

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: UN NUEVO PARADIGMA PARA LAS EMPRESAS

*Eugenia Suárez Serrano*

*Profesora Titular y Decana de la Facultad de Comercio, Turismo y CC.SS. Jovellanos,  
Universidad de Oviedo*

### RESUMEN

La respuesta empresarial a la crisis debería necesariamente pasar por la inclusión en su misión de la creación de valor social más allá del valor económico para los accionistas. Ahora bien, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) no consiste en cómo se reparten los beneficios sino en cómo se crean; por eso, la RSC debe verse como un nuevo modelo de dirección y no como una herramienta de marketing. Incluir la RSC en la organización requiere integrar su filosofía y principios a todos los niveles. Este artículo pretende ahondar en el concepto de RSC y en sus dimensiones, en el diálogo con los stakeholders, en los diferentes instrumentos de gestión en materia de responsabilidad corporativa, así como en el valor estratégico de la misma; de tal manera que aquellas empresas que consigan alinear a sus grupos de interés y llevar a cabo una gestión responsable de su cadena de valor, conseguirán ventajas competitivas difíciles de imitar.

### INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas no sólo entienden la importancia para la sociedad de aplicar criterios responsables en sus decisiones, sino también su utilidad para la continuidad y el desarrollo a largo plazo de sus negocios y actividades. La globalización y la mayor concienciación de los ciudadanos abren inmensas posibilidades de acceso a la información y al conocimiento. Esto implica que problemas locales sean percibidos como globales y que la cultura empresarial, tradicionalmente opaca, se deje influir en la actualidad por la opinión pública, muchas veces canalizada a través de las asociaciones de consumidores y el tercer sector.

La RSC es un pilar fundamental de la cultura empresarial y no debería ser utilizada por las empresas como un barniz de solidaridad o simples gestos caritativos, pues se pone en juego uno de los activos más importantes de una organización, su reputación. En este contexto, este artículo ahonda, desde una perspectiva multidimensional, en el concepto de RSC como un nuevo marco de gestión empresarial y organizativa que, mediante su adecuada aplicación y huyendo de la cosmética, ayude a fortalecer el papel de las organizaciones en la construcción de una sociedad más justa y sostenible.

En este sentido, los contenidos de este artículo persiguen que el lector: a) Comprenda el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, así como los factores que condicionan su desarrollo; b) Conozca las distintas áreas de responsabilidad de una organización que la legitiman ante los diferentes grupos de influencia (stakeholders) y ante la sociedad en su conjunto; c) Se aproxime a los principales instrumentos y herramientas de gestión responsable, y d) Entienda el alcance e importancia de conciliar los objetivos de competitividad de la empresa en una economía global con sus responsabilidades sociales al objeto de lograr un compromiso con el desarrollo sostenible.

## ¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD RSC?

La responsabilidad social corporativa está teniendo un creciente interés entre los académicos y profesionales. El Banco Mundial define la RSC como “un término que describe el compromiso de una empresa de informar a todos sus stakeholders acerca de sus operaciones y actividades. Las empresas socialmente responsables consideran el alcance total de sus impactos sobre la comunidad y el entorno a la hora de tomar decisiones, equilibrando las necesidades de los stakeholders con sus objetivos de rentabilidad”. La Comisión Europea añade que “ser socialmente responsable significa, no solamente satisfacer las expectativas legales, sino ir más allá de su acatamiento e invertir más en el capital humano, el medioambiente y las relaciones con las partes interesadas”. En la misma línea, el Libro Verde de la Unión Europea define la RSC como la “integración voluntaria, por parte de las empresas sobre las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Naciones Unidas, por su parte, defiende que “las empresas tienen una responsabilidad social y un deber moral de usar el poder de los mercados para hacer que la globalización sea una fuerza positiva para todos”.

Como se puede observar, la razón de ser de la RSC es que las empresas tengan un compromiso más allá de las responsabilidades financieras y comerciales (Hopkins, 1999). Es más, la mayoría de las definiciones llevan implícita la ética empresarial y la relevancia de los stakeholders más allá de los propietarios (Schmidheiny et al., 1997). En otras palabras, la RSC se ha convertido en una actividad clave en muchas corporaciones debido a que es considerada como “la forma correcta de actuar” (Gan, 2006).

La RSC, bien entendida, no consiste en cómo se reparten los beneficios sino en cómo se crean. Por lo tanto, la RSC debe estar presente desde la definición de la misión hasta en el modelo de dirección empresarial. La falta de precisión de la definición de RSC y la confusión con otros términos como la filantropía o incluso el marketing con causa lleva en ocasiones a que la RSC sea vista con cierto recelo. Por este motivo, Freeman et al. (2010) sugieren reemplazar “responsabilidad social corporativa” por “responsabilidad stakeholder de la compañía”, en aras de una mejor comprensión del significado de dicho concepto.

## EL DIÁLOGO CON LOS STAKEHOLDERS

El enfoque de stakeholders tiene una doble vertiente. Desde un punto de vista normativo o ético, la empresa debe atender a los intereses legítimos de todos los stakeholders y aplicar políticas que faciliten su integración en la misma. Por otro lado, desde el punto de vista instrumental, que la empresa consiga “licencia para actuar” implica tener como objetivo triunfar en el mercado y eliminar todas aquellas relaciones con los stakeholders que resulten improductivas. En cualquier caso, sea por un motivo u otro la inclusión de la RSC en el modelo empresarial, ésta requiere un diálogo integral y permanente con los grupos de interés.

La gestión de stakeholders se presenta, de esta manera, como una vía natural para crear valor compartido para los diferentes grupos de interés y constituye la base para innovar y mejorar los procesos y la gestión del riesgo, mediante el aprendizaje de buenas prácticas de los propios stakeholders, y para alcanzar aquellos objetivos que la empresa no podría lograr de forma aislada y que conducen a un desarrollo social más justo y sostenible (Accountability, 2006). No en vano, en 1963 el Institute Research Standford definió por primera vez los stakeholders como “todos los grupos sin cuyo apoyo la organización no podría dejar de existir, lo que obliga a la empresa a no centrarse únicamente en los accionistas” (Freeman, 1984).

La respuesta empresarial a la crisis debe necesariamente pasar por la inclusión en su misión de la creación de valor social más allá del valor económico para los accionistas. En este sentido, Rey y Gutiérrez (2012) comparan las investigaciones realizadas por Bart (1997) y Williams (2008) sobre las declaraciones de misión de las empresas del índice Fortune 500, y señalan que el número de

menciones explícitas a los stakeholders se ha incrementado un 23% en el caso de los clientes, un 29% en los empleados, un 37% en los accionistas y un 112% en la sociedad.

Como habíamos señalado, el modelo empresarial también debe estar impregnado por la RSC. Esto conlleva pasar de un modelo empresarial tradicional, que busca la maximización del beneficio para los propietarios y entiende a los accionistas, proveedores y trabajadores como inputs de la empresa y a los clientes como destinatarios de sus outputs a un modelo de stakeholders (Donaldson y Preston, 1995), que entiende a la empresa como una organización socioeconómica creada para generar riqueza para los diferentes stakeholders que la constituyen, y en el que los beneficios e intereses de la empresa y de los grupos de interés son mutuos.

En el primer modelo la empresa se limita a mejorar sus beneficios dentro del respeto a las reglas del juego. El enfoque instrumental de la RSC se enmarca en este modelo financiero o accionarial, donde el accionista es el principal stakeholder y el resto de grupos de interés son instrumentos para maximizar el valor de los propietarios en el largo plazo. Por el contrario, el enfoque normativo de la RSC se incluye en un modelo más avanzado, en el que los stakeholders son considerados por lo que representan en sí mismos y no por su utilidad para otros grupos de interés.

En este sentido, de acuerdo con Davis et al. (1988), pasar de la responsabilidad económica a la social implica que la empresa evolucione de un modelo económico a un modelo socioeconómico. Cuando la empresa es consciente de su antropología social, el comportamiento social es algo natural y consolidado, y el diálogo con los diferentes interlocutores es entendido como una forma de aprovechar oportunidades y gestionar riesgos en los diferentes ámbitos del entorno: económico, social y medioambiental.

En opinión de Van Riel (2012), que ha estudiado numerosos casos empresariales en los últimos años, las empresas que están teniendo más éxito han entendido que la mejor estrategia está condenada al fracaso si no cuenta con el apoyo de los grupos de interés clave. De este modo, iniciar el diálogo con los stakeholders pasa por identificar y priorizar a los mismos. Desde el punto de vista de la relación, suelen clasificarse en internos (accionistas, propietarios, empleados) frente a los externos (clientes, proveedores, acreedores, administración, sociedad, medios de comunicación); aunque también es habitual distinguir entre estructurales (inversores, accionistas), de gestión (proveedores, clientes, empleados, acreedores) y complementarios (administración, sociedad, medios de comunicación). Priorizar a los stakeholders implica además clasificarlos según su impacto sobre la empresa en críticos, básicos y complementarios. La empresa debe, por tanto, analizar todas sus relaciones en la actualidad y definir las que va a eliminar, mantener o añadir en el futuro.

El conocimiento de los stakeholders permite a las empresas dar respuestas efectivas a los mismos. Según Savage et al. (1991), hay que analizar tanto el potencial de los stakeholders para amenazar a la empresa como su propensión para cooperar. De tal manera que si los grupos de interés no son colaboradores, la empresa debe defenderse de los más poderosos y controlar a los menos relevantes. Por el contrario, desde una perspectiva más proactiva, si los grupos de interés son colaboradores, la empresa debe colaborar con los más importantes e intentar implicar a los demás. Estas relaciones pueden materializarse en simples presentaciones de empresa, en foros de diálogo, en estudios de mercado, en encuestas de satisfacción o incluso en proyectos conjuntos y alianzas.

De acuerdo con Accountability (2006), las relaciones con los stakeholders efectiva y estratégicamente alineadas sirven para que empresas y grupos de interés se conozcan mejor y se establezca un clima de confianza entre ellos que permita mejorar la gestión de riesgos y la reputación. Por otro lado, contribuyen a informar y educar a los stakeholders y al entorno empresarial y, por consiguiente, a conseguir un desarrollo más sostenible y equitativo. Finalmente, contribuyen a que se dé respuesta a problemas e intereses que no se podrían solucionar de forma aislada.

## DIMENSIONES DE LA RSC

La RSC suele definirse como un concepto multidimensional. Ahora bien, no todas las definiciones apuntan a hacia las mismas dimensiones. Carroll (1991) clasifica las dimensiones de la RSC según el tipo de responsabilidad:

- La dimensión económica. Ser rentable, conseguir beneficios, ser eficiente entra dentro de las responsabilidades más básicas de una empresa.
- La dimensión legal. Es exigible para las empresas cumplir las leyes y regulaciones, obedecer normas contra la corrupción y cumplir sus obligaciones contractuales.
- Dimensión ética. Se espera que una empresa evite prácticas cuestionables, que responda al espíritu de las leyes, que actúe conforme a criterios éticos.
- Dimensión filantrópica. Es deseable que las empresas inviertan parte de sus recursos en las comunidades donde se implantan, que colaboren en proyectos y programas de mejora social, que contribuyan al desarrollo social.

Con posterioridad, Schwartz y Carroll (2003) conceptualizan la RSC en un modelo que combina las dimensiones económica, legal y ética de la responsabilidad, analizando las relaciones entre ellas y clasificando las actuaciones de RSC en virtud de esas relaciones.

Por otra parte, el Libro Verde de la Comisión Europea (2001) pone más énfasis, sin embargo, en las prácticas de la RSC dentro y fuera de la empresa, distinguiendo dos dimensiones:

- Dimensión interna. Dentro de la empresa, la RSC abre una nueva vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad, a través de prácticas responsables en recursos humanos y salud y seguridad en el trabajo, pero también en materia de gestión de los recursos naturales utilizados en la producción.
- Dimensión externa. La RSC se extiende hasta las comunidades locales e incluye, a un amplio abanico de interlocutores como socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente. En un mundo caracterizado por las inversiones multinacionales y las cadenas de producción deslocalizadas, la responsabilidad social de las empresas debe sobrepasar también las fronteras de Europa y velar por el respecto a los derechos humanos y el medioambiente.

Con posterioridad, la Comisión Europea (2011), en su *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*, incide en las dimensiones del Libro Verde y las amplía en el ámbito de la transparencia y la lucha contra el fraude y la corrupción:

“La RSE abarca, como mínimo, los derechos humanos, las prácticas de trabajo y de empleo (como la formación, la diversidad, la igualdad de género y la salud y el bienestar de los trabajadores), las cuestiones medioambientales (como la biodiversidad, el cambio climático, el uso eficiente de los recursos, la evaluación del ciclo de vida y la prevención de la contaminación) y la lucha contra el fraude y la corrupción. La participación de las comunidades locales y el desarrollo, la integración de las personas con discapacidad y los intereses de los consumidores, incluida la intimidad, forman parte también de la agenda sobre la RSE. Se admite que la promoción de la responsabilidad social y medioambiental en la cadena de suministro y la divulgación de información no financiera son aspectos transversales importantes”.

Finalmente, la RSC también está relacionada con los tres pilares del desarrollo sostenible: social, medioambiental y económico. El Informe Brundtland, presentado en 1987 por la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU, define el desarrollo sostenible como “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”.

- Dimensión económica: que implica no consumir más recursos de los necesarios ni por encima de su capacidad de regeneración.
- Dimensión medioambiental: no generar contaminantes a un ritmo superior al que pueda ser absorbido, reciclado o neutralizado por el ambiente.
- Dimensión social: No comprometer a las generaciones venideras, ni provocar diferencias sociales.

De este modo, la responsabilidad de la empresa no sólo debe limitarse a su existencia sino que se trata de una responsabilidad intergeneracional. El estudio de estas tres dimensiones es la base para identificar a las mejores empresas para invertir. En este sentido, los índices Dow Jones, que evalúan las dimensiones de la llamada “triple cuenta de resultados”, atienden a esta filosofía:

- En el plano económico, el desarrollo de las empresas se sustenta en la gestión ética de los negocios y en el cumplimiento de las leyes y los códigos de buen gobierno. Adicionalmente, la capacidad de la empresa para identificar y gestionar los riesgos inherentes a su sector, negocios y procesos también determinan su grado de competencia en el medio/largo plazo.
- En el plano medioambiental, la ecoeficiencia y la información medioambiental de las empresas determinan su grado de implicación y respeto por el medioambiente.
- En el plano social, las empresas son valoradas tanto internamente, por la gestión de sus recursos humanos, como externamente, por el alcance de sus acciones sociales para el desarrollo y apoyo de diferentes colectivos y comunidades.

## GESTIÓN DE LA RSC

Como señala Kaler (2000), la RSC debe ser transparente y no un proceso decorativo utilizado como mecanismo para mejorar la reputación. Por una parte, muchas empresas reflejan algunos elementos de responsabilidad social en declaraciones o propósitos generales de la organización que son de dominio público; como es el caso de la misión, visión, y los valores corporativos (Brooks et al, 2009). Por otra parte, cada vez más las grandes empresas entienden la importancia de la estandarización de la RSC. Sin embargo, en la práctica existe una gran diversidad de formas en las que las empresas aplican esos estándares (Kolk y Tuldurs, 2010). En este sentido, se han publicado trabajos que plantean una amplia discusión acerca de variables o indicadores que permiten medir la RSC de las empresas dentro de su campo de actuación. En ellos, se manifiesta la idea de que deben ser los propios stakeholders, por medio de un diálogo, los que reconozcan y corroboren dichas actividades (O’Riordan y Fairbrass, 2008).

Siguiendo los criterios expresados por Forética (2005), son cinco los instrumentos más comunes que deben presentar las compañías para ser consideradas organizaciones que respaldan la idea de la RSC:

- Las declaraciones corporativas. Son documentos simples y breves que sirven de orientación general para las políticas de la empresa, y que definen los valores de la empresa, su cultura organizativa.
- Los códigos de conducta. Obedecen a la necesidad de regular las conductas de los integrantes de la empresa de acuerdo a principios éticos. Estos códigos pueden ser diseñados a nivel empresarial o sectorial. Algunas empresas, cada vez más, en lugar de trazar sus propios códigos deciden adherirse al Pacto Mundial de Naciones Unidas, que descansa en diez principios en materia de derechos humanos, laborales, medioambientales y socioeconómicos.
- Políticas de RSC. Mecanismos que la alta dirección pone en marcha para definir fines y prioridades y orientar la empresa hacia una gestión ética y responsable. De alguna manera, es el marco en el que los demás instrumentos se insertan.
- Sistemas armonizados de gestión. Instrumentos conocidos y aceptados en ámbitos como la calidad, medio ambiente, seguridad laboral, etc. Al ser homogéneos en todas las empresas que los aplican facilitan la verificación interna y externa y permiten la comparación. En el

caso concreto de la RSC, cabe señalar la SA 8000, centrada en las condiciones laborales y diseñada para proveedores y suministradores de grandes empresas; la ISO 26000, guía que establece líneas de actuación en materia de RSC, pero que no es certificatoria; y la SGE21, primer sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social.

- Informes sociales y medioambientales. Documentos que ofrecen información completa sobre resultados sociales y medio ambientales, de modo que permiten la comparación de resultados bajo criterios comunes. Los informes de sostenibilidad, por ejemplo, obligan a las empresas a exponer públicamente sus iniciativas y resultados. En este sentido, la norma de aseguramiento AA1000 es un estándar de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos. Pero la iniciativa internacional más importante en materia de comunicación de la RSC es la Global Reporting Initiative (GRI), cuyo objetivo es que las empresas informen con criterios comunes sobre sus resultados sociales y medioambientales. El uso que hagan los inversores y consumidores de los informes “triple balance”, como los que promueve el GRID, puede condicionar de forma sustancial la gestión de la RSC.

Según Retolaza y Ruíz (2006), las empresas, en el marco de su singularidad y a partir de sus valores corporativos, pueden adecuar los diferentes instrumentos de gestión de la RSC a sus expectativas objetivas en materia de responsabilidad social, a la vez que estos mecanismos les sirven para homogenizar y nivelar criterios y ajustar sus procedimientos internos a la filosofía de RSC.

## **VALOR ESTRATÉGICO DE LA RSC**

Según una encuesta realizada por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Accenture a 1.000 altos ejecutivos de todo el mundo<sup>1</sup>, un 78% de los mismos considera la sostenibilidad como una vía de crecimiento e innovación y, además, el 79% creen que puede suponer una ventaja competitiva en su sector. Pese a que reconocen que la situación económica y otras prioridades suponen barreras para la integración de la sostenibilidad en sus empresas, el 84% considera que el mundo empresarial debería liderar los esfuerzos por superar los retos de la sostenibilidad.

A pesar de que el efecto positivo de las prácticas de RSC sobre la sociedad es innegable, la relación entre la RSC y el rendimiento empresarial es discutible (Knox y Maklan, 2004). Porter y Kramer (2006) afirman que si las empresas analizasen sus opciones de RSC de la misma manera que eligen sus principales negocios, descubrirían que la RSC puede ser una fuente de ventaja competitiva. Como indican Schwartz y Carroll (2003), muchas actuaciones que son consideradas éticas pueden estar vinculadas indirectamente con beneficios económicos a largo plazo. Sin embargo, el valor estratégico de la RSC es cuestionable desde el punto de vista de las teorías neoclásicas, que no reconcilian fácilmente el bienestar social con los beneficios empresariales ya que los mercados imperfectos no maximizan el bienestar social (Allison, 2004).

De hecho, los estudios que han analizado esta relación ofrecen resultados diversos (Barnett, 2007; Vogel, 2005; McWilliams y Siegel, 2006; Nicolau, 2008). De acuerdo con Maxfield (2008), mientras que las imperfecciones del mercado (externalidades, información asimétrica y colusión) explican en parte la necesidad de RSC, son al mismo tiempo fuente de ventaja competitiva. Por un lado, ante los fallos del mercado, la sociedad demanda actitudes responsables en las empresas. Por otro lado, desde la perspectiva de los Recursos y Capacidades, las prácticas de RSC pueden ser usadas como una estrategia de diferenciación (Branco y Rodrigues, 2006), si y sólo si las empresas son capaces de evitar que sus competidores imiten su estrategia (Reinghardt, 1998). En este sentido, Van

---

<sup>1</sup> www.europa.press.es, 23 de septiembre 2013.

Riel (2012) señala que aquellas empresas que consigan alinear a sus grupos de interés, conseguirán ventajas competitivas difíciles de imitar.

El valor estratégico de la RSC para una empresa debe plantearse desde la gestión responsable de su cadena de valor. Según un estudio realizado en 2003 por SAM y Boston Consulting Group (Sustainability Asset Management, 2011), hay una relación directa entre la gestión de los recursos humanos y los resultados económicos de las empresas, de tal manera que aquellas que gestionan de forma más adecuada a sus empleados, reducen costes y generan mayores ingresos. En esta misma línea, Van Riel (2012) afirma que un 10% de mejora en la alineación de los empleados implica un 6% de mejora en su esfuerzo, lo que conlleva un 2% de mejora en los resultados financieros.

Además, cuando una empresa decide actuar de forma socialmente responsable, su modelo de gestión y sus procesos internos tienen que necesariamente cambiar y esto ha de ser comunicado adecuadamente a sus miembros para favorecer la gestión del cambio. Sin embargo, tanto o más importante que la comunicación interna es la externa: la empresa tiene que comunicar y difundir su RSC. Según Revilla (2011), sólo a través de una estrategia de comunicación y de RSE integradas se puede conseguir la confianza de los stakeholders. En su opinión, el binomio conformado por “comunicación” más “responsabilidad” ofrece múltiples posibilidades a las empresas, por lo que habrá que aprovecharlas y mover los engranajes hacia la innovación y la creatividad. De este modo, las formas de comunicación más tradicionales, como los patrocinios o la publicidad, no desaparecen sino que se ven reforzadas por las nuevas herramientas digitales, más ágiles, más baratas, más directas y, generalmente, con mayor alcance. La creación y la gestión del conocimiento son necesarias para lograr dicha innovación pues, como apunta Maxfield (2008), es probable que las actividades de RSC directamente relacionadas con las estrategias de innovación sean más rentables que aquellas orientadas hacia las relaciones públicas o el marketing.

Por otra parte, como consecuencia de la globalización, las empresas participan en redes de proveedores a nivel internacional, lo que lleva a que se planteen extender sus actividades de RSC a toda la cadena de valor. Según el informe “La RSC en la cadena de suministro de las 50 mayores empresas en España”, realizado por investigadores de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI-UPF)<sup>2</sup>, se distinguen cuatro enfoques básicos de gestión responsable de proveedores: definición de requisitos de RSC, seguimiento y control, promoción y mejora continua, y colaboración. En concreto, un 96% de las empresas realiza alguna práctica relacionada con la definición de los requisitos mínimos que deben cumplir sus proveedores con respecto a determinados temas como por ejemplo medio ambiente, derechos laborales, corrupción, etc. En cambio, sólo un 62% lleva a cabo acciones de colaboración directa con sus proveedores con el objetivo de abordar las causas fundamentales de los problemas de sostenibilidad en la cadena de suministro. Por último, el estudio detecta que la tendencia a utilizar herramientas de requisitos, control, promoción y colaboración con los proveedores aparece más a menudo en empresas filiales de multinacionales extranjeras.

## **RETOS PARA LA RSC**

Decía Einstein que “es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia”. Pese a los efectos devastadores que está teniendo la crisis, sobre todo en la profundización de las desigualdades sociales, también es cierto que dicha situación nos ofrece la oportunidad de replantear nuestro modelo de producción y de cimentar la economía sobre una base de progreso y sostenibilidad, que de alguna manera garantice su competitividad en el largo plazo. En este contexto, la RSC se presenta como una buena alternativa de futuro a un modelo económico basado en el poder del mercado y la especulación.

---

<sup>2</sup> [www.diarioresponsable.com](http://www.diarioresponsable.com), 3 de octubre de 2013

Si el sistema financiero no hubiese propiciado el sobreendeudamiento, si la existencia de paraísos fiscales no fomentase la corrupción, si la visión cortoplacista de los negocios no olvidase la protección medioambiental y de los derechos humanos, no estaríamos experimentando una crisis económica, social y medioambiental de tan enorme magnitud. Por lo tanto, la RSC no sólo debe entenderse como una solución sino más bien como una necesidad de cambiar un sistema que ha fracasado.

Como hemos visto, la RSC y la comunicación han de ir unidas, sobre todo de la mano de las nuevas tecnologías de la información, pero la RSC debe verse como un nuevo modelo de dirección y no como una herramienta de marketing. Incluir la RSC en la organización pasa por integrar su filosofía y principios a todos los niveles. Puede que la decisión parta del nivel corporativo, pero su ejecución y el diálogo con los stakeholders han de bajar hasta el puesto de trabajo, pasando por los distintos negocios y departamentos. Por otro lado, la aplicación de la RSC tiene que buscar un equilibrio entre sus dimensiones; es decir, entre la RSC interna y la externa, entre los objetivos económicos, sociales y medioambientales. Pero integrar un concepto multidimensional de forma equilibrada sólo se puede conseguir desde un enfoque transversal que vaya sustituyendo las unidades funcionales específicas de RSC por Comités o Comisiones multifuncionales con capacidad para coordinar y reportar en materia de responsabilidad social, y que cuenten con el apoyo de un consejo asesor externo, con el fin de que todos los stakeholders estén representados.

Además sería deseable que las empresas ya comprometidas en cierta medida con la RSC, amplíen y profundicen los distintos ámbitos de actuación en materia de responsabilidad, que evalúen sus prácticas y que avancen en la verificación y certificación externa. El diálogo con los stakeholders no se consigue de un día para otro, pues genera recursos intangibles que son muy difíciles de imitar y que, por lo tanto, son fuente de ventaja competitiva.

El mayor desafío para la RSC es probablemente su aplicación en las PYMES. Hoy en día, muchas pymes están lejos de este concepto. Sin embargo, si estas empresas pretenden sobrevivir en un entorno competitivo, tendrán que ser capaces de demostrar que alcanzan determinados parámetros de responsabilidad social. Seguro que sus acciones no pueden tener el alcance de una gran empresa pero su tamaño y flexibilidad también les pueden otorgar ventajas para especializarse en determinadas parcelas de la RSC, en un determinado stakeholder o en algún nicho del mercado que valore precisamente esa especialización.

Hay un proverbio chino que dice “cuando soplan vientos de cambio, algunos construyen muros; otros, molinos”. Disponemos del conocimiento, de los recursos y de un plan de actuaciones para transformar el sistema. Ahora sólo es cuestión de que las empresas reconozcan las posibilidades económicas y sociales que se abren ante ellas y reúnan la voluntad para cambiar.

## REFERENCIAS

- ACCOUNTABILITY (2006): *El compromiso con los stakeholders* (www.accountability.org).
- ALLISON, R.E. (2004): “Circles within a circle: The conditions for the possibility of ethical business institutions within a market system”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, nº 1-2, p.p. 17-28.
- BARNETT, M.L. (2007): “Stakeholders influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility”, *Academy of Management Review*. Vol. 33, nº 3, pp. 606-628.
- BRANCO, C.M.; RODRIGUES, L.L. (2006): “Corporate responsibility and resource-based perspectives”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, pp. 111-132.
- BROOKS, N.; PÉREZ, A.; PÉREZ, I. (2009): “Responsabilidad social empresarial en las franquicias farmacéuticas”, *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 14, nº 46, pp. 419-433.
- CARROLL, A.B. (1991): “The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, nº 34, pp. 39-48.
- COMISIÓN EUROPEA (2001): *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. COM(2001), 366 final.



- COMISIÓN EUROPEA (2011): *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. COM(2011) 681 final.
- DAVIS, K.; FREDERIK, W.C.; BLOMSTROM, R.L. (1988): *Business and society. Concepts and policy issues*. New York: McGraw-Hill.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. (1995): "The stakeholder theory of the corporation. Concepts, evidence and implications", *The Academy of Management Review*, Vol. 20, nº 1, pp. 65-91.
- FORÉTICA (2005): Responsabilidad Social de las Empresas. Documento de divulgación (www.foretica.es)
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- FREEMAN, R.E.; HARRISON, J.S.; WICKS, A.C.; PARMAR, B.L.; DE COLLE, S. (eds) (2010): *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- GAN, A. (2006): "The impact of public scrutiny on corporate philanthropy", *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, nº 3, pp. 217-336.
- HOPKINS, M. (1999): *The planetary bargain: Corporate Social Responsibility comes of age*. Macmillan Press, London.
- KALER, J. (2000): "Reasons To Be Ethical: Self-Interest and Ethical Business", *Journal of Business Ethics*. Vol. 27, nº 3, pp. 161-173.
- KNOX, S.; MAKLAN, S. (2004): "Corporate Social Responsibility: Moving beyond investment towards measuring outcomes", *European Management Journal*. Vol. 22, pp. 508-516.
- KOLK, A.; TULDERS, R. (2010): "International business, corporate social responsibility and sustainable development", *International Business Review*. Vol. 19, nº 2, pp. 119-125.
- MAXFIELD, S. (2008): "Reconciling corporate citizenship and competitive strategy: Insights from economic theory", *Journal of Business Ethics*. Vol. 80, pp. 367-377.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. (2006): "Corporate social responsibility: Strategic implications", *Journal of Management Studies*. Vol. 43, nº 1, pp. 1-18.
- NICOLAU, J.L. (2008): "Corporate Social Responsibility. Worth-creating activities", *Annals of Tourism Research*. Vol. 35, nº 4, pp. 990-1006.
- O'RIORDAN, L.; FAIRBRASS, J. (2008): "Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue", *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, nº 4, pp. 745-758.
- PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. (2006): "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*. Vol. 84, nº 12, pp. 78-89.
- REINGHARDT, F.L.(1998): "Environmental product differentiation: Implications for corporate strategy", *California Management Review*, Vol. 40, nº 4, pp. 43-73.
- RETOLAZA, J.; RUÍZ, M. (2006): "The Utopia of the Enterprise Social Responsibility: The Solidarity-Based Enterprise". *Los Límites de la Responsabilidad Social de la Empresa*, Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa AEDEM Ediciones, pp. 411-433.
- REVILLA, B. (2011): "La importancia de la comunicación en la buena marcha de la responsabilidad social". *Executive Excellence* nº 77, pp. 60-63.
- REY, C.; GUTIÉRREZ, M. (2012): "Es la hora del stakeholder management", nº 34.
- SAVAGE, G.T.; NIX, T.W.; WHITEHEAD, C.J.; BLAIR, J.D. (1991): "Strategie for assessing and managing organizational stakeholders", *Academy of Management Executive*, Vol. 5, nº 2, pp. 55-71.
- SCHMIDHEINY, S.; CHASE, R.; DE SIMONE, L. (1997): *Signals of change: Business progress towards sustainable development*. Geneve: World Business Council for Sustainable Development.
- SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. (2003): "Corporate social responsibility: A three-domain approach", *Business Ethics Quaterly*. Vol. 13, Issue 4, pp. 503-530.
- SUSTAINABILITY ASSET MANAGEMENT (2011): *The Sustainability Year Book*. New York: SAM.
- VAN RIEL, C.B.M. (2012): *Alinear para ganar*. Madrid: Lid Editorial.
- VOGEL, D.J. (2005): "Is there a market for virtue?", *California Management Review*. Vol. 47, nº 4, pp. 19-45.