad social y la ética empresarial (64% ambas).

La información y formación en calidad del empleo también alcanzan un interés muy elevado (65,38%), seguido del interés en códigos de conducta (59,09%). Menor interés se muestra en los procesos relacionados con la ecoeficiencia (44,44% de respuestas afirmativas entre los casos válidos) considerando en estos aspectos una media de 22 respuestas válidas.

Finalmente, en lo que respecta al interés en recibir formación e información en normas ISO, el número de casos válidos promedio es muy bajo (sólo 14), respondiendo las organizaciones, en general, de forma negativa a la cuestión.

### 3.2. Dimensión 2: Variables ambientales



#### 3.2.1. Ideas principales

- Buena integración de variables que tienen impacto económico en la cuenta de explotación.
- Falta de manejo de variables dirigidas a la mejora de la actuación ambiental global de todos los agentes de la organización.

#### 3.2.2. Principales estadísticas descriptivas sobre variables ambientales

##### 3.2.2.1. Ahorros de energía, reciclaje de residuos y reducción de costes

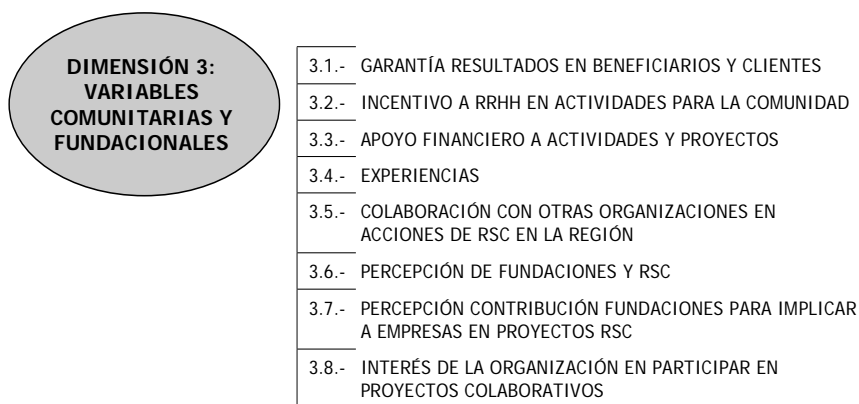
En lo que se refiere a comportamientos que contribuyen a la mejora de los impactos medioambientales el número de casos válidos es elevado con una media de 44 en las cuestiones de si practican ahorros de energía, reciclaje de residuos y reducción de costes. En estos aspectos, las organizaciones se muestran claramente orientadas hacia la reducción de costes como principal ámbito de interés (87,5% de las que responden lo hacen afirmativamente), seguido del reciclaje de residuos (84,78%) y ahorros de energía (78,57%).

##### 3.2.2.2. Prevención de la contaminación, información ambiental, transporte sostenible

En otro ámbito de cuestiones (prevención de contaminación, información ambiental y transporte sostenible), el número de casos válidos se reduce a una media de 27. Entre ellos, un porcentaje elevado de organizaciones que responden contes-

tan afirmativamente a la realización de acciones de prevención de la contaminación (58,06% de un total de 31 casos válidos), en tanto que el porcentaje es muy reducido en el resto de acciones (44% responden afirmativamente a las acciones de información medioambiental y sólo un 24% a acciones de transporte sostenible). En general, hay que comentar que éstas son prácticas poco conocidas y desarrolladas internamente.

### 3.3. Dimensión 3: Variables comunitarias y fundacionales.



#### 3.3.1. Ideas principales

- Alto desconocimiento, por falta de integración en la estrategia, de variables de RSC como generadoras de ventajas competitivas.
- Gran valoración de las colaboraciones con agentes del sector de las Fundaciones.
- Alejamiento del impulso de compromisos financieros por parte de la organización y sus integrantes.

#### 3.3.2. Principales estadísticas descriptivas sobre variables comunitarias y fundacionales

##### 3.3.2.1. Garantía de resultados en beneficiarios y clientes

Relativo a la cuestión de si las organizaciones han realizado o ejercen algún pro-

ceso que garantice la eficacia en la recogida de reacciones y en las consultas/diálogos con los beneficiarios y otras instituciones sobre las actividades y acciones que desarrollan, de un total de 31 casos válidos se obtuvieron respuestas positivas (51,61% de las que responden) y negativas (48,39%) equilibradas. No obstante, si consideramos a las organizaciones que no responden, la visión global respecto a la disposición de canales para captar información de beneficiarios e instituciones es muy reducida.

#### *3.3.2.2. Incentivos para la realización de actividades en la comunidad social*

La respuesta a la realización de actividades en la comunidad social (por ejemplo, de voluntariado) es también reducida. Solo un 22,22% de las que responden lo hacen afirmativamente, siendo un total de 77,78% de organizaciones las que no realizan ningún tipo de actividad.

#### *3.3.2.3. Apoyos financieros a actividades y proyectos*

Los apoyos financieros a proyectos comunitarios resultan ser una práctica poco habitual y sólo el 35,19% de las organizaciones que responden contestan afirmativamente.

#### *3.3.2.4. Colaboración con otras organizaciones en acciones de RSC en la región*

Se registra asimismo una baja adhesión a la colaboración entre organizaciones en aspectos de RSC. Sólo un 18,52% de organizaciones responden afirmativamente dentro de las cuestiones planteadas.

#### *3.3.2.5. Percepción de Fundaciones y RSC*

La opinión de las Fundaciones/empresas/instituciones en relación a los aspectos preguntados plantea la importancia del impulso de este área de trabajo por parte de las Fundaciones:

1. *“Mejora de la calidad de vida en la sociedad y de la imagen de la empresa”.*
2. *“Las Fundaciones deben potenciar que las empresas se impliquen en aspectos sociales”.*
3. *“Canalizador de esfuerzos, contactos y recursos económicos”.*
4. *“Claves en impulso de la concienciación y ejemplo de buenas prácticas”.*
5. *“Todo aquello para conseguir una sociedad más solidaria, justa y equitativa es esencial, por eso es necesario”.*
6. *“Deberán funcionar como una guía que fomente y facilite el desarrollo de una sociedad empresarial”.*
7. *“Deberán ser impulsoras de la RSC”.*
8. *“Es imprescindible”.*
9. *“Es una responsabilidad de todas las empresas para el desarrollo de una consciencia social para llegar a una convivencia más adecuada y cívica”.*
10. *“Papel fundamental que aún no está suficientemente potenciado y difundido”.*
11. *“Es un trabajo muy importante para ayudar a la integración de las personas desfavorecidas, necesitadas o marginadas”.*
12. *“El aumento de la competitividad y de la productividad de las empresas desde un prisma de conducta ética”.*
13. *“Promover el debate y fomentar la integración de la RSC en las empresas y fomentar su conocimiento entre los ciudadanos”.*
14. *“Son interesantes para dar continuidad al desarrollo de la concienciación del ciudadano”.*
15. *“Transmitir conocimiento, aconsejar y orientar a las empresas para una mejor comprensión de la RSC, sus beneficios para todos los grupos de interés y la propia empresa.”.*
16. *“Una actuación activa y dinamizadora”.*

### 3.3.2.6. *Percepción de la contribución de las Fundaciones para implicar a las empresas en proyectos de RSC*

Las respuestas recogidas sobre este aspecto muestran la importancia concedida a las Fundaciones para impulsar el apoyo a esta tipología de proyectos (60,78% de respuestas afirmativas sobre los casos válidos) si bien se sigue observando un numeroso grupo de organizaciones que no responden o lo hacen de un modo negativo, lo cual se puede interpretar como indicador del desconocimiento general sobre el aspecto tratado.

### 3.3.2.7. *Interés de la organización en participar en proyectos colaborativos*

El interés en colaborar con otras organizaciones es muy elevado siendo casi un 60% del total de las organizaciones las que manifiestan interés en este sentido. Se manifiesta en este sentido la necesidad de poder establecer proyectos compartidos por parte de las organizaciones, con adecuados canales de gestión. En cuanto a las preferencias de colaboración, cerca del 50% de las preferencias van dirigidas a realizar proyectos de colaboración con ONGs, siguiendo con colaboraciones con autoridades públicas y del sector terciario. En lo relativo a las *Áreas de Interés*, considerando una media de 18 respuestas válidas, se registra un mayor interés por el área de cuidados (66,67%), seguido de educación e integración social (65,22% para ambas). En cuanto a las formas de participación, las organizaciones muestran, al igual que en el resto de preguntas planteadas, un bajo número de respuestas (19) frente a 35 casos de media que no responden. De aquéllas que responden, la prestación gratuita de servicios es la que alcanza mejores valoraciones (60,78%) seguido de donativos en especie y la cesión de trabajo voluntario (52,94% para ambos).

## 4. CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE ACCIÓN FUTURA

En general, en base al porcentaje de casos válidos y respuestas de las organizaciones encuestadas acerca de las diferentes dimensiones que reflejan las prácticas de RSC en Extremadura se puede concluir lo siguiente:

1. Las organizaciones tienen un alto nivel de cumplimiento sobre las cuestiones planteadas y las herramientas identificadas, en aspectos ligados al cumplimiento legal, si bien, el nivel de respuestas al cuestionario es muy bajo en gran parte de los epígrafes que pueden reflejar el desconocimiento de las herramientas o falta de interés sobre las mismas.
2. El nivel de conocimiento de procesos formalizados de RSC es muy bajo, sin conocer herramientas específicas (SA 8000, ISO 26000, etc.).
3. Aún no se percibe la RSC como herramienta generadora de ventajas competitivas sostenibles a medio/largo plazo.
4. Todas las herramientas que suponen “compromisos” organizativos, más allá del cumplimiento legal, no son integradas en la gestión de las organizaciones.
5. Resulta necesario una mayor difusión de la RSC entre las organizaciones, así como tangibilizar en qué medida puede ser generadora de ventajas competitivas: recursos humanos, imagen, grupos de interés, etc.



No obstante, con relación a aquellas organizaciones que han respondido a las cuestiones (casos válidos) analizados, se pueden considerar también las siguientes conclusiones específicas:

1. En relación a los recursos humanos, se observa una gran capacidad de mejora, especialmente en aspectos orientados a una mejora de la productividad interna, aprovechando la RSC como ventaja competitiva. Las herramientas básicas de recursos humanos que se tienen en cuenta son la formación y selección del personal, horarios, etc.

2. En general, se detecta un desconocimiento de herramientas de RSC, así como de los sistemas asociados a las mismas.

3. Las únicas herramientas en las que se muestra un especial interés son aquellas que están orientadas al negocio (dirección organizacional, sistemas de calidad, etc.), no en las que suponen una gestión responsable, ética, etc. que las consideran alejadas de su núcleo de negocios.

4. Los compromisos medioambientales se relacionan principalmente a la reducción de costes y aspectos muy concretos: residuos, contaminación, ..., sin que se muestren grandes aportaciones en el plano del impulso de otras iniciativas como el transporte sostenible, la prevención de la contaminación o la información medioambiental

5. Predominan las acciones dirigidas a la adopción de fórmulas de “baja implicación”, de modo que entre diferentes opciones de financiación seleccionan la de “dar dinero a la comunidad” como forma más rápida y de menor complicación de resolver sus prácticas de RSC. No se impulsa la implicación de las personas de la organización en proyectos a medio / largo plazo.

6. No se reportan respuestas claras en los ámbitos a través de los cuales implementar una estrategia de RSC (salud, deporte, comunidad, etc.), ni los agentes a través de los cuáles hacerlo (ONG's, hospitales, etc...).

En base a las conclusiones obtenidas, y como futuras líneas de actuación y resultados del estudio, se proponen algunos programas a nivel de propuestas, de modo que la estrategia de RSC pueda ser una realidad dentro del ámbito organizativo de Alentejo-Extremadura:

**Propuesta 1.** Desarrollo de un Congreso de RSC a nivel Alentejo-Extremadura donde se recojan experiencias planteadas y sirva de centro de encuentro para los diferentes agentes (partes interesadas) que pueden jugar un papel en el ámbito de la RSC.

**Propuesta 2.** Desarrollo de materiales específicos, que permitan de un modo estructurado, práctico, útil y aplicado, conocer el valor aportado por la RSC a la empresa y a las organizaciones en general:

Módulo: RSC y Recursos Humanos

Módulo: RSC y Marketing (Productos/Mercados/Segmentos/Clientes)

Módulo: RSC e Innovación

Módulo: RSC y Eficiencia

**Propuesta 3.** Identificar 3-5 proyectos claves, que permitan potenciar la estrategia de RSC por parte de las organizaciones interesadas: PLATAFORMA ALENTEJO-EXTREMADURA DE RSC. En los cuales se tenga determinado los contenidos específicos, y los programas de desarrollo.

Colectivos objetivo

Acciones objetivo

Indicadores de impacto

Presupuestos necesarios

Plan de comunicación y desarrollo

Estrategia de desarrollo

Estructura y procesos de gestión

Mecanismos de seguimiento

Organizaciones interesadas

## ***BIBLIOGRAFÍA***

FUNDECYT, Fundação Eugénio D'Almeida y Fundación Academia Europea de Yuste (2007): FUNDAR. Estudio de prácticas de responsabilidad social en Alentejo y Extremadura.

IMPLICACIONES DE LA RSC EN EL ESPACIO  
EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (EEES)



# La responsabilidad social de las universidades y el nuevo espacio de la educación superior en Europa

M<sup>a</sup> ISABEL SÁNCHEZ HERNÁNDEZ  
Profesora de la Universidad de Extremadura

## *1. EL CONTEXTO*

La universidad, tal y como fue concebida en sus orígenes en la Baja Edad Media, contemplaba como misión emprender acciones relativas al hombre, a la ciencia y a la sociedad. Sus funciones hoy se relacionan con la enseñanza, la investigación, el servicio y la promoción de una sociedad democrática. En este sentido, y cuando abordamos sus funciones bajo el prisma de la RSC, podemos decir que las relaciones de la universidad con la sociedad han de ser entendidas en una doble dirección. Por un lado, rindiendo cuentas, con transparencia, fiabilidad y claridad sobre el uso de los recursos, máxime en el contexto de la universidad pública por su propia naturaleza. Y por otro, gobernando según las expectativas de la sociedad, en continuo proceso de cambio, y teniendo como instrumento para tal fin el establecimiento del diálogo entre todos los agentes implicados.

La universidad no es, y no puede ser, ajena al impulso estatal que en España está teniendo el fomento de la RSC. En paralelo a los esfuerzos de la Comisión Europea en esta línea e iniciados con el Libro Verde (CE, 2001), destacamos la creación en el Congreso de los Diputados de una Subcomisión que dio como resultado un informe para potenciar y promover la responsabilidad social en las empresas (BOCG, 2006). En este documento se incidía en que la RSC no es una moda o fenómeno pasajero, sino un nuevo paradigma empresarial imprescindible para dar respuesta a las expectativas de la sociedad y para una competitividad sostenible de las empresas españolas. Se hacía hincapié en que la RSC es una exigencia de la competitividad global y que debe formar parte de una estrategia de mejora de la productividad.

Además, la RSC se concebía como una cultura de exigencia mutua entre las empresas, la sociedad y sus instituciones dado que, aunque la esencia de la RSC alude a las exigencias de la sociedad a las empresas, se entiende que éstas no podrán desarrollar una estrategia de competencia sostenible sin el apoyo institucional y el reconocimiento social correspondiente.

Destacamos también el último impulso estatal a la RSC que se recoge en el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas con el objetivo de constituir un foro de debate sobre la RSC entre las organizaciones empresariales y sindicales más representativas, administraciones públicas y otras organizaciones e instituciones de reconocida representatividad en el ámbito de la RSC que sirva como marco de referencia para el desarrollo de la RSC en España.

En este contexto, la universidad española está inmersa en un profundo cambio para adaptarse a la filosofía del nuevo espacio de educación superior (EEES). El proceso de Bolonia alienta una política general de equivalencias que elimine las barreras geográficas para el estudio y la investigación en la UE. En palabras de Alba (2005), se trata de un viaje a una meta prometedor pero desconocida. Por suerte, no se pretende la homogeneización. Se trata de un proceso de convergencia como concurrencia al mismo fin pero desde la diversidad garantizando las diferencias.

Entendemos entonces que el reto que el EEES plantea a las universidades españolas puede servir de plataforma e impulso para asumir un compromiso de RSC. En el proceso de cambio de la universidad hacia la convergencia, creemos que la implantación de valores RSC no sólo contribuirían a una adaptación más armónica, sino que ya, en sí mismos, estarían implicando un acercamiento a los planteamientos de una universidad más cercana a Europa.

## ***2. DOS FACETAS DE LA RSC EN LAS UNIVERSIDADES***

Cuando abordamos la responsabilidad social de las universidades emergen dos facetas distintas en las que la institución puede abordar su compromiso, como cualquier otra organización y con la integración de la RSC en el currículo.

### ***2.1. Como organizaciones***

Las universidades, por su propia naturaleza, están abocadas a desarrollar actividades por y hacia la comunidad debido al rol socialmente responsable que desempeñan (económico, social y medioambiental). Esto implica:

- Transparencia y eficiencia en el uso de los recursos disponibles.
- Formación de los estudiantes como personas reflexivas, cultas, críticas y comprometidas con su entorno.
- Integración de la universidad en la sociedad como instrumento de cambio.

A este respecto, el informe de las Cortes Generales al que nos referíamos antes (BODG 4/08/06) promovía la RSC en la propia gestión de las administraciones públicas e instituciones dependientes. Así, las universidades públicas deberían ser ejemplares internamente en la integración de principios y prácticas de RSC en su propio funcionamiento, adoptándolos en sus procesos así como fomentando el desarrollo de herramientas de gestión de la RSC como sistemas de gestión certificables o memorias de sostenibilidad.

## 2.2. Con la integración de la RSC en el currículum

El compromiso de la universidad con la formación integral del alumno no es nuevo. Tal y como se recoge en la tabla 1, empezando por el ilustre Ortega y Gasset (1939), son varios los autores que hacen referencia a la labor de la universidad como instrumento para una formación holística de la persona y del futuro profesional.

*Tabla 1: El compromiso de la universidad en la formación integral*

Autor	Contribución
Ortega y Gasset (1939, p. 18)	Se debe devolver a la universidad su tarea central de "ilustración" del hombre, de enseñarle la plena cultura del tiempo en el que vive.
González Álvarez (1976, p. 74)	La formación integral del ser humano es aquella que no le encierra en su carrera técnica o humanística.
García Ramos (1991, p. 328)	La auténtica vocación de la universidad consiste en mantener vivo el ideal de una educación integral en los valores universales.
Gevaert (1987, p. 155)	La promoción científico-técnica tiene que estar orientada hacia la realización del hombre

Fuente: Elaboración propia a partir de De la Calle et al., (2007)

La propia naturaleza transversal de la RSC y en muchos casos la tradición en el diseño de nuestros currículos, tanto en España como en Portugal, llevan a que esta materia, la mayoría de las veces, no tenga cuerpo propio y por lo tanto no sea directamente incorporada en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en consecuencia evaluada. Quedaría así al criterio de los distintos profesionales de la enseñanza superior el incluir aspectos de RSC en sus disciplinas o no.

Su consideración en el currículo, sea de forma explícita como una asignatura independiente o implícitamente encuadrada en otras materias (Economía de la Empresa o Marketing por ejemplo) implicaría:

- Incorporar la solidaridad y el desarrollo sostenible como elementos claves de los contenidos teórico-prácticos y de las competencias adquiridas.
- Desarrollo de una óptica innovadora de RSC en la resolución de problemas.

Tal y como se refleja en las conclusiones de un reciente trabajo exploratorio de Gallardo *et al.* (2007) de las percepciones sobre la RSC de los alumnos españoles y portugueses que inician estudios superiores en Ciencias Económicas y Empresariales, pese a la importancia de la RSC en el contexto empresarial actual y a que los alumnos están sensibilizados con los aspectos que les son propios, no existe una oferta académica nítida dentro de sus planes de estudio que dé cobertura a estas temáticas.

A este respecto y como reflejo de la preocupación que este tema suscita, están apareciendo una serie de trabajos en la literatura académica que se plantean la importancia y el alcance de la inclusión de competencias de RSC en el currículo de los estudios universitarios a nivel europeo. En la tabla 2 a continuación, y a modo de ejemplo, recogemos algunos de estos estudios.



*Tabla 2: Contribución académica sobre la RSC en el currículo en Europa*

<b>Autor</b>	<b>Contribución</b>
Mahoney (1990)	Estudio comparativo sobre la enseñanza de ética en los negocios en Estados Unidos, Reino Unido y resto de Europa.
Cowton & Cummins (2003)	Partiendo de que la docencia en ética empresarial comienza en las aulas en el Reino Unido, analizan otras realidades y determinan un futuro optimista para su evolución en el resto de países europeos.
Crane & Matten (2004)	Concluyen que el verdadero dominio de la ética en el curriculum es urgente y necesario (análisis referido al Reino Unido).
Matten & Moon (2004)	Su investigación señala la heterogeneidad de iniciativas de RSC en la educación en Europa.
Moore (2005)	El trabajo proporciona una clasificación que identifica los requisitos obligatorios y voluntarios relativos a la RSC en relación con el currículo en estudios de gestión en el Reino Unido.

Fuente: Elaboración propia

Si atendemos a las principales contribuciones que destacamos, parece evidente que el debate está abierto sobre la forma de implementar las competencias de RSC en el currículo pero su urgencia y necesidad es clara.

En España, el informe de las Cortes Generales ya aludido (BODG 4/08/06) recomendaba la promoción de los valores de la RSC en la educación a todos los niveles, especialmente en el caso de la educación superior, de la que en su gran mayoría proceden los gestores de las empresas y organizaciones. Además, y con el objetivo de aclarar los aspectos que todavía están poco desarrollados en materia de RSC, se recomendaba la apertura, el desarrollo y la consolidación de líneas de investigación en este ámbito en el seno de las universidades. Una línea de interés particular era la elaboración de mecanismos de cuantificación que permitiesen evaluar las externalidades y los intangibles asociados a los impactos sociales y medioambientales de las empresas.

Adicional y explícitamente, el informe recomendaba el desarrollo de la formación de grado medio y superior en aspectos de RSC. Asumiendo el carácter integral

de la RSC, se recomendaba a las universidades, escuelas de negocios y centros superiores de formación, la inclusión de los contenidos de la RSC transversalmente en sus planes de estudios e impulsando cursos de especialización.

El curso internacional de verano de la Universidad de Extremadura desarrollado en julio de 2007 denominado “Radiografía de la Responsabilidad Social Corporativa en España y Portugal” y financiado por la Dirección General de Universidades es un buen ejemplo de los pasos que ya se están dando en esta línea.

### **3. EL EEES: UN RETO Y UNA OPORTUNIDAD PARA LA RSC**

El EEES redefine y matiza la responsabilidad de las universidades en varias direcciones que entroncan con los principios de la RSC y que destacamos a continuación:

- El principal *stakeholder* es el alumno en primera instancia y de manera más general es la sociedad, contexto del que procede el alumno, está a su vez integrado y donde ha de desarrollar en el futuro inmediato sus conocimientos, capacidades y aptitudes.
- La universidad se perfila como una institución de pensamiento holístico y multidisciplinar como única forma de adaptarse a los cambios sociales y, a su vez, como única forma de serle útil.
- Este sentido de utilidad lleva a que en la universidad actual se pretenda, más que nunca, el fomento de conocimientos prácticos y aplicados a la resolución de los problemas del S.XXI, que promueva el desarrollo económico, social y medioambiental y, en definitiva, el crecimiento sostenible.
- Desde un enfoque pedagógico, se promueve el desarrollo de aprendizajes significativos.
- Como eje del aprendizaje se impulsa el pensamiento reflexivo.

Entendemos que la transformación que está viviendo la universidad por un lado y el imperativo de la RSC en las organizaciones por otro, pueden y deben caminar de forma sinérgica.

### **4. HACIA UN MODELO DE UNIVERSIDAD SOCIALMENTE RESPONSABLE**

Algunas universidades ya están empezando a preocuparse por adoptar un modelo de gestión socialmente responsable con su entorno. Algunas realidades del ámbi-

to universitario español así lo demuestran. Recogemos a continuación un conjunto de acciones universitarias que pueden ser englobadas en el abanico de la RSC y que en mayor o menor medida se están desarrollando en la Universidad de Extremadura:

1. Los *Planes de Acción Tutorial* (PAT) de las titulaciones para los alumnos. Es un buen ejemplo la Universidad de Extremadura, que dentro de su Plan de Calidad de la Docencia y enmarcado en el conjunto de acciones de convergencia al EEES, promueve la tutorización organizada y estructurada de grupos de alumnos para conseguir profesionales críticos, con criterios propios, con capacidad de autoaprendizaje, flexibles y habituados a trabajar en equipo. Así, la acción tutorial se entiende como un seguimiento individualizado y personalizado del crecimiento del alumno como persona, como universitario y como futuro profesional.
2. La creciente participación e implicación de las universidades españolas en la *cooperación al desarrollo* también tiene su exponente en la Universidad de Extremadura. Desde el 2001 funciona la Oficina de Cooperación Universitaria al Desarrollo con los objetivos de fomentar los valores de solidaridad y promover la participación social de los universitarios. Un buen ejemplo es el programa “Universidad Sin Fronteras”, un plan de acción colectivo, movido por un grupo de profesores y alumnos, con la intención de hacer pensar sobre la necesidad de la cooperación internacional, y desde el compromiso institucional con los Objetivos del Milenio, la acción internacional respaldada por organizaciones y personalidades de todo el planeta, con la idea de que somos la primera generación capaz de erradicar la pobreza.
3. Existe también en la Universidad de Extremadura una unidad de atención a estudiantes y en concreto a aquellos con alguna discapacidad, problemas de índole psicosocial grave o psicopedagógica. Funciona desde 2004 con el objetivo de que todos los alumnos sean atendidos por igual y para eso es importante que sean considerados según sus necesidades especiales.
4. La promoción de las oficinas de igualdad, que dinamizan y fomentan la igualdad de género en la sociedad también tienen representación en la Universidad de Extremadura. Desde el 8 de marzo de 2004 funciona la oficina para la igualdad dependiente del Vicerrectorado de Calidad y Formación continua. Su principal objetivo es la detección de situaciones de desigualdad y de violencia contra las mujeres en el ámbito universitario y con sus labores de sensibilización, fuera de él.
5. En general, los programas de extensión universitaria son una señal inequívoca de la preocupación de las universidades por la formación integral de los alumnos. En la Universidad de Extremadura la existencia del Vicerrectorado de

Extensión Universitaria potencia esta vinculación de la universidad con su entorno. Entre las funciones y objetivos principales del vicerrectorado destacamos la organización de los cursos internacionales de verano, la dinamización de foros de debate y las aulas de teatro, danza y cine, entre otros.

Añadimos ahora otras acciones explícitas de RSC en algunas universidades españolas y que representan un modelo a seguir por aquellas que aún no han dado estos pasos cualitativos hacia una universidad más responsable en lo económico, lo social y lo medioambiental.

### *El compromiso público de responsabilidad social*

Partiendo de la base de que desde las universidades se puede hacer una contribución importante al desarrollo sostenible, sea en la gestión, en la docencia, en la investigación y en su proyección social, en la Universidad de Zaragoza llevan dinamizando una red de universidades responsables desde 2005. Además, el 30 de marzo de 2006, el rector de la Universidad de Zaragoza firmaba y hacía público el compromiso de la institución con la RSC.

Desde la Universidad de Zaragoza están convencidos de que pueden hacer una contribución importante al desarrollo sostenible desde su gestión, en la docencia e investigación y a través de su proyección social. Como grandes consumidores de recursos, saben que su actuación puede ser plenamente responsable, que pueden actuar con una consciencia ambiental en sus centros, y con un compromiso social a través de sus compras y contrataciones. Como centro de docencia e investigación, saben que pueden promover valores éticos y todas las capacidades de innovación necesarias para los futuros profesionales, de todas las disciplinas, en el contexto de los retos de este siglo.

*Figura 1:  
Compromiso de RSC de la Universidad de Zaragoza*



Fuente: [www.unizar.es](http://www.unizar.es)

### *Las cátedras de responsabilidad social*

Las cátedras de RSC creadas por entidades como Inditex, La Caixa o Mango están potenciando en la universidad tanto la docencia como la investigación en esta temática. No exentas de polémica, dado que hay quien cuestiona la imparcialidad y rigor de los estudios llevados a cabo bajo el paraguas de la entidad que financia, lo cierto es que se está produciendo un fuerte impulso en la difusión y análisis de la RSC en las universidades a través de este tipo de iniciativas.

Pioneros en este ámbito, la Fundación de la Universidad Francisco de Vitoria creó en 1993 una Cátedra de Responsabilidad Social apostando por la formación integral de sus alumnos. Con 6 ó 9 créditos, según la carrera, han creado una asignatura obligatoria para el segundo curso de todas las titulaciones de la universidad. Al inicio, la asignatura era sólo práctica pero los trece años de experiencia y un deseo por vincular la formación a la profesión para la que se forma el alumno, les ha llevado a estructurar la materia en tres ejes: una fundamentación teórica en el aula, una atención personalizada a través de las tutorías y un acompañamiento en la realización de las prácticas.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES

El EEES es una oportunidad para la reflexión y el cambio hacia una universidad socialmente más responsable. Por un lado, la responsabilidad social corporativa (RSC) de las organizaciones, es un tema central de interés en el campo de la gestión, que ocupa la atención de todos los grupos de interés que persigan lograr una posición competitiva para su organización en su entorno. La búsqueda de las organizaciones de un resultado triple: el económico, el social y el medioambiental, constituye un objetivo prioritario al que dedicar atención.

Por otro lado, el marco de la enseñanza universitaria está en proceso de cambio y somos conscientes de la necesidad de abordar ese cambio con las mayores garantías posibles. El fomento de asignaturas dedicadas a la generación de competencias en RSC, programas e itinerarios vinculados a la RSC y centros de desarrollo de investigación en esta temática, ayudarían a acelerar el proceso.

Tenemos ahora la oportunidad y el desafío de encuadrar el estudio de la RSC en este nuevo marco del Espacio Europeo de Educación Superior que nos permita definir aquellas capacidades y competencias que el alumno ha de abordar una vez que se enfrente al mundo laboral.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Alba, C. (2005): “La universidad española en el EEES: El profesorado universitario y las TIC en el proceso de convergencia europea”, *Revista Educación*, nº 337, pp: 7-11.

Boletín Oficial de las Cortes Generales - BOCG (2006): *Informe para potenciar y promover la responsabilidad social en las empresas*. Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero.

Comisión Europea (2001): Libro Verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

Cowton, C. J. y Cummins, J. (2003): “Teaching Business Ethics in UK Higher Education: Progress and Prospects”, *Teaching Business Ethics*, 7 (1), pp. 37-54.

Crane, A. y Matten, D. (2004): *Business Ethics: A European Perspective*, Oxford University Press, Oxford.

De la Calle, C.; García, J. M. y Giménez, P. (2007): “La formación de la

Responsabilidad Social en la Universidad”, *Revista Complutense de Educación*, 18 (2), pp: 47-66.

Gallardo, D.; Jorge, F. y Seabra, F. (2007): “Percepción de la ética y responsabilidad social de las organizaciones por los futuros profesionales de la dirección y gestión de empresas. Motivaciones ante su desempeño futuro”. Actas del XIV Congreso AECA.

García Ramos, J. M. (1991): “La formación integral: objetivo de la universidad”, *Revista Complutense de Educación*, 2 (2), pp: 323-335.

Gevaert, J. (1987): *El problema del hombre*. Ed. Sígueme: Salamanca.

González Álvarez, A. (1976): *La universidad de nuestro tiempo*, Ed. Gredos, Madrid.

Mahoney, J. N. (1990): *Teaching Business Ethics in the U.K., Europe and the USA. A Comparative study*, The Athlone Press, Londres.

Moore, G. (2005): “Regulatory Perspectives on Business Ethics in the Currículum”, *Journal of Business Ethics*, 54 (4), pp: 349-356.

Ortega y Gasset, J. (1939): “Misión de la universidad y otros ensayos sobre educación y pedagogía”, *Revista de Occidente*, Edición 1982, Alianza Editorial, Madrid.





# El Espacio Europeo de Educación Superior, ¿obstáculo u oportunidad para la RSC?

MANUEL MONTANERO Y CRISTINA BARRIUSO

Profesores de la Universidad de Extremadura

## ***1. LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA EN EL NUEVO ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR***

La construcción del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) comienza el 19 de junio de 1999 en la Universidad de Bolonia, donde los responsables ministeriales de la educación superior de 29 países firmaron su declaración inicial. El proceso de Bolonia tiene como horizonte principal facilitar la movilidad de estudiantes y trabajadores en el espacio europeo. Para ello, se considera imprescindible *armonizar* la estructura de las enseñanzas, así como del sistema de valoración de los aprendizajes, antes de 2010. Desde su inicio se han ido sucediendo encuentros bianuales en Praga (2001), Berlín (2003), Bergen (2005) y Londres (2007), en los que se han ido supervisando los avances, perfilando nuevos compromisos e incorporando nuevos países al proceso<sup>1</sup>.

### ***La nueva configuración de las enseñanzas universitarias***

Podemos destacar varias características claves de este nuevo escenario para la educación superior. El principal cambio consiste en la generalización en los diferentes países de una estructura de títulos con dos niveles: grado y postgrado. La denominación de proceso de convergencia europea ha generado un equívoco en este sen-

---

<sup>1</sup> El estado del desarrollo del proceso en cada uno de los países se analiza de forma global en los sucesivos informes de tendencias que se han ido elaborando: Trends I (1999), II (2001), III (2003), IV (2005), V (2007).

tido. Algunos han interpretado que la meta de dicho proceso es la uniformidad de los sistemas de educación superior en Europa, en lugar de la *comparabilidad* y la *comprensibilidad*. El principal instrumento para facilitar la comparación de la formación de los universitarios (y por tanto su movilidad) es una *estructura común con dos niveles*: el primero coincide con el primer ciclo y tendrá una duración de entre 3 y 4 años (en España, a excepción de muy pocos títulos serán 4); el segundo nivel contiene los estudios de segundo ciclo (título de máster en España) y tercer ciclo (título de doctor).

En segundo lugar, ante una situación de escasa movilidad estudiantil, se intenta promover una mayor transparencia en los planes de estudios y, particularmente, en los resultados de aprendizaje. En este punto tiene un papel clave el *Marco Europeo de Cualificaciones del EEES* y *Suplemento Europeo al Título*. Un marco de cualificaciones permite clarificar los resultados del aprendizaje, en términos principalmente de competencias, adquiridas o evaluadas por un programa de formación, con valor para el mercado laboral y que puede dar derecho a ejercer una profesión. *El Suplemento al Título* añade información al título obtenido, mediante una descripción de la naturaleza, nivel, contexto, cualificaciones y contenido del mismo.

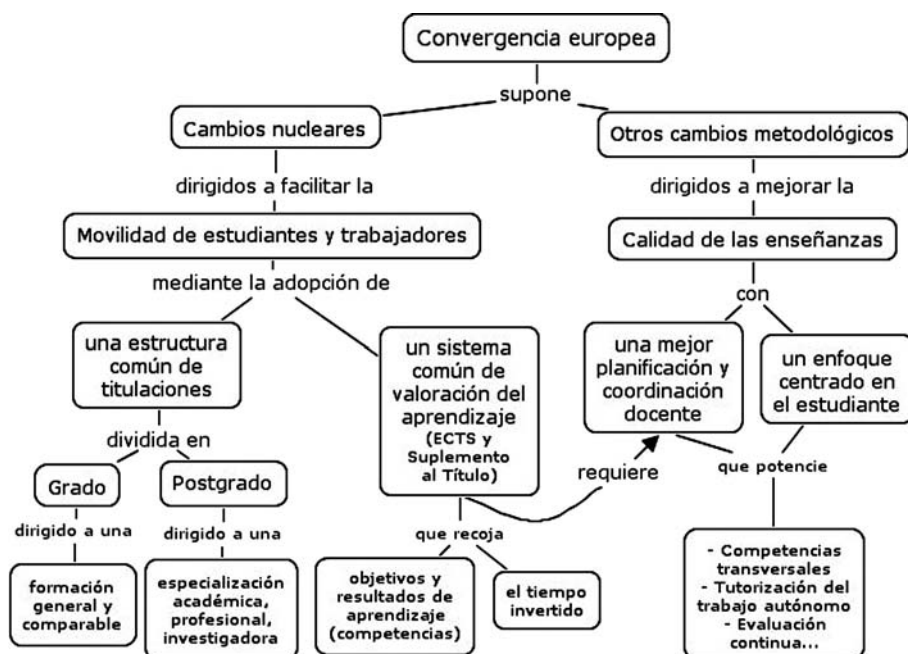
El *crédito europeo* (o ECTS con las siglas de su nombre completo en inglés) implica, en tercer lugar, una forma diferente de informar de los resultados del aprendizaje, así como de diseñar las enseñanzas, basado en considerar el tiempo total de trabajo que el promedio de estudiantes de ese título necesitaría supuestamente invertir, como mínimo, para alcanzar dichos resultados. Esto choca frontalmente con la tradición de muchos países (en España, por ejemplo, los créditos representaban simplemente el número de horas en actividades presenciales que se ofertaban a los estudiantes en cada asignatura).

Finalmente, se intenta impulsar procedimientos de *garantía de calidad* que fortalezcan la confianza mutua entre todos los integrantes del EEES. Para ello se han creado agencias de calidad, integradas en la Red Europea de Agencias de Calidad (ENQA), que homologan las tareas de las diferentes agencias nacionales.

Con ser importantes, estos cambios no agotan el alcance de la reforma que se nos avecina. Para llevarlos a buen término será necesario que vengan acompañados de otros de índole metodológica que contribuyan a mejorar la calidad de la enseñanza universitaria. Una mera traslación de los contenidos de las viejas titulaciones a las nuevas o una mera conversión de créditos antiguos en créditos europeos darán al traste con todo el proceso. Es necesario que se produzca una auténtica renovación docente en la universidad, que ponga más énfasis en la planificación y en la coordi-

nación de las enseñanzas; que convierta al estudiante en el principal foco del cambio. En la figura 1 se sintetizan los principales elementos que acabamos de comentar.

Figura 1: Cambios asociados a la convergencia europea



### El papel de las competencias en el EEES

La incorporación de competencias al diseño de planes de estudio tiene su origen en la necesidad de articular el diseño de las enseñanzas universitarias con el empleo. El concepto de competencia ha estado, de hecho, tradicionalmente vinculado a la formación profesional, por lo que su ampliación a los diferentes niveles de la formación permanente a lo largo del ciclo vital provoca lógicas resistencias. En la formación profesional, se definen las competencias como un conjunto identificable de conocimientos, habilidades y actitudes, relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en un área ocupacional concreta. La OCDE y otras instancias han optado, sin embar-

go, por una acepción más amplia, que incluye cualquier capacidad para responder a las demandas y llevar a cabo tareas de forma adecuada en diferentes contextos sociales y académicos, a través de la combinación de diversas habilidades, conocimientos, actitudes, etc. En este mismo sentido, el borrador de propuesta Directrices para la Elaboración de Títulos Universitarios de Grado y Máster define las competencias como una combinación de conocimientos, habilidades (intelectuales, manuales, sociales, etc.), actitudes y valores que capacitarán a un titulado para afrontar con garantías la resolución de problemas o la intervención en un contexto académico, profesional o social determinado” (MEC, 2006, p. 6). Las competencias deben permitir la identificación de resultados de aprendizaje que puedan evaluarse.

Así pues, el concepto de competencia representa algo más que conocimientos. Supone la capacidad de integrar y *movilizar estratégicamente* varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones concretas. Estos recursos son esencialmente una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes de diferente tipo.

La prospección y explicitación de este tipo de competencias, asociadas a los objetivos de un plan de estudios, puede proporcionar varias ventajas. Ante todo, puede ayudar a vertebrar la enseñanza de las diferentes materias en torno a metas explícitas y evaluables, que las integren en un proyecto formativo común. Esta función no requiere realmente que los objetivos de las diferentes materias se vinculen al desarrollo de las competencias del título, pero es una alternativa que puede reducir la tradicional fragmentación de los currículos universitarios. Además, el establecimiento de las competencias asociadas al título es una estrategia fundamental para articular sus enseñanzas con un marco de cualificaciones, que pone el acento en la empleabilidad y las demandas laborales para formular esas metas de aprendizaje. En un contexto político donde interesa particularmente favorecer la movilidad de los trabajadores de los diferentes países europeos, el diseño de competencias y cualificaciones hace más comprensible por los empleadores y las instituciones ajenas a la universidad los resultados de aprendizaje obtenidos al cursar un determinado título.

Sin embargo, debemos hacer constar la grave limitación que supondría planificar los objetivos de un título exclusivamente en términos de competencias profesionales. En su artículo primero, la Ley Orgánica de Universidades (LOU) establece como primera función de la universidad “la creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura”. En relación a los estudiantes, esta función no se circunscribe únicamente a proporcionar conocimientos: ante todo los alumnos universitarios deben desarrollar capacidades intelectuales, técnicas o artísticas y también sociales y personales. Dichas capacidades deben propiciar la creatividad, la solución de problemas y el aprendizaje autónomo a lo largo de toda la vida. Un

enfoque exclusivamente centrado en el diseño de competencias profesionales plantearía el indudable riesgo de “encorsetar” el aprendizaje universitario en torno a los *productos formativos* que demanda el mercado laboral, en perjuicio de otras capacidades intelectuales y sociomorales, propias de la formación cultural del individuo.

Esta última cuestión es crucial en relación a la incorporación de aprendizajes tan importantes como el que nos ocupa: la responsabilidad social corporativa (RSC). La previsión de resultados de aprendizaje en términos de competencias no debe suponer menoscabo del compromiso cultural y social de la universidad, ni convertirse en un mero sometimiento a las demandas de los empleadores. Por el contrario, debe ayudar a mejorar la formación universitaria, sin dar la espalda a las necesidades del mercado laboral (como tradicionalmente se ha achacado a algunas enseñanzas universitarias). Una enseñanza basada en competencias debería enriquecer los contenidos de aprendizaje con la consideración de diferentes habilidades y actitudes, que los estudiantes aplicarán a determinadas situaciones. Se trata de que los profesores se coordinen para enseñar y evaluar algo más que conocimientos disciplinares, en tareas prácticas, análogas a las que encontrarán en diferentes contextos sociales y profesionales. Lo importante en una enseñanza universitaria de calidad no es tanto la posesión de una serie de conocimientos disciplinares, como que se haga un uso efectivo de ellos en la práctica. Los conocimientos son ingredientes muy importantes para el desarrollo de las competencias. Sin embargo, “almacenar” conocimientos no garantiza que posteriormente se movilicen con eficacia a la hora de afrontar tareas académicas, sociales o profesionales.

### *El diseño de competencias en los nuevos planes de estudio*

Así pues, el diseño curricular de un título y sus correspondientes materias deberían arrancar de la concreción de un sistema de *competencias* que el alumnado debe alcanzar al finalizar sus estudios. Este diseño debe fundamentarse en referentes suficientemente objetivos y justificados. El *Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior* (MECES), especificará en un futuro próximo las cualificaciones que los planes de estudio deben tener en cuenta antes de formular las competencias del título. Entre tanto, la *Guía de apoyo* elaborada por ANECA (2007) sugiere otros referentes, disponibles en Internet, como el *Subject Benchmark Statements* de la QAA o el *Bologna Handbook* de la EUA. Otras fuentes y condicionantes que deben tenerse en cuenta para diseñar las competencias del título son los perfiles profesionales y formativos (que pueden explicitarse o no en los objetivos del título). También es importante la planificación estratégica de la universidad o del propio centro; de la

que puede derivar, por ejemplo, la apuesta por determinados perfiles en el análisis de las fortalezas propias o en notas de identidad de esa universidad.

Además de estos referentes generales, pueden consultarse otras fuentes y experiencias más específicas de cada título. El proyecto *Tuning educational structures in Europe* (2003), por ejemplo, ensayó con notable éxito un procedimiento de diseño de competencias con la colaboración de tres agentes: los académicos, los empleadores y los propios estudiantes recientemente incorporados al mercado de trabajo. Si se cuenta con un título antecedente, este análisis ofrece una información muy útil para orientar el diseño de aquellas competencias más relevantes para los futuros titulados. Los Libros Blancos de los títulos de grado, elaborados bajo los auspicios de ANECA entre 2003 y 2005, y las posteriores fichas técnicas, propuestas por el MEC en 2005, ofrecen también abundante información sobre los posibles perfiles profesionales y competencias de una gran variedad de títulos.

Una vez recogida y estudiada toda esta información, la comisión encargada del diseño de las competencias asociadas al título debe enunciarlas, asegurándose, como ya se ha dicho, de que no reflejen únicamente contenidos disciplinares, sino los conocimientos, habilidades y actitudes, necesarios para una actuación satisfactoria en los contextos académicos, sociales o profesionales, asociados al título. Las competencias pueden jerarquizarse (estableciendo, por ejemplo, competencias generales y específicas). También puede considerarse la inclusión de competencias *transversales*, no asociadas a conocimientos disciplinares ni a un perfil profesional; en otras palabras, competencias que involucran conocimientos, habilidades y actitudes básicamente comunes a muy diferentes situaciones de aplicación, incluso de diferentes ramas (como hablar en público, trabajar en equipo, manejar tecnologías de la información y la comunicación, etc.).

Es en este punto donde fundamentalmente tiene cabida la responsabilidad social corporativa. La RSC está directamente vinculada a competencias relacionadas con participar activa y eficazmente en la prevención y resolución de problemas colectivos derivados del impacto económico, social y ambiental de las actividades empresariales. Dada la influencia de las organizaciones empresariales en la formación universitaria y la fuerza con que la RSC ha irrumpido en el terreno de la gestión empresarial, merece la pena estudiar su consideración en los nuevos planes de estudio.

## **2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL EEES**

La RSC, como concepto académico, surge a finales de los 70 y principios de los 80 del pasado siglo, vinculado a una mejora de la imagen corporativa de las grandes

organizaciones empresariales, en un intento de posicionamiento alejado de los escándalos financieros acaecidos en esas décadas. En este sentido, la publicación en 1984 de la obra de Freeman *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, acreditó a la sociedad en general para convertirse en demandante legítima de una información transparente y fiable de las operaciones realizadas por las corporaciones empresariales (Clark, 2000).

El concepto de RSC ha ido evolucionando y ampliando su campo de aplicación, de tal forma que en el momento actual puede entenderse como el reconocimiento e integración voluntaria en sus operaciones, por parte de las organizaciones (sean éstas empresas o no lucrativas), de las preocupaciones económicas, sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren unas mejores relaciones con sus interlocutores (De la Cuesta *et al.*, 2002). El objetivo último de dichas prácticas consiste en mejorar la situación competitiva de las organizaciones e incrementar el valor que las mismas proporcionan a los *stakeholder* o grupos de interés con los que se relaciona la empresa: clientes, acreedores, accionistas, administración pública, empleados, proveedores, deudores y público en general (Johnson y Scholes, 2001). Se trata, por tanto de transformar las empresas actuales en *empresas ciudadanas*, en las que los recursos humanos de todas las posiciones jerárquicas tengan asumidos e interiorizados los principios básicos de una gestión responsable; se supone no sólo un cumplimiento estricto de las leyes y normas vigentes sino de dar un paso más e integrar en la filosofía empresarial todo un corolario de principios, valores y normas coherentes con su estrategia tanto a corto como a largo plazo.

### *La RSC en la enseñanza universitaria*

Con estas premisas, las enseñanzas de los próximos años deben ofrecer una formación integral a los estudiantes, de tal forma que desde el mismo instante en que tomen contacto con la vida laboral sean portadores de las competencias necesarias para desarrollar actividades responsables. Como señala Boyce (2008), los profesores desempeñan un papel mediador esencial en la formación de un espíritu ético en sus alumnos, de manera que en el contexto globalizado en el que vivimos sean capaces de actuar responsablemente en su entorno, tanto en sus decisiones individuales como en las colectivas. En la misma línea, Packer y Sharrar (2003), vinculan el carácter cambiante de las condiciones de trabajo, con la necesidad de establecer mecanismos de formación adecuados, tanto dentro como fuera de las organizaciones y con la necesidad ineludible de emprender una reforma educativa que convierta a los

estudiantes en individuos flexibles, capaces de adaptarse a las condiciones del entorno, de aprender y de resolver problemas de forma creativa y colaborativa, fomentando su capacidad de aprendizaje a lo largo de la vida siempre bajo la premisa de la RSC.

En un entorno socioeconómico caracterizado por un proceso irreversible de globalización y caracterizado por una intencionalidad creciente de protección medioambiental, preocupación por los riesgos en el entorno de trabajo, conciliación de vida familiar y laboral, bienestar y cuidados de la salud, etc., la RSC constituye, en definitiva, un contenido de aprendizaje transversal y de suma importancia para la formación de los universitarios del siglo XXI.

La sensibilización de profesores y estudiantes universitarios con respecto a la RSC ha ido creciendo progresivamente en los últimos años. Diversos trabajos han analizado el nivel de conocimiento de los estudiantes universitarios en materia de RSC, así como los condicionantes que les predisponen a actuar o no de manera socialmente responsable. Uno de los primeros estudios, llevado a cabo por Burton y Hegarty (1999) entre alumnos universitarios norteamericanos, encontró diferencias significativas de género en cuanto a las actitudes hacia la RSC y, concretamente, una mayor sensibilidad por parte del género femenino. Con el fin de conocer la opinión de los alumnos universitarios de nuestro entorno próximo, Jorge *et al.*, (2007 a,b) y Gallardo *et al.*, (2007), han llevado a cabo un conjunto de estudios en el ámbito de la ética empresarial y la responsabilidad social de las organizaciones en tres instituciones de educación superior: la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Extremadura, el Departamento de Gestión de la Universidad de Évora y la Escuela Superior de Ciencias Empresariales del Instituto Politécnico de Setúbal. Los resultados muestran que los estudiantes están interesados por aspectos vinculados a la responsabilidad social empresarial en la triple dimensión económica, social y medioambiental; si bien ponen de manifiesto un nivel de conocimientos previos sobre el tópico muy bajo, además de confuso.

### *La RSC como competencia transversal*

Parece pues justificada la conveniencia de considerar la inclusión explícita de la RSC como competencia transversal asociada a muy diversos títulos de grado y postgrado. Por un lado, debido a la relevancia de la formación en RSC para los futuros profesionales que actualmente se preparan en las aulas universitarias. Por otro lado, porque se trata de un aprendizaje que requiere, no sólo una serie de conocimientos, sino también un repertorio de habilidades y actitudes, necesarias para *movi-*



*lizar estratégicamente* dichos conocimientos y poder responder con eficacia a demandas específicas en diferentes contextos. Entre los *conocimientos* necesarios para la adquisición de esta competencia podríamos señalar los referidos a memorias y estándares de sostenibilidad, campañas de marketing con causa, compromisos organizativos, fondos éticos, etc. Entre las *habilidades* podríamos destacar la capacidad de evaluación del impacto social y medioambiental de las decisiones empresariales, la catalogación de buenas prácticas empresariales mediante procesos de *benchmarking*, la difusión de información fidedigna a los agentes sociales, el desarrollo de un espíritu crítico, etc. En el ámbito actitudinal, por último, es imprescindible tomar conciencia y adquirir un sentimiento de igualdad en términos de género en el entorno laboral, adquirir valores de responsabilidad y ética en el desempeño profesional, una predisposición al trabajo colaborativo y a las relaciones personales, etc. Todos estos conocimientos, habilidades y actitudes deberían aplicarse en situaciones de aplicación reales o análogos (de protección medio-ambiental, riesgos laborales, conciliación...), lo más específicas y diversificadas posibles.

Los métodos de enseñanza que promueve el proceso de Bolonia, centrados en el aprendizaje del estudiante, con diferentes modalidades organizativas, facilitan abordar estos contenidos desde una perspectiva activa, de búsqueda de información, de análisis crítico de la realidad social, y con un debate profundo. Las nuevas metodologías de aprendizaje cooperativo, el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje basado en proyectos y todas las técnicas que fomenten un aprendizaje activo, se configuran como medios necesarios para incorporar y evaluar competencias transversales como la RSC en el desempeño profesional.

### **3. ESTRATEGIAS PARA LA INCLUSIÓN DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES RELACIONADAS CON LA RSC EN LOS NUEVOS PLANES DE ESTUDIO**

Como hemos apuntado, el EEES impone nuevas exigencias e ingredientes, hasta ahora desconocidas en nuestro país, en el proceso de elaboración de planes de estudios. La nueva regulación española para elaborar planes de estudios de titulaciones universitarias oficiales permite ahora a cada universidad establecer sus opciones estratégicas para poder diferenciarse y especializarse. El diseño de los planes de estudio se concibe como un proceso descendente, a partir de una formulación inicial de los resultados formativos que se esperan en términos de competencias. Salvo en ciertos títulos que habilitan para el ejercicio de profesiones reguladas, las universidades tienen casi absoluta libertad para diseñar las materias y la dedicación de los estu-

diantes a cada uno de los contenidos (véase, Montanero *et al.*, 2008). En este marco, se plantean varias estrategias posibles para que las universidades y los centros incorporen explícitamente la RSC como competencia transversal en diferentes planes de estudio.

### *La RSC en los objetivos generales del título*

La Guía de apoyo para la solicitud de verificación de títulos oficiales (ANECA, 2007), recomienda, antes de la reflexión sobre las competencias asociadas al título, “articular el proyecto de título oficial a partir del establecimiento de objetivos que reflejen la orientación general del mismo” (p. 10). Los *objetivos del título* pueden hacer alusión, no sólo a las intenciones educativas explícitas (de tipo cultural, científico y profesional) que vertebran en sus enseñanzas, sino también aquellas otras vinculadas a su contribución y responsabilidad social, así como a la orientación o el perfil que se pretende otorgar al título (generalista, especializada, científica, profesional, etc.). De acuerdo con el marco normativo vigente<sup>2</sup>, estos objetivos deben definirse teniendo en cuenta los derechos fundamentales y de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, los principios de igualdad de oportunidades y accesibilidad universal de las personas con discapacidad y los valores propios de una cultura de la paz y de valores democráticos.

Podríamos señalar dos tipos de objetivos. Todo plan de estudios debe, por un lado, enunciar las principales metas formativas que se plantea con sus estudiantes. Estas intenciones deben estar fundamentalmente vinculadas a las competencias generales y transversales asociadas al título.

Por otro lado, el plan de estudios puede reflejar otras metas institucionales, sociales y culturales, relacionadas con el papel de esas enseñanzas en el plan estratégico de la universidad o la Comunidad Autónoma, los beneficios sociales para el entorno, etc. Algunos de estos objetivos podrían recoger intenciones relativas a la contribución del título al *desarrollo del tejido económico y profesional de la región*. Otros objetivos están vinculados a la promoción de determinados valores éticos, sociales y culturales, como la RSC. Repárese en que el impacto de este segundo tipo de objetivos no se limitaría a la introducción de determinadas materias o contenidos relacionados con la RSC. Debería condicionar la implicación global del título en su entorno, pro-

---

2 Véase la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad; la Ley 27/2005, de 30 de noviembre, de fomento de la educación y la cultura de la paz; y la Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

moviendo, por ejemplo, convenios para la oferta de determinadas prácticas externas, proyectos de fin de grado, etc.

### *La RSC como competencia general del grado y/o postgrado*

Otra estrategia consistiría en que la universidad, o el propio centro, la reconociera como una competencia general del grado, que todos los estudiantes deben adquirir, como un sello de identidad propio de los títulos que expide. El proceso de concreción de las enseñanzas en RSC se plantearía, desde este enfoque, en diversos niveles de generalidad. En un primer nivel, la universidad (o eventualmente un centro) podría formular un conjunto de competencias, de carácter transversal, que tendrían como horizonte cualquier título de grado impartido en dicha universidad o centro. Lógicamente la inclusión de la RSC como una competencia general del grado debería fundamentarse en el plan estratégico del centro o la universidad (lo que, en este último caso, requeriría involucrar a gran parte de la comunidad universitaria, al menos al Claustro de profesores y al Consejo Social).

En un segundo nivel, las competencias establecidas en los planes de estudio de cualquier título de esa universidad o centro deberían reflejar o vincularse explícitamente a aquellas competencias del grado previamente acordadas. Esta circunstancia no excluye la posibilidad de que cada centro pudiera concretar también otras competencias *transversales*, es decir, que no son específicas de ese título, pero que no necesariamente deben ser comunes a todo el resto de títulos de la universidad.

En cualquier caso, la consideración de competencias generales del grado u otras competencias transversales supone que las enseñanzas del título deben abordarlas explícitamente, ya sea con materias de *formación básica* u otras materias obligatorias u optativas. De acuerdo con la normativa actual, en los títulos de grado cabe distinguir un primer bloque de un mínimo de 60 créditos que debe suponer una formación en competencias y materias básicas, y que debe ofertarse en los dos primeros cursos académicos. Aunque el Gobierno ha establecido listados de materias básicas por rama del conocimiento, éstas pueden concretarse en asignaturas de un mínimo de 6 créditos, adecuadas a las características de cada titulación. Un mínimo de 36 créditos de estas asignaturas deberán corresponderse a aquellas materias básicas establecidas para la propia rama del conocimiento a la que se adscriba la titulación. Los restantes créditos podrán estar configurados por otras materias básicas, incluidas o no en los listados de las ramas, siempre que se justifique por la universidad su carácter básico para la formación inicial del estudiante y su carácter de competencia transversal. Entre estas últimas podría aparecer la RSC.

Si se considera conveniente, no obstante, algunas competencias (como el conocimiento de un idioma extranjero o la propia RSC) podrían no evaluarse específicamente en ninguna materia obligatoria; lo que conllevaría la necesidad de establecer criterios y procedimientos de acreditación de su adquisición a lo largo de los estudios (con la realización de otros estudios fuera de la universidad, certificación de determinadas experiencias prácticas o laborales, etc.).

### *La RSC como asignatura o competencia específica*

Una vez diseñados los objetivos y competencias de egreso cabe la posibilidad de establecer también un tercer nivel de concreción que refleje competencias *específicas* para determinados módulos, explícitamente vinculadas a las competencias generales que se hubieran diseñado en el nivel anterior. Estos módulos podrían incluir materias no correspondientes a la formación básica. En determinados títulos, por tanto, además de asignaturas de formación básica, podrían considerarse otras, obligatorias u optativas, que tengan una particular relación con la RSC.

En el pasado se ha constatado una tendencia casi generalizada a diseñar optativas en función de intereses particulares del profesorado; lo que a menudo genera una oferta arbitraria y desequilibrada (concentrada en determinados contenidos y competencias) e incluso desvinculada del resto de enseñanzas del título. Es importante que cada materia o asignatura que aparezca en un plan de estudios con un carácter optativo se acompañe de una justificación de su papel en el conjunto del título, con objeto de facilitar la profundización de los estudiantes en determinadas competencias fundamentales o la introducción a otras secundarias o transversales. De acuerdo con la relevancia y el carácter eminentemente transversal de la RSC, que hemos tratado de justificar anteriormente, la inclusión como asignatura obligatoria u optativa en diversos títulos es una opción viable. También lo sería su inclusión como competencia asociada a diferentes asignaturas de un plan de estudio. En este último caso, sin embargo, es importante asegurarse de que dicha presencia no se limite a una “declaración de buenas intenciones” en los objetivos de las asignaturas correspondientes, sino que verdaderamente forme parte de los planes de trabajo de esas asignaturas y de sus criterios de evaluación.

### *La RSC en otras actividades de formación*

La modificación de la Ley Orgánica de Universidades aprobada en 2007 incorporó como un derecho de los estudiantes (art. 46 i) el “obtener reconocimiento aca-

démico por su participación en actividades universitarias culturales, deportivas, de representación estudiantil, solidarias y de cooperación”. Posteriormente, el RD 1393/2007 limitó a un máximo de 6 los créditos del plan de estudios cursados que pueden reconocerse por ese medio.

En este sentido, puede propiciarse también la adquisición de competencias relacionadas con RSC reconociendo como actividad formativa, con este límite de créditos, la participación en experiencias de voluntariado, solidarias o de cooperación, implicada la prevención y resolución de problemas colectivos derivados del impacto económico, social y ambiental de diversas organizaciones.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANECA (2007). *Guía de apoyo para la solicitud de verificación de títulos oficiales*. Madrid: ANECA.

Boyce, G. (2008). The social relevance of ethics education in a globalising era: From individual dilemmas to systemic crises. *Critical Perspectives on Accounting*, 19, 255-290.

Burton, B. y Hegarty (1999). Some determinants of Student Corporate Social Responsibility Orientation. *Business & Society*, 38 (2), 188-205.

Clark, C.E. (2000). Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review*, 26(3), 363-380.

De la Cuesta González, M.; Valor Martínez, C.; Sanmartín Serrano, S. y Botija Buiza, M. (2002). *La Responsabilidad Social Corporativa: Una aplicación a España*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia y Economistas sin Fronteras.

Gallardo, D.; Jorge, F. y Seabra, M. (2007). Percepción de la ética y responsabilidad social de las organizaciones por los futuros profesionales de la dirección y gestión de empresas. Motivaciones ante su desempeño futuro”. En *XIV Congreso de AECA. Empresa y sociedad: respondiendo al cambio*. Valencia.

González, J. y Wagenaar, R. (2003). *Tuning Educational Structure in Europe*. Bilbao: Deusto.

Jonson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.

Jorge, F.; Seabra, M. y Gallardo, D. (2007a). Ética empresarial e Responsabilidade Social das organizações. A percepção e motivação dos alunos de ciências empresariais e de ciências econômicas recém-chegados ao ensino superior. Um estudo

exploratório a sul de Portugal e Espanha. En *XVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica*. Logroño: Universidad de la Rioja.

Jorge, F.; Seabra, M. y Gallardo, D. (2007b). A percepção e motivação dos alunos de ciências empresariais e de ciências económicas sobre as temáticas da Ética Empresarial e Responsabilidade Social das Organizações. Um estudo exploratório no ensino superior Português e Espanhol. En *XV Congreso Nacional de la Asociación Española de Ética de la Economía y de las Organizaciones*: “El buen Gobierno de las Organizaciones”. Barcelona.

MEC (2006). *Borrador de propuesta. Directrices para la Elaboración de Títulos Universitarios de Grado y Máster*. Madrid: MEC.

Montanero, M.; Mateos, V.; Gómez, V. y Salamanca, S. (2008). *Diseño de títulos de grado en el EEEES*. Madrid: Pirámide.

Packer, A.H. y Sharrar, G.K. (2003). Linking lifelong learning, corporate social responsibility and the changing nature of work. *Advances in Developing Human Resources*, 5 (3), 332-341.

Real Decreto 1393/2007 de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales (BOE núm. 260 de 30 de octubre de 2007).

# Visión académica de la RSC: su inclusión en los nuevos programas universitarios

M<sup>a</sup> DE LAS MERCEDES GALÁN LADERO  
Profesora de la Universidad de Extremadura

## 1. INTRODUCCIÓN

*¿Qué enseñamos en la Universidad? ¿Qué enseñamos en las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales, en las Escuelas de Negocios?*

Estas preguntas se han planteado en los últimos años en el ámbito académico internacional (principalmente, en Norteamérica y Europa) y han motivado una mayor relevancia de la responsabilidad social corporativa (RSC) debido, sobre todo, a situaciones como:

- Grandes escándalos corporativos (“maquillaje” de cuentas anuales, falsificación de documentos, “agujeros” financieros, fraude, sobornos, corrupción, etc.). Un ejemplo sería el caso Enron, que ha tenido un impacto mundial (figura 1).

*Figura 1: El caso Enron*

Enron era una compañía energética de Texas, con más de 21.000 empleados, y considerada como una de las principales empresas de Estados Unidos en la década de los noventa. Durante seis años consecutivos (1996-2001) fue nombrada por la revista Fortune “la compañía más innovadora de América”, e incluida en el listado de 2000 de “las 100 mejores empresas para trabajar en América”. A pesar de todo ello, se declaró en quiebra a finales de 2001, dejando tras de sí un enorme fraude contable y una gran corrupción.

El escándalo de Enron también causó la disolución de Arthur Andersen, una de las principales empresas auditoras del mundo, que fue acusada de obstrucción a la justicia y de destrucción de documentación relativa a sus auditorías de Enron.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Wikipedia (2007).

- Grandes catástrofes medioambientales (vertidos y emisiones tóxicas, residuos, etc.). Por ejemplo, la catástrofe de Bhopal (figura 2), considerada por muchos como la mayor tragedia de la industria química.

*Figura 2: La catástrofe de Bhopal (India)*

En la madrugada del 3 de diciembre de 1984, se produjo un escape de gas tóxico de una planta química de Union Carbide en Bhopal (India). Según fuentes oficiales, murieron 3.000 personas (aunque otras fuentes señalaron cifras superiores, entre 8.000 y 10.000 personas fallecidas).

Otras 150.000 han sufrido enfermedades derivadas de este accidente (muchas de ellas han fallecido en los años posteriores; también numerosos niños nacidos después del desastre sufren malformaciones y enfermedades asociadas al gas tóxico).

Union Carbide abandonó la fábrica, dejando toneladas de residuos tóxicos, que han contaminado la tierra y el agua de la zona. Dow Chemical, fusionada posteriormente con Union Carbide, ha rechazado durante estos años asumir responsabilidad alguna en la tragedia.

Sin embargo, Greenpeace y las organizaciones de supervivientes de Bhopal han estado pidiendo a Dow Chemical durante estas dos últimas décadas que:

- Asuma los gastos de limpieza del emplazamiento de la fábrica, como ocurriría si ésta hubiese estado en los Estados Unidos.
- Asegure el tratamiento médico a largo plazo y la rehabilitación médica para los supervivientes del escape.
- Asegure la indemnización económica para las personas afectadas y para sus familias.
- Proporcione agua potable a las comunidades que se ven obligadas a consumir agua subterránea contaminada.

Además, también han solicitado que se establezcan acuerdos internacionales que responsabilicen a las corporaciones criminal y financieramente por los desastres industriales y la contaminación continuada.

Fuente: Adaptado de Greenpeace (2007).

- Comercialización de productos que provocan daños físicos y/o morales en los consumidores. Por ejemplo, el tabaco (figura 3), el alcohol, los productos “milagro”, la comida “rápida” (figura 4), determinados videojuegos muy violentos, la pornografía, ...



*Figura 3: El caso Fortuna – “For 0.7”*

Fortuna, marca líder de cigarrillos rubios en España, experimentó durante la década de los noventa una pérdida de cuota de mercado ante el incremento de la competencia de otras marcas del sector.

A finales de 1998 y principios de 1999, la empresa lanzó la campaña “For 0.7”, por la cual la compañía se comprometía a donar el 0,7% de las ventas de Fortuna a proyectos humanitarios en el Tercer Mundo. Esta campaña tuvo una publicidad intensa y centrada en los jóvenes, y se basaba en los valores solidarios.

Los principales resultados de la campaña fueron el incremento de las ventas y un alto impacto entre los jóvenes. Sin embargo, también se desató la polémica. Las principales críticas se centraron en que:

- La campaña estaba dirigida a incrementar el consumo de un producto no ético (porque daña la salud), especialmente entre los jóvenes.
- Se utilizaba con fines mercantilistas la cifra del 0.7, un símbolo para muchas ONG.
- Existía una contradicción: por un lado, se pretendía colaborar en proyectos humanitarios en el Tercer Mundo, pero, por otro lado, éste era precisamente su nuevo mercado objetivo (las empresas tabaqueras buscan nuevos adictos en estos países, donde la legislación no es tan estricta o, incluso, inexistente).

A pesar de las críticas, la compañía continuó con la campaña. Como la Coordinadora Española de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (CONGDE) rechazó estos fondos e instó a las ONGD asociadas a no continuar aceptando ese dinero, la compañía decidió crear su propia fundación, el Fondo Solidario Fortuna (FSF), a través de la cual continuó realizando la campaña.

Fuente: Adaptado de CONGDE (2000).

*Figura 4: “Super Size Me”*

La denuncia de dos jóvenes contra McDonald’s, alegando que su obesidad era el resultado de comer los alimentos de esta compañía, lleva a Morgan Spurlock a examinar en un documental el efecto extremo de la comida rápida, cuestionando los hábitos alimenticios y político-económicos de los Estados Unidos, un país donde la obesidad es la segunda fuente de muertes evitables, sólo por detrás del tabaquismo.

Este director ofrece una visión crítica del sistema y una reflexión sobre el efecto de la adicción (tamaño Super Size –gigante–), o la forma de atraer a los niños (menú *Happy Meal*, payaso de McDonald's, ...).

En los meses posteriores a la emisión de esta película (¿coincidencia?), McDonald's lanzó sus nuevos menús de ensaladas, y retiró el tamaño Super Size.

Fuente: Adaptado de Spurlock (2004).

- Deslocalización de las multinacionales (el cambio de ubicación de plantas industriales de las multinacionales a países del Tercer Mundo, donde la legislación no es tan estricta –o, incluso, inexistente–, ha ocasionado, en algunos países, problemas de seguridad e higiene en el trabajo, jornadas excesivas, empleo de mano de obra infantil, el no respeto de los derechos humanos más básicos, etc.).

- Publicidad ilícita (en todas sus variantes: publicidad falsa, engañosa, encubierta, sexista, abusiva, manipuladora, agresiva, desleal, dirigida a colectivos vulnerables –por ejemplo, los niños–, etc.), así como la generación de expectativas imposibles de cumplir (por ejemplo, determinados prototipos de belleza irreales), o el llamamiento a valores y comportamientos no deseables (individualismo, vanidad, egoísmo, frivolidad, ostentación, éxito a cualquier precio...) (figura 5).

Todo ello ha llevado a reexaminar el papel de las corporaciones en la sociedad, así como las responsabilidades de los ejecutivos, directivos, contables y otros miembros de las organizaciones.

*Figura 5: Casos de publicidad ilícita*

- Utilización de imágenes “duras”, que pueden herir la sensibilidad del espectador (como fotos del atentado contra las Torres Gemelas de Nueva York, anuncios con personas enfermas de lepra –Anesvad– o de SIDA –Benetton–, etc.).
- Prototipos de belleza que promueven la anorexia.
- Publicidad engañosa de algunas compañías de telefonía móvil.
- Publicidad sexista (desnudos en los anuncios, presentación de determinados estereotipos de la mujer, ...).

En 2007 han destacado los casos de Dolce & Gabbana y Armani Jr. Estas empresas fueron acusadas de atentar contra la dignidad de la mujer e incitar a la explotación infantil, respectivamente, en su publicidad.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Díaz et al. (2007).

## 2. ¿QUÉ TIPO DE FUTUROS PROFESIONALES ESTAMOS FORMANDO?

Volviendo a la pregunta inicial (*¿Qué estamos enseñando en las Facultades de Económicas y Empresariales?*), podríamos plantearnos también otra cuestión: *¿qué tipo de futuros profesionales estamos formando?* Esto nos lleva a una reflexión y un replanteamiento de la formación académica.

Debemos prepararlos para obtener beneficios económicos, pero también para construir empresas sostenibles a largo plazo y ser conscientes de los efectos y las consecuencias de su actuación sobre: la propia empresa (prestigio, imagen, ...), el medio ambiente (residuos generados –cantidad y tipo de residuos–, contaminación, peligro para la población local, ...), los consumidores (efectos de sus productos –a corto y largo plazo–), los accionistas de la empresa, así como la sociedad en general (efectos de la publicidad sobre los hábitos de consumo y de comportamiento social).

Nuestros estudiantes, que en un futuro próximo serán empresarios, directivos o empleados por cuenta ajena, deben conocer el nuevo contexto en el que van a trabajar, y en el que la RSC va a tener una especial relevancia. Actualmente, muchas empresas han adoptado la RSC por iniciativa propia, como elemento estratégico para obtener una ventaja competitiva en diferenciación, mejorando la imagen de la organización y consiguiendo una mayor fidelización de los clientes. Sin embargo, en el futuro, la RSC puede llegar a ser indispensable para mantenerse en el mercado.

Este nuevo contexto estará formado por distintos grupos de interés (*stakeholders*), entre los que destacan:

- Los consumidores: cada vez más formados e informados, más exigentes, analizan a la empresa que está detrás del producto, valorando positivamente las acciones de RSC.
- Los empleados: los mejores profesionales prefieren trabajar en organizaciones socialmente responsables que no les planteen dilemas éticos (valores de individuo vs. objetivos exigidos por la empresa), que hagan compatible su vida

laboral y familiar (horarios, movilidad geográfica, formación, ...) y que tengan (y respeten) los códigos de conducta.

- La sociedad, en general: valora la participación de las empresas en causas sociales, las acciones de patrocinio y mecenazgo, ...
- Las organizaciones de consumidores y usuarios, ONGs y grupos ecologistas denuncian cada vez más las malas prácticas empresariales, los productos no seguros, o el impacto negativo sobre el medio ambiente o la sociedad. Estas asociaciones gozan de una gran credibilidad, y pueden influir negativamente en la imagen y reputación de las empresas, fomentando protestas o incluso boicots contra ellas si consideran que no actúan de una forma socialmente responsable.
- Las entidades financieras: valoran ya como elemento de riesgo (en el sistema de evaluación de las condiciones de concesión de créditos a empresas) el comportamiento social y/o medioambiental.
- Las administraciones públicas (en todos sus niveles: local, provincial, regional, nacional e internacional) están incorporando criterios de RSC en las compras y licitaciones públicas. Por otra parte, también están surgiendo normativas (legislación social y medioambiental) que empiezan a exigir responsabilidad administrativa, civil y/o penal a las empresas. Asimismo, están cambiando las condiciones políticoeconómicas, aumentando los costes de contaminación (mediante impuestos y solicitud de permisos) y/o incentivando las mejoras sociales y medioambientales (mediante subvenciones).

Así, por ejemplo, a nivel comunitario, la Comisión Europea publicó en 2001 el Libro Verde para fomentar prácticas empresariales socialmente responsables. También se está planteando, a nivel comunitario, si exigir o no a las empresas la denominada Triple Memoria –económica, social y medioambiental– (hasta ahora, en la mayoría de los países europeos, es sólo voluntaria). En este sentido, en España destacan las presentadas por el Grupo Inditex o el Grupo Santander.

- Los distribuidores y proveedores: buscan socios y colaboradores socialmente responsables. Por ejemplo, empresas como Inditex lo reflejan ya explícitamente en sus códigos de conducta.
- Los inversores: han comenzado a aplicar criterios no sólo económicos, sino también éticos, en sus inversiones. Por otra parte, también se están incrementando las denominadas inversiones socialmente responsables (figura 6).

Figura 6: Los fondos de inversión socialmente responsables

En España, existen dos grandes tipos de fondos de inversión socialmente responsables: los fondos éticos y los fondos solidarios.

- Las inversiones éticas tienen como objetivo dirigir el ahorro hacia aquellas empresas y sectores que, de acuerdo al ideario del fondo ético, cumplan los criterios valorativos allí expuestos (positivos y/o negativos). Incluyen los fondos ecológicos.
- Las inversiones solidarias son aquéllas que ceden un porcentaje de la comisión de gestión a determinadas ONGs. No tienen limitaciones éticas ni criterios que cumplir (aunque, normalmente, también suelen ser éticas).

Fuente: Galán (2002).

- Las compañías de seguros: incluyen el riesgo medioambiental como criterio para determinadas condiciones de aseguramiento (responsabilidad civil medioambiental), estableciendo recargos y penalizaciones para las más contaminantes.
- Organismos independientes: avalan a la empresa (certificaciones medioambientales, sociales, etiquetado ecológico, ...). Conservan una gran credibilidad entre los consumidores. Por ejemplo, la etiqueta ecológica europea, o los certificados de AENOR ISO 14001 (para el caso de España).
- La competencia: a veces, como reacción defensiva, el resto de empresas del sector imitan a la organización pionera en aplicar la RSC, produciéndose lo que se conoce como “*efecto dominó*”.

Atendiendo a este nuevo contexto, vamos a analizar a continuación la repercusión de la RSC en la formación académica y en la investigación propiamente dicha.

### **3. INTEGRACIÓN DE LA RSC EN EL ÁMBITO ACADÉMICO. SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURA**

Actualmente, dentro de la formación académica, la RSC se considera dentro de diplomaturas y licenciaturas como Administración de Empresas, Investigación y Técnicas de Mercado, o Empresariales, bien como temas o apartados dentro de diversas asignaturas (por ejemplo, en Dirección Comercial o en Economía de la Empresa), o bien en asignaturas estrechamente relacionadas (como Ética Comercial o Marketing Ecológico).

VISIÓN ACADÉMICA DE LA RSC:  
SU INCLUSIÓN EN LOS NUEVOS PROGRAMAS UNIVERSITARIOS

En los programas de doctorado también se imparten cursos relacionados (por ejemplo, en la Universidad de Extremadura se imparte uno de marketing ecológico), y las líneas de investigación también contemplan la RSC.

Además, en los grupos de investigadores de las universidades también se considera la RSC como una línea de investigación (por ejemplo, el Grupo Extremeño de Marketing y Dirección de Operaciones –M@rkdo, de la UEX, tiene, entre sus líneas de investigación principales, una específica de RSC, y otras relacionadas– por ejemplo, la de Marketing Ecológico) (figura 7).

*Figura 7: Líneas de Investigación del Grupo Extremeño de Marketing y Dirección de Operaciones (M@rkdo)*



Fuente: M@rkdo - <http://merkado.unex.es> (Consulta: 09/07/2007)

También la investigación sobre RSC se ha desarrollado mucho en los últimos años, con una gran cantidad de publicaciones, tanto en Congresos (ya existen sesiones específicas sobre la RSC) como en revistas (generales, como el *Journal of Marketing*, o más específicas, como el *Journal of Business Ethics*, el *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, *Social Marketing Quarterly*, la *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, ...) y libros (por ejemplo, el de Kotler y Lee publicado en 2005 y titulado *Corporate Social Responsibility*).

También ha aumentado el número de conferencias, seminarios, jornadas, congresos, workshops, etc. donde se tratan temas de RSC (incluso algunos de ellos son monográficos): los Congresos de la Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo incluyen comunicaciones sobre la RSC; o los de la Humboldt University de Berlín (Alemania), que tratan exclusivamente de la RSC.

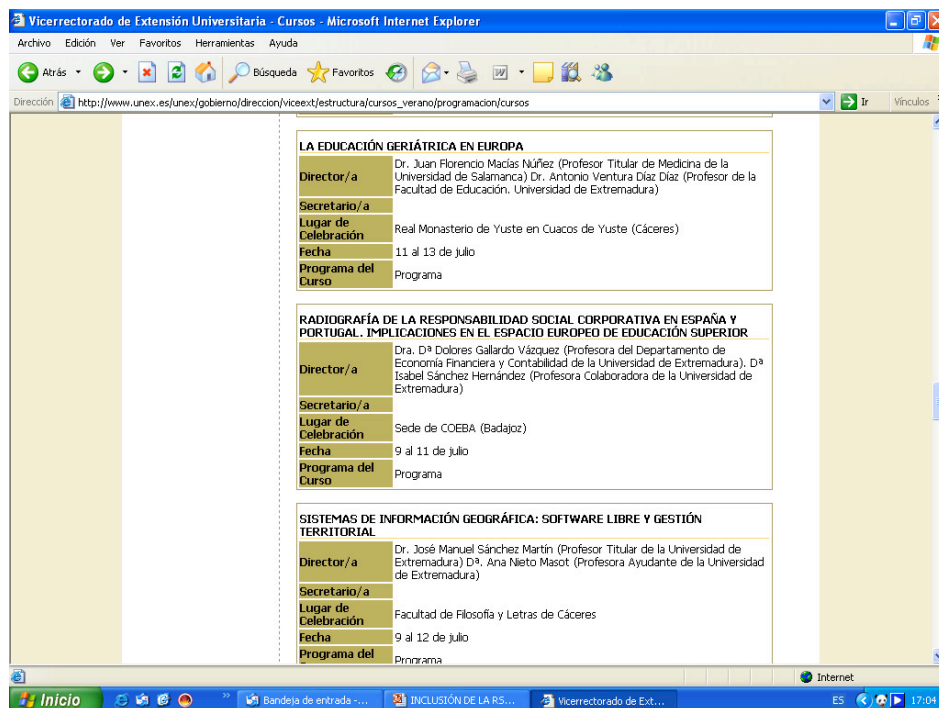
También se han creado asociaciones e institutos (Social Issues in Management - SIM, una división dentro de la Academy of Management -AOM-; el International Centre for Corporate Social Responsibility -ICCSR-, en la Universidad de Nottingham, UK; el Center for Corporate Values and Responsibility, de la Copenhagen Business School; el Centre for Socially Responsible Marketing, de la Universidad de Lethbridge, Canadá; CSR Europe; la Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo, Economistas Sin Fronteras, el Observatorio de la RSC, la Fundación Empresa y Sociedad, Forética, ...).

Con la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), se le da más importancia a la RSC en los nuevos planes de estudios, incluyéndola como asignatura común, concediéndole una mayor carga de créditos, organizando cursos y seminarios, etc.

En el caso de la UEX, si tomamos como ejemplo la Licenciatura en Investigación y Técnicas de Mercado (LITM), en su proceso de adaptación al EEES como Postgrado en Marketing e Investigación de Mercados, se incluye una asignatura común de Responsabilidad Social Corporativa, de 6 créditos ECTS. También se imparten cursos y seminarios (¡este curso de verano! -figura 8-).

VISIÓN ACADÉMICA DE LA RSC:  
SU INCLUSIÓN EN LOS NUEVOS PROGRAMAS UNIVERSITARIOS

Figura 8: Cursos de Verano de la UEX



Fuente: UEX – [www.unex.es](http://www.unex.es) (Consulta: 09/07/2007).

Otras universidades españolas, de manera similar, ofrecen esta asignatura (por ejemplo, en la Universidad de Comillas, la ofertan con 4 créditos ECTS; o en la Universidad Rey Juan Carlos, con 6 créditos ECTS).

En otros países, como Portugal, también siguen una actuación similar. Así, por ejemplo, la Universidade do Minho, ofrece la asignatura de RSC en distintas titulaciones (Licenciatura em Gestão, Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica, ...), variando entre 5 y 6 créditos ECTS.

#### 4. CONCLUSIONES

El cambio de valores de los consumidores y de la sociedad en general, así como la mayor relevancia de otros grupos de interés, ha generado un nuevo entorno competitivo para las organizaciones (empresas, principalmente).



Por ello, nuestros estudiantes deben adquirir una formación suficiente y completa, que implica, entre otros aspectos, valorar la importancia de la RSC en el contexto empresarial y social donde van a actuar.

Las Facultades de Económicas y Empresariales, así como las Escuelas de Negocios, tienen el deber moral de enseñar ética y RSC, debido a su impacto no sólo económico, sino también social, medioambiental, laboral y de derechos humanos.

Por tanto, podemos concluir señalando que la tendencia actual es continuar con el creciente interés académico por la RSC.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Coordinadora Española de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo –CONGDE (2000): “Comunicado de la CONGDE de 7 de abril de 2000– Rechazo de la campaña publicitaria ‘For 0.7’ de Fortuna”. En [www.congde.org](http://www.congde.org) (Consulta: 20/04/2001).

Díaz Méndez, Montserrat; Galán Ladero, Mercedes; Galera Casquet, Clementina; Sánchez Hernández, Isabel (2007): “La ética en la publicidad. El caso de la moda”, en *VI Jornadas Internacionales de Marketing Público y No Lucrativo*, celebradas en Braga (Portugal), 14-15 de junio de 2007.

Galán Ladero, Mercedes (2002): “Marketing con causa: delimitación del concepto y análisis de su situación en España. Una referencia al sector financiero”. *Trabajo de Investigación* (Suficiencia Investigadora). Sin publicar (depositado en la Biblioteca Central de la UEX, en Badajoz).

Galán Ladero, Mercedes (2006): “Visión académica de la Responsabilidad Social Corporativa”. Ponencia presentada en la Jornada “La Responsabilidad Social Corporativa: una nueva gestión empresarial”. Organizada por el Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa y Cooperación Extremeña. Celebrada en Mérida (Badajoz), el 13 de julio de 2006.

Greenpeace (2007): Bhopal, en [www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org) (Consulta: 09/07/2007).

Spurlock, Morgan (2004): *Super Size Me* (película).

Wikipedia (2007): Enron, en [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (Consulta: 22/06/2007).



## CASOS DE ESTUDIO



# La importancia y necesidad de los casos de estudios y las prácticas empresariales

DOLORES GALLARDO VÁZQUEZ  
Profesora de la Universidad de Extremadura

## *1. INTRODUCCIÓN*

Nos encontramos ante un material de trabajo universitario, dirigido a todas aquellas personas que, en principio, estuvieron interesadas en realizar el curso de verano dedicado a la responsabilidad social corporativa. Además de ellas, este material puede llegar a cualesquiera otras personas motivadas ante el tema.

Al plantear el esquema del curso de verano, fuimos conscientes de que hay dos aspectos íntimamente relacionados con el estudio de cualquier disciplina: la teoría y la práctica. En todos los ámbitos de la enseñanza entendemos que estos dos aspectos deben estar interconectados, si bien de una forma aún más intensa en las materias relacionadas con la práctica empresarial.

Consideramos que el alumno ha de adquirir unos conocimientos teóricos que le sirven de apoyo y fundamento para el desarrollo posterior, si bien esta teoría ha de tener un reflejo en la práctica empresarial dado que, en una gran mayoría de casos, los futuros licenciados relacionados con la administración y dirección de empresas así como con la economía desembocarán en una empresa. De ahí la necesidad de conjugar enseñanzas teóricas y prácticas, con el fin de que, llegado el momento de incorporarse a la empresa, la brecha que separe universidad y realidad sea la menor posible.

En ocasiones los alumnos ya incorporados al mercado laboral comentan que no tiene nada que ver lo que han estudiado en la universidad con el trabajo que están realizando en las empresas. Desde su punto de vista, hay un gran abismo entre los años que han dedicado a asimilar conocimientos teóricos y el salto que han de dar a la práctica, momento en el cual, según ellos, nos les sirve de nada lo que han estudiado durante 4 o 5 años.

Dada la situación, nos podemos cuestionar: ¿Qué demandan los estudiantes en la universidad?

La evidencia nos indica que los alumnos constantemente vienen demandando la necesidad de conocer *in situ* aquellos aspectos que les estamos transmitiendo en las aulas, es decir, quieren y necesitan ver, de una forma más cercana y real, el trabajo que se realiza en las empresas. Unido a ello, solicitan la realización de un mayor número de prácticas en empresas. Esta demanda ha sido atendida en los últimos años con bastante asistencia de los alumnos pertenecientes a los cursos más altos a un número diverso de empresas a lo largo de un período trimestral. Ahora bien, dado que no todos ellos tienen la oportunidad de satisfacer esta demanda por el hecho de pertenecer a cursos inferiores, en el momento de organizar el curso de verano nos pareció necesario ofrecerles otra oportunidad.

Así, la pregunta anterior debe ir acompañada de otra que dice: ¿Qué les ofrecemos los profesores?

Dado que la estructura curricular existente hasta el momento está definida de forma que quizás no permite, en este sentido, todo el juego que sería deseable, introduciendo más asignaturas prácticas, es necesario acudir a la realización de cursos y seminarios en los que se puedan aportar visiones procedentes de empresarios y profesionales dedicados al mundo empresarial. Así, la oportunidad que ofrecimos en el curso de verano consistió en realizar un acercamiento a partir del estudio de casos y la visita a determinada empresa, lo cual constituyó un primer paso en aquel momento para los estudiantes.

También he de decir que con la nueva enseñanza adaptada al Espacio Europeo de Educación Superior, estas lagunas prácticas podrán suavizarse grandemente, una vez que a la hora del diseño de los nuevos planes de estudio se contemplen las circunstancias anteriores. Ello indica, que el momento ya inminente de diseño de estos nuevos planes de estudio va a representar un paso crucial para las universidades y sus alumnos.

Por tanto, ante el gran número existente de estudiantes y la consiguiente necesidad de acercarlos a la realidad práctica empresarial, nos parece oportuno dedicar una parte de este libro a presentar los casos de estudio que se han debatido en el curso de verano (Sopol y Banco Santander) así como exponer el acercamiento realizado a la empresa Delta Cafés. Consideramos este último como un momento de sumo agrado, en el cual los alumnos aun cuando no tuvieron ocasión de realizar ningún tipo de práctica empresarial, sí se les ofreció, por parte de los responsables de la empresa, la total disponibilidad para una nueva visita o cualquier otro tipo de colaboración.

En el marco de un curso de 20 horas y una amplitud grande de temas, se ha podido dedicar un espacio medio a este tipo de actividades que presentamos. Sí tenemos que decir que todos ellos han resultado de completa satisfacción a los asistentes y ha motivado una demanda aún mayor del análisis de casos particulares y visitas a empresas, motivo que nos ha de animar a seguir trabajando en esta línea.

Consideramos necesario realizar una justificación que avale el interés de los estudios de casos y visitas a empresas. Sólo así se verá realmente su necesidad, al encontrarse justificada por la literatura en el tema.

## 2. APRENDIZAJE TEÓRICO Y PRÁCTICO

Cuando se aborda el estudio de cualquier disciplina son de interés los contenidos teóricos de la misma, pero es necesario admitir que el método seguido para su presentación es de suma importancia si se quiere lograr una adecuada transmisión de los conocimientos. Sólo con un método adecuado se logra la verdadera asimilación del tema de estudio. En este sentido, Kelly (1982, pág. 2) señala que *“aprender es la actividad mental por medio de la cual el conocimiento y la destreza, los hábitos y actitudes, las virtudes e ideales, son adquiridos, retenidos y utilizados”*. Mas actualmente, en relación con los modos de enseñar y aprender, Carbonell (2007, pág. 18) señala que *“educar en la observación, la investigación del entorno, la experimentación, el diálogo, la argumentación, el aprendizaje del texto dentro del contexto, ... suscitan siempre el interés y la curiosidad del alumnado hacia el conocimiento”*. Por ello, hemos de admitir que, unido al seguimiento de las clases teóricas debe existir la posibilidad de acudir a la realización de prácticas en empresas y al estudio de casos reales expuestos por sus propios profesionales.

Algunos factores muy valorados por los alumnos y que han de ser tenidos en cuenta por el docente se centran en: a) la interpretación de la teoría con buenos ejemplos, b) que le amplíe su interés en el tema, c) que le aporte nuevos puntos de vista asociados de forma directa a la vida real y, en definitiva, que todo ello contribuya a d) motivar al alumno a interesarse por el tema y trabajar más y mejor.

En las clases teóricas se lleva a cabo la exposición ordenada, por parte del profesor, de un conjunto de conocimientos relativos a un tema determinado, incidiendo en aquellos aspectos que supongan una mayor dificultad de comprensión por parte de los alumnos. La atribución del papel activo es exclusivo del profesor, adoptando el alumnado un papel pasivo, con poca participación, el cual si no tiene mucho interés puede pasar perfectamente desapercibido, y cabe preguntarse hasta qué punto se aumenta la capacidad de pensar por este procedimiento. Además de

ello, si el docente no conoce casos reales a mencionar puede obviar los comentarios y continuar con la exposición preparada del tema. Consideramos que en materias de empresas, no se debe dar lugar a esta situación y, en cualquier caso, el docente debería combinar las explicaciones teóricas con los análisis prácticos.

Lo que se propugna es acomodar la enseñanza teórica a las exigencias de una educación racionalizada y eficaz. Para ello, el profesor debe cuidar el proceso de “feed-back” continuo, en el que alumno y profesor entran en una relación activa, de interacciones recíprocas, y enfocada en un sentido práctico. La principal característica de esta enseñanza práctica es la de acercar los problemas profesionales enriqueciendo el papel del trabajo teórico realizado. De esta forma se tiene un acercamiento al entorno y las circunstancias en las que el alumno se desenvolverá en el futuro al desarrollar la actividad profesional para la que se está preparando.

Además con esta metodología se persigue proporcionar al alumno la posibilidad de mostrar su capacidad de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos a la solución de los múltiples problemas que plantea la realidad económico empresarial.

### *2.1. Análisis de casos reales de empresas*

Es evidente que las situaciones con las que un alumno puede encontrarse cuando ocupe un puesto de responsabilidad pueden llegar a ser muy diferentes y complejas. Por ello, es fundamental que poco a poco, conforme se va avanzando en los niveles de la licenciatura, se complemente la formación con el análisis de casos reales de empresas llevados a cabo por los profesionales al frente de las distintas áreas, mostrando la gestión, planificación estratégica, integración de nuevos temas en la cultura organizacional, modos de acometer acciones, objetivos a alcanzar para satisfacer a los distintos grupos de interés, etc. De esta forma se trata de acercar la formación académica al mundo real. Los alumnos pueden llegar a conocer de primera mano aquellos aspectos que en la universidad les pueden resultar bastante lejanos.





Estos análisis de casos empresariales pretenden trasladar al alumno a la situación de ejercer, frente a una práctica hipotética y mediante su actuación activa, los conocimientos adquiridos mediante el estudio, es decir, el alumno se habitúa a pensar y a resolver exactamente las mismas situaciones con las que se va a enfrentar una vez completados sus estudios.

Una característica importante del estudio de casos es “*su carácter holístico, democrático y participativo, así como su carácter referencial, dado que se trata de algo verosímil, su dinamismo y respeto al contexto en el que se suceden los hechos*” (Murillo, 2007, pág. 147). Emplear la metodología del estudio de casos conlleva numerosos beneficios tanto para el docente como para el alumno. Así, el docente podrá desarrollar destrezas de análisis crítico y resolución de problemas, así como provocar una práctica reflexiva y una acción deliberativa. Por su parte, los casos ayudarán a los alumnos a familiarizarse con el análisis y acción en situaciones complejas, de forma que se impliquen en mayor medida en sus aprendizajes (Murillo, 2007).

A continuación (tabla 1) mostramos algunos de los *beneficios* que obtiene un alumno que tiene la posibilidad de asistir a una presentación de caso empresarial real por parte de un directivo de área determinado:

*Tabla 1: Beneficios para el alumnado ante la presentación de un caso de empresa*

- \* El alumno podrá identificar hechos reales a partir de una presentación con datos reales.
- \* Podrá diagnosticar problemas reales y detectar cómo solucionarlos a partir de la experiencia planteada.
- \* Podrá ejercitar la capacidad de pensar las soluciones a emplear.
- \* Podrá comunicar las soluciones a los demás.
- \* Podrá llegar a aplicarlas ante el ofrecimiento de un profesional o directivo.
- \* Se fomenta la participación activa del alumno que tiene que ofrecer una solución razonada al problema planteado.
- \* Se motiva una interacción entre el grupo de estudiantes formando a los estudiantes para el trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia.

LA IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LOS CASOS DE ESTUDIOS  
Y LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES

Como podemos observar de la aplicación de esta metodología, al realizar un estudio de casos, los alumnos se implican a un nivel en principio impensable. Por un lado, aportarán sus conocimientos académicos en el tema que les permitirá definir la situación a estudiar pero, por otro, aportarán sus experiencias previas, sus motivaciones y valores personales, de tal forma que se fomente la creación de un ambiente donde prime la colaboración y el trabajo en grupo.

El estudio de casos y la realización de prácticas empresariales son adecuados en aquellas áreas de conocimiento con proyección práctica, en que sea preciso combinar la adquisición de unos conocimientos con la adquisición de una experiencia profesional. Por ello, podemos decir que es uno de los métodos clásicos en las enseñanzas relacionadas con la administración de empresas y la economía. Como indica Reynolds (1985), *“Profesores de administración de empresas de todo el mundo consideran el método del caso como uno de los más eficaces para situar a los alumnos en situaciones de la vida real y de concentrar las asignaturas en problemas prácticos y concretos”*.

En definitiva, *pretende fomentar y perfeccionar en los alumnos la capacidad de identificación de los problemas, de análisis y síntesis de situaciones, y de búsqueda de posibles alternativas. También se pretende fomentar las habilidades de toma de decisiones, de relacionar la teoría con la práctica, de comunicación y de trabajo en grupo* (Amat, 1996, pág. 27).

No obstante, como en todas las situaciones, se pueden encontrar algunas *desventajas* derivadas del empleo de este método, las cuales recogemos en la tabla 2:

Tabla 2: Desventajas ante el uso del método de casos

- \* Se necesita una experiencia previa que permita constatar la eficacia de las medidas propuestas para resolver el caso.
- \* Debe existir un adecuado seguimiento por parte de un responsable que permita vigilar los debates con el fin de evitar el desligamiento del tema eje objeto de estudio.
- \* El grado de aplicabilidad depende de la naturaleza de las materias, no es el mismo para todas aquellas relacionadas con la administración de empresas y la economía, así como también depende del nivel de estudio de los estudiantes implicados en su aplicación.
- \* Se aconseja el análisis de casos cercanos al contexto de estudio y posible aplicación posterior, ya que las circunstancias actúan como variables contingentes e influyen la aplicación.

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, hay dos circunstancias que condicionan el empleo de los estudios de casos, cuales son la masificación de los grupos y el nivel de madurez suficiente del alumno el cual debe ser capaz de poder razonar coherentemente a través del modelo que se le ofrece.

## ***2.2. La realización de prácticas en empresas***

El Real Decreto 1497/1981, de 19 de junio, sobre Programas de Cooperación Educativa, señala como objetivo fundamental *“conseguir una formación integral del alumno universitario a través de un programa educativo paralelo en la Universidad y en la Empresa, combinando teoría y práctica”*. Posteriormente, el Real Decreto 1845/1994, de 9 de septiembre, modifica el anterior, si bien mantiene la intención de alcanzar una formación integral. Se pretende con ello darle oportunidad al estudiante de combinar los conocimientos teóricos con los de contenido práctico y de incorporarse al mundo profesional al finalizar el programa con un mínimo de experiencia. Asimismo, este sistema permite que la empresa colabore en la formación de los futuros graduados, contribuyendo a introducir con realismo los conocimientos que el trabajo cotidiano exige en la formación del universitario y a facilitar una mayor integración social en los centros universitarios.

Estas experiencias han sido incorporadas recientemente, de un modo institucional en las universidades, con el objetivo de complementar adecuadamente la capacitación profesional de los estudiantes mediante la firma de un convenio con empresas, al objeto de que nuestros alumnos obtengan el máximo aprovechamiento sobre las posibilidades de trabajo ofrecidas en dichas empresas, realizando cumplidamente las tareas que se les encomienden. Por lo general, estas prácticas van dirigidas a alumnos de los últimos cursos.

Las prácticas en empresas constituyen un instrumento fundamental para la completa formación empresarial del alumno, con el objeto de desarrollar su capacidad para integrarse y responder de forma positiva en las organizaciones donde en el futuro desempeñe su trabajo. Además, consideramos que pueden aportar ese necesario complemento que permite reforzar su formación. Así pues, esta técnica de enseñanza consolida los conocimientos adquiridos por el alumno en las aulas, ofreciéndole un contacto con la realidad, que le permitirá conocer el funcionamiento de los distintos departamentos de la empresa (contabilidad, administración, finanzas, etc.), así como familiarizarse con documentos, informes y estados contables-financieros que las empresas elaboran.

## LA IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LOS CASOS DE ESTUDIOS Y LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES

Las prácticas de campo consisten en la utilización de los conceptos y técnicas aprendidos en las aulas en empresas en funcionamiento (normalmente en el marco de un acuerdo de colaboración facultad o universidad-empresas) o en empresas-laboratorio (empresas creadas por los propios estudiantes o la facultad con finalidades didácticas).

Alternar las aulas con períodos específicos de trabajo en las empresas, siempre que ello sea posible, resulta positivo para la formación del estudiante. En concreto, Miller *et al.* (1987) constatan un beneficio para el alumno derivado de la experiencia práctica, ya que se produce un efecto sinérgico al combinar la teoría académica con el trabajo real, no resultando perjudicado el empresario tampoco (dado que tiene a su disposición una mano de obra relativamente cualificada a un precio interesante); asimismo al servir de interrelación entre la universidad y la sociedad se acorta la distancia entre ambas.



Desde el punto de vista didáctico, el desarrollo de una actividad dentro de una empresa, supone fundamentalmente un trabajo individual, frente al trabajo en clase que es grupal. Requiere de un seguimiento más individualizado, mediante el cual el alumno desarrolla su trabajo, lo corrige y va creando nexos y esquemas conceptuales.

Mostramos los *beneficios* que esta actividad práctica puede permitir a los estudiantes en la tabla 3:

*Tabla 3: Beneficios de la realización de prácticas empresariales*

- \* Contrastar los contenidos desarrollados en clase con la práctica en una institución concreta.
- \* Introducir los elementos de formación a “*la medida*”, a partir del trabajo en una institución.
- \* Desarrollar la preocupación por la educación permanente, en el contexto de una actividad en contacto con el mundo del trabajo, y por tanto, favorecer la formación que surge de las necesidades detectadas en el trabajo.
- \* Potenciar el desarrollo de la autonomía al tener que asumir responsabilidades para dar respuestas a los problemas que van surgiendo en la práctica; asimismo, fomentar la participación al desarrollar, en la mayoría de los casos, un trabajo en equipo en la institución.
- \* Obtención de una posible relación laboral.
- \* Relación con los compañeros de la empresa y con el público.

Fuente: Lucio-Villegas (1996, págs. 14-15) y Sáez y Martín (1998).

Igualmente mostramos algunas *limitaciones* en la tabla 4:

*Tabla 4: Limitaciones de la realización de prácticas empresariales*

- \* Los pocos conocimientos recibidos de forma previa.
- \* El grado de rotación en las actividades realizadas.
- \* La atención prestada por los responsables en la empresa.
- \* Número relativamente reducido de empresas dónde puedan realizar prácticas la totalidad de los alumnos o la disposición de empresas-laboratorios, si bien esta circunstancia está cambiado para bien en los últimos años.

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, y ello corroborado tanto por empresas como por alumnos, tales experiencias constituyen una fuente valiosa de complemento a lo aprendido en las aulas, permitiendo a los mismos una visión más real del mundo de la empresa.

Siendo conscientes de los aspectos mencionados en cuanto a las prácticas empresariales y aun cuando en el contexto del curso de verano esta situación no era factible, sí incorporamos la visita guiada a las instalaciones de la empresa Delta Cafés, en Portugal. En ella pudimos recorrer las distintas dependencias y observar cómo, desde hace muy poco tiempo, la cultura empresarial centrada en el objetivo estratégico de la responsabilidad social corporativa se ha visto plasmada en un centro de atención a los trabajadores y sus familias.

### 3. CONCLUSIÓN

Es evidente la importancia y necesidad de los métodos de aprendizaje basados en el estudio de casos y las prácticas empresariales para impartir las materias propias de la administración de empresas y economía. Se han reconocido numerosas ventajas en este sentido y sin lugar a dudas, en mayor medida, orientadas a los alumnos, que son quienes verdaderamente han de preocupar al docente. Si se introducen en los nuevos planes de estudios un número de prácticas importante, consideramos que el alumno terminará su grado con un conocimiento y experiencia de tipo práctico profesional de gran valor.

### 4. BIBLIOGRAFÍA

AMAT I SALAS, O. (1996), “Metodologías activas de enseñanza de la Contabilidad”, incluido en *“La docencia de la Contabilidad a debate: cambios para el futuro”*. Donoso Anés, J.A. (director). Departamento de Contabilidad y Economía Financiera de la Universidad de Sevilla. Instituto de Ciencias de la Educación. Sevilla. Págs. 19-32.

CARBONELL SEBARROJA, J. (2007), “La educación y la escuela ante los cambios sociales”, incluido en *“El Desarrollo de Competencias Docentes en la Formación del Profesorado”*. Ministerio de Educación y Ciencia. Secretaría General de Educación. Instituto Superior de Formación del Profesorado. Págs. 9-32.

KELLY, W. (1982), *Psicología de la Educación*. Ediciones Morata, S.A. Séptima edición. Madrid.

LUCIO-VILLEGAS RAMOS, E. L. (1996), “Qué podemos aportar a la enseñanza de la Contabilidad desde la Pedagogía”, incluido en *“La Docencia de la Contabilidad a debate: cambios para el futuro”*, Donoso Anés, J.A. (director). Departamento de Contabilidad y Economía Financiera. Universidad de Sevilla. Instituto de Ciencias de la Educación. Sevilla. Págs. 3-18.

MILLER, J. *et al.* (1987), “An Empirical Evaluation of Accounting Internship Programs in American Colleges and Universities”, incluido en *“Accounting Education and Research to Promote International Understanding. The Proceedings of the Sixth International Conference on Accounting Education”*. 7-10 de octubre. Kyoto, editado por Kyojiro Someya. Quorum Books. New York. Págs. 219-225.

MURILLO ESTEPA, P. (2007), “Nuevas formas de trabajar en la clase: metodologías activas y colaborativas”, incluido en *“El Desarrollo de Competencias Docentes en la Formación del Profesorado”*. Ministerio de Educación y Ciencia. Secretaría General de Educación. Instituto Superior de Formación del Profesorado. Págs. 129-154.

REAL DECRETO 1497/1981, DE 19 DE JUNIO (BOE de 23 de julio), sobre Programas de Cooperación Educativa. [www.juridicas.com](http://www.juridicas.com)

REAL DECRETO 1845/1994, DE 9 DE SEPTIEMBRE (BOE de 18 de octubre), por el que se actualiza el REAL DECRETO 1497/1981, DE 19 DE JUNIO, sobre Programas de Cooperación Educativa. [www.juridicas.com](http://www.juridicas.com)

REYNOLDS, J.I. (1985), *Méthode des cas et Formation au Management*. OIT, Ginebra.

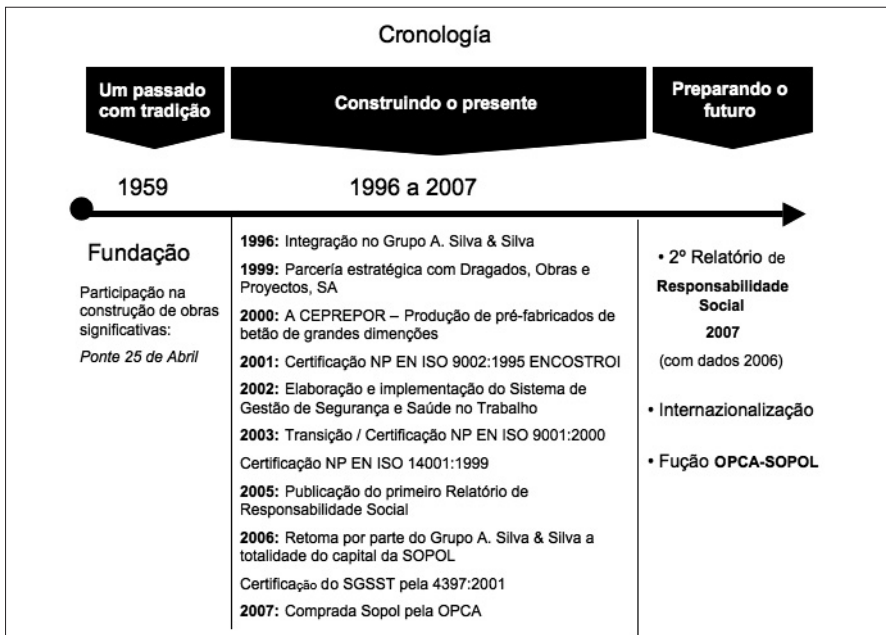
SÁEZ OCEJO, J.L. Y MARTÍN GARCIA, J.A. (1998), “Las Prácticas de Empresa. Estudio de un Caso Particular: Escuela Universitaria de Empresariales de Vigo”. Comunicación presentada al *VIII Congreso de Profesores Universitarios de Contabilidad*. ASEPUC. Alicante. Mayo.





# A Sustentabilidade na Gestão – Tempo de agir SOPOL, Soc. Geral de Construções e Obras Públicas, S.A.

TERESA LOUREIRO ROCHA  
Directora de Recursos Humanos de SOPOL



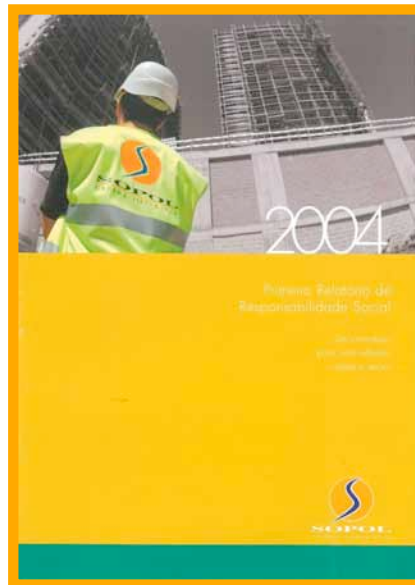
## *O PERCURSO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA EMPRESA*

- Manual da Organização – onde está descrito as carreiras existentes, respectivos acessos e percursos, as funções (com responsabilidades definidas para com a área funcional e para com o restante da organização e perfil de competências) e os organogramas (geral e de todas as áreas funcionais).

- Manual de Acolhimento – manual entregue a todos os novos colaboradores, onde se encontram divulgadas as políticas da Qualidade e Protecção Ambiental, da Segurança, bem como a política de Recursos Humanos, no que toca a formação profissional e avaliação de desempenho, bem como um conjunto de questões práticas – marcação de férias, folha de ponto, requisição de economato, etc.
- Sessão de Acolhimento – dia de integração realizado no âmbito do plano anual de estágios de forma a promover um maior conhecimento da empresa e dos sectores onde se desenrolará o período de estágio.
- Avaliação de Desempenho – processo que ocorre com periodicidade anual, com o objectivo de validar as competências de cada colaborador para o posto funcional que ocupa e cujo perfil está identificado. Este processo está directamente ligado com o da formação profissional, na medida em que fornece a informação necessária para o desenho do plano anual de formação.
- Formação Profissional – onde se estabelecem as formações que ocorrerão num determinado período, desde a formação estratégia à solicitada pelas chefias no decurso da avaliação dos seus colaboradores.
- Questionário Anual de Satisfação – aplicado anualmente a todos os quadros da empresa, de forma a medir um conjunto de indicadores como a qualidade da informação, satisfação profissional, clima interno.
- Certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança – potenciando o alinhamento e o comprometimento de toda a estrutura organizativa.
- Transparência – publicação de todos os procedimentos em vigor, modelo de carreiras, balanço social, relatório anual de segurança e higiene no trabalho, etc., disponível para todos os colaboradores.
- Estágios Curriculares e Profissionais - Acordos e Protocolos com Universidades e outras Instituições de Ensino).
- Protocolos de carácter geral - Bancos, Seguradoras, outros prestadores de serviços, como contributo para a melhoria da vivência dos colaboradores.
- Protocolos Formação Profissional (FUNDEC, Universidade Católica) de forma a promover formação de alta qualidade para os principais quadros da empresa.

- Formação aos Trabalhadores dos Subempregados, assumindo a responsabilidade perante inúmeros trabalhadores que conosco convivem e que são cruciais para o negócio e promovendo o alinhamento com a nossa forma de actuar.
- Adesão a organismos e instituições que potenciam o desenvolvimento sustentável (BCSD Portugal, Pacto Mundial (ONU), Movimento Empresarial para o Voluntariado).
- Criação da Bolsa interna de Voluntários, que participam anualmente em actividades de voluntariado promovidas pela empresa, nas horas de trabalho, sem qualquer perda de direitos e regalias.

Perante um conjunto de boas práticas já implementadas na empresa e com o objectivo claro de as avaliar e definir os passos seguintes, a SOPOL decidiu, em 2004, elaborar o seu 1º Relatório de Responsabilidade Social.



No seu esboço tornou-se evidente que, para além de efectuar uma validação interna, levando á participação dos seus colaboradores, era fundamental verificar o estado do sector da construção num conjunto de matérias e de identificar os desafios que teríamos que enfrentar nos próximos tempos.

Esta ideia tornou-se sustentável através de um vasto conjunto de entrevistas realizadas aos principais *stakeholders* – clientes, subempreiteiros, Ordem dos Engenheiros, outras empresas de construção, Inspeção Geral do Trabalho, etc.

A riqueza das participações e os resultados obtidos levou-nos a intitular o documento como “Um Contributo para uma reflexão sobre o sector”.

Hoje podemos afirmar que o seu impacto foi marcante, excedendo as nossas expectativas iniciais, sobretudo pela valorização obtida através do sector académico, que fez desencadear um conjunto de estudos, teses e documentos, bem como solicitou a nossa presença numa série de debates e conferências.

Preparando a nossa conduta futura, foram assumidos um conjunto de compromissos, que constam neste primeiro relatório (*vide quadros seguintes*) e que, a partir de agora, nos impunham, um rigoroso controlo dos mesmos.

*Compromissos Gerais*

Aderir a outras associações internacionais que estudam os desafios do sector.	2007
Aderir ao Global Compact.	2006
Fazer a caracterização e o levantamento das expectativas dos <i>stakeholders</i> .	2007
Promover o debate sobre a construção sustentável em Portugal, através do núcleo do sector do BCSD.	2006

*Compromissos pela Transparência*

Disponibilizar o Balanço Social e o Relatório de Segurança e Higiene no Trabalho no site.	2006
Aderir ao código de conduta da ANEOP.	2005
Elaborar o relatório do Governo da Sociedade.	2006

*Compromissos para com Fornecedores e Subempreiteiros*

Incluir critérios de responsabilidade social na selecção dos fornecedores.	2006
Incentivar, juntamente com outras empresas do sector, os fornecedores nacionais a produzirem materiais mais adaptados às necessidades actuais da construção, de forma a diminuir a necessidade de recorrer a fornecedores estrangeiros.	2007
Promover a criação de um provedor para o sector para ajudar na resolução de conflitos.	2007

*Compromissos pela Qualidade e Ambiente*

Aumentar a percentagem de fornecedores certificados pela ISO 9001 e/ou pela ISO 14001.	2006
Proceder à substituição de alguns materiais por outros ecológicos (p.ex. óleo descofrante).	2006
Formar/sensibilizar a totalidade dos trabalhadores dos nossos fornecedores em matéria de QAS.	2006
Aumentar o n.º de subempreiteiros auditados no âmbito da QA.	2006
Diminuir para 25% os resíduos entregues como mistura de Resíduos de Construção e Demolição.	2006
Dialogar com as empresas do sector para criar um grupo de pressão para promover a evolução das medidas de encaminhamento e reutilização de resíduos.	2006

*Compromissos pela Segurança*

Melhorar a metodologia de formação em segurança em obra para conseguir abranger todos os trabalhadores subcontratados.	2006
Disponibilizar o Relatório de Segurança e Higiene no Trabalho no Site.	2005
Não ser alvo de autos por parte da IGT nas visitas inspectivas realizadas às obras	2006

*Compromissos pela Comunidade*

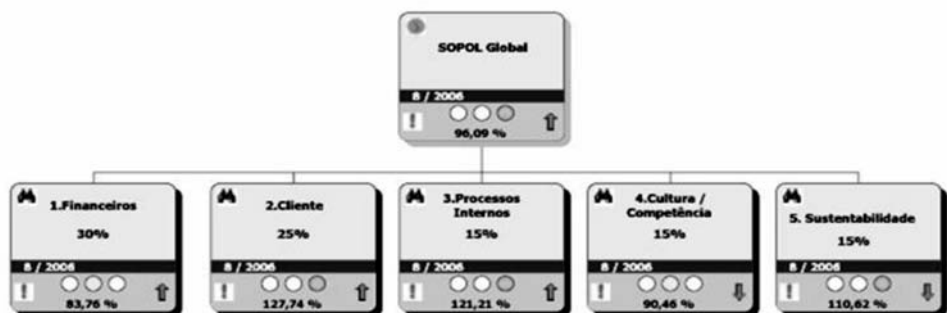
Estudar, com as empresas do sector, a criação de um banco da construção para utilização das obras pela comunidade mais carenciada.	2007
Minorar os impactes negativos das obras – aproveitamento dos tapumes para difusão de informação útil, através de, por exemplo, iniciativas junto das escolas.	2006

Estando já em implementado na SOPOL um software para avaliação de desempenho global da empresa, foi introduzida a dimensão Sustentabilidade, para além das dimensões mais tradicionais como a Financeira e Cliente.

Nesta nova dimensão estão incluídos todos os compromissos anunciados e descrita a sua operacionalidade – indicadores, métrica e meta. Esta ferramenta, que permite acompanhamento e monitorização dos objectivos, foi um auxílio importante para o alcance dos mesmos.

A divulgação interna dos princípios da responsabilidade social e o alinhamento e empenhamento da organização e permitiu-nos alcançar os objectivos propostos, bem como abandonar a esfera teórica e alcançar resultados práticos.

O agir tornou-se, assim, lema na organização.



Os resultados de dois anos de trabalho, especificamente a concretização dos seus objectivos, estão descritos de forma pormenorizada no 2º Relatório de Responsabilidade Social.



Como ponto de partida para a realização deste relatório foi pedida a opinião relativa ao relatório anterior a todos os quadros da SOPOL e a todas as entidades que participaram no relatório, através de entrevistas e depoimentos.

Foi igualmente solicitada a opinião dos professores dos diversos centros de saber para os quais a SOPOL foi convidada a divulgar o seu relatório. As opiniões gerais e as sugestões apresentadas foram tidas para a elaboração e apresentação deste novo relatório.

O seu principal foco, compromisso assumido no relatório anterior, foi a consulta efectuada aos seus principais *stakeholders*, executada segundo a norma AA1000 SES e da qual resultou participação de:

Colaboradores – quadro técnico;

Clientes – 4 Clientes representando um volume de negócios de 21 milhões de Euros, em 2006;



Accionistas – o único accionista: OPCA (o relatório decorreu na situação de mudança de accionista - aquisição SOPOL pela OPCA);

Comunidade – 25 moradores e 5 lojistas da vizinhança de uma empreitada ainda em fase de construção (Gandarinha, Cascais);

Subempreiteiros – 5 Subempreiteiros representando um volume de negócios de aproximadamente 1,9 milhões de Euros, em 2006;

Vortal – Portal de compras para a indústria da construção;

Banca – 4 dos bancos, com os quais a SOPOL mais trabalhava.

A identificação destes *stakeholders* foi feita através de brainstorming, com a Comissão Executiva Alargada, orientado por cinco categorias definidas pela AA1000 SES:

- Responsabilidade;
- Influência;
- Dependência;
- Proximidade;
- Representação.

Para além de outros dados de grande relevância, a participação destes *stakeholders* veio confirmar que, muitas das nossas preocupações, relativamente aos impactes negativos da nossa actividade, fazem também parte das preocupações das nossas partes interessadas.

Este facto reforça a necessidade de se encontrarem novas soluções no futuro.

Dada a actual situação da SOPOL não nos é possível assumir novos objectivos, mas desejamos contribuir apresentando oportunidades de melhoria.

Desta consulta às nossas partes interessada concluímos que existem algumas áreas cruciais, que terão que ser melhor trabalhadas: o mercado, a segurança e o ambiente.

Teremos que continuar a agir.



# La responsabilidad social corporativa en el Banco Santander<sup>1</sup>

BORJA BASELGA CANTHAL  
Director de RSC del Grupo Santander

## 1. INTRODUCCIÓN

Voy a referirme a la responsabilidad social corporativa desde un punto de vista muy especial. Desde la experiencia personal de una persona que ha asistido al nacimiento y al desarrollo de una política y una estrategia empresarial que hoy está plenamente consolidada y reconocida.

Se trata de uno de esos temas que ha sido novedoso en los últimos años pero que ya está en programas universitarios, en máster y en estudios de postgrado, en literatura económica y, lo que me parece más importante, en la mayor parte de las estrategias empresariales tanto de las multinacionales como de las Pymes.

Estoy convencido de que, cuando los actuales alumnos de la universidad estén dirigiendo empresas, dentro de muy pocos años, aportarán nuevas ideas e incluirán en sus políticas iniciativas como las que se comentan en estas líneas porque, entonces, no se podrá concebir una empresa sin una política activa de responsabilidad social.

---

1 Quiero comenzar estas líneas con mi agradecimiento a la Universidad de Extremadura:

- En primer lugar, por su apoyo al conocimiento de la responsabilidad social corporativa mediante su presentación en diferentes foros universitarios
- En segundo lugar, por permitirme presentar, específicamente, la política del Banco Santander en este campo.
- En tercer lugar, a la profesora del Departamento de Economía Financiera de la Universidad de Extremadura, Dolores Gallardo. Su impulso personal y su dedicación a la responsabilidad social animan a quienes trabajamos y estudiamos este campo de la gestión empresarial.

Al ser un asunto relativamente nuevo, ha generado y sigue generando debates muy interesantes, y por eso creo que vale la pena adentrarse un poco en la cuestión.

Para ser más concreto y para que se me entienda mejor utilizaré el ejemplo de la empresa en la que yo he desarrollado buena parte de mi vida profesional, el Banco Santander.

Comenzaré por recordar que entre los estudiosos y los expertos en este campo no ha sido posible ponerse de acuerdo ni siquiera en algo tan básico como su denominación. Tampoco existe una definición única ni todos los actores están de acuerdo en aspectos tan importantes como la regulación. Por eso, creo que es importante empezar por el principio.

## 2. *¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?*

Aunque existe una amplia literatura sobre RSC, no todos los estudios coinciden en su definición. A mí me gusta definir la responsabilidad social corporativa como un compromiso empresarial: el de actuar de forma correcta y responsable, contribuyendo al desarrollo económico, combinando una alta calidad de servicio a los clientes y una adecuada retribución a los accionistas, con la mejora en la calidad de vida de los empleados y de la sociedad en su conjunto.

Hoy día no se entiende una empresa sin considerar el impacto sobre el entorno en el que desarrolla sus actividades. Un entorno exigente, que pide a las empresas que incorporen también en su gestión los principios de las comunidades en las que trabajan: valores como el buen gobierno, la solidaridad o el respeto al medio ambiente, plenamente asumidos en nuestra sociedad y que se nos exigen también a las empresas.

En definitiva, tras el concepto de RSC se encuentra la idea de que las empresas no sólo deben preocuparse por los resultados, sino también por la forma en que los obtienen y por su contribución a la sociedad.

Es importante destacar, además, que una actuación socialmente responsable no sólo es buena en sí misma, sino que beneficia a la empresa que la realiza por tres vías muy directamente ligadas al negocio.

En primer lugar, el inversor premia a las empresas socialmente responsables, como demuestra el impresionante crecimiento de los fondos cuyas carteras invierten en acciones socialmente responsables.

En segundo lugar, los clientes demandan, cada vez con más insistencia, una

actuación socialmente responsable de las empresas cuyos productos utilizan. Así lo demuestran las encuestas, según las cuales el 66% de los europeos consideran que las empresas deben ser socialmente responsables y más del 20% juzgan a las empresas por su comportamiento social.

Por último, una actuación socialmente responsable beneficia directamente a la empresa que la realiza porque motiva a sus empleados. Sabemos que más del 50% de los empleados consideran imprescindible que su empresa tenga un comportamiento socialmente responsable.

### 3. *¿DE DÓNDE VIENE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?*

Hace años se hablaba simplemente de filantropía empresarial. Hoy, de responsabilidad social corporativa. En realidad, no se trata de un término nuevo –de hecho, comenzó a acuñarse en Estados Unidos allá por los años cincuenta–, pero el camino entre uno y otro define una evolución evidente del concepto mismo de la empresa.

En este marco –propiciado por el creciente tamaño de las compañías y por el proceso de globalización de la economía–, la idea de la empresa moderna no se reduce ya tan sólo a su función tradicional y exclusivamente económica, en la que se debía sobre todo a sus accionistas (*shareholders*). En el horizonte actual de relaciones aparecen otros grupos y colectivos (los llamados *stakeholders*) que tienen intereses y expectativas propias sobre el comportamiento de la empresa y sobre su implicación en la solución de problemas sociales.

Es ahí donde cobra sentido este concepto recuperado de la responsabilidad social corporativa, en el que, más allá de la pura rentabilidad, emergen un conjunto de valores cualitativos.

En definitiva, la RSC crea valor para la empresa y para la sociedad. No es una moda. Es algo mucho más profundo. Es una filosofía de gestión que traslada a las compañías los cambios de la sociedad.

Hoy, la mayoría de las grandes empresas españolas tienen programas de responsabilidad social y han publicado memorias de responsabilidad social en las que detallan su compromiso múltiple con los colectivos con los que se relacionan y con la sociedad en su conjunto.

Aunque la responsabilidad social corporativa es una demanda universal, es más significativa en lugares como Latinoamérica, donde tienen una presencia importan-



## LA RSC PARA EL SANTANDER

**SÍ**

Es el compromiso de comportarse de forma correcta ...  
... contribuyendo al desarrollo económico ...  
... mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias ...  
y de la sociedad en su conjunto.

**NO**

Una cultura de filantropía ...  
... algo que nos obliga a cumplir con la legislación ambiental ...  
... una herramienta de marketing

te numerosas empresas españolas. Allí, la reciente liberalización de algunos sectores ha permitido a compañías multinacionales extranjeras prestar servicios, antes en manos de empresas públicas. Para estas empresas, comprometerse en cuestiones sociales, más allá de la creación de riqueza, es una forma de demostrar su compromiso con los países en los que están presentes.

Banco Santander es, obviamente, el caso que mejor conozco de una empresa que combina con eficacia la generación de empleo y de beneficios con una política activa de responsabilidad social en todos los países en los que está presente. Pasaré, por lo tanto, a hablarles ahora de nuestra experiencia.

#### ***4. EL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DEL SANTANDER***

Hace seis años, el presidente de nuestro Grupo anunció ante empleados, periodistas, estudiantes, analistas e inversores el plan de responsabilidad social corporativa del Santander. Entonces, pocas personas advirtieron la importancia que este tema iba a adquirir.

**LA RSC PARA EL SANTANDER**

**Grupo SANTANDER**  
**“at a glance”**

**Una cultura de 150 años creando marca**

**130.000 empleados**  
**60 MM clientes en 25 países**  
**10.852 Oficinas**  
**7.596 MM Euros de Beneficio Neto**  
**2,3 MM accionistas**  
**Un billón de Euros en activos**



Transcurridos estos años puedo decir que en el Banco estamos muy satisfechos con el planteamiento y con los resultados alcanzados. Y digo esto porque se han cumplido algunas de las premisas de las que partimos para la elaboración del Plan:

- El inversor lo premia,
- El cliente lo demanda y
- Motiva al empleado.

#### ***4.1. Factores de éxito***

Al elaborar una política de responsabilidad social corporativa cabe preguntarse por los factores que pueden determinar su éxito o su fracaso.

Para nosotros, después de unos años de experiencias, estos son algunos de los factores que pueden hacer que los planes de responsabilidad social de una empresa triunfen:

- *Voluntariedad*: esta es, sin duda, una de las características fundamentales de la RSC. Desde el momento en que se establecen normas o leyes relativas a la RSC

dejamos de referirnos a este concepto y pasamos a hablar, sencillamente, de cumplimiento normativo. Cuando el Santander decide apoyar las universidades o desarrollar productos respetuosos con el medio ambiente, lo hace por convencimiento, no por obligación. Esto permite a las empresas diferenciarse de otras, también en sus actuaciones sociales.

- *Proyectos ganador-ganador*: las empresas deberían optar por apoyar aquellos proyectos que generan beneficios tanto a la sociedad (o a una parte de ella) como a la empresa. Si no es así, estamos más cerca de la caridad (cuando el único beneficiado es la sociedad) o del marketing (en el caso de que el beneficio sea únicamente para la empresa).
- *Añadir valor*: la idea es sencilla. Si la empresa fabrica coches, no se debería quedar en ayudar a pintar una escuela; podría, por ejemplo, regalar un coche para que los niños puedan acudir a clase. De la misma forma, una entidad financiera puede añadir valor participando en empresas microfinancieras a las que puede aportar valor con su conocimiento sobre la concesión de créditos, sobre la gestión de riesgos o sobre la operativa bancaria.
- *Transparencia*: al hablar de RSC no debemos olvidar que es un aspecto más de la gestión empresarial y, por este motivo, se debe medir, controlar y vigilar de la misma manera que se hace con cualquier otro aspecto de la actividad de la empresa.
- *Innovación*: este factor diferencial, esencial para el progreso de las empresas y de las sociedades se puede aplicar también a la RSC. Un ejemplo nos puede ayudar a entenderlo. En México, el Banco puso en marcha una campaña en los cajeros automáticos (ATM) que se llamó “Quítate un peso de encima”. Así, al concluir cualquier operación en un cajero automático (disposición de efectivo, consulta de saldos, movimientos, etc.) el cliente veía en la pantalla una última pregunta sobre la posibilidad de hacer un donativo. Si la respuesta era afirmativa, el Banco transfería un peso (moneda de curso legal en México) a la cuenta de UNICEF. Así, con aportaciones de muchos clientes, se logró ofrecer estudios a niños que estaban sin escolarizar.
- *Apoyo del primer nivel*: cuando se inicia una transformación en la gestión de una empresa, contar con el apoyo del primer nivel resulta imprescindible y es determinante para su éxito.
- *Formación a empleados*: cuando los empleados de una empresa se asoman, por vez primera, a la RSC, se encuentran con un camino desconocido. La labor de formación es, por tanto, fundamental. En algunos casos, porque se trata de temas novedosos, como el cambio climático. En otros, porque no existe una cultura desarrollada, como cuando nos referimos al voluntariado corporativo. Y, en la




**LA RSC EN EL SANTANDER**

**La RSC en la estrategia empresarial**

Una cultura de 150 años creando marca

Voluntariedad  
Transparencia  
Apoyo del Consejo de Administración  
Creación de valor  
Banco Santander está en los principales índices de sostenibilidad



mayoría, porque desconocen la forma en la que la RSC puede colaborar a mejorar la empresa.

## ***5. EL RIESGO REPUTACIONAL***

Sin duda, toda actuación empresarial está sujeta a riesgos. Uno de ellos es el que afecta al buen nombre de la empresa, lo que podemos llamar el riesgo reputacional.

Por este motivo, también en las actuaciones de RSC es necesario evaluar los riesgos y tratar de minimizarlos. Así, cuando una empresa se asocia a una ONG para desarrollar una iniciativa, debe tener en cuenta la calidad de ésta ya que se están asociando los dos nombres.

### ***5.1. El compromiso del Santander***

En nuestro plan de RSC asumimos un múltiple compromiso que tiene un punto de partida muy claro: nuestro firme convencimiento de que la principal función social de la empresa es crear riqueza y empleo y pagar impuestos. Bajo esta premi-

sa, se encuadra nuestro compromiso de proporcionar servicios y soluciones financieras, asegurando los más altos estándares de transparencia y buen gobierno, y tratando de crear valor para:

- los accionistas, logrando una rentabilidad adecuada a su inversión,
- para los clientes, ofreciendo una alta calidad de servicio que garantice su satisfacción,
- para los empleados, contribuyendo a la mejora de su calidad de vida y
- para la sociedad, colaborando en su desarrollo en todos los países en los que el Banco está presente.

**Un compromiso claro**

## LA RSC EN EL SANTANDER

Proporcionar servicios y soluciones financieras integrales, creando valor para:

<b>Accionistas</b> Logrando una rentabilidad adecuada a su inversión	<b>Clientes</b> Ofreciendo una alta calidad de servicio que garantice su satisfacción
<b>Empleados</b> Contribuyendo a su desarrollo profesional y a mejorar su calidad de vida	<b>Sociedad</b> Colaborando en su desarrollo en todos los países

 **Santander**

### 5.2. *Proyectos concretos para la sociedad*

El Banco Santander, desde hace tiempo ya, mantiene un compromiso y numerosos proyectos vinculados con la sociedad en todos los países en los que está presente.

Aunque, como en cualquier inversión, lo más relevante no es el coste sino el retorno, es oportuno destacar la importancia de la inversión del grupo en RSC. En

el año 2007, concretamente, el total de la inversión superó los 119 millones de euros, lo que supone el 1,4% del beneficio neto atribuido.

La distribución de esas aportaciones revela, por sí misma, la apuesta más firme y decidida del grupo: el apoyo a la educación. Para nosotros es evidente que la colaboración con la educación es la inversión social que mayores beneficios genera a largo plazo pues contribuye al desarrollo económico sostenible de los países. También es una inversión que tiene una alta rentabilidad para el Banco, al ser vivero de nuevos clientes y de empleados cualificados. Este aspecto es importante para los accionistas, pues al fin y al cabo es su dinero el que invertimos en nuestros programas de acción social.

En el ámbito de la educación promovemos tres grandes proyectos a los que destinamos el 85% de nuestra inversión en acción social:

- El *Programa Universidades*, a través del cual el Banco colabora en más de 600 iniciativas en distintos ámbitos con universidades en los países en los que está presente.
- El *portal Universia* que agrupa ya a más de 1.000 universidades españolas, portuguesas e iberoamericanas.
- La *Biblioteca Virtual "Miguel de Cervantes"*, un portal de acceso libre que ofrece ya más de 14.000 obras de la literatura escrita en español y en otras lenguas hispanas.

Este énfasis en la educación universitaria es la característica más diferenciadora de nuestra política de responsabilidad social. No hay ningún otro ejemplo de empresa internacional que haya desarrollado vínculos de colaboración tan amplios con todas las universidades de España y la mayoría de las portuguesas e iberoamericanas.

A través de esta relación, el Grupo Santander aporta su know-how en cuestiones tecnológicas y financieras y da oportunidades a miles de estudiantes cada año, mediante becas de estudios en su propio país o en otros de nuestra red de colaboración. Los tres proyectos "Universidades", "Universia" y la "Biblioteca Virtual" aportan, sin duda, muchos beneficios a las sociedades en las que estamos presentes.

Cifras 2006

## SANTANDER Y EL MUNDO UNIVERSITARIO

**Santander Universidades en cifras**

<p>Acerdos integrales con <b>549</b> universidades</p> <p><b>10.161</b> becas para fomentar el estudio, la investigación y la primera experiencia profesional</p> <p><b>214.415</b> puestos de primer empleo o prácticas profesionales a través del portal de empleo de Universia</p> <p><b>400</b> proyectos de difusión de nuevas tecnologías</p>	<p><b>175</b> aulas de navegación Santander-Universia</p> <p><b>11</b> colaboraciones en parques científicos y tecnológicos</p> <p><b>17</b> programas de incubación de empresas en 5 países distintos</p> <p><b>3,7</b> millones de tarjetas universitarias inteligentes emitidas en 170 universidades con prestaciones funcionales y financieras para profesores y estudiantes</p>
---	--



### 5.3. *Transparencia*

Desde 2002, junto al Informe Anual, los accionistas reciben la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa.

Este documento recoge, con total transparencia y detalle, la actuación en RSC en el último año, los compromisos para el próximo y los principales indicadores de gestión. Además, nos sometemos a la validación de nuestros auditores financieros y seguimos las principales recomendaciones internacionales en materia de comunicación de RSC, concretamente los estándares GRI y AA 1000.

Y con objeto de facilitar su difusión, la memoria se edita tanto en castellano como en inglés, en portugués y en portugués de Brasil.

**LA RSC EN EL SANTANDER**

**Memoria de Sostenibilidad**

**25.000 copias**  
**En internet**  
**En intranet**  
**En 4 idiomas**  
**Auditada**



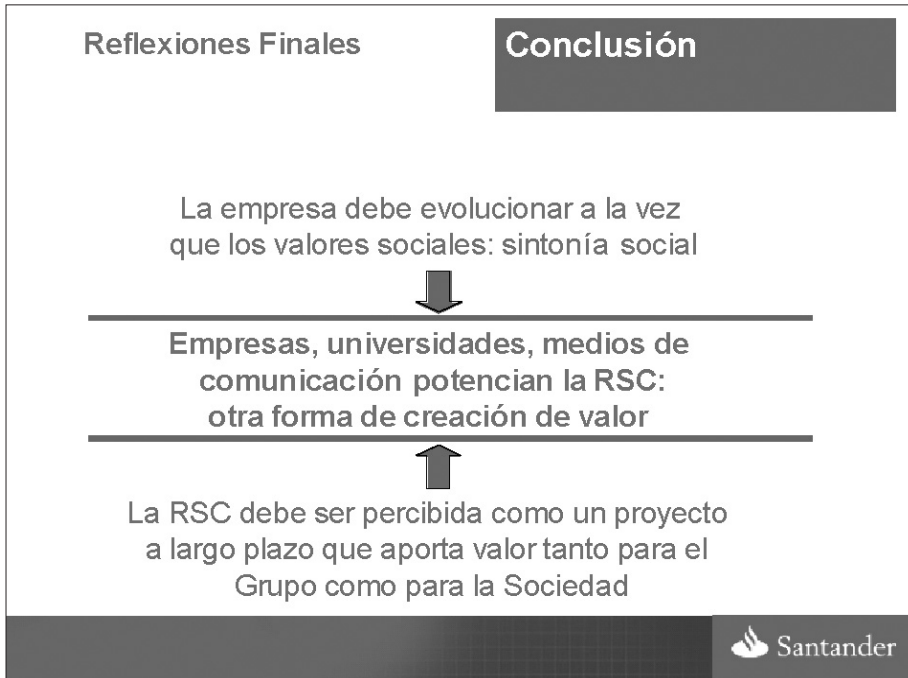
 **Santander**

## 6. CONCLUSIONES

Nuestra conclusión, transcurridos estos apasionantes años de desarrollo de la RSC, es que este esfuerzo merece la pena y que nos permite acercarnos a una sociedad que exige que las empresas sean buenos ciudadanos corporativos.

En nuestro Grupo estamos convencidos de que, dentro de unos años, no se hablará de empresas socialmente responsables. Se volverá a hablar de empresas a secas, ya que serán socialmente responsables o no tendrán ningún futuro en la comunidad.

Estoy convencido de que el Santander estará entre estas empresas, a secas, y confío en que los actuales estudiantes universitarios estarán trabajando, también, en una de ellas.



## 6. BIBLIOGRAFÍA.

*Banco Santander* (2007): Memoria de Responsabilidad Social Corporativa.

# Delta Cafés: gestão de rosto humano

MIGUEL RIBEIRINHO

Responsavel de RSC no Grupo Delta

O contexto actual caracterizado pela globalização da economia, da cultura e dos valores ocidentais expôs de forma mais transparente as dualidades e diferenças cada vez mais marcantes entre civilizações, países e regiões, demonstrando que o papel das organizações na sociedade está em profunda mutação. É necessária uma actuação responsável das empresas em parceria com o terceiro sector e o com estado, para se introduzirem mudanças na sociedade actual. A actuação conjunta e coordenada destes diferentes actores gera mais valias em todos os parceiros interessados, nomeadamente os accionistas, os colaboradores, o estado, o terceiro sector, o ambiente, a comunidade e os fornecedores e desta forma unir esforços para conseguir desenhar as mudanças necessárias para o desenvolvimento de uma envolvente mais justa e equilibrada.

Aparece um novo paradigma no desenvolvimento económico porque as decisões económicas, sociais e ambientais estão correlacionadas e para se gerar valor para os parceiros interessados é necessário desenvolver uma cultura integradora que permita tomar decisões que contribuam para o desenvolvimento sustentável. Este caminho requer humildade para que a aprendizagem consiga surtir resultados obrigando a desenhar soluções á medida e adaptadas pois as realidades culturais, políticas, sociológicas, geográficas, e económicas são cada vez mais diferenciadas.

Esta espiral indutora de valor para todos parceiros interessados é o motor que assegura a competitividade e a sobrevivência das organizações no novo paradigma, pois o envolvimento de todos na gestão organizacional permite descodificar o contexto real e as necessidades cada vez mais complexas e interdependentes e definir um rumo e objectivos em consonância com as necessidades de todos os parceiros. Sem esta partilha de conhecimentos torna-se difícil conseguir as mudanças e flexi-

bilidade necessárias para a prossecução de uma estratégia sustentável no tempo, criando-se assim um grande desafio para os sistemas de gestão actuais, pois os tradicionais baseados nos resultados de curto prazo terão que dar lugar aos mais democráticos baseados na pluralidade de interesses através da construção de redes de conhecimento para se obter uma visão convergente que assegure a criação de mais valor para todos parceiros interessados.

A cultura organizacional da Delta está assente nos valores do seu fundador, o Comendador Rui Nabeiro, que são a humildade; a qualidade total; a lealdade; a solidariedade e a cidadania, dando origem a uma empresa de rosto humano assente no diálogo e fidelização dos parceiros interessados como estratégia de desenvolvimento da organização e da marca. A Delta conseguiu obter uma diferenciação inimitável ao longo do tempo, porque desde a sua fundação, desenvolveu uma estratégia de responsabilidade social que incorpora as necessidades de todas as partes interessadas, dando origem a um sistema de gestão de rosto humano que se caracteriza pelo diálogo, empreendedorismo responsável, formação ao longo da vida e pela inovação disruptiva.

O sucesso da Delta ao longo do tempo está em consonância com estas características privilegiando a expansão da matriz Produtos/Serviços/Mercados e a aposta no crescimento orgânico como opção de desenvolvimento empresarial. Se pensarmos na interioridade de Campo Maior e no numero actual de habitantes, cerca de 9.000 e que há mais de 45 anos atrás a imobilidade dos recursos era a regra existente no contexto da época, mais valorizamos as opções efectuadas pelo fundador, o Comendador Rui Nabeiro, que geraram valor para todos parceiros interessados reforçando o emprego, o desenvolvimento económico e social da região e a competitividade da comunidade.

Esta forma de crescimento das actividades da Delta foi mais lenta porque se baseou em recursos internos mas contribuiu para o desenvolvimento sustentável da região pois criou emprego e tornou a comunidade mais competitiva. Ao longo dos anos foram desenvolvidos esforços para construir um plano de formação capaz de assegurar o “saber fazer” necessário para garantir a competitividade da Delta através do reforço das competências dos seus recursos humanos, da sua cadeia de fornecimento local e da comunidade.

O fundador da Delta Cafés, o Comendador Rui Nabeiro, desde muito cedo percebeu que a performance económica, social e ambiental são interdependentes contribuindo assim para a competitividade e sustentabilidade da organização. Assim a missão da Delta está em total consonância com as responsabilidades assumidas e



tem como objectivo corresponder ás exigências reais dos diferentes mercados com o objectivo de satisfazer as necessidades dos parceiros interessados e conseguir a sua fidelização, através de um negocio responsável contribuindo para o desenvolvimento sustentável das comunidades.

Actualmente a marca Delta é líder em todos os segmentos no mercado português de cafés torrados, está presente em todos os continentes e o Grupo engloba 24 empresas; conta com 2.500 colaboradores e tem actualmente 35 departamentos comerciais em toda a Península Ibérica que gerem mais de 45.000 clientes directos.

Existem dois motores, o ADN da Delta e a inovação, que são responsáveis por este sucesso e que se reflectem no desenvolvimento da Delta e nos valores transmitidos pela marca, alavancando a sua reputação. A cultura organizacional da Delta tem como ADN o diálogo com os parceiros interessados tendo dado origem a um sistema de gestão baseado nas relações humanas, que contribuiu para a autenticidade da marca e coerência com os valores por ela transmitidos. O segundo motor está relacionado com a inovação permanente do modelo de negócio assente em produtos e serviços com mais valor para os diferentes parceiros interessados.

Os objectivos tornam-se vinculativos para todos os parceiros interessados pois são construídos de forma interdisciplinar sendo o resultado de um processo de diálogo assente na partilha de necessidades cruzadas. O facto de se conseguir criar objectivos comuns partido de necessidades diferentes e cada vez mais complexas e interdependentes facilita a convergência da organização para o que realmente é importante e fortalece a sua flexibilidade e capacidade de mudança, pois consegue-se partilhar responsabilidades na governação da organização.

A gestão de rosto humano existente na Delta facilitou a percepção para a necessidade de implementar novos desafios para impulsionarem a excelência organizacional e desta forma reforçar a competitividade da organização e de todos os parceiros interessados. Os desafios inovadores têm a faculdade de estimular todos os envolvidos para a mudança e criar dinâmicas de sucesso geradoras de valor pois a organização consegue deslocar-se para uma curva de desenvolvimento mais eficaz e eficiente.

Estas mudanças são necessárias pois obrigam as organizações a concorrer numa rede de concorrentes mais competitiva gerando-se novas oportunidades e exigências. Esta dinâmica é transversal a todos os parceiros interessados, reforçando o espírito de união e pertença á organização que fortalecem a competitividade global e as competências individuais.

O conseguir atingir novos patamares de desenvolvimento e excelência e o reconhecimento externo desse mérito são etapas fulcrais para a organização pois implicam mudanças no seu comportamento e nos seus processos de gestão. Além disso a certificação e o reconhecimento externo por uma entidade credível e idónea torna-se fundamental para assegurar a transparência, credibilidade e o sentimento de reconhecimento e prêmio a todos os parceiros interessados.

No entanto, a velocidade da mudança dos contextos na nossa sociedade globalizada também diminui o prazo de vida das normas existentes e portanto a sua capacidade de gerar valor através da melhoria continua. Isto implica a capacidade de mudança permanente em busca de novos patamares de excelência cada vez mais particularizados e adaptados aos contextos. O caminho da excelência organizacional tem que apostar na aprendizagem contínua e na difusão do conhecimento e boas práticas para aumentar a competitividade de todos os parceiros, tornando-se impossível sobreviver sem uma gestão assente em factos e em métricas. A visão funcionalista da organização dá origem á transversalização dos processos que rompem com as hierarquias rígidas obrigando a mudanças na forma de gestão e avaliação porque a complexidade das operações aumenta em virtude da diversidade de entradas e de novos requisitos. Para se conseguir a flexibilidade que dê resposta ás novas exigências geradas por todos os parceiros interessados que assentam num maior grau de responsabilização, inovação, customização e adaptação de produtos e serviços superando o cumprimento do normativo geral e particular mantendo a competitividade é obrigatório desenhar, monitorizar e mudar os processos de gestão da organização.

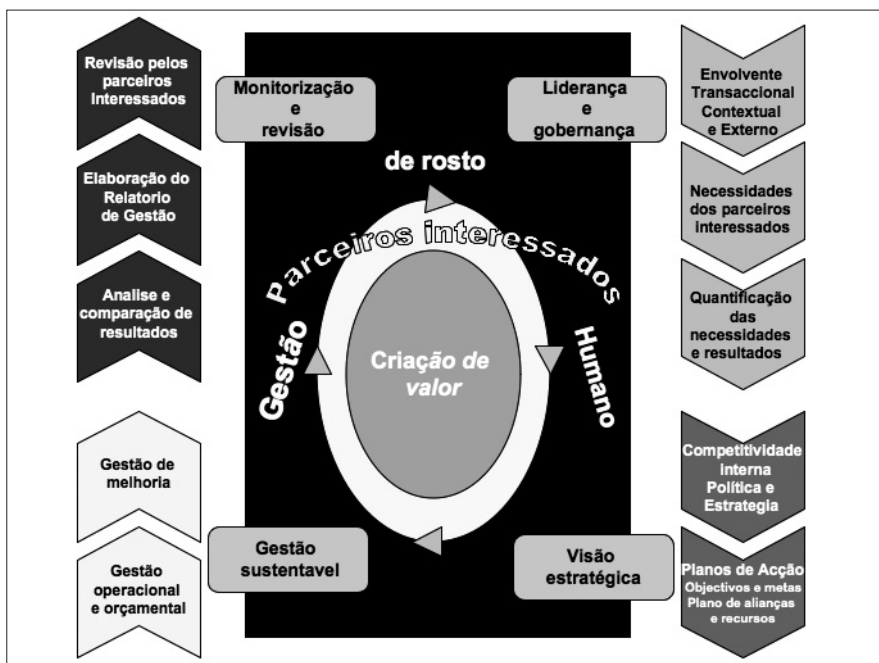
Foram estas as razões que levaram a que os parceiros interessados da Delta apostassem na implementação de novas normas de excelência organizacional. As certificações obtidas foram motivo de orgulho para todos gerando-se ciclos de motivação alargados. Na tabela seguinte podemos observar a evolução das certificações da empresa Novadelta ao longo do tempo.

*A evolução das certificações ao longo do tempo*

<b>1994</b>	Certificação de Qualidade pela norma NP EN 29002
<b>1997</b>	Certificação de Gestão da Qualidade pela norma NP EN ISO 9002:1995
<b>2000</b>	Certificação de Produto (lotes Diamante, Platina, Ouro e Oro)
<b>2000</b>	Certificação ESE ( Easy Serving System )
<b>2002</b>	Certificação de produto (lote Platinum) - Embalador de Produto Biológico
<b>2002</b>	Certificação em Responsabilidade Social pela norma SA8000:2001
<b>2003</b>	Certificação de qualidade pela norma ISO 9001:2000
<b>2003</b>	Certificação em Higiene e Segurança pela norma OSHA 18001:1999
<b>2003</b>	Certificação em HACCP pela norma DS 3027:2002
<b>2006</b>	Certificação em Modelos de Excelência - EFQM
<b>2006</b>	Certificação em HACCP pela norma ISO 22 000:2005
<b>2007</b>	Certificação em Gestão Ambiental pela norma 14001:2004
<b>2007</b>	Certificação Serviço Consultoria em Higiene e Segurança Alimentar
<b>2007</b>	Certificação Serviço Consultoria em Higiene e Segurança Alimentar

A resposta proactiva da Delta aos novos contextos, exigências e necessidades tem sido avançar, de forma pioneira e inovadora em Portugal, no caminho da implementação e certificação de novos patamares de excelência, procurando retirar as sinergias da integração com os já implementados por forma a potenciar as mais valias.

O objectivo é preparar e redesenhar a organização para as realidades futuras e antecipar as suas necessidades ganhando-se novos conhecimentos e aprendizagem na inovação, desenvolvimento e implementação dos novos processos / produtos / serviços e desta forma gerar mais valor para os parceiros interessados conseguindo-se subir mais um degrau no caminho da excelência organizacional e na competitividade.



A gestão de rosto humano da Delta assente no ser humano e tendo como premissa o diálogo aposta na criação de parcerias assentes em redes de conhecimento e valor, que integram todos os parceiros interessados e conseguem agilizar os processos de mudança necessários para enfrentar a complexidade acrescida dos novos desafios da nossa sociedade.





## COLECCIÓN SERIE DE ESTUDIOS PORTUGUESES

1. **Marco Jurídico de la Cooperación Transfronteriza Hispano-lusa.**  
*Coordinadora: Pilar Blanco-Morales Limones (Agotado)*
2. **Las Relaciones Masónicas entre España y Portugal: 1866-1932. Un estudio de la formación de los nacionalismos español y portugués a través de la masonería.**  
*Ignacio Chato Gonzalo*
3. **La Casa Encantada. Estudios sobre cuentos, mitos y leyendas de España y Portugal. Seminario interuniversitario de estudios sobre la tradición.**  
Coordinadores: Eloy Martos Núñez (UEX) y Víctor M. de Sousa Trindade (U. de Évora)
4. **Las Hablas de San Martín de Trevejo, Eljas y Valverde del Fresno. Trilogía de los tres lugares. Estudios y documentos sobre A Fala. Tomo I.**  
*José Enrique Gargallo Gil*
5. **A Fala de Xálima. O falar fronteirizo de Eljas, San Martín de Trevejo y Valverde. Estudios y documentos sobre A Fala. Tomo II.**  
José Luis Martín Galindo
6. **A Fala. La fala de San Martín de Trevejo: O Mañegu. Estudios y documentos sobre A Fala. Tomo III.**  
*Jesús C. Rey Yelmo*
7. **A Fala: Un Subdialecto Leonés en Tierras de Extremadura. Estudios y documentos sobre A Fala. Tomo IV.**  
*José Martín Durán*
8. **Arreidis: Palabras y Ditus Lagarteirus. Estudios y Documentos sobre A Fala. Tomo V.**  
*F. Severino López Fernández*
9. **Jornadas Luso-españolas de Derecho Constitucional.**  
*Coordinador: Pablo Pérez Tresp*
10. **La Economía Ibérica: Una fértil apuesta de futuro.**  
*Coordinador: Luis Fernando de la Macorra y Cano*

11. **Órficos y Ultraístas. Portugal y España en el diálogo de las primeras vanguardias literarias. 1915-1925.**  
*Antonio Sáez Delgado*
12. **Actas del I Congreso sobre A Fala.**  
*Coordinadores: Antonio Salvador Plans, María Dolores García Oliva y Juan Carrasco González*
13. **Sociedad y Cultura en Lusitania Romana. IV Mesa Redonda Internacional.**  
*Coordinadores: J.G. Gorges y T. Nogales Barrasate*
14. **Estados y Regiones Ibéricos en la Unión Europea. Perspectivas económicas.**  
*Coordinadores: José M. Caetano, Leopoldo Masa y Luis F. de la Macorra*
15. **Hablas de Herrera y Cedillo.**  
*María da Conceição Vilhena*
16. **La educación especial en Extremadura y Alentejo (1970-1995).**  
*Rosa María Rodríguez Tejada*
17. **El caso Humberto Delgado. Sumario del proceso penal español.**  
*Edición a cargo de Juan Carlos Jiménez Redondo*
18. **Economía de la energía. Análisis de Extremadura, Alentejo y Región Centro.**  
*Coordinador: Juan Vega Cervera*
19. **La mirada del otro. Percepciones luso-españolas sobre la historia.**  
*Coordinadores: Hipólito de la Torre Gómez y António José Telo*
20. **El imperio del Rey. Alfonso XIII, Portugal y los ingleses (1907-1916).**  
*Hipólito de la Torre Gómez*
21. **Wittgenstein, 50 años después. Congreso hispano-luso de Filosofía. Tomos I y II.**  
*Coordinadores: Andoni Alonso Pueyes y Carmen Galán Rodríguez*
22. **Portugal y España en los sistemas internacionales contemporáneos.**  
*António José Telo e Hipólito de la Torre Gómez*
23. **El otro caso Humberto Delgado. Archivos policiales y de información.**  
*Juan Carlos Jiménez Redondo*



24. **La eficiencia de la Bolsa de Valores de Lisboa y Porto.**  
*Coordinadores: José Luis Miralles Marcelo y María del Mar Miralles Quirós.*
25. **Las relaciones entre España y Portugal a través de la diplomacia (1846-1910).**  
**Tomos I y II.**  
*Ignacio Chato Gonzalo*
26. **Portugal siglo XX (1890-1976). Pensamiento y acción política.**  
*Fernando Rosas*
27. **Gil Vicente: clásico luso-español.**  
*Coordinadores: M<sup>a</sup> Jesús Fernández García y Andrés José Pociña López*
28. **Políticas urbanas y territoriales en la Península Ibérica. Tomos I y II.**  
*Coordinadores: Julián Mora Aliseda y Fernando dos Reis Condesso*
29. **Invitación al viaje.**  
*Coordinadoras: María Luisa Leal, M<sup>a</sup> Jesús Fernández y Ana Belén García Benito*
30. **Extremadura-Portugal. Escribiendo el siglo XXI.**  
*Coordinadores: Antonio Sáez Delgado, Julián Rodríguez e Isabel M<sup>a</sup> Pérez González*
31. **Orden en Portugal. La República Nova de Sidónio Pais. 1917-1919.**  
*Ana Rodríguez Gaytán de Ayala*
32. **Eugénio de Castro y la cultura hispánica. Epistolario 1877-1943.**  
*Edición a cargo de: Eloisa Álvarez y Antonio Sáez Delgado*
33. **Responsabilidad social corporativa en España y Portugal.**  
*Coordinadoras: M<sup>a</sup> Isabel Sánchez-Hernández y Dolores Gallardo Vázquez*





