

Revista de Responsabilidad Social de la Empresa

Enero - Abril 2012 **nº10 (vol. 4 nº1)**



Fundación Luis Vives

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa es una publicación académica con vocación científica, que nace en el año 2009, para el análisis de los temas que afectan a la Responsabilidad Social, fomentando la interacción entre investigación-acción, mundo académico y empresarial.

La Revista se dirige a todas las instituciones, empresas, mundo académico y universitario, a los representantes políticos, a los profesionales que trabajan en el ámbito de la responsabilidad social de la empresa (RSE) y a todas las personas interesadas en ella.

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa ha sido incluida en el catálogo del sistema de información LATINDEX, en el ISOC del CSIC y en DICE (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, Ciencias sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA)

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa no se hace responsable de las opiniones vertidas por los autores de los artículos. Asimismo, los autores serán responsables legales de su contenido.

Versión accesible para personas con discapacidad en:
www.fundacionluisvives.org

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta revista, por ningún procedimiento electrónico o mecánico sin el permiso por escrito del editor.

Impreso en España- Printed in Spain
Dirección de Arte y Producción:
Aula Documental de Investigación
ISSN: 1888-9638
D.L.: RSE: GU-272/2008
Fundación Luis Vives
C/ Doctor Zamenhof, 36. Duplicado-bajo
28027 Madrid
Tfno.: 91 540 08 78
revistarse@fundacionluisvives.org

PRECIO DE VENTA

Suscripción anual: 30 euros
Números sueltos: 12 euros



Fundación Luis Vives

CONSEJO EDITORIAL

Director

Juan José Durán Herrera, Catedrático en la **Universidad Autónoma de Madrid (UAM)**.

Secretaría Técnica

Beatriz Revilla Gutiérrez, Área de Comunicación, **Fundación Luis Vives**.

Miembros del Consejo Editorial

Óscar Alzaga Villamil, Presidente del patronato de la **Fundación Luis Vives** y Catedrático de Derecho Constitucional.

Alberto Andreu Pinillos, Director de Reputación Corporativa, Identidad y Medio Ambiente de **Telefónica**.

Juan Alberto Aragón Correa, Catedrático de Organización de Empresas de la **Universidad de Granada**.

Antoni Ballabriga, Director de Responsabilidad y Reputación Corporativas del **BBVA**.

Fernando Becker Zuazua, Catedrático de Economía Aplicada de la **Universidad Rey Juan Carlos** y Director de Recursos Corporativos de **Iberdrola**.

Enrique Bigné Alcañiz, Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la **Universidad de Valencia**.

Paula Cisneros del Prado, Directora Gerente de la **Fundación Luis Vives**.

Joaquín De Ena Squella, Director de Responsabilidad Social Corporativa y Relaciones Institucionales del **Banco Santander**.

Marta De la Cuesta González, Profesora titular de Economía Aplicada de la **UNED** y miembro del **Consejo Estatal de RSE**.

Isabel De la Torre Prados, Catedrática de Sociología de la **Universidad Autónoma de Madrid (UAM)**.

Ana Isabel Fernández Álvarez, Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad de la **Universidad de Oviedo**.

Manuel Gala Muñoz, Catedrático de la **Universidad de Alcalá** y Presidente del **Centro Internacional de Formación Financiera**.

Miguel Ángel Galindo Martín, Catedrático de **Economía Aplicada de la Universidad de Castilla La Mancha**.

Juan Carlos González Hernández, Catedrático de Ciencia Política y de la Administración y Director de la Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa de la **Universidad de Alcalá**.

Silvia Gutiérrez, Directora de la **Fundación Wellington**.

Juan Iranzo Martín, Catedrático de Economía Aplicada de la **UNED** y Director del **Instituto de Estudios Económicos (IEE)**.

Josep María Lozano, Profesor titular de **ESADE**.

Salvador Montejo Velilla, Secretario General y del Consejo de Administración de **Endesa**.

Antonio Núñez Tovar, Director General de Recursos y Medios de **Mapfre**.

Miguel Ángel Prieto, Director de Responsabilidad Social Corporativa del **Banco Popular**.

Alicia Real Pérez, Profesora Titular de Derecho Civil, **Universidad Complutense de Madrid**.

Vicente Salas Fumás, Catedrático de Organización de Empresas de la **Universidad de Zaragoza** y Consejero del **Banco de España**.

Justo Villafañe Gallego, Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la **Universidad Complutense de Madrid** y socio director de **Villafañe & Asociados**.

Miembros del Consejo Asesor

Valentín Alfaya, Director de Calidad, Prevención y Medio Ambiente de **Ferrovial**.

Marta Aréizaga, Directora de Responsabilidad Social de Grupo **Eroski**.

Carlos Balado, **Jefe de Obra Social, Comunicación y Marketing Corporativo** de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA).

Gonzalo Baretino Coloma, Director de Cumplimiento normativo, Responsabilidad Social Corporativa y Gobierno Corporativo del **Banco Sabadell**.

Igone Bartumeu, Responsable de Responsabilidad Social Corporativa de **Unilever**.

Ana Bolado, Sudirectora General del **Banco de Santander**.

Antonio Calvo, Director de Responsabilidad Corporativa y Relaciones Internacionales (RRII) de **Red Eléctrica**.

Carlos de la Iglesia, Director de Desarrollo Corporativo de **Microsoft**.

Joan Fontrodona, Director del Departamento de Ética Empresarial del **IESE Business School**.

Juan Pedro Galiano, Jefe del Departamento de Responsabilidad Social y Reputación de **ADIF**.

Miguel García Lamigueiro, Director de Comunicación y Responsabilidad Empresarial de **DKV**.

Joaquín Garralda Ruiz de Velasco, Vicedecano de Ordenación Académica del **Instituto de Empresa (IE) Business School de Madrid**.

Javier López- Galiacho, Director Responsabilidad Social Corporativa de **FCC**.

Antonio Mayor, Director de Comunicación de **ONCE**.

Sara Pons, Directora de Responsabilidad Social de **MRW**.

Isabel Roser Hernández, Responsable del Programa de RSE de la **Fundación Carolina**.

Isaac Ruiz, Director de Responsabilidad Social de la Empresa de **Gamesa**.

Manuel Soriano, Director de Medio Ambiente de **Holcim**.

Ester Uriol, Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de **El Corte Inglés**.

ÍNDICE

Editorial _____	9
------------------------	---

Artículos

Gobierno corporativo y responsabilidad social de la empresa: El caso de Endesa <i>Manuel Monjas Barroso</i> _____	15-57
Credibilidad de las Fuentes de Información sobre Responsabilidad Social Corporativa <i>Iñaki García Arrizabalaga, Juan José Gibaja Martíns y Alazne Mujika Alberdi</i> _____	59-78
La relación del consumidor con el etiquetado responsable <i>Isabel Carrero-Bosch y Carmen Valor</i> _____	79-104
Eficiencia empresarial y responsabilidad social en la administración portuaria estatal: el caso de la autoridad portuaria de la Bahía de Algeciras <i>María José Foncubierta Rodríguez</i> _____	105-134
Beneficios del Voluntariado Corporativo <i>María Celeste Dávila</i> _____	135-147
Cambio climático y responsabilidad social: análisis especial del caso chino <i>Luis Ferruz Agudo, Isabel Marco Sanjuán, Sara Segura Querol</i> _____	149-166

Colaboraciones, documentos, buenas prácticas y casos

Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido: Diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados <i>Antonio Vives</i> _____	169-183
LIFE+ AgriClimateChange, una iniciativa para evaluar el papel de la agricultura en la mitigación del cambio climático <i>Jordi Domingo Calabuig, Blanca Hurtado Coll y José Luis Fernández Savoie</i> _____	185-188
¿Puede la crisis ambiental ser una solución a la crisis económica? <i>José Luis Blasco</i> _____	189-194

Reseñas

López Lozoya, Margarita. *Inmigración y procesos de exclusión social. El caso de Gran Canaria*. Ediciones IDEA. 2009.
Elaborada por *María del Pino Rodríguez* _____ 197-200

Valor, Carmen; Hurtado, Inmaculada (coords). Fernández Ardavín, Ana; Marbán, Raquel; Merino, Amparo; Rodríguez, M^a Ángeles. *Las Empresas Españolas y la Responsabilidad Social Corporativa*. Catarata. Madrid. 2009.
Elaborada por *Javier Amores Salvadó* _____ 201-204

Vives, Antonio. *La Responsabilidad Social de las Empresas: enfoques ante la crisis. Reflexiones con motivo de la III Conferencia España-Iberoamérica sobre la Responsabilidad Social de las Empresa*. Fundación Carolina. España. 2010.
Elaborada por *Carmen Avilé-Palacios* _____ 205-209

Evaluadores _____ 213-215

Normas de Publicación _____ 219-226

E

Editorial



Editorial

El presente número de la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, número 10 y primero de 2012, se compone de seis artículos científicos, tres notas técnicas y colaboraciones, y tres reseñas de libros de interés.

La Revista comienza con el trabajo del profesor Monjas, en el que se analiza el modelo de Gobierno Corporativo de la compañía multinacional Endesa, así como sus estrategias en materia de Responsabilidad Social Empresarial. Para ello, se aborda, en primer lugar, el origen y desarrollo de la empresa, para una vez presentados los fundamentos de sus prácticas de Gobierno Corporativo examinar sus estrategias de Responsabilidad Social Empresarial analizando su planteamiento, el grado de coordinación entre las mismas, los mecanismos de ejecución dentro de su Plan Estratégico de Sostenibilidad, así como la valoración externa de dichas acciones. El objetivo del artículo es analizar la coherencia del modelo de gestión estratégica de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial de Endesa, dentro del modelo de gobierno de empresa adoptado por la multinacional.

La credibilidad de las fuentes de información sobre responsabilidad social corporativa es estudiada por los profesores de la Universidad de Deusto (San Sebastián) García Arrizabalaga, Gibaja Martíns y Mujika Alberdi mediante una muestra aleatoria de 407 consumidores encuestados telefónicamente en 2009. Los resultados alcanzados mediante este estudio empírico muestran que la empresa en cuestión es considerada de manera significativa la fuente menos creíble, para conocer las actividades que desarrolla. Los consumidores la perciben como una fuente “interesada, oportunista y carente de credibilidad”. Cuando la fuente sobre actividades de RSE proviene de agentes independientes a las empresas (organizaciones de consumidores, universidades y centros de investigación, ONG..., por ejemplo) la información resulta más creíble. Es decir, existe una superioridad persuasiva de las fuentes con alta credibilidad

para el consumidor, que estén consideradas independientes y creíbles, frente a otras que pueden ser entendidas como “controladas” por la empresa. Esta conclusión conlleva implicaciones de política empresarial asociadas a la rentabilidad esperada a largo plazo de la comunicación en materia de RSE.

Las Profesoras Isabel Carrero-Bosch y Carmen Valor, de la Universidad Pontificia Comillas-ICADE, realizan un análisis centrado en la relevancia del etiquetado responsable como herramienta para reducir (solucionar) la falta de información del consumidor sobre el desempeño social y medioambiental de las empresas. Para ello, analizan los datos extraídos de una encuesta personal a 385 responsables de compra y obtienen unos resultados de cuya discusión se extraen implicaciones de política de empresa (en torno a las marcas sostenibles y los atributos de los productos a las que están asociadas).

En el artículo de la Profesora María José Foncubierto Rodríguez, de la Universidad de Cádiz, se parte de la relevancia que puede tener en la eficiencia, la observación de la participación de los grupos de interés en el desempeño de la empresa. Esta premisa es la que desarrolla la autora en el estudio del caso de la Autoridad Portuaria de la Bahía de Algeciras, identificando su mapa estratégico y los valores adoptados en el marco de los programas de Responsabilidad Social establecidos.

La profesora María Celeste Dávila, Universidad Complutense de Madrid, en base a un cuestionario cumplimentado por 102 empleados (aproximadamente mitad varones y mitad mujeres y con diferente nivel de formación) pertenecientes a cinco empresas, explica el marco del comportamiento de ciudadanía empresarial, el grado de satisfacción laboral y percepción de justicia procedimental que se deriva del voluntariado corporativo, considerado como una parte integral de los programas de Responsabilidad Social de la Empresa. De la lectura de este trabajo y de la discusión de sus resultados se pueden inferir sugerencias de política empresarial. El artículo explicita también algunas de sus limitaciones (tamaño de la muestra, tipo de actividad de voluntariado y de organizaciones).

El cambio climático a través de medidas institucionales relativas a la contaminación, efecto invernadero y uso de la energía es analizado por los Profesores de la Universidad de Zaragoza Ferruz Agudo, Marco Sanjuán y Segura Querol, para el caso de China, que según determinados autores es uno de los países con políticas más ambiciosas en estos temas. Adicionalmente, se comentan las principales medidas contra el cambio climático que se están desarrollando en España.

El trabajo de Antonio Vives, Socio Principal de Cumpetere y Profesor Consultor en Stanford University, enriquece el debate (véase el número 9 de esta Revista) abierto por Porter y Kramer con su artículo "Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth", publicado en enero de 2011 en Harvard Business Review. Se argumenta que compartir el valor creado, la esencia de la estrategia de responsabilidad social de la empresa, es mucho más flexible y más amplio que la estrategia de crear valor compartido ya que la primera opción se puede adaptar a las circunstancias en que se desarrolla la actividad empresarial. El problema crucial para este autor es la implementación de estas perspectivas en la práctica de las empresas. Como señala el autor la empresa probablemente buscará compartir el valor creado en función de las ventajas competitivas generadas y no de forma indiscriminada.

En el documento LIFE+ AGRICLIMATECHANGE se presenta un proyecto encaminado a evaluar el papel de la agricultura en la mitigación del cambio climático por J.D. Calabuig, B. Hurtado Coll y J.L. Fernández Savoie, de la Fundación Global Nature, que junto a otras equivalentes de esta misma organización en Alemania, Francia e Italia, coordina este proyecto europeo. El objetivo es reducir la emisión de gases de efecto invernadero en el sector de la agricultura con el uso de los necesarios inputs en el proceso productivo, haciendo una agricultura mejor, más eficiente, sostenible y respetuosa con el medio, que conlleve un beneficio directo para el agricultor y ganadero, mejorando los rendimientos de las correspondientes explotaciones.

José Luis Blasco, Socio responsable de los servicios de responsabilidad corporativa de KPMG, bajo el título: ¿Puede la crisis ambiental ser una solución a la crisis económica?, realiza una serie de consideraciones en torno a las dos crisis mencionadas en dicho título, que nos recuerda son el resultado de "vivir por encima de las posibilidades". Con ello, propone medidas ambientales de coste cero que pueden servir de base de discusión y de diseño de políticas económicas en el marco del denominado crecimiento verde.

Además, la Revista presenta en esta ocasión tres reseñas de interés: la elaborada por Margarita López Lozoya del libro "Inmigración y procesos de exclusión social. El caso de Gran Canaria", la de Javier Amores Salvadó de la publicación "Las Empresas Españolas y la Responsabilidad Social Corporativa" y la realizada por Carmen Avilés de la publicación "La Responsabilidad Social de las Empresas: enfoques ante la crisis. Reflexiones con motivo de la III Conferencia España-Iberoamérica sobre la Responsabilidad Social de las Empresas".

A

Artículos



Gobierno corporativo y responsabilidad social de la empresa: el caso de Endesa

Manuel Monjas Barroso,

*Es Doctor en Administración de Empresas por la UAM (Premio Extraordinario).
Profesor Titular de Economía Financiera de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la
Universidad Autónoma de Madrid.
manuel.monjas@uam.es*

Resumen

Endesa forma parte de una de las multinacionales europeas líderes en el sector de la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica. Este trabajo, partiendo de un análisis del entorno de la empresa, analiza los fundamentos de las prácticas de Gobierno Corporativo de la compañía, para posteriormente incidir en sus estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, examinando la interrelación entre su implantación y posterior ejecución y las decisiones internas desarrolladas al amparo de las prácticas de Gobierno de la Empresa llevadas a cabo por Endesa. El fin último del caso radica en debatir la coherencia del modelo de administración de la compañía con su modelo de gestión estratégica de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial.

Palabras clave

Gobierno Corporativo, Responsabilidad Social de la Empresa.

Códigos JEL

G30, M14.

Abstract

Endesa is part of one of the leading European multinationals in the sector of the generation, distribution and sale of electricity. This work, after analyzing the business environment, discusses the basics of corporate governance practices of the company and its strategies for Corporate Social Responsibility (CSR). Also we examined the relationship between implantation and subsequent execution of internal decisions, developed by Endesa under their governance practices. The ultimate goal of the case is to discuss the consistency of the governance model of the company with its model of strategic management of CSR initiatives.

Key Words

Corporate Governance, Corporate Social Responsibility.

JEL Codes

G30, M14.

Introducción

Endesa forma parte de uno de los principales grupos energéticos del mundo. El sector de la generación, distribución y comercialización de la energía es una de las áreas cuyas decisiones generan un mayor impacto en las esferas medioambiental y social de sus grupos de interés. La adopción de políticas definidas y claras sobre Responsabilidad Social de Empresa por parte de este tipo de compañías, se convierte en un compromiso con la sociedad, al que debe exigirse coherencia en sus planteamientos, eficacia en sus procedimientos operativos y transparencia en la comunicación de las acciones emprendidas y sus resultados.

El presente caso de estudio, partiendo de un análisis del entorno de la empresa Endesa, analiza los fundamentos de las prácticas de Gobierno Corporativo de la compañía, para posteriormente incidir en sus estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, examinando la interrelación entre su implantación y posterior ejecución y las decisiones internas desarrolladas al amparo de las prácticas de Gobierno de la Empresa llevadas a cabo por Endesa. El esquema del caso se fundamenta en cuatro grandes apartados. En una primera fase se describen los fundamentos de entorno, para posteriormente familiarizar al lector con las prácticas de buen Gobierno de Endesa e identificar el ámbito en el que se debatirán los problemas a dilucidar en el caso. En segundo lugar se plantearían las estrategias en materia de Responsabilidad Social de la Empresa formuladas por la compañía para, posteriormente, discutir las posibles implicaciones de estas dentro de las prácticas de Gobierno Corporativo de Endesa, así como su adaptación a la realidad, necesariamente diversa, que presenta una compañía multinacional. Por último, se presenta un análisis del modelo estratégico de las acciones de RSE formuladas por Endesa. El fin último del caso radica en debatir la coherencia del modelo de administración de la compañía con su modelo de gestión estratégica de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial, analizando la fortaleza de los criterios y objetivos en los que se basan tales iniciativas y su interrelación proactiva como motor de unas buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Las prácticas de buen gobierno dentro del entorno de Endesa

Un poco de Historia...

La empresa Endesa fue creada en 1944 por el Instituto Nacional de Industria como una compañía de capital público para contribuir al abastecimiento de energía eléctrica en España. En 1957 comienza a operar la Central Térmica de Compostilla. Unos años más tarde (1972) la compra de distintas explotaciones carboníferas y la fusión con Hidrogalicia asegura a Endesa una gran presencia como empresa eléctrica en diversos puntos de la geografía española, poniéndose en funcionamiento centrales de generación en Aragón, Galicia y Almería. En el año 1983, Endesa comienza una expansión que le lleva a crecer en tamaño y liderar por activos el sector eléctrico en España, mediante la constitución de su Grupo empresarial que integraba diferentes empresas que operaban en distintos puntos de España (Enher, Encasur, Gesa, Unelco, ERZ). En 1988, se produce un hito importante en la historia de la compañía, al vender el Estado casi el 25% del capital, mediante una OPV enmarcada en el proceso privatizador de empresas públicas que se acometió en aquella época. Ese mismo año, Endesa comenzó a cotizar sus acciones en las Bolsas de Madrid y Nueva York.

La década de los 90 constituye, sin género de dudas, la época de expansión y multinacionalización de la compañía. Entre 1991 y 1997, la compañía acomete un proceso de crecimiento paralelo a su progresiva privatización, que le lleva a adquirir importantes paquetes de acciones en empresas como Electra del Viesgo, FECSA, Sevillana y Nansa (1991), Hidroeléctrica de Cataluña y Tejo Energía (1993), Carboex y Electricidad de Argentina así como la compañía Peruana de Electricidad y la principal compañía distribuidora en el área de Lima (Distrilima) (1994). Posteriormente (1995), Endesa compra el 9,7% de la distribuidora eléctrica Argentina Edenor, mientras que paralelamente aumenta el porcentaje de capital en compañías españolas previamente adquiridas (Fecsa, Sevillana) e inicia un proceso de diversificación entrando en el negocio de la distribución de Agua (compra del 11,78% de Aguas de Barcelona) y en Telecomunicaciones (compra del 7,2% de Airtel y concesión de la segunda licencia de telefonía fija a un consorcio liderado por Endesa (Retevisión, posteriormente Auna)).

En 1997, Endesa compra la principal compañía eléctrica de Chile (Enersis) a la vez que completa su proceso de privatización.

Durante los primeros años del siglo XXI, Endesa continúa con su apuesta por el crecimiento dentro del Sector energético, y comienza a abordar una política

de desinversiones en el sector de Telecomunicaciones, considerado no estratégico (ventas de Smartcom en Chile, y Auna y Airtel (hoy Vodafone) en España).

El año 2005 marca el inicio de una nueva época en Endesa, con el anuncio de una OPA sobre la compañía proveniente de la empresa energética Gas Natural. Tras una contra OPA de la eléctrica alemana E-ON, en febrero de 2006, y numerosas vicisitudes de índole jurídico-económica, la empresa eléctrica semipública italiana ENEL junto con la española Acciona formulan una tercera OPA en abril del 2007, adquiriendo en octubre del mismo año el 92% de la empresa. Finalmente en Febrero de 2009, Enel se hace con el control de la compañía, adquiriendo a Acciona el 25% que poseía en el capital a cambio de 8.000 millones de euros y la cesión del negocio de renovables. En el anexo 1 del caso pueden observarse las principales magnitudes de la compañía.

Nos encontramos, por tanto, con una empresa energética multinacional, que ha pasado por diferentes etapas de gestión (empresa pública estatal (hasta 1988), empresa pública con capital privado (hasta 1997), empresa de capital privado (hasta 2009) y empresa con capital semipúblico pero con gestión privada (desde 2009). En el anexo II se muestra el organigrama de la compañía de las dos últimas etapas de la empresa, tomando como referencia los años 2005 y 2010.¹ A continuación, vamos a exponer las principales prácticas de Gobierno Corporativo de la compañía.

Las prácticas de Gobierno Corporativo dentro de la normativa institucional

La definición de Gobierno Corporativo (GC) no tiene un consenso pleno (De Andrés et al 2010). Desde una perspectiva general, podríamos encuadrarlo en el conjunto de normas y principios acerca de la regulación de los órganos de dirección societaria, con el objeto de proporcionar a los grupos de interés ("stakeholders") de la compañía información relativa al proceso de diseño y funcionamiento de dichos órganos de cara a aumentar la transparencia en los procedimientos de toma de decisiones de la empresa. En su origen, el Gobierno Corporativo surge como concepto en un entorno de separación entre la propiedad y el control de las sociedades. Esa diferenciación fuerza a los accionistas a demandar más información acerca de quién y cómo se toman decisiones en las compañías que financian. Por otro lado, estos principios han ido evolucionando a las denominadas Prácticas de Buen Gobierno, definidas como el conjunto de normas y principios de Gobierno Corporativo, necesarias para una convivencia armónica de los diferentes grupos de interés de la em-

¹ Simplificado a las principales unidades de negocio.

presa, que aseguren un marco estable en las relaciones entre la compañía y sus "stakeholders", lo que redundará en una mayor credibilidad ética de la empresa y, por tanto, en un refuerzo de sus valores de cara a la sociedad y su entorno.

Antes de analizar cuáles son las prácticas de Gobierno Corporativo en Endesa, creemos necesaria una reflexión previa, acerca de los principios de buen Gobierno que objetivamente debe perseguir la empresa. No es tarea fácil encontrar una relación generalmente aceptada, aunque muchas de las distintas comisiones de expertos que han tratado la cuestión en diferentes países han tomado como referencia los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (OCDE 1999-2003), que establecen un marco de prácticas de Buen Gobierno con los siguientes objetivos:

- Promoción de la transparencia y eficacia de los mercados, con respeto al marco legal y articulación clara del reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.
- Protección de los derechos de los accionistas, asegurando un tratamiento equitativo entre estos.
- Reconocimiento expreso de los derechos de terceros interesados, implicando a la empresa en una cooperación proactiva con la sociedad en la creación de riqueza y la sostenibilidad.
- Transparencia informativa sobre los hechos relevantes que afecten a la empresa.
- Garantizar la orientación estratégica de la empresa, así como el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de este frente a la empresa y los accionistas.

En España, la discusión y debate acerca de los códigos de Buen Gobierno Corporativo se remonta a la década de los noventa. Desde entonces, podemos distinguir tres hitos en la definición de dichas prácticas:

- El informe Olivencia (1998), donde se recogían prácticas de buen gobierno, aunque sin recomendar la implantación de un modelo unificado de información por parte de las empresas.
- El informe Aldama (2003), donde por primera vez se recomienda la implantación de un modelo único en materia de información sobre prácticas de Gobierno Corporativo.
- El informe Conthe (2006), que sistematiza una serie de recomendaciones de Buen Gobierno a través de un código unificado (Código Unificado de Buen Gobierno CUBG).

Desde el punto de vista de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), existe la obligación para las empresas cotizadas de publicar un Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC), al amparo de lo dispuesto en el artículo 116 de la Ley del Mercado de Valores. En dicho informe, las sociedades deben comunicar información relativa a los siguientes aspectos:

- Estructura de la Propiedad.
- Composición del Consejo de Administración y Comisiones Delegadas.
- Retribuciones del Consejo y de la Alta Dirección.
- Asistencia de accionistas a Juntas y limitaciones a dicho derecho.
- Información sobre el cumplimiento o no de las normas de GC, explicando en su caso las razones del no cumplimiento.

A partir de este punto vamos a describir la evolución temporal en la implantación de un modelo de Gobierno Corporativo en Endesa, para posteriormente analizar cómo se estructura dicho modelo y su coherencia con los principios de Buen Gobierno Corporativo sustentados por el Código Unificado de Gobierno Corporativo (Código Conthe).

El Modelo de Gobierno Corporativo en Endesa: Implantación, Evolución y Estructura

En la actualidad el Modelo de Gobierno Corporativo de Endesa se encuentra delimitado por diferentes normas y regulaciones establecidas en:

- a) Estatutos de la Compañía
- b) Reglamento de la Junta General de Accionistas (RJGA)
- c) Reglamento del Consejo de Administración
- d) Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores
- e) Normas de Integridad Corporativa, que incluyen:
 - Estatuto de Alta Dirección
 - Estatuto del Directivo
 - Código de conducta del empleado
 - Reglamento del Defensor del cliente

- a) Dentro de las normas de carácter estatutario, los principales principios de Buen Gobierno se centran en la transparencia², el respeto a los derechos del accionista³, el deber de diligencia y lealtad de los consejeros⁴, y el establecimiento de un régimen de funcionamiento de los órganos sociales que, con respeto a la normativa vigente, promueva la participación de los accionistas en la toma de decisiones⁵.
- b) El Reglamento de la Junta General de Accionistas plantea como objetivo potenciar el papel del accionista en la deliberación y voto de los acuerdos sociales⁶.
- c) El Reglamento del Consejo de Administración está basado en tres pilares: por un lado, impulsar y fomentar la transparencia de las actuaciones de los órganos de gobierno societario, desarrollar una gestión empresarial eficaz y asumir la responsabilidad de las actuaciones de la Alta Dirección y el Consejo de Administración ante los accionistas de la Sociedad. Para llevar a cabo estos compromisos, el Reglamento describe pormenorizadamente las atribuciones del Consejo, enfatizando su papel de gestión estratégica de la compañía y su capacidad de impulso, gestión y supervisión de la sociedad.
- d) El Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores, al margen de dar cumplimiento al marco legal en materia de mercados de negociación de activos, hace una referencia explícita a algunos de los grupos de interés que participan en Endesa (Accionistas, Inversores y Supervisor), velando por la protección de los intereses del inversor y tratando de asegurar la máxima transparencia en las transacciones de mercado de la compañía⁷.
- e) Sin duda, el grupo de normas internas que de una manera más clara reflejan el modelo de buen gobierno de Endesa son las agrupadas bajo el nombre de normas de Integridad Corporativa, donde se establecen principios relativos al comportamiento de la sociedad frente a los clientes (Reglamento del Defensor del Cliente), así como los códigos internos de conducta que deben asumir empleados y directivos de la compañía (Estatutos de Alta Dirección, Estatuto del Directivo y Código de Conducta del Empleado).

² Est. Art. 37 Relaciones de la sociedad con terceros.

Est. Art 52. Funciones del Comité de Auditoría y Cumplimiento en materia de Gobierno Corporativo.

³ Est. Art. 7. Derechos del accionista.

⁴ Est. Art. 42. Responsabilidades del Consejo.

⁵ Est. Arts. 17 a 34. Órganos Sociales.

⁶ RJGA Art. 9 y 10. Derechos de Información y Asistencia; Art 18. Intervenciones en Junta; Art. 20 Adopción de Acuerdos.

⁷ Arts. 5, 6 y 7.

La Alta Dirección y los directivos de la compañía deben actuar de acuerdo con los principios de profesionalidad, dedicación, confidencialidad y conducta ética. Por su parte, los empleados de Endesa deben guardar esos mismos principios⁸, haciendo hincapié en el ámbito profesional en la formación y la capacidad de innovación como rasgos distintivos de la plantilla.

La implantación de un modelo de Gobierno Corporativo en Endesa ha sido paralela a la evolución de la regulación sobre normas de Buen Gobierno en España. En este sentido, el desarrollo de la normativa interna anteriormente expuesta da cumplimiento a las exigencias del supervisor en relación al Buen Gobierno (IAGC) y aborda las recomendaciones del CUBG.

Medida de Cumplimiento del Código Unificado de Buen Gobierno

El CUBG presenta 58 recomendaciones sobre GC a las empresas, que deben verificar en un informe anual, explicando el cumplimiento de dichas normas, y en caso contrario el tipo de recomendaciones seguidas por la empresa o bien la explicación del no cumplimiento. Si se examina el Informe de GC de Endesa se observa que se cumplen 43 recomendaciones (74% del total de recomendaciones), siendo no aplicables 7 (12%), cumplidas parcialmente 6 (10%), y explicadas 2 (4%).

En las tablas 1, 2, 3 y 4 se describen la naturaleza de las recomendaciones del CUBG cumplidas, no aplicables, las explicadas y las cumplidas parcialmente por Endesa.

⁸ Obviamente salvo el de dedicación, que se supone implícito.

Tabla 1. Recomendaciones del CUBG cumplidas por Endesa.

Número	Contenido
1	No limitación del nº de votos por accionista; no existencia de restricciones sobre adquisición de acciones en el mercado para toma de control.
3	Exigencia de aprobación por la Junta General de Accionistas (JGA) de operaciones de liquidación, transformación en holding de la sociedad o venta de activos esenciales.
4	Publicidad de las propuestas a aprobar en Junta en el momento de convocatoria de esta.
5	Voto separado en JGA de asuntos independientes.
6	Posibilidad de fraccionamiento de voto para intermediarios apoderados de accionistas.
7	Observancia por parte del Consejo de los principios de Responsabilidad Social con sus grupos de interés. Unidad funcional de criterio del Consejo para maximizar el valor económico de la compañía. Igualdad de trato por parte del Consejo a todos los accionistas.
8	Competencias del Consejo en materia de estrategia empresarial, políticas generales de la sociedad, autorización de operaciones vinculadas y decisiones de cese y retribuciones de consejeros.
9	Dimensión del Consejo entre 5 y 15 miembros.
10	Mayoría de consejeros externos independientes y dominicales frente a ejecutivos.
12	Proporcionalidad entre consejeros dominicales e independientes de acuerdo al porcentaje de representación del capital ostentado por los primeros.
13	Los consejeros independientes representan al menos la tercera parte del total
14	Aviso expreso a la JGA del carácter del consejero previo a la votación de su nombramiento. Justificación del nombramiento de consejeros dominicales.
15	Justificación de la ausencia o escasa presencia de consejeras. Seguimiento del principio de no discriminación por parte de la Comisión de Nombramientos.
16	Atribuciones del Presidente el Consejo de Administración.
17	Otorgamiento de facultades a algún consejero independiente en materia de organización del Consejo, cuando coinciden la figura del Presidente y la de primer ejecutivo.
18	Control de legalidad de las decisiones del Consejo por parte del Secretario.
20	Control de Inasistencias de Consejeros.
22	Obligación de Evaluación anual por parte del Consejo del desempeño de sus funciones, eficiencia de gestión y funcionamiento de las Comisiones.
23	Derecho de los consejeros a recabar información adicional al Presidente o al Secretario.
24	Derecho de asesoramiento de los consejeros.
25	Existencia de Programas de formación y actualización de conocimientos para los Consejeros.
27	Necesidad de propuesta de la Comisión de Nombramientos para la elección o reelección de consejeros independientes. Necesidad de informe previo de la misma Comisión para el resto de consejeros.
28	Información a incluir en la página web sobre consejeros.
29	Existencia de plazo máximo de permanencia continuada para consejeros independientes (12 años).

Número	Contenido
30	Exigencia de dimisión de consejeros dominicales por venta o reducción significativa de participación accionarial.
31	Causas de cese de consejeros independientes.
32	Obligación de información por parte de los consejeros sobre causas de las que pueda derivarse riesgo reputacional para la sociedad. Protocolo de continuidad de consejeros en casos de causas procesales.
35	Atribuciones del Consejo sobre política de retribuciones.
36	Circunscripción a los consejeros ejecutivos de determinadas formas de retribución variable.
37	Criterios de fijación de la política de retribuciones para consejeros independientes.
38	Inclusión de salvedades de Auditoría en retribuciones ligadas a resultados.
39	Criterios de vinculación de las retribuciones variables al desempeño profesional.
41	Inclusión en memoria de las retribuciones de los consejeros e indicación de las partidas que al respecto deben incluirse.
45	Atribución de funciones en materia de Gobierno Corporativo y Códigos internos de conducta a la Comisión de Auditoría y de Nombramientos o en su caso a la Comisión de Cumplimiento o de Gobierno Corporativo.
46	Designación de los miembros de la Comisión de Auditoría en función de sus conocimientos de contabilidad, auditoría y gestión de riesgos.
47	Existencia de Auditoría Interna en la sociedad cotizada, dependiente de la Comisión de Auditoría.
48	Obligación de presentación del informe anual de auditoría interna a la Comisión de Auditoría.
49	Contenido mínimo de la política de control y gestión de riesgos.
50	Funciones y atribuciones del Comité de Auditoría.
51	Trámites de Audiencia del Comité de Auditoría respecto a empleados y directivos.
52	Información financiera y sobre operaciones vinculadas facilitada por el Comité de Auditoría al Consejo de Administración.
53	Conveniencia de presentación de informes a JGA por parte del Consejo sin salvedades de Auditoría. Explicaciones a facilitar en caso de existencia de salvedades.
56	Obligación de Consulta al Presidente y al primer ejecutivo por parte de la Comisión de nombramientos en caso de potenciales candidatos para cubrir vacantes en el Consejo.
57	Atribuciones de la Comisión de Retribuciones.
58	Obligaciones de consulta de la Comisión de Retribuciones al Presidente y al Primer Ejecutivo de la compañía.

Fuente: Informe de Gobierno Corporativo de Endesa (2010).

Tabla 2. Recomendaciones del CUBG no aplicables a Endesa.

Número	Contenido
2	Definición de relaciones de negocio y mecanismos de resolución de conflictos entre matriz y filiales cotizadas.
11	Explicación razonada de la existencia de consejeros externos no dominicales ni independientes.
17	Delegación de facultades de convocatoria y organización del Consejo a consejeros independientes, en el caso de coincidencia entre la figura del Presidente y la del primer ejecutivo.
21	Obligación de hacer constar en acta las discrepancias de consejeros sobre propuestas concretas y sobre la evolución de la compañía.
33	Facultad de Oposición de los Consejeros sobre decisiones que perjudiquen a los accionistas. Explicación de los motivos de eventuales dimisiones de consejeros.
34	Obligación de inclusión en el Informe de GC de las razones de dimisión de los consejeros.
38	Obligación de considerar en las remuneraciones sobre resultados las eventuales salvedades de auditoría.

Fuente: Informe de Gobierno Corporativo de Endesa (2010).

Tabla 3. Recomendaciones del CUBG Explicadas por Endesa

Número	Contenido	Explicación
43	Entrega de actas de las reuniones de las Comisiones Delegadas a todos los miembros del Consejo.	Se da cuenta al Consejo de los acuerdos adoptados en Comisión Delegada, pero no se entrega copia de las actas.
54	Exigencia de que la Comisión de Nombramientos esté integrada en su mayoría por Consejeros independientes.	El Comité de nombramientos está integrado al 50% por consejeros dominicales e independientes. No obstante ha de considerarse que el 92,063% del capital, pertenece a un solo accionista.

Fuente: Informe de Gobierno Corporativo de Endesa (2010).

Tabla 4. Recomendaciones del CUBG con cumplimiento parcial por parte de Endesa.

Número	Contenido	Explicación del cumplimiento parcial
19	Establecimiento al principio de ejercicio de un calendario periódico de reuniones del Consejo con un orden del día, pudiendo los consejeros incluir nuevos puntos.	Con respecto a la inclusión de nuevos puntos en el orden del día, establece el artículo 46 de los Estatutos que el Consejo deliberará sobre el orden del día y también sobre las cuestiones que proponga el Presidente o la mayoría de los vocales, presentes o representados. Además, establece el artículo 10.2 del Reglamento del Consejo, que un tercio de sus miembros podrá pedir, con antelación a la celebración de la reunión, la inclusión de aquellos puntos que a su juicio sea conveniente tratar.
26	Obligación de informar de otras obligaciones profesionales de los consejeros. Reglas limitativas sobre el máximo número de Consejos de los que puedan formar parte los consejeros.	La modificación de los Estatutos en la Junta General Extraordinaria de 25 de septiembre de 2007 suprimió la regla sobre el número de consejos de los que pueden formar parte sus consejeros.
40	Obligación de someter a votación como punto separado en JGA, la política de retribuciones de los consejeros. Con carácter consultivo se elevará a JGA un informe sobre dicha política.	El Consejo de Administración pone a disposición de los accionistas, desde el anuncio de convocatoria de la Junta General, el Informe sobre la política de retribuciones de los consejeros, abordando todas las cuestiones a que se refiere la recomendación 35 y el resto de cuestiones requeridas en esta recomendación. No obstante, el reglamento del Consejo de Administración y el Reglamento de la Junta, no recogen la figura de la votación consultiva.
42	En caso de existencia de Comisión ejecutiva (Delegada), su composición debe ser proporcional a la composición del Consejo de Administración.	El Consejo está formado por un 44,44% de consejeros dominicales, un 33% de independientes y un 22,22% de ejecutivos. La Comisión Ejecutiva se compone de un 40% de consejeros dominicales, un 20% de independientes y un 40% de ejecutivos.
44	Inclusión de Reglas sobre composición de las Comisiones de Auditoría y de Nombramiento y Retribuciones, exigiendo que se levante acta de los asuntos tratados, entregando una copia a los miembros del Consejo.	Se levanta acta de todas las reuniones, pero no se remite copia a todos los miembros del Consejo, ya que todos los miembros del Comité de Auditoría y Cumplimiento y del Comité de Nombramientos y Retribuciones, lo son al mismo tiempo del Consejo de Administración y asimismo, los Presidentes de ambos Comités informan de los acuerdos adoptados al Consejo.
55	Funciones de la Comisión de Nombramientos.	No se contempla como función, la organización de la sucesión del Presidente y del primer ejecutivo y, en su caso, hacer propuestas al Consejo, para que dicha sucesión se produzca de forma ordenada y bien planificada.

Fuente: Informe de Gobierno Corporativo de Endesa (2010).

La responsabilidad social de la empresa dentro de Endesa: una visión estratégica

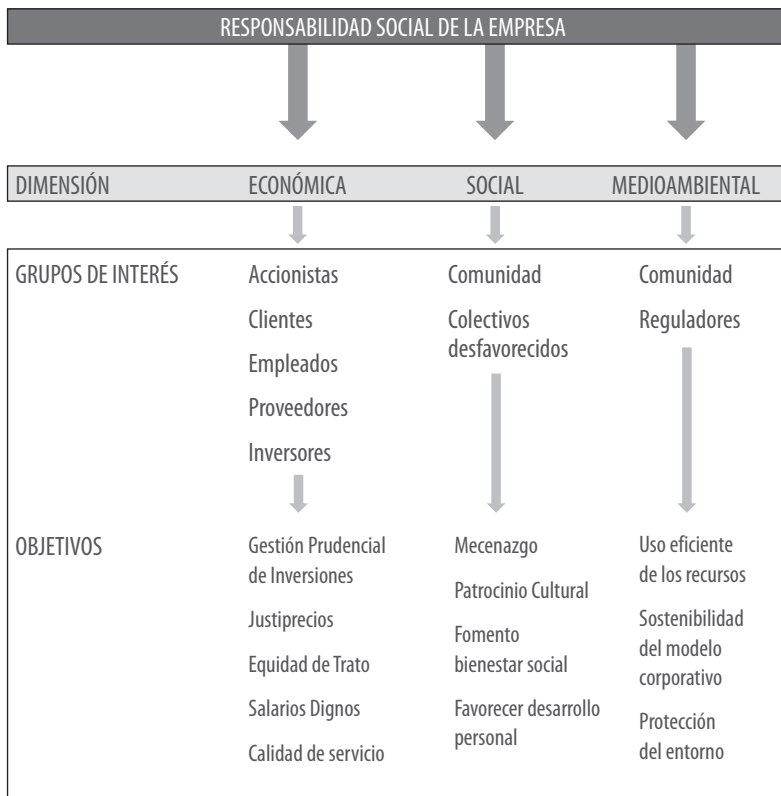
Ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)

La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) surge en un contexto en que la globalización de las compañías implica un mayor efecto de sus decisiones en los grupos de interés (*stakeholders*) vinculados. Desde este punto de vista, los accionistas, clientes, proveedores, inversores, empleados y, por supuesto, los reguladores, demandan de la empresa un comportamiento ético, justo, transparente, responsable y respetuoso con la legalidad. En definitiva, la Responsabilidad Social de la Empresa debe entenderse como un marco de procedimientos, pautas, decisiones y conductas de la empresa tendentes a conseguir dar una respuesta ética y comprometida respecto a las demandas de los *stakeholders* en materia de mejora de las condiciones sociales, medioambientales y éticas del conjunto de la sociedad (Valor et al 2003). Bajo esta premisa, definimos la RSE como los programas, obligaciones, prácticas y compromisos de la empresa respecto de sus grupos de interés, con objeto de mejorar las condiciones económicas, sociales y medioambientales de la sociedad en que se incardina la actividad empresarial de la compañía. Podemos distinguir (De la Cuesta et al 2003) tres coordenadas de desarrollo de la RSE: Económica, Social y Medioambiental. La primera hace referencia al compromiso de maximización de la satisfacción de accionistas, clientes, empleados y proveedores, a través de una serie de iniciativas (gestión adecuada de inversiones, precios justos, calidad óptima de los productos, salarios adecuados etc.). La dimensión social de la RSE abarca a aquellas políticas y programas que contribuyen a mejorar las condiciones culturales y el bienestar de la sociedad en que se inserta la empresa (por ejemplo las actividades de mecenazgo, promoción de ayudas a colectivos desfavorecidos, fomento de la cultura en diferentes niveles educativos con actividades de patrocinio, etc.). Por último, la esfera medioambiental implica una actitud de responsabilidad en el uso de los recursos naturales, adoptando decisiones que hagan a la empresa sostenible. A su vez esta Responsabilidad Medioambiental debe ceñirse a un respeto escrupuloso de la legalidad, cooperando en todo momento con los supervisores en materia de respeto al entorno natural y empleo y aprovechamiento eficiente de las diferentes fuentes energéticas. En la figura 1 se muestran las tres coordenadas de RSE, los grupos de interés asociados y los objetivos a perseguir.

Obviamente, la aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas requiere, tras una previa reflexión de su alcance e implicaciones, de una es-

estructura de Gobierno Corporativo adecuada que permita encauzar las demandas de los grupos de interés, a través de una planificación adecuada en los órganos precisos que deben coordinar las iniciativas que en materia económica, social y medioambiental deban llevarse a cabo para cumplir los objetivos planeados.

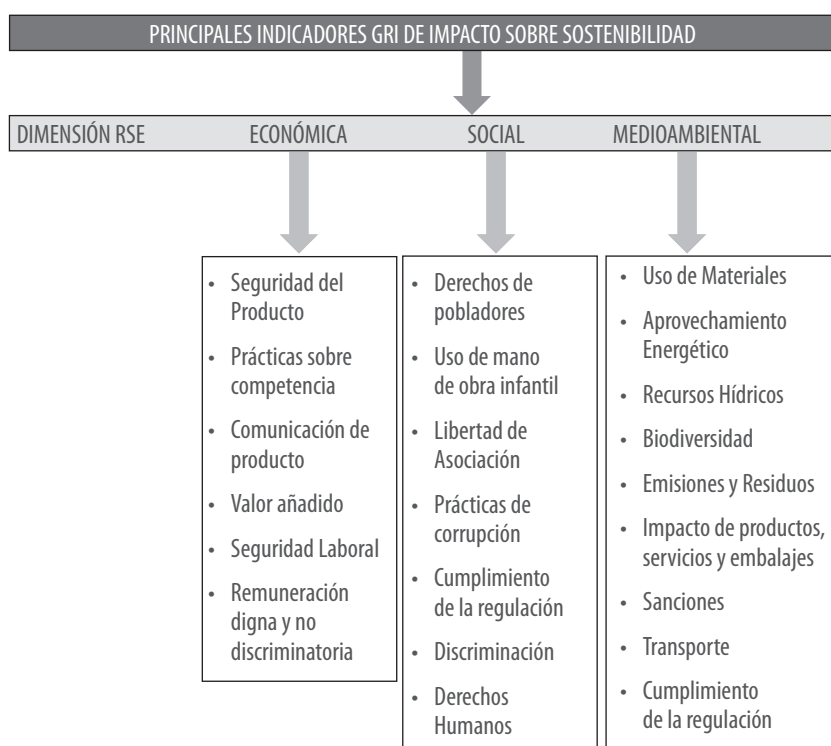
Figura 1. Dimensiones, grupos de interés y objetivos de la RSE



Fuente: Elaboración Propia a partir de De la Cuesta et al (2003).

La presentación de los resultados en materia de RSE en las compañías ha experimentado un progresivo proceso de estandarización. En este sentido, la *Global Reporting Initiative* (GRI) constituye un conjunto de protocolos de consenso acerca de la comunicación de acciones en materia de sostenibilidad por parte de las empresas. Este informe parte de seis indicadores principales que abarcan las tres dimensiones anteriormente citadas para la RSE, distinguiendo entre indicadores positivos y negativos. La figura 2 explica la composición de dichos indicadores.

Figura 2. Principales indicadores GRI sobre sostenibilidad.



Fuente: Elaboración Propia a partir del *Global Reporting Initiative*.

El Plan de RSE en Endesa: Objetivos y Acciones Estratégicas

Objetivos de la RSE de Endesa

Desde un punto de vista organizativo la unidad de Endesa encargada del desarrollo de iniciativas en el ámbito de la RSE es la Dirección General de Estrategia, Regulación, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, dependiente de la Dirección General de España y Portugal, y encargada además de las Relaciones Institucionales. Esta ubicación de la sostenibilidad junto con la Estrategia da idea del impulso estratégico que la compañía pretende dar a sus desarrollos en materia de sostenibilidad.

Este área cumple un doble papel dentro de la estrategia de sostenibilidad de la empresa. De un lado, es facilitadora de información al resto de Unidades de Negocio acerca de la importancia de la Responsabilidad Social en los ámbitos en que opera la compañía, mientras que de otro, se convierte en el área coordinadora de las iniciativas que en materia de sostenibilidad se tomen en el seno de la compañía. En este sentido, su cometido exige un *feed-back* permanente con las diferentes direcciones corporativas y Direcciones Generales por áreas geográficas (España y Portugal, Europa y LATAM).

Las iniciativas en materia de RSE en Endesa se caracterizan principalmente por su "espíritu pionero" (La compañía lleva más de 10 años elaborando informes de sostenibilidad), así como por un diálogo permanente con los diferentes grupos de interés con objeto de plasmar en diferentes planes sus objetivos y compromisos en materia de Responsabilidad Social. En la actualidad, la compañía Endesa mantiene un compromiso de Responsabilidad Social explicitado en sus informes de sostenibilidad anuales⁹ y encuadrado dentro de un marco estratégico conocido como Plan de Endesa de Sostenibilidad (PES), donde para un período de cuatro años (2008-2012), se definen las principales acciones en materia de Responsabilidad Social Empresarial de acuerdo con los objetivos marcados.

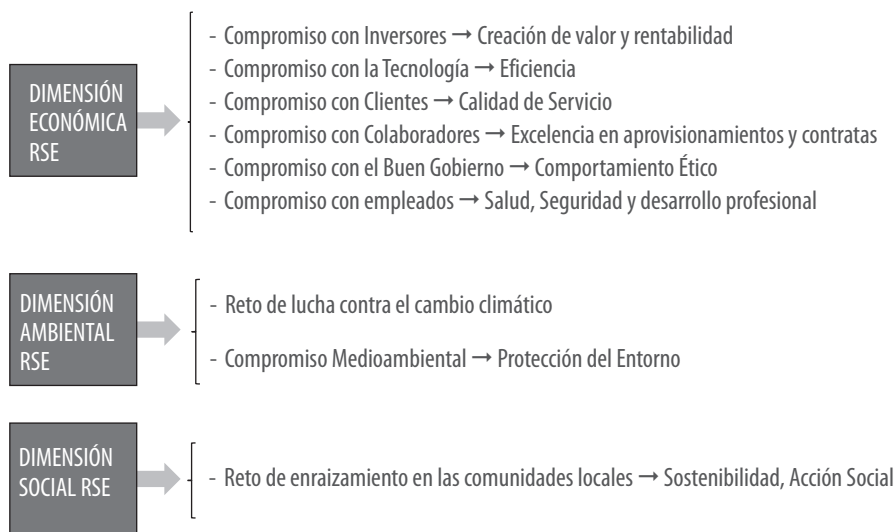
En la elaboración de los objetivos de sostenibilidad y su posterior inclusión en planes estratégicos, la compañía parte de un doble proceso de diálogo y confrontación de datos e informaciones. Por un lado, desde el ámbito interno la empresa estudia las demandas e iniciativas de los empleados en los diferentes niveles de la empresa en materia de sostenibilidad y medio ambiente. Por otro lado, la empresa establece un proceso de diálogo externo a través de encuestas a más de 3.000 personas representativas de los grupos de interés de la com-

⁹ Publicados desde el año 2001.

pañía, así como utilizando la opinión de paneles de expertos independientes en materia de RSE.

A continuación, procederemos a explicar los principales objetivos de la compañía en materia de RSE, para posteriormente analizar las principales estrategias efectuadas por Endesa dentro de su PES. En el año 2003 Endesa aprobó siete compromisos en materia de sostenibilidad¹⁰ que constituyen los objetivos últimos de sus acciones en materia de RSE. Estos siete compromisos se incardinan dentro de las dimensiones de la RSE, descritas en el epígrafe anterior, y constituyen las líneas básicas de actuación de la empresa en materia de RSE. A su vez, se añaden de forma transversal dos retos articulados en torno a la lucha frente al cambio climático y al enraizamiento en las comunidades en las que actúa Endesa (Figura 3). A continuación, se describen estos objetivos generales, desagregándolos en sus correspondientes objetivos específicos¹¹:

Figura 3. Los objetivos generales de Endesa en materia de RSE ubicados por dimensiones.



Fuente: Informe de Sostenibilidad de Endesa (2010).

¹⁰ Informe de Sostenibilidad de Endesa (2004).

¹¹ Informe de Sostenibilidad de Endesa (2010).

1. **Compromiso con la calidad de Servicio.** Este objetivo mantiene una clara orientación hacia el cliente, tratando de lograr una prestación de servicio óptima en términos de calidad, fiabilidad y seguridad. Dicho objetivo general se desagrega en cuatro objetivos específicos:
 - Mejorar la percepción como suministrador fiable, evitando crisis reputacionales.
 - Alcanzar la excelencia comercial.
 - Lograr un efecto positivo en cada interacción con el cliente.
 - Impulsar el despegue de los Productos y Servicios de Valor Añadido y convertir a la compañía en referencia en el sector
2. **Compromiso con empleados.** En este caso, se trata de promover políticas que consigan mejorar el desarrollo personal y profesional de los empleados de la compañía a través de acciones en materia de formación, salud laboral y seguridad. Los objetivos específicos de este compromiso serían los siguientes:
 - Mejora continua de la prevención de riesgos laborales y del nivel de salud tanto de trabajadores propios como contratistas.
 - Consolidación de un modelo de Relaciones Laborales basado en el diálogo con los trabajadores y sus representantes, adaptado a la legalidad y peculiaridades de los diferentes países y alineado con la estrategia de la Compañía y con las necesidades de los negocios.
 - Promoción de una cultura corporativa de respeto a las personas y a su diversidad, de Responsabilidad Social y de compromiso con la organización.
 - Establecimiento de un modelo único y global de gestión del liderazgo y del basado en criterios de mérito orientado a la cualificación de recursos humanos en el área de “management” con alta calidad.
3. **Compromiso con el Buen Gobierno.** En el ámbito del Gobierno Corporativo, Endesa ha establecido dos objetivos orientados al fomento de la integridad empresarial y a la sostenibilidad de su modelo de negocio:
 - Mantener a la compañía en el grupo de empresas de referencia mundial en materia de Buen Gobierno y Transparencia.
 - Situar a la empresa como referente del sector en el cumplimiento de los códigos éticos y la lucha contra el fraude y la corrupción.

4. Compromiso con los inversores. El objetivo genérico se centra en la captación del interés de los inversores preocupados por la sostenibilidad del modelo de negocio de aquellas compañías en las que invierten. Específicamente, se plantean tres objetivos estratégicos:

- Proseguir con las iniciativas en materia de transparencia para los inversores, para continuar siendo un referente.
- Potenciación del reconocimiento de los inversores acerca de las acciones de Endesa en materia de Sostenibilidad.
- Claridad de la información y accesibilidad y actualización de la *web*.

5. Compromiso medioambiental. La protección del entorno y la consideración del impacto medioambiental de las actividades de la compañía en una coyuntura presidida por el cambio climático es uno de los objetivos de Endesa en materia de RSE. Este objetivo genérico se concreta en los siguientes objetivos de carácter específico.

- Mejorar la gestión de los recursos Hídricos a través de un procedimiento integral.
- Alcanzar el equilibrio entre riesgos asumibles y costes de inversión.
- Avanzar en los sistemas de gestión ambiental.
- Continuar avanzando en la certificación de los sistemas de gestión extendiéndola a todas las instalaciones de la compañía.
- Avanzar en la gestión de la conservación de la biodiversidad.

6. Compromiso con la Tecnología e Innovación. El objetivo general persigue situar a la compañía como líder en tecnología y capacidad de innovación. Para ello, se plantean cuatro objetivos de carácter específico.

- Mantener una cartera de proyectos de I+D ajustado en tipología y volumen de inversión a los retos planteados por cada negocio.
- Lograr un liderazgo tecnológico que apoye y haga posible la visión estratégica de la compañía (Operador energético multinacional responsable, eficiente y competitivo comprometido con la seguridad, la salud y el medioambiente).
- Impulsar la imagen interna de la empresa como la empresa más innovadora.
- Lograr un reconocimiento externo de la compañía como líder en materia de Tecnología e Innovación.

7. Compromiso con colaboradores. Bajo este término, Endesa agrupa sus relaciones con proveedores y contratistas con el objetivo genérico de ser referencia en términos de excelencia en la gestión de sus aprovisionamientos y contrataciones. Los objetivos específicos serían los siguientes:

- Fomentar e impulsar la Seguridad Laboral de contratistas y proveedores.
- Extender el compromiso de Sostenibilidad a lo largo de la cadena de aprovisionamiento.
- Garantizar el suministro de bienes y servicios.

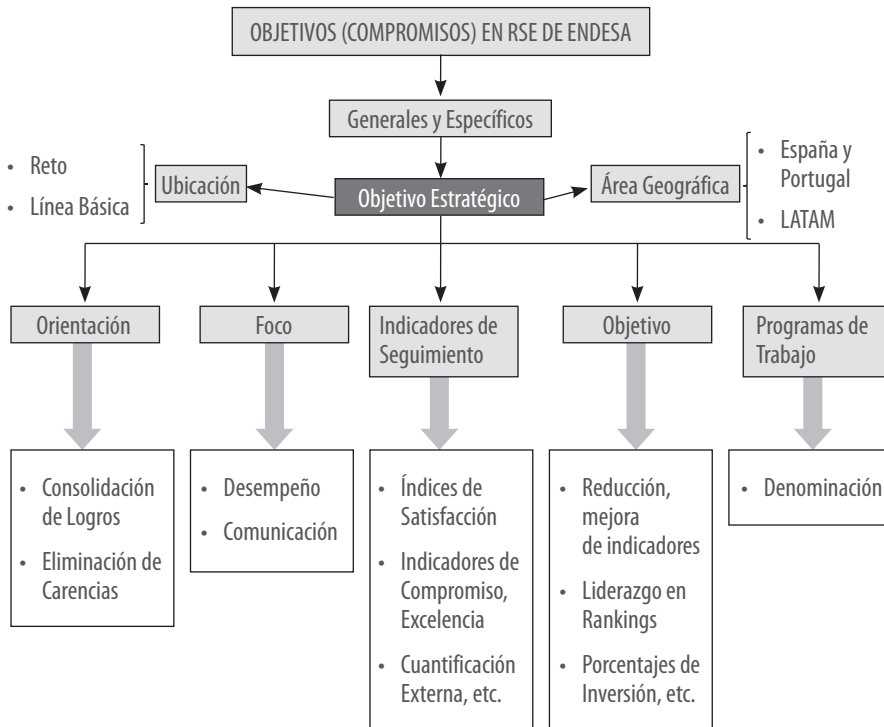
Acciones Estratégicas contempladas en el PES 2008-2012

Una vez definidos los objetivos generales y específicos en materia de RSE por parte de Endesa, el siguiente paso consiste en analizar las acciones estratégicas llevadas cabo por la empresa para dar cumplimiento a tales objetivos. Como comentamos anteriormente, el Plan Estratégico de Endesa (2008-2012) recoge las prioridades de la empresa en materia de sostenibilidad, tanto desde un punto de vista de grupos de interés (Líneas Básicas) como desde un enfoque transversal ligado a la lucha contra el cambio climático y el refuerzo de integración con las comunidades locales donde opera la compañía (los denominados retos). El plan contempla en primer lugar la definición de iniciativas ligadas a cada objetivo general, para posteriormente valorarlos desde una doble perspectiva. En primer término, analizar si su desarrollo elimina una carencia o bien consolida un logro previamente alcanzado¹² y, por otro, valorarlos en función del peso que tienen las estrategias en la comunicación de logros o bien en la mejora del desempeño. Adicionalmente, la empresa segmenta dichos objetivos en función del área de negocio, especificándolos tanto para España y Portugal, como para LATAM.

Del Plan se desprenden un total de cuarenta objetivos estratégicos, para cada uno de los cuales, una vez clasificados desde el punto de vista de su aportación como consolidador de logros o eliminador de carencias, se establecen los indicadores de seguimiento de los mismos, la cuantificación del objetivo a alcanzar al finalizar el período contemplado en el Plan (2012), así como los programas de trabajo en marcha para la consecución de la acción estratégica. La figura 4 muestra el esquema de establecimiento del proceso de implantación, desarrollo y control de cada estrategia de Endesa en materia de sostenibilidad.

¹² PES 2008-2012 pp. 89.

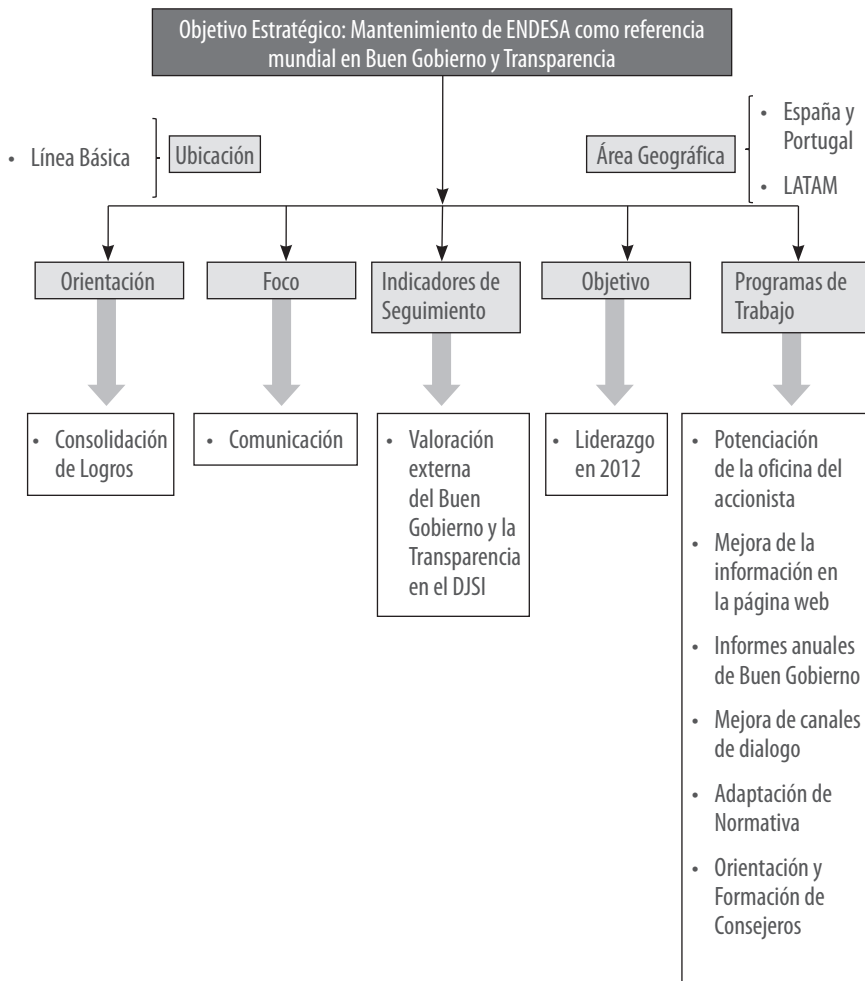
Figura 4. Proceso de implantación, desarrollo y control de acciones estratégicas de endesa en materia de RSE.



Fuente: Elaboración propia a partir del PES de Endesa 2008-2012.

Como ejemplo, en la figura 5 se analiza siguiendo el esquema de la figura anterior, el objetivo estratégico de mantenimiento de la compañía como referencia mundial en Buen Gobierno y Transparencia.

Figura 5. Ejemplo de protocolo de desarrollo de objetivos estratégicos en materia de RSE por Endesa.



Fuente: Elaboración propia a partir del PES de Endesa 2008-2012.

Uno de los principales referentes de Endesa a la hora de desarrollar iniciativas en el ámbito de la RSE es enraizarse con el entorno tratando de identificarse con las demandas de los diferentes *stakeholders*, y tratando de reducir la brecha entre el impacto de las decisiones que toma la compañía en materia de RSE y las expectativas que los grupos de interés conforman acerca del resultado final de dichas acciones.

Para tratar de gestionar adecuadamente todo este proceso, Endesa establece un sistema de gestión de información relevante en materia de RSE que involucra al propio personal de la empresa y a supervisores de cumplimiento externos. Respecto a los primeros, existe una Comisión de Sostenibilidad diversificada por áreas geográficas que recoge, coordina y facilita iniciativas en su ámbito de actuación. Además, a través de medios de comunicación internos (Revista Corporativa, Intranet) se facilita la difusión de iniciativas de RSE. A su vez, de forma periódica, la compañía convoca Encuentros/Jornadas sobre sostenibilidad para difundir sus actuaciones en materia de RSE y contribuir a reforzar la cultura corporativa. Por otro lado, desde una perspectiva externa, diferentes organismos e instituciones como pueden ser los responsables de índices de sostenibilidad (Por ejemplo los responsables del Dow Jones Sustainability Index, GRI,) que exponen el grado de cumplimiento de sus estándares y protocolos, estableciendo un diálogo fluido con la compañía en materia de Responsabilidad Social.

La coherencia del modelo de gobierno de Endesa en el ámbito de la RSE

Para analizar la coherencia del modelo de Gobierno de Endesa dentro de la esfera de la Responsabilidad Social Corporativa, describiremos, en primer lugar, la percepción externa sobre las acciones de la compañía en dicho ámbito, utilizando como estimador los cumplimientos de los diferentes estándares, códigos y protocolos que nos proporcionan el *Global Reporting Initiative* (GRI) y el índice *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI). En segundo lugar, procederemos a examinar el proceso de gestión estratégica en materia de RSE de la compañía, analizando sus enfoques y principales componentes para estudiar la eficiencia del modelo de desarrollo de sostenibilidad de la empresa.

Análisis Externo del Modelo de Gobierno de Endesa en materia de RSE

Análisis de cumplimiento de los protocolos GRI

La norma GRI goza hoy en día del máximo reconocimiento en materia de sostenibilidad. Como ya avanzamos en el punto anterior, su tercera versión (G3) ofrece indicadores multisectoriales de una manera integrada, considerando no solo criterios de calidad para la elaboración de memorias de sostenibilidad, sino indicadores basados en las expectativas de información que requieren los grupos de interés de la empresa. Antes de analizar el cumplimiento de dichos estándares por Endesa, desarrollaremos brevemente el contenido del protocolo GRI y su forma de verificación.

En esencia, las normas GRI ofrecen información sobre los indicadores que reflejan el desempeño económico, medioambiental y social¹³ de las empresas en relación a sus grupos de interés. Estas tres dimensiones abarcan 34 aspectos relativos al desempeño de las compañías y 79 indicadores del mismo, tanto principales como adicionales. En cada uno de los aspectos, GRI propone a la empresa que explique su enfoque de gestión directiva y sus indicadores de cumplimiento. Adicionalmente, para cada indicador se sugieren pautas para la recopilación de datos y la elaboración de información. En la tabla 5 pueden observarse los aspectos vinculados al desempeño en relación a los GRI recogidos en la guía.

¹³ La dimensión social se divide en cuatro grupos: Prácticas laborales, Derechos Humanos, Sociedad y Responsabilidad sobre productos.

Tabla 5. Aspectos evaluados en el Global Reporting Initiative (GRI).

Categoría de Indicador	Aspecto
ECONÓMICO (EC)	
	Desempeño Económico
	Presencia en el Mercado
	Impactos Económicos Indirectos
MEDIO AMBIENTE (EN)	
	Materiales
	Energía
	Biodiversidad
	Emisiones, Vertidos y Residuos
	Productos y Servicios
	Cumplimiento normativo
	Transporte
SOCIAL	
Derechos Humanos (HR)	Prácticas de Inversión y Abastecimiento
	No Discriminación
	Libertad de Asociación y Convenios Colectivos
	Trabajo Infantil
	Trabajos Forzados
	Prácticas de Seguridad
	Derechos de los Indígenas
Prácticas Laborales y Trabajo (LA)	Empleo
	Relaciones Empresa-Trabajadores
	Salud y Seguridad Laboral
	Formación y Evaluación
	Diversidad e Igualdad de Oportunidades
Responsabilidad sobre productos (PR)	Salud y Seguridad del Cliente
	Etiquetado de Productos y Servicios
	Comunicaciones de Marketing
	Privacidad del cliente
Sociedad	Comunidad
	Corrupción
	Política Pública
	Comportamiento de Competencia Deseal
	Cumplimiento Normativo

Fuente: Protocolos de Indicadores G3, GRI (2010).

Respecto a la verificación de los informes, GRI establece tres indicadores para analizar el grado de experiencia de las empresas en la elaboración de informes de sensibilidad. Estos indicadores alfabéticos (A,B,C) denotan si la empresa es experta en la elaboración de los informes (nivel A), tiene un nivel intermedio (B) o bien es principiante en estas materias (nivel C). Adicionalmente, si el informe ha sido verificado externamente por una organización experta e independiente conforme a las normas AAA1000AS sobre integridad de la información e ISAE 3000 para auditoría de información no financiera, a cada uno de esos niveles se le añade un “plus” (A+;B+;C+)

Valoración de Endesa dentro del DJSI

La familia de índices bursátiles *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI)¹⁴ integra aquellas empresas con las mejores prácticas en materia de RSE dentro de sus respectivos sectores, constituyendo una referencia en lo que se refiere a sostenibilidad a nivel mundial, dado que solo recoge el 10% de una muestra de las 2.500 empresas con mayor capitalización bursátil a nivel mundial¹⁵.

Para la elaboración del índice se combina la utilización de cuestionarios sobre prácticas de RSE enviados a las empresas con respuestas cerradas, junto con un análisis externo de los estados financieros y los informes de sostenibilidad de las compañías. Los criterios de valoración del DJSI se agrupan en las tres dimensiones de la RSE (Económica, Medioambiental y Social) y se recogen en la tabla 6 (Bajo 2010).

En el caso de Endesa, en el año 2002, se produce la incorporación de la empresa al DJSI World Index, siendo cuatro años después (2006) cuando es reconocida como la empresa líder del sector eléctrico en materia de desarrollo sostenible a escala mundial por dicho índice.

¹⁴ Creados en 1999 mediante la colaboración de Dow Jones y el SAM Group.

¹⁵ Dow Jones Sustainability World Index.

Tabla 6. Criterios de valoración del DJSI.

Dimensión	Criterios	Peso (%)
Económica	Códigos de Conducta/Observancia de Normas / Corrupción y Soborno	5,5
	Gobierno Corporativo	6,0
	Gestión de Riesgos y Crisis	6,0
	Criterios específicos de cada industria	Según Industria
Medio ambiental	Ejercicio Medioambiental (Eco-Eficiencia)	7,0
	Informe Medioambiental (Información publicada)	4,0
	Criterios Industriales específicos	Según Industria
Social	Colaboración corporativa con la ciudadanía / Actividades Filantrópicas	3,5
	Indicadores de buenas prácticas laborales	5,0
	Desarrollo del capital Humano	5,5
	Informe Social (Información Pública)	3,0
	Atracción y retención del talento	5,5
	Criterios Industriales específicos	Según Industria

Fuente: Bajo (2010).

Análisis del proceso de Gestión estratégica de la RSE en Endesa

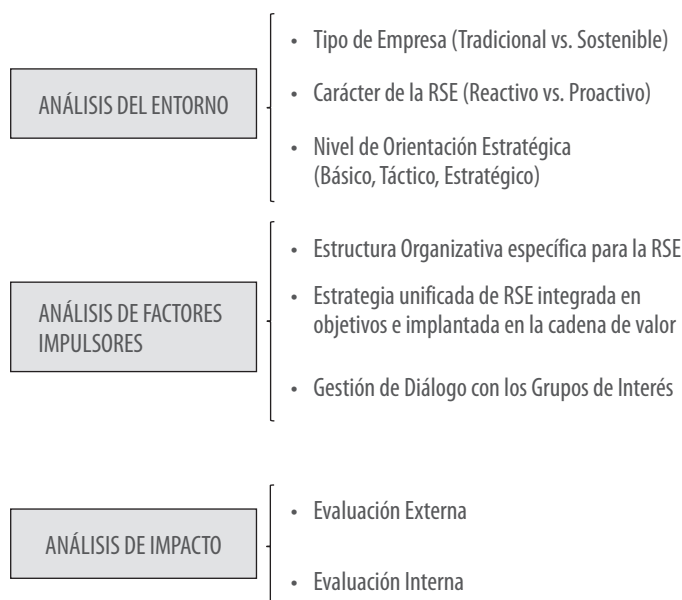
El proceso de gestión estratégica de la RSE dentro de una empresa exige una coordinación organizativa, un planteamiento de objetivos coherente y una ejecución de acciones alineada con las demandas de los grupos de interés, que a la vez sean compatibles con el modelo de negocio de la compañía. Dentro del planteamiento de evaluación estratégica de las acciones de RSE podemos distinguir tres fases de análisis (VV.AA. 2007):

- Análisis de Entorno, donde se examina el enfoque dado por la compañía a sus iniciativas de RSE, los objetivos de sus acciones y la fase de implantación de las decisiones que afectan a la RSE.
- Análisis de los factores impulsores de RSE. En este punto se abordan los diferentes mecanismos que propician la implantación de iniciativas de RSE dentro de la empresa.

- c) **Análisis de impacto.** En esta tercera fase se analiza, desde una perspectiva de valoración tanto externa como interna, la eficacia de las iniciativas de RSE así como su impacto en el valor de la compañía.

En la figura 6 se esquematiza los criterios que fundamentan el proceso de análisis y valoración de la estrategia de una compañía en materia de RSE.

Figura 6. Criterios de análisis y valoración de estrategias corporativas en materia de responsabilidad social empresarial.



Fuente: *Elaboración Propia a partir de Olcese et al (2008).*

A continuación, examinaremos el proceso de gestión estratégica de la RSE en Endesa, basándonos en estos tres hitos de desarrollo.

Análisis de Entorno

Desde el punto de vista del entorno, el enfoque estratégico de las iniciativas de RSE en una empresa está condicionado por tres cuestiones:

- a) Inclusión de la RSE dentro de la visión (estrategia) y misión (objetivos) respecto a los grupos de interés (GI) de la empresa. En este sentido podemos diferenciar dos grandes tipos de empresas (Olcese y Rodríguez 2008), aquellas centradas en una visión cortoplacista y en el desarrollo de objetivos centrados en accionistas, clientes y empleados y las que mantienen un mayor compromiso con la RSE al incardinarla en una visión a largo plazo desarrollando objetivos para todos los GI de la compañía.

Dentro de Endesa, como se comprobó en la sección tercera del presente documento, los siete compromisos y dos retos de la firma abarcan a todos sus GI y se desarrollan a través de planes plurianuales, por lo que no cabe duda de la inclusión de Endesa dentro del segundo tipo de empresas.

- b) El segundo elemento de entorno a considerar es el carácter (reactivo o proactivo) de las iniciativas de RSE dentro de la empresa (Carroll 1999). El enfoque reactivo surge como consecuencia de un evento no previsto en la organización o bien una presión de los GI que obliga a la empresa a tomar decisiones de RSE para no descolgarse de su entorno. Por el contrario, el enfoque proactivo integra la RSE dentro de la propia cultura de la empresa, asumiendo que a través de tales iniciativas mejoran la situación de sus GI confiando en que de alguna u otra forma, esta actitud revierta en una aportación de valor para la empresa.

Para Endesa, el carácter de sus iniciativas de RSE es claramente proactivo. Como comentamos anteriormente, la compañía ha sido pionera en la adopción de Planes de Sostenibilidad, que afectan a todos sus *stakeholders*.

- c) El tercer elemento de entorno es la orientación de las acciones en materia de RSE. Caben tres niveles de orientación, Básico (La empresa se limita al cumplimiento de la normativa en materia de sostenibilidad), Táctico (cumplimiento por encima de la norma de aspectos relativos a la sostenibilidad y al desarrollo de iniciativas socialmente responsables) y Estratégico (las iniciativas dentro de la RSE se integran dentro de la cadena de valor de la compañía).

En el caso de Endesa, el examen de sus Planes de Sostenibilidad, así como el análisis del modelo de planificación e implantación de iniciativas¹⁶, evidencian claramente que la empresa considera sus acciones de RSE como estratégicas dentro de sus líneas de negocio, incluyendo su impacto en determinados monitores internos como cuadro de mando integral y SROI (*Social Return on Investments*).

Análisis de Factores Impulsores de RSE

Las acciones en materia de Responsabilidad Social por parte de las empresas exigen una serie de condiciones que no solo garanticen su viabilidad, sino que a su vez, conduzcan a las compañías al éxito de ejecución de sus acciones estratégicas. Podemos distinguir tres motores de impulso de la RSE.

- a) Existencia de una estructura organizativa adecuada y sólida para la sostenibilidad de la empresa.
- b) Existencia de una estrategia específica para las acciones de RSE, integrada dentro de los objetivos de la compañía e implantada a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa.
- c) Diálogo permanente con los grupos de interés, estableciendo canales adecuados de interlocución y de conocimiento de las demandas y expectativas de los diferentes *stakeholders*.

Por lo que se refiere a Endesa, un análisis pormenorizado de su estrategia de sostenibilidad y RSE en relación a los puntos anteriores pone de manifiesto lo siguiente:

- a) En relación a la estructura organizativa, la compañía cuenta con un órgano específico ocupado de la RSE (Dirección General de Estrategia, Regulación, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible), dependiente de la Dirección General de España y Portugal, a su vez dependiente de Endesa Europa y del Consejero Delegado de la Compañía. En el ámbito de RSE y desarrollo sostenible, como ya avanzamos en el punto 3.2.1, la Dirección General no solo informa al resto de las Unidades de Negocio sobre los estándares de cumplimiento y las iniciativas en materia de sostenibilidad, sino que a la vez se configura como un centro coordinador de las demandas e iniciativas de las diferentes direcciones generales, estableciendo una comunicación fluida y permanente con las distintas áreas geográficas en las que opera la multinacional.

¹⁶ Datos suministrados al autor mediante entrevistas con responsables de sostenibilidad de la compañía.

Por otro lado, la organización está sometida a diferentes códigos internos y protocolos externos¹⁷, destacando explícitamente la observancia por parte del Consejo de Administración de los principios de Responsabilidad Social con sus diferentes grupos de interés.¹⁸ Nos encontramos, por tanto, ante un organigrama que contempla la sostenibilidad dentro de la organización interna, optando por un centro coordinador e integrador de iniciativas, en interlocución permanente con el resto de *stakeholders*.

- b) Al examinar el modelo de planificación estratégica de Endesa en materia de Responsabilidad Social Empresarial, se observa desde hace ya algunos años un esfuerzo por integrar las iniciativas de sostenibilidad en Planes cohesionados de carácter plurianual. Desde el año 2003, la compañía asume y desarrolla los siete compromisos descritos en el punto 3, encontrándose en la actualidad inmersa en el Plan Estratégico de Sostenibilidad 2008-2012. Destaca como, a finales del 2010, el 63% de los objetivos ya se habían cumplido¹⁹. Por tanto, podemos afirmar que el modelo de planificación en relación a la RSE en Endesa cuenta con una estructura específica, articulada en los Planes de Sostenibilidad. Además, el organigrama de la compañía integra la Sostenibilidad y la Estrategia en una misma Dirección General, lo que indica la importancia atribuida a la RSE dentro de la visión de la compañía.

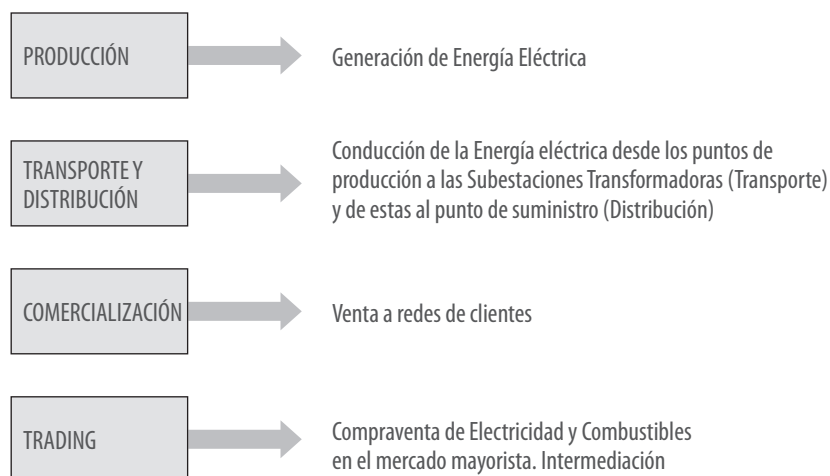
Respecto a la integración de la estrategia de RSE en la cadena de valor de la compañía, un examen de los compromisos asumidos por Endesa en el PES evidencia una acomodación de estos a diferentes fases de la cadena de creación de valor de la empresa. Si analizamos la cadena de negocios involucrados en la creación de valor en una empresa eléctrica (Figura 7), observamos como en todos ellos aparecen implantadas acciones contenidas en los compromisos de Endesa en materia de sostenibilidad.

¹⁷ Véase a este respecto la segunda sección del presente documento.

¹⁸ Informe de Gobierno Corporativo de Endesa (2010).

¹⁹ Informe de Sostenibilidad 2010.

Figura 7. Líneas de negocio de una empresa eléctrica implicados en la cadena de valor.

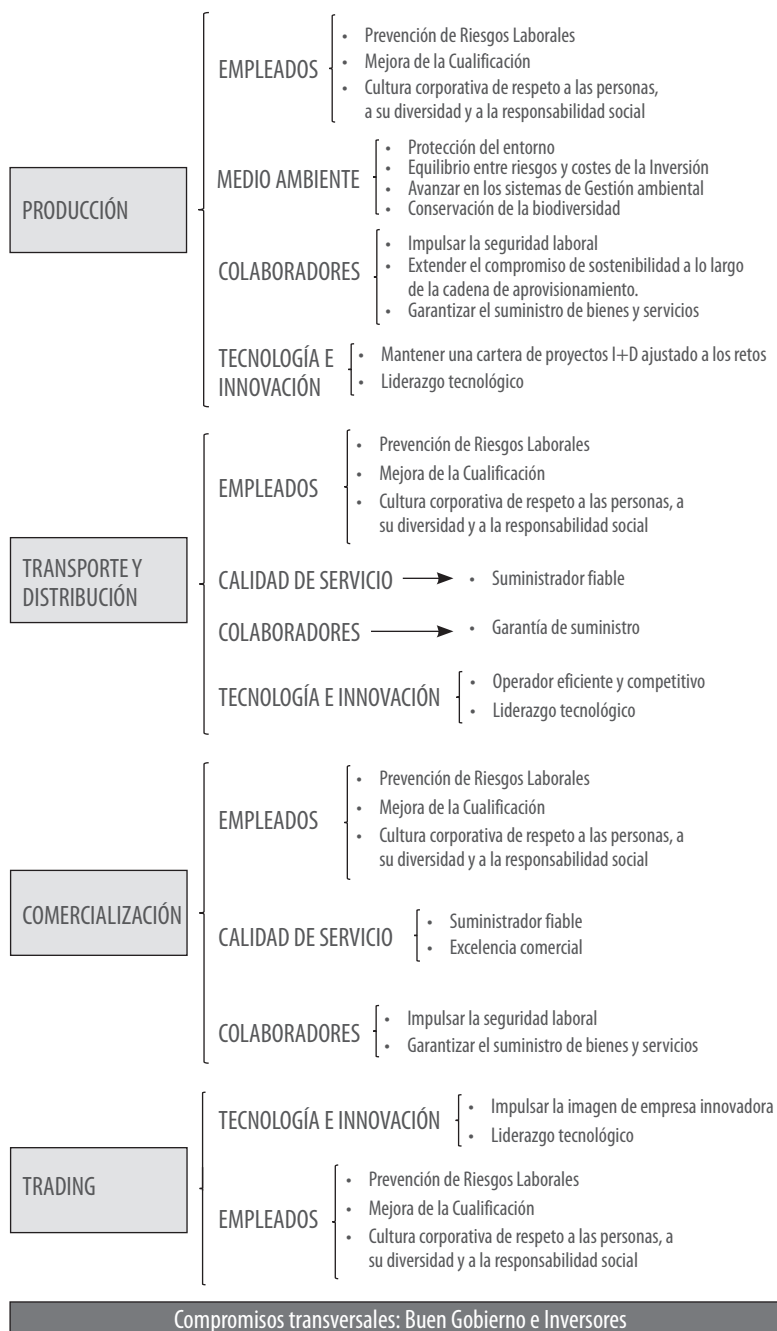


Fuente: *Elaboración Propia.*

En la Figura 8 se recoge una muestra de los objetivos de desarrollo más significativos de los siete compromisos de Endesa, ubicados por líneas de negocio implicadas en la cadena de valor²⁰. Como puede comprobarse, la estrategia de sostenibilidad se encuentra implantada a lo largo de toda la cadena, existiendo dos compromisos que podemos considerar transversales al modelo de negocio de la empresa (El Compromiso con el Buen Gobierno y con los inversores).

²⁰ Téngase en cuenta que la fase de transporte es un monopolio natural que en la mayor parte de las normativas se atribuye a un operador del sistema (En España Red Eléctrica).

Figura 8. Muestra de objetivos del PES 2008-2012 ubicados según la línea de negocio.

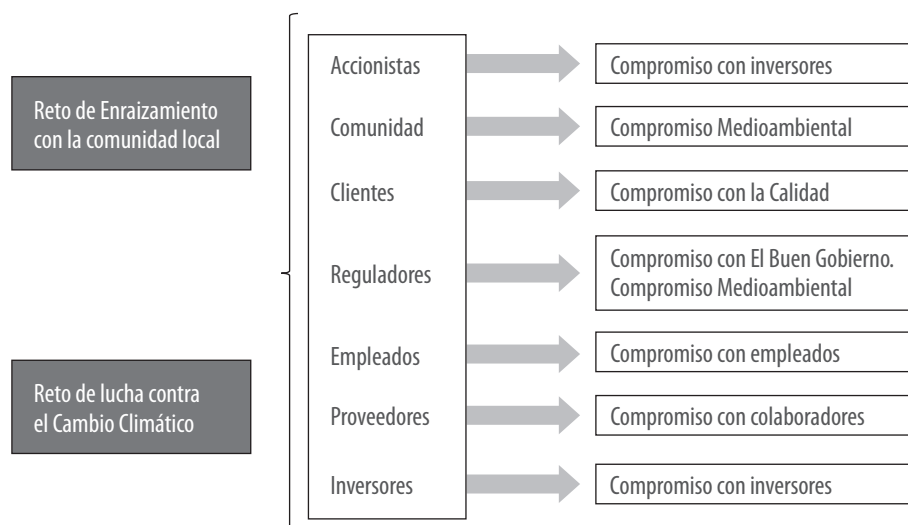


Fuente: Elaboración Propia con información del PES 2008-2012.

c) Al abordar en Endesa cómo se articulan las plataformas de diálogo con los grupos de interés, y cómo se afrontan las peculiaridades de los mismos en una empresa que presenta un marcado carácter internacional, la información suministrada por la compañía permite vislumbrar cómo la interlocución con los diferentes *stakeholders* se establece de forma continua y en un doble sentido. Por un lado, la Dirección General de Estrategia, Regulación, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible coordina y facilita un diálogo permanente con todas las unidades de negocio para elaborar el Plan Estratégico de Sostenibilidad. Por otro lado, tal y como indicamos con anterioridad, la empresa recaba de expertos externos y representantes de los grupos de interés información sobre demandas de acciones relativas a RSE. En lo que se refiere a la implantación del modelo de sostenibilidad en áreas geográficas tan diversas como las que opera Endesa, la existencia de diferentes Comisiones de Sostenibilidad coordinadas con la Dirección General, así como la celebración de encuentros periódicos de refuerzo de la cultura corporativa en materia de desarrollo sostenibles, garantizan un adecuado tratamiento de la diversidad de exigencias y planteamientos derivados de gestionar un modelo de negocio en países con diferentes niveles de desarrollo. Asimismo, el reto de enraizamiento y legitimidad en las Comunidades locales permite una adecuación a las diferentes realidades geográficas, explicitándose en el Plan de Sostenibilidad los distintos retos estratégicos²¹. A continuación, presentamos en la figura 9 la distribución de los compromisos y retos de la compañía en materia de sostenibilidad, en función de los grupos de interés afectados.

²¹ Esta diferenciación se hace para España y Portugal y Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú).

Figura 9. Compromisos y retos del PES de Endesa por grupos de interés



Fuente: Elaboración Propia a partir del P.E.S.

Como puede apreciarse, los compromisos de Endesa en materia de sostenibilidad afectan a todos los grupos de interés. A su vez, los dos retos planteados de lucha contra el cambio climático y enraizamiento en las comunidades locales, de una forma directa o indirecta, afectan de forma transversal a todos los *stakeholders*.

Análisis de Impacto

El impacto de las iniciativas de una empresa en materia de sostenibilidad debe valorarse tanto interna como externamente para obtener una adecuada medida de la validez del proceso de gestión estratégica de la empresa en el ámbito de la RSE.

Desde el punto de vista interno, en los últimos años la compañía ha desarrollado un gran esfuerzo de medición. El Plan de Endesa de Sostenibilidad está compuesto por un total de 74 indicadores de seguimiento, de los que más del 60% se incluyen dentro del Cuadro de Mando de Sostenibilidad para la Alta Dirección. Por otro lado, la empresa tiene implantada diferentes metodologías para cuantificar la creación de valor de sus iniciativas en materia de sostenibilidad, como el SROI (*Social Return on Investments*), que trata de medir el valor monetario de las acciones sociales o medioambientales implantadas por la empresa.²²

²² De esta forma es posible cuantificar, por ejemplo, el ahorro a la Administración en subsidios, que una iniciativa como la contratación de personas con discapacidad genera, o bien los beneficios generados por la recuperación de espacios públicos, o la mejora en la calidad de vida de los proyectos que ejecuta la Fundación Endesa en determinadas comunidades locales para fomentar el desarrollo sostenible.

En lo referente a la valoración externa del modelo de gobierno en materia de sostenibilidad, a las mediciones de impacto positivo del GRI y de la familia de índices DJSI (ya mencionadas en el punto 4.1), debemos unir la auditoría externa del informe de sostenibilidad, donde una firma independiente lleva a cabo entrevistas con empleados y directivos de la compañía, visitas a los centros de producción y examen y verificación de la información que aparece en el informe, de acuerdo con los estándares internacionales AA100 y AA1000APS. También, debe destacarse que Endesa en 2010 fue la única empresa eléctrica de España incluida en el Global Compact Lead, listado que agrupa a las 55 empresas más comprometidas con los Principios del Pacto Mundial.

En la figura 10 se presentan los principales puntos del análisis del proceso de gestión estratégica descritas en este punto.

Figura 10. Análisis del proceso de gestión estratégica del modelo de gobierno de Endesa en materia de RSE.

FASE	RESULTADO
ANÁLISIS DE ENTORNO	
Tipo de Empresa	Visión a largo plazo, integrando todos los GI
Carácter de las Iniciativas de RSE	Proactivo
Orientación de las Acciones de RSE	Estratégico
ANÁLISIS DE FACTORES DE IMPULSO DE LA RSE EN LA EMPRESA	
Estructura Organizativa	Específica e Integrada
Especificidad de Estrategias y vinculación a la cadena de valor	SI
Diálogo con los Grupos de Interés	SI
ANÁLISIS DE IMPACTO DE LAS INICIATIVAS DE RSE	
Interno	Cuadro de Mando integral, SROI
Externo	GRI, DJSI, Auditoría Independiente, pertenencia al Global Compact Lead

Fuente: Elaboración propia.

Es indudable que Endesa ha realizado un gran esfuerzo en materia de RSE en los últimos años. De hecho, su posición en los diferentes "rankings" así lo atestigua²³. El modelo de planificación (PES 2008-2012) constituye un referente sobre el que valorar el grado de cumplimiento de las diferentes iniciativas, incardinado estas dentro de la visión y misión de la empresa. Por otro lado, la actitud de Endesa en materia de RSE implica a los diferentes grupos de interés a lo largo de toda la cadena de valor, a través de diversos canales de comunicación. A su vez, la existencia de una unidad "ad-hoc" sobre Medio Ambiente y sostenibilidad facilita la diseminación de una cultura de la sostenibilidad en la empresa, a la vez que coordina las diferentes iniciativas en ese campo del resto de unidades de negocio. A este respecto, conviene señalar que una adecuada estructura de Gobierno Corporativo permite un mejor disposición de la empresa de acara a la sociedad, cuando de iniciativas de sostenibilidad se trata. En suma, nos encontramos con una multinacional comprometida proactivamente con un modelo de gobierno socialmente responsable.

Conclusiones

El presente caso pretende analizar el modelo de gobierno de Endesa en materia de Responsabilidad Social Corporativa. A lo largo del estudio se han examinado las prácticas de buen Gobierno de la empresa, sus objetivos y acciones estratégicas en RSE, así como la coherencia de su modelo. Las principales conclusiones del análisis serían las siguientes:

- a) Endesa cumple de forma razonable las normas del Código unificado de Buen Gobierno, incluyendo entre estas la observancia de los principios de Responsabilidad Social.
- b) El Modelo de Gobierno Corporativo de Endesa se encuentra reglamentado internamente, dentro de diferentes códigos y regulaciones, destacando positivamente por su claridad las normas de integridad corporativa.
- c) Las iniciativas en materia de RSE están integradas en un plan estratégico de sostenibilidad, con un seguimiento permanente del grado de cumplimiento de los objetivos marcados.
- d) En el proceso de planificación e implantación del Plan de Sostenibilidad se cuenta con una organización especializada que coordina y facilita la canalización de iniciativas en relación a los grupos de interés y áreas geográficas en las que opera la compañía.

²³ Endesa se encuentra en el primer tercio del *ranking* de Empresas del Ibex en materia de RSE según el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa,

- e) El proceso de gestión estratégica en materia de sostenibilidad es proactivo, específico y vinculado a la cadena de valor.
- f) La valoración externa de las iniciativas de RSE de la compañía es muy positiva, estando incluida en los principales índices de sostenibilidad, y contando con una valoración favorable dentro de los diversos protocolos de evaluación de la sostenibilidad.
- g) A nivel interno, se han establecido mecanismos de valoración del impacto de las decisiones en materia de RSE dentro del modelo de negocio (Inclusión en el cuadro de mando integral, evaluación del SROI).

Bibliografía

- [1] BAJO, N. (2010). "Reflexiones en torno al Dow Jones Sustainability Index", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Vol 2, nº 2, pp. 193-201.
- [2] CARROLL, A.B. (1999). "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business Society*, Vol. 38, nº 3, pp. 268-295.
- [3] CNMV (2010). Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas.
- [4] DE ANDRÉS, P., SANTAMARÍA, M. (2010). "Un paseo por el concepto de gobierno corporativo", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Vol. 2, nº 2, pp. 15-34.
- [5] DE LA CUESTA, M., VALOR, C. (2003). "Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España", *Boletín Económico del ICE*, nº. 2755, pp. 7-19.
- [6] ENDESA (2005). "Informe de Sostenibilidad 2004".
- [7] ENDESA (2011). "Informe de Sostenibilidad 2010".
- [8] ENDESA (2011). "Informe Anual de Gobierno Corporativo", 2009-2010.
- [9] ENDESA (2011). "Plan Estratégico de Sostenibilidad 2008-2012".
- [10] ENDESA (2011). "Texto Refundido del Reglamento de la Junta General de Accionistas".
- [11] ENDESA (2011). "Reglamento del Consejo de Administración".
- [12] ENDESA (2011). "Texto Refundido de los Estatutos Sociales".
- [13] GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2010). "GRI Sustainability Reporting Guidelines G3.1", disponible en www.globalreporting.org

- [14] OBSERVATORIO DE RSC (2011). "La Responsabilidad Social Corporativa en las Memorias anuales de las empresas del IBEX-35", Ejercicio 2009.
- [15] OCDE (1999-2003). "OECD Principles of Corporate Governance", Paris.
- [16] OLCESE, A., RODRÍGUEZ, M.A. (2008). "Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. Conceptos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa", Mc Graw Hill.
- [17] VV.AA (2007). "La Responsabilidad Social de la Empresa: Propuesta para una nueva Economía de la Empresa Responsable y sostenible", *Real Academia de Ciencias Morales y Políticas* (Coordinador: Aldo Olcese).

Anexo I

Principales magnitudes económico financieras de ENDESA (2010)

Producción Eléctrica (GwH y % sobre total)

TOTAL	130.485	100%
España, Portugal & Otros	68.069	52.16%
LATAM	62.416	47,84%

Ventas Eléctricas a Cliente Final (GwH y % sobre total)

TOTAL	175.217	100%
España, Portugal & Otros	107.942	61.6%
LATAM	67.275	38.4%

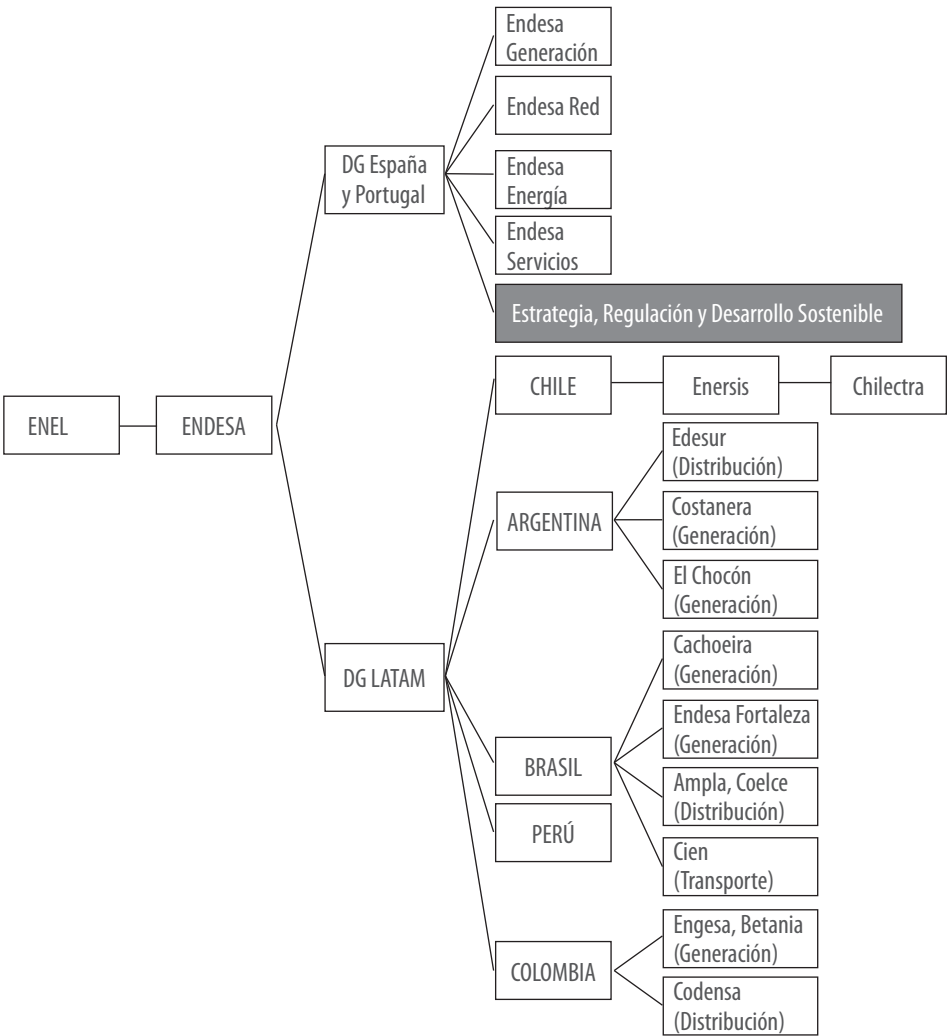
Cuenta de Resultados (Millones de Euros)

	2010	2009	Variación
Ingresos	31.177	25.925	+20%
Margen de Contribución	11.409	11.215	+2%
EBITDA	7.474	7.228	+3%
EBITDA España, Portugal & Otros	4.079	4.060	+0%
EBITDA LATAM	3.395	3.168	+7%
EBIT	5.031	5.052	0%
Gastos Financieros Netos	895	984	-9%
Resultado Neto Atribuible	4.129	3.430	+20%
Resultado Neto Atribuible de Actividades Continuas	2.154	2.176	-1%

Fuente: CNMV 2010.

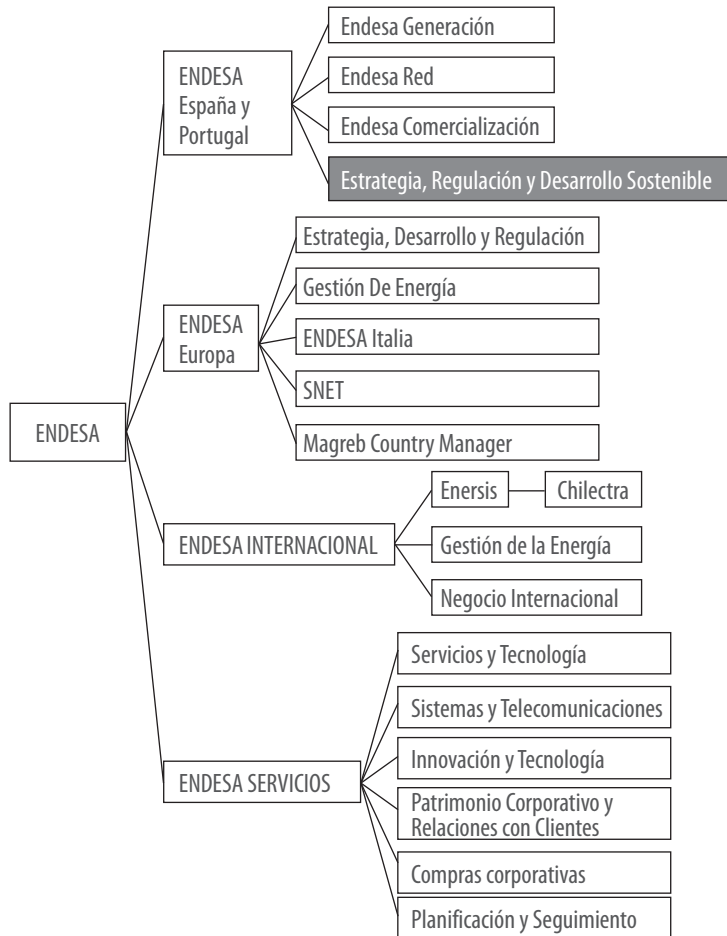
Anexo II

Organigrama del Grupo Endesa (2010)



Fuente: Informe Anual de Endesa (2010).

Organigrama del Grupo Endesa (2005)



Fuente: Informe Anual de Endesa (2005).

Credibilidad de las fuentes de información sobre responsabilidad social corporativa

Iñaki García Arrizabalaga,

*Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales
por la Universidad de Deusto y Experto Universitario
en Responsabilidad Social Corporativa por la UNED.
Es Profesor Titular del Área de Marketing en la Universidad de Deusto,
adscrito a la Deusto Business School.
igarri@deusto.es*

Juan José Gibaja Martínez,

*Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto.
Licenciado en Ciencias Matemáticas, Máster EEES en Matemáticas Avanzadas,
Máster en Aprendizaje Estadístico y Data Mining
y Experto en Métodos Avanzados de Estadística Aplicada
y en Técnicas de Estadística Multivariante por la UNED.
Es Profesor Titular del Área de Métodos Cuantitativos
en la Universidad de Deusto, adscrito a la Deusto Business School.
jjgibaja@deusto.es*

Alazne Mujika Alberdi,

*Doctora en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto
y Máster en Investigación de Mercados y Sistemas de Información por la UNED.
Es profesora adscrita a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
de la Universidad de Deusto.
alazne.mujika@deusto.es*

Resumen

La credibilidad de la fuente emisora de la información sobre las actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) desarrolladas por las empresas es un tema polémico y de creciente interés investigador.

Analizando una muestra aleatoria de 407 consumidores encuestados telefónicamente en 2009, en este trabajo se mide y analiza la credibilidad de distintas

fuentes de información sobre la RSC. Los resultados muestran que la empresa es considerada de manera significativa por los consumidores como la fuente menos creíble para conocer sus propias actividades de RSC. Los consumidores la perciben como una fuente interesada, oportunista y carente de credibilidad. De este modo, el impacto real de dicha información en la persuasión del consumidor sería realmente bajo. Por contra, la información sobre la RSC desarrollada por las empresas resulta más creíble y tiene más impacto en la persuasión del consumidor cuando proviene de fuentes que el consumidor percibe como más cercana a su figura e independientes de las empresas (por ejemplo, las organizaciones de consumidores o las universidades y centros de investigación).

Se sugiere que las empresas deberían contrarrestar este escepticismo ciudadano y comunicar también sus actividades de RSC a través de otras fuentes que sean percibidas por los consumidores como independientes a la empresa.

Palabras clave

Responsabilidad Social, Credibilidad, Comunicación, Fuentes de información.

Códigos JEL

M14 – M37.

Abstract

Controversy and research interest on source credibility to communicate about Corporate Social Responsibility (CSR) have increased over years.

Using a probabilistic sample of 407 consumers, surveyed by telephone in 2009, this study focuses on the credibility of several sources used to communicate about CSR. Results show that companies are significantly considered by consumers as the least credible source to inform about their own CSR activities. They perceive this source to be an opportunistic and self-interested one. Thus, the real impact of information coming from this source to persuade consumers would be very low. Contrarily, information about CSR activities is considered more credible and has a greater impact on consumer persuasion when it comes from sources perceived by consumers as close to them and independent from the company (i.e. consumer organisations, universities and research centers).

Therefore, it is suggested that companies should counteract this citizen skepticism and also communicate their CSR information via other sources that are perceived by consumers as independent from the company.

Key Words

Social Responsibility, Credibility, Communication, Sources of information.

JEL codes

M14 – M37.

* Nota sobre los autores

Los tres autores constituyen un grupo de investigación –integrado en el equipo “Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico” de la Deusto Business School– con 10 años de trabajo conjunto, especializado en el estudio del binomio consumidor-RSC, tema sobre el que han realizado numerosas investigaciones y elaborado publicaciones en libros, congresos y revistas, tanto nacionales como internacionales.

Sobre la temática de este artículo, en la edición 2009 del congreso de la European Advertising Academy (ICORIA, International Conference on Research in Advertising), celebrado en Austria, presentaron la comunicación titulada “*Consumers’ Perception of Source Credibility to Communicate about Corporate Social Responsibility*”. Igualmente, en la edición 2010 del congreso de EBEN España (European Business Ethics Network), celebrado en Bilbao, presentaron la comunicación titulada “Credibilidad de la empresa y comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa”. Por último, su trabajo titulado “Actuación del consumidor ante la irresponsabilidad social corporativa” ha sido ponencia invitada para la apertura del III Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo, desarrollado en Granada en diciembre de 2011 organizado por la Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo.

Introducción

Tras revisar la evidencia empírica existente a lo largo de cinco décadas acerca del impacto de la credibilidad de la fuente emisora de un mensaje sobre la persuasión del consumidor, Pornpitapkan (2004) destaca como hallazgo constante la superioridad persuasiva de las fuentes con alta credibilidad para el consumidor. Este asunto también ha alcanzado el terreno de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). La credibilidad de la propia empresa, en cuanto fuente emisora de información sobre las actividades de RSC que la misma desarrolla, se ha convertido recientemente en tema polémico y de creciente interés investigador (Becker-Olsen *et al.*, 2006; Ellen *et al.*, 2006; Folkes y Kamins, 1999; Mohr *et al.*, 2001; Sen y Bhattacharya, 2001; Swaen y Vanhamme, 2004, 2005).

En este sentido, Fernández (2009:51) señala que “otro de los grandes desafíos de la RSC es la manera en la que se comunica. Un argumento habitual que utilizan quienes desean incidir en los aspectos críticos o negativos de la RSC es precisamente calificarla como una operación de imagen, de puro *marketing* empresarial”. En esta época en que cada vez más empresas se involucran en actividades de RSC y en la correspondiente comunicación de las mismas a la sociedad, el cuestionamiento de la credibilidad de la empresa plantea el interrogante de la validez de la comunicación empresarial de su RSC destinada a construir y modificar las actitudes del consumidor. En este terreno, todo parece estar condicionado por la influencia de la credibilidad percibida en la fuente usada para la comunicación de las actividades de RSC.

El asunto es de suma importancia, porque las inmensas cantidades de dinero que las empresas están destinando a informar al consumidor sobre las acciones de RSC desarrolladas tal vez tengan una eficacia muy baja. Esto cuestionaría la rentabilidad a largo plazo de la comunicación en materia de RSC (Swaen y Vanhamme, 2004, 2005).

Credibilidad e información sobre responsabilidad social corporativa

El concepto fuente de información se refiere a “un portavoz, una celebridad, un experto u otra persona que ofrece un mensaje en nombre de la empresa” (Bigné *et al.*, 2010:170). Pero en el contexto de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la empresa en sí misma puede considerarse una fuente de información. La credibilidad de la empresa (y de cualquier institución informan-

te en general) determinaría así la credibilidad y efectividad del propio mensaje (Newell y Goldsmith, 2001).

Existe en la literatura cierto consenso en calificar como multidimensional el constructo "credibilidad de una fuente de información". Sin embargo, los investigadores no se ponen de acuerdo a la hora de identificar las dimensiones del constructo (Bigné *et al.*, 2010). Estos mismos autores señalan que en la literatura de *marketing* la solución más utilizada es la que considera un constructo bidimensional compuesto de:

- **Competencia** (*expertise*): en el sentido de habilidad, de ser competente, de hacer bien su trabajo.
- **Honradez** (*trustworthiness*): en el sentido de integridad y honestidad, de que se puede confiar en la fuente.

Así pues, a efectos de esta investigación, el concepto "credibilidad de una fuente de información en materia de RSC" se refiere a la percepción del consumidor sobre el nivel de competencia y de honradez atribuidas a la institución que difunde dicha información en materia de RSC.

Hovland y Weiss (1951) fueron los pioneros en señalar que el cambio de actitudes que se produce en el consumidor al escuchar un determinado mensaje es tanto mayor (en el sentido pretendido por el mensaje) cuanto más creíble sea considerada por el consumidor la fuente emisora del mismo. Eisend (2003) señala que la credibilidad de las fuentes de información es un tema que ha ganado en importancia e interés investigador en los últimos años. Este autor destaca igualmente que si un consumidor percibe una fuente como de mayor credibilidad que otras, entonces será más receptivo a los mensajes provenientes de dicha fuente y será más proclive a ser persuadido por los mismos.

Mohr *et al.* (2001) llaman la atención sobre el escepticismo existente en un número creciente de consumidores acerca de las noticias que provienen de las propias empresas. En este mismo sentido, varios autores (Elliot *et al.*, 1993; Swaen y Vanhamme, 2005; Becker-Olsen *et al.*, 2006) sugieren que las empresas son una fuente de información con muy baja credibilidad para los consumidores. Así, cuando las empresas emiten información sobre la RSC que desarrollan, los consumidores la percibirían como interesada, oportunista y carente de credibilidad (Singh *et al.*, 2008). De este modo, el impacto real de dicha información en la persuasión del consumidor sería realmente bajo.

Por el contrario, Swaen y Vanhamme (2005) sostienen que la información sobre la RSC desarrollada por las empresas resultaría más creíble y tendría más impacto en la persuasión del consumidor cuando proviniera de fuentes que el consumidor perciba como más cercanas a su figura e independientes de las empresas (por ejemplo, organizaciones de consumidores, ONG, etc.).

Los estudios empíricos existentes destinados a analizar específicamente la credibilidad de la fuente emisora de la información en materia de RSC son escasos, pero parecen corroborar los planteamientos teóricos. Así, los estudios de CECU (2004, 2006, 2008) han encontrado de manera sistemática que los consumidores españoles perciben a las empresas como la menos creíble de las fuentes de información en materia de RSC, mientras que sucede justamente lo contrario con las ONG. Un hallazgo muy similar fue obtenido en el estudio de García *et al.* (2007), donde de nuevo las empresas eran consideradas por los consumidores guipuzcoanos como la fuente de información menos creíble en materia de RSC, mientras las organizaciones de consumidores eran consideradas las más creíbles para suministrar esa misma información. Por su parte, un reciente informe de la Fundación Alternativas sobre la confianza social en las empresas españolas revela igualmente que “hasta un 87% de los [expertos] consultados considera que los informes [de RSC elaborados por las empresas] no tratan los asuntos importantes con el nivel de detalle adecuado, que omiten información relevante, o que parecen tener un propósito más bien cosmético” (Fundación Alternativas, 2008:61). En este mismo informe se destaca que “las fuentes de información más creíbles [en materia de RSC para los expertos consultados] son aquellas percibidas como más independientes: académicos, ONG y organizaciones de consumidores” (Fundación Alternativas, 2008:64).

Otra aportación interesante la encontramos en el estudio *Trust Barometer* de Edelman correspondiente al año 2009 (Edelman, 2009). Este estudio se lleva a cabo anualmente entre líderes de opinión de todo el mundo para medir la confianza en las empresas, los medios de comunicación, las instituciones políticas y las ONG. La décima edición del barómetro revela que las ONG se mantienen como los actores que más confianza generan entre los encuestados españoles: el 51% afirma confiar en las ONG; les siguen los medios de comunicación, con un 45% de confianza, las empresas con un 40% y las instituciones políticas con un 34%. No obstante, la confianza en las empresas ha caído 9 puntos con respecto al barómetro de 2008. La comunicación corporativa (notas de prensa, comunicados...) genera confianza en un escaso 18% de los entrevistados, la página web cae a un 15% y la publicidad al 7%. Estas tres fuentes han experimentado caídas con respecto a 2008 de 33, 32 y 26 puntos, respectivamente.

En vista de cuanto antecede, y con el objetivo medir la credibilidad que para el consumidor tienen distintas fuentes de información sobre las actividades de RSC de las empresas, se formulan para su contraste las siguientes hipótesis básicas de trabajo:

H1: Las empresas son percibidas por los consumidores como una fuente de baja credibilidad para informarse sobre las actividades de RSC desarrolladas por las propias empresas.

H2: Las organizaciones de consumidores y las ONG son percibidas por los consumidores como una fuente de alta credibilidad para informarse sobre las actividades de RSC desarrolladas por las empresas.

La formulación de estas hipótesis encaja también con los postulados defendidos por McGann y Johnstone (2005), quienes señalan que una de las principales razones del auge de las organizaciones civiles en la sociedad es la creciente demanda ciudadana de información y análisis independientes. En las sociedades actuales, los ciudadanos se encuentran a menudo asediados por el ingente volumen de información existente, muy superior al que posiblemente puedan manejar. Este problema se agravaría porque, además, esta información puede en ocasiones no resultar fiable, no ser sistemática o simplemente responder a los intereses de aquellos que la diseminan. En este contexto, las organizaciones civiles tienen –en opinión de estos autores– un importante papel que desarrollar para controlar la fiabilidad de la información existente en los ámbitos de acción en que son expertas, de tal modo que los ciudadanos pueden tomar decisiones debidamente informados.

Este aspecto es particularmente importante, puesto que en la actualidad existe un encendido debate sobre si las empresas deberían contrastar la información sobre sus actividades de RSC (MacLean y Rebernak, 2007). Esta verificación externa de las memorias de RSC de las empresas –columna sobre la que se basa el proceso de credibilidad de esta información– es, hoy por hoy, voluntaria, y así lo sigue deseando la mayor parte de las empresas. Pero mientras esta situación se mantenga no debería extrañar, como afirman García *et al.* (2007), que los ciudadanos vean mayoritariamente en la RSC una simple herramienta de *marketing*. Circunstancias como esta pueden explicar la existencia de una importante brecha de confianza entre las empresas y los consumidores¹, que está siendo aprovechada por las organizaciones civiles para informar con credibilidad sobre la RSC de las empresas. Parece entonces que la sociedad “desea que

¹ Por ejemplo, la consultora McKinsey señala que un 62% de los ejecutivos europeos consultados en un reciente estudio entiende que la contribución de las empresas a la sociedad en su conjunto puede calificarse de positiva. Pero solo un 35% de los consumidores está de acuerdo con esa misma afirmación (Bonini *et al.*, 2007)

las ONG actúen como organismos de vigilancia para que las empresas rindan cuenta del impacto de su actividad” (SustainAbility, 2005:29). En España, una buena respuesta a esta demanda la encontramos en la creación del Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa. Se trata de una asociación integrada fundamentalmente por diversas organizaciones de la sociedad civil, entre las que se encuentran ONG, sindicatos y organizaciones de consumidores.

Metodología y resultados del estudio

El estudio que se presenta a continuación persigue como objetivo medir la credibilidad que para el consumidor tienen distintas fuentes de información sobre las actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas².

Para tal fin se procedió a la realización de una encuesta cuya ficha técnica se presenta en la tabla 1. Se optó por estudiar a los ciudadanos del territorio histórico de Gipuzkoa no solo por la cercanía a los investigadores sino, especialmente, por el apoyo que desde diversos ámbitos e instituciones de dicho territorio se está dando al desarrollo de prácticas socialmente responsables³.

Tabla 1. Ficha técnica de la encuesta realizada.

Empresa que realiza el trabajo de campo	Instituto Datakey, S.L.
Fecha del trabajo de campo	14 al 25 de septiembre de 2009
Ámbito geográfico del estudio	Territorio Histórico de Gipuzkoa (Comunidad Autónoma del País Vasco; España)
Método de encuesta	Telefónica, con sistema CATI
Unidad estadística	Personas mayores de 18 años, residentes en hogares con teléfono fijo
Tamaño de la muestra	407 encuestas válidas
Método de muestreo	Estratificado, con estratos proporcionales de género, edad y comarca de residencia
Estimación de la varianza poblacional	Se ha trabajado con el estándar de condiciones desfavorables de muestreo ($P = Q = 50\%$)
Error máximo de muestreo	Para un nivel de confianza estándar del 95,5%, el error máximo de muestreo es del 5%

Fuente: *Elaboración propia.*

² El estudio forma parte de una investigación más amplia, desarrollada para analizar diversos aspectos de la percepción de la RSC por parte del consumidor guipuzcoano. Ha contado con la financiación del Departamento para la Innovación y Sociedad del Conocimiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

³ Valga como ejemplo de estas actuaciones el relanzamiento del Foro RSC Gipuzkoa, “una asociación independiente de encuentro y cooperación entre agentes económicos, sociales, educativos e institucionales comprometidos con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su desarrollo en el territorio” (www.fororscgipuzkoa.org).

La tabla 2, por su parte, presenta la tabulación de la muestra en función de las principales variables de clasificación de los encuestados.

Tabla 2. Tabulación de la muestra.

Género		Edad (en años cumplidos)		Miembro o colaborador de alguna asociación u organización no lucrativa	
Hombre	48,89%	18 a 34 años	32,19%	Sí	18,67%
		35 a 49 años	30,47%		
Mujer	51,11%	50 a 64 años	23,83%	No	81,33%
		65 y más años	13,51%		
TOTAL	100%	TOTAL	100%	TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia.

Los datos del estudio fueron procesados usando la aplicación SPSS, versión 17.0. La tabla 3 presenta los resultados de la valoración de la credibilidad concedida por los encuestados a distintas fuentes de información sobre la RSC desarrollada por las empresas. El sistema de valoración usado para ello fue el de una escala que oscilaba desde “0=Credibilidad mínima” hasta “10=Credibilidad máxima”. Los resultados se presentan en orden descendente de credibilidad media.

Tabla 3. Credibilidad de las fuentes de información sobre la RSC.

Credibilidad de la fuente de información sobre el comportamiento ético, social, laboral o medioambiental de las empresas cuando la fuente es...	Media	Desviación estándar
1. Las organizaciones de consumidores	7,06	1,87
2. Las universidades y los centros de investigación	6,90	1,76
3. Familiares, amigos o compañeros de trabajo	6,38	1,89
4. Organizaciones ecologistas y de defensa del medio ambiente	6,06	2,12
5. ONG asistenciales, de ayuda al desarrollo o de defensa de los derechos humanos	6,02	2,20
6. La Administración Pública	5,63	2,27
7. Los sindicatos	5,52	2,15
8. Los medios de comunicación en general	4,22	2,01
9. Blogs, redes sociales o foros de discusión en Internet	3,99	2,57
10. Las propias empresas	3,07	2,41

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4 presenta los resultados de la prueba F de análisis de varianza para contrastar la igualdad de las diez medias en un diseño unifactorial con medidas repetidas. Tal y como se aprecia, ni bajo el supuesto de esfericidad ni bajo ninguno de los tres modelos de ajuste en ausencia de esfericidad podemos aceptar la hipótesis nula de igualdad de medias ($p=0,000$). Es decir, las diez fuentes de información analizadas no tienen la misma credibilidad media para el consumidor.

Tabla 4. Resultados de la prueba ANOVA de igualdad de medias.

Origen		Suma de cuadrados tipo III	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.
Credibilidad de la fuente	Esfericidad asumida*	6359,760	9	706,640	226,436	0,000
	Greenhouse-Geisser	6359,760	5,595	1136,658	226,436	0,000
	Huynh-Feldt	6359,760	5,682	1119,222	226,436	0,000
	Límite-inferior	6359,760	1,000	6359,760	226,436	0,000
Error	Esfericidad asumida	11403,040	3654	3,121		
	Greenhouse-Geisser	11403,040	2271,626	5,020		
	Huynh-Feldt	11403,040	2307,015	4,943		
	Límite-inferior	11403,040	406,000	28,086		

*El supuesto de esfericidad es una hipótesis teórica acerca de la estructura de la matriz de covarianzas en un diseño de medidas repetidas. Las correcciones de Greenhouse-Geisser y de Huynh-Feldt persiguen, en el caso de ausencia de esfericidad, ajustar los grados de libertad del contraste de hipótesis asociado con la finalidad de obtener un valor más preciso de la probabilidad crítica vinculada al estadístico de contraste.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5 indica entre qué fuentes de información se encuentran diferencias significativas en la credibilidad media. Presenta los resultados a posteriori de los test de comparación de medias basados en las correspondientes pruebas de pares. La primera y segunda columnas de la tabla presentan las fuentes numeradas según aparecieron en la tabla 3.

Tabla 5. Contrastes de las pruebas de pares.

Fuente I	Fuente J	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	t	Significación bilateral	Intervalo de confianza al 95 % para la diferencia	
						Límite inferior	Límite superior
1	2	0,162	0,081	2,001	0,046	0,003	0,321
	3	0,686	0,103	6,662	0,000	0,483	0,888
	4	1,000	0,085	11,804	0,000	0,833	1,167
	5	1,042	0,091	11,432	0,000	0,863	1,221
	6	1,437	0,113	12,665	0,000	1,214	1,660
	7	1,543	0,100	15,493	0,000	1,347	1,739
	8	2,840	0,116	24,424	0,000	2,612	3,069
	9	3,076	0,141	21,879	0,000	2,800	3,353
	10	3,998	0,157	25,462	0,000	3,689	4,306
2	3	0,523	0,096	5,447	0,000	0,334	0,712
	4	0,838	0,105	7,967	0,000	0,631	1,045
	5	0,880	0,108	8,149	0,000	0,667	1,092
	6	1,275	0,099	12,827	0,000	1,080	1,471
	7	1,381	0,099	13,886	0,000	1,185	1,576
	8	2,678	0,103	25,973	0,000	2,475	2,881
	9	2,914	0,148	19,634	0,000	2,622	3,206
	10	3,835	0,144	26,598	0,000	3,552	4,119
3	4	0,314	0,119	2,643	0,009	0,081	0,548
	5	0,356	0,120	2,964	0,003	0,120	0,593
	6	0,752	0,117	6,440	0,000	0,522	0,981
	7	0,857	0,117	7,326	0,000	0,627	1,088
	8	2,155	0,106	20,358	0,000	1,947	2,363
	9	2,391	0,148	16,101	0,000	2,099	2,683
	10	3,312	0,150	22,035	0,000	3,017	3,608
4	5	0,042	0,047	0,895	0,372	-0,050	0,134
	6	0,437	0,131	3,336	0,001	0,180	0,695
	7	0,543	0,117	4,628	0,000	0,312	0,774
	8	1,840	0,117	15,720	0,000	1,610	2,070
	9	2,076	0,125	16,575	0,000	1,830	2,322
	10	2,998	0,150	19,938	0,000	2,702	3,293
5	6	0,396	0,134	2,952	0,003	0,132	0,659
	7	0,501	0,118	4,254	0,000	0,270	0,733
	8	1,799	0,115	15,639	0,000	1,572	2,025
	9	2,034	0,123	16,554	0,000	1,793	2,276
	10	2,956	0,152	19,447	0,000	2,657	3,255

Fuente I	Fuente J	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	t	Significación bilateral	Intervalo de confianza al 95 % para la diferencia	
						Límite inferior	Límite superior
6	7	0,106	0,101	1,046	0,296	-0,093	0,304
	8	1,403	0,106	13,181	0,000	1,194	1,612
	9	1,639	0,168	9,761	0,000	1,309	1,969
	10	2,560	0,155	16,538	0,000	2,256	2,865
7	8	1,297	0,109	11,909	0,000	1,083	1,511
	9	1,533	0,154	9,932	0,000	1,230	1,837
	10	2,455	0,156	15,766	0,000	2,149	2,761
8	9	0,236	0,141	1,672	0,095	-0,041	0,513
	10	1,157	0,126	9,180	0,000	0,909	1,405
9	10	0,921	0,148	6,219	0,000	0,630	1,213

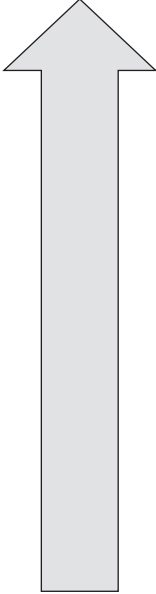
I y J representan los pares de fuentes de información (según los códigos de la tabla 3) cuyas credibilidades medias se comparan

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se aprecia en la tabla 5, la empresa (código 10) es para los encuestados una fuente de información sobre RSC con una credibilidad media significativamente inferior a la de cualquiera de las demás fuentes de información consideradas. Estos resultados corroboran H1. Ello nos permite afirmar que las empresas son percibidas por los consumidores encuestados como una fuente de baja credibilidad para informarse sobre las actividades de RSC desarrolladas por las propias empresas. De hecho, son la fuente con menor credibilidad para el consumidor encuestado. Por su parte, las organizaciones de consumidores (código 1) resultan ser la fuente de información con la mayor credibilidad, superior a la de cualquiera de las demás fuentes de información consideradas.

Un análisis detallado de la tabla 5 nos permite construir la tabla 6, en la que se presentan los niveles de credibilidad de las fuentes de información en materia de RSC. En esta tabla no existen diferencias significativas ($p > 0,01$) en la credibilidad media de dos fuentes situadas en el mismo nivel (por ejemplo, "Organizaciones de consumidores" y "Universidades y centros de investigación"). Sin embargo, existen diferencias significativas ($p < 0,01$) en la credibilidad media de las fuentes ubicadas en niveles distintos.

Tabla 6. Niveles de credibilidad de las fuentes de información sobre la RSC de las empresas.

Credibilidad	Fuente
	Organizaciones de consumidores
	Universidades y centros de investigación
	Familiares, amigos y compañeros de trabajo
	Organizaciones ecologistas y de defensa del medio ambiente
	ONG asistenciales, de ayuda al desarrollo o de defensa de los derechos humanos
	La Administración Pública
	Los sindicatos
	Los medios de comunicación en general
	Blogs, redes sociales o foros de discusión en Internet
	Las propias empresas

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de las tablas 5 y 6 muestran una evidencia amplia, pero parcial, a favor de la H2. Si bien es cierto que la credibilidad alcanzada por las organizaciones de consumidores es máxima, sorprende que las organizaciones ecologistas y las ONG hayan ocupado niveles de credibilidad significativamente por debajo de fuentes como “familiares, amigos y compañeros de trabajo”. No sorprende, en cambio, la elevada credibilidad de las universidades y centros de investigación, ya que resultados parecidos se habían obtenido en los estudios de CECU (2006, 2008), García *et al.* (2007) y Fundación Alternativas (2008).

A continuación, y para poder realizar comparaciones entre los grupos que se determinan con las variables de clasificación de los encuestados, se ha optado, por razones de brevedad, por considerar exclusivamente la valoración de las dos fuentes de credibilidad extremas: la menos y la más creíble para los encuestados (es decir, las propias empresas y las organizaciones de consumidores). Así, las siguientes tablas (7,8 y 9) analizan la existencia de diferencias por sexo, edad y asociacionismo en lo que se refiere a la credibilidad que los encuestados otorgan a estas fuentes de información de credibilidad extrema (mínima y máxima).

La tabla 7 presenta la información al desglosar la credibilidad de estas dos fuentes (empresas y organizaciones de consumidores) en función del sexo del encuestado. Como se aprecia en la tabla, para ambas variables se cumple el supuesto de homogeneidad de varianzas ($p=0,895$ y $p=0,728$, respectivamente). Se aprecia, además, que no existen diferencias significativas en la credibilidad media de las empresas entre hombres y mujeres ($p=0,363$), pero sí las hay en la credibilidad media de las organizaciones de consumidores ($p=0,035$), resultando significativamente mayor la credibilidad de las mismas para las mujeres. Este último hallazgo parece consistente con la mayor presencia de las mujeres en las organizaciones de consumidores y con la mayor participación de la mujer en los actos de consumo de la vida cotidiana con relación a los hombres.

Tabla 7. Comparación de la credibilidad de empresas y organizaciones de consumidores al informar sobre la RSC. Desglose por sexo del encuestado.

Fuente de información	Sexo	N	Media	Desviación típica	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias	
					F	Sig.	t	Sig. (bilateral)
Las propias empresas	Hombre	199	2,95	2,404	0,017	0,895	-0,910	0,363
	Mujer	208	3,17	2,431				
Las organizaciones de consumidores	Hombre	199	6,86	1,893	0,121	0,728	-2,119	0,035
	Mujer	208	7,25	1,825				

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 8 presenta la información al desglosar la credibilidad de estas dos fuentes en función de la edad del encuestado. En la primera parte de la tabla se presenta la información descriptiva. La segunda parte comprueba el cumplimiento del supuesto previo de homogeneidad de varianzas para ambas fuentes ($p=0,640$ y $p=0,562$, respectivamente). La tercera parte de la tabla presenta la prueba ANOVA, donde se aprecia que no existen diferencias significativas en la credibilidad media de las organizaciones de consumidores entre los distintos grupos de edad ($p=0,589$), pero que sí las hay para la credibilidad media de la empresa ($p=0,034$). Finalmente, en la cuarta parte de la tabla, la prueba Tukey de comparaciones múltiples a posteriori detec-

ta que la única diferencia de medias significativa se da entre los grupos de edad "18 a 34 años" y "65 y más años", resultando la credibilidad media de estos últimos en las empresas significativamente inferior a la de los primeros ($p=0,044$). Este mayor (menor) escepticismo de los consumidores más mayores (jóvenes) con relación a las empresas ya había aparecido anteriormente en García *et al.* (2007).

Tabla 8. Comparación de la credibilidad de empresas y organizaciones de consumidores al informar sobre la RSC. Desglose por edad del encuestado.

Descriptivos				
Fuente de información	Edad	N	Media	Desviación típica
Las propias empresas	18 - 34	131	3,41	2,327
	35 - 49	124	2,84	2,339
	50 - 64	97	3,27	2,584
	65 y más	55	2,40	2,377
Las organizaciones de consumidores	18 - 34	131	7,14	1,868
	35 - 49	124	6,93	1,976
	50 - 64	97	7,00	1,726
	65 y más	55	7,31	1,865

Prueba de homogeneidad de varianzas				
Fuente de información	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Las propias empresas	0,562	3	403	0,640
Las organizaciones de consumidores	0,685	3	403	0,562

ANOVA						
Fuente de información		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Las propias empresas	Inter-grupos	50,463	3	16,821	2,918	0,034
	Intra-grupos	2322,746	403	5,764		
	Total	2373,209	406			
Las organizaciones de consumidores	Inter-grupos	6,720	3	2,240	0,641	0,589
	Intra-grupos	1407,619	403	3,493		
	Total	1414,339	406			

Comparaciones múltiples					
Fuente de información	(I) Edad	(J) Edad	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.
Las propias empresas	18 - 34	35 - 49	0,574	0,301	0,227
		50 - 64	0,144	0,322	0,970
		65 y más	1,012	0,386	0,044
	35 - 49	50 - 64	-0,429	0,325	0,551
		65 y más	0,439	0,389	0,672
	50 - 64	65 y más	0,868	0,405	0,142
Las organizaciones de consumidores	18 - 34	35 - 49	0,210	0,234	0,807
		50 - 64	0,137	0,250	0,947
		65 y más	-0,172	0,300	0,940
	35 - 49	50 - 64	-0,073	0,253	0,992
		65 y más	-0,382	0,303	0,589
	50 - 64	65 y más	-0,309	0,315	0,761

La tabla 9, finalmente, presenta el desglose de la credibilidad en estas fuentes en función del asociacionismo del encuestado. El diseño no resulta muy equilibrado, dado el reducido tamaño en términos comparativos del grupo de consumidores que son miembros o colaboran con alguna asociación. No obstante, y tal y como se aprecia en la tabla, para ambas fuentes (empresas y organizaciones de consumidores) se cumple el supuesto de homogeneidad de varianzas ($p=0,158$ y $p=0,898$, respectivamente). Además, y contra lo que intuitivamente cabría esperar, se descubre que no existen diferencias significativas en la credibilidad media de las empresas ($p=0,228$) ni en la de las organizaciones de consumidores ($p=0,371$) entre quienes participan activamente o colaboran con su tiempo en alguna asociación y quienes no lo hacen.

Tabla 9. Comparación de la credibilidad de empresas y organizaciones de consumidores al informar sobre la RSC. Desglose por asociacionismo del encuestado.

Fuente de información	Asociado o colabora	N	Media	Desviación típica	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias	
					F	Sig.	t	Sig. (bilateral)
Las propias empresas	Sí	76	3,37	2,653	1,999	0,158	1,209	0,228
	No	331	3,00	2,2,359				
Las organizaciones de consumidores	Sí	76	7,24	1,780	0,016	0,898	0,896	0,371
	No	331	7,02	1,886				

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

Folkes y Kamins (1999) inciden en la extrema importancia que la información sobre RSC tiene en la formación de las actitudes del consumidor hacia la empresa. En este sentido este estudio ha encontrado evidencia de que:

1. Las actividades de RSC comunicadas a través de fuentes que el consumidor considera independientes a la empresa tienen un nivel de credibilidad y un impacto en la actitud del consumidor mucho mayores que cuando estas actividades se comunican a través de fuentes que el consumidor considera "controladas" por las empresas.
2. Los consumidores perciben a las propias empresas como la menos creíble de las fuentes de información sobre las actividades de RSC que desarrollan. Los consumidores parecen creer que la información sobre RSC que proviene de las propias empresas es interesada por naturaleza y, por tanto, carente de credibilidad.
3. La fuente de máxima credibilidad para este propósito son las organizaciones de consumidores, seguidas de las universidades y centros de investigación.
4. Estos hallazgos son consistentes con la teoría de la superioridad de una fuente de alta credibilidad, que postula que la formación de actitudes ante un determinado mensaje es mucho más fuerte –en el sentido pretendido por el mensaje– cuando la fuente que lo emite es percibida como muy creíble que cuando es percibida como no creíble (Hovland y Weiss, 1951).

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

1. Si la información proveniente de fuentes que se perciben como "controladas" por las empresas, resulta menos creíble para el consumidor que la que se comunica a través de otras fuentes percibidas como "controladas" por el consumidor, parece entonces clara la sugerencia de Swaen y Vanhamme (2005:590) de que "las empresas deberían comunicar sus campañas de RSC a través de fuentes de información que sean percibidas por el consumidor como independientes de la empresa". Las empresas guipuzcoanas deberían actuar para combatir este escepticismo ciudadano y reducir la brecha empresa-consumidor. Además de fortalecer su imagen de entes socialmente responsables, si quieren reducir la falta de credibilidad ante los consumidores guipuzcoanos, este estudio sugiere que deberían buscar alianzas con distintos agentes sociales para comunicar sus actividades de RSC.

2. En este sentido, el caso de las universidades y centros de investigación es particularmente interesante. Por un lado, son percibidas por los consumidores como una fuente de muy alta credibilidad para informar sobre la RSC. Igualmente, podrían ser así percibidas por la empresa (en el sentido de no ser consideradas fuentes de información "controladas" por el consumidor). Este hallazgo puede abrir nuevas tareas y responsabilidades para este tipo de organizaciones en el ámbito de Gipuzkoa. ¿Veremos en un futuro cercano a las universidades y a los centros de investigación suministrar información sobre las actividades de RSC desarrolladas por las empresas? Según los resultados de esta investigación no sería una idea descabellada para la realidad de la sociedad guipuzcoana, ya que podría resultar efectiva y satisfactoria tanto para los consumidores como para las empresas. Pero ello constituye un auténtico desafío para estas instituciones en el ámbito de Gipuzkoa, puesto que la tarea a realizar es completamente inédita.
3. En cualquier caso, el mensaje es muy claro: una empresa que para comunicar sus actividades de RSC desarrolladas no recurra también a organizaciones percibidas como independientes a la empresa y solo use sus propios canales (memoria de RSC, relaciones públicas, publicidad, notas de prensa, etc.) para alcanzar e informar a los consumidores guipuzcoanos puede, sencillamente, estar malgastando su dinero.

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

Bibliografía

- [1] BECKER-OLSEN, K., CUDMORE B. Y HILL, R. (2006). "The Impact Of Perceived Corporate Social Responsibility On Consumer Behavior", *Journal of Business Research*, Vol. 59, Nº 1, pp. 46-53.
- [2] BIGNÉ, E., CHUMPITAZ, R. Y CURRÁS, R. (2010). "Alliances Between Brands and Social Causes. The Influence of Company Credibility on Social Responsibility Image", *Journal of Business Ethics*, Vol. 96, Nº 2, pp. 169-186.

- [3] BONINI, S., MCKILLOP, K. Y MENDONCA, L. (2007). "The trust gap between consumers and corporations", *The McKinsey Quarterly*, Nº 2, pp. 6-17.
- [4] CECU (2008). *La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España* (3ª ed), Madrid, Ed. CECU.
 - (2006): *La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España* (2ª ed), Madrid, Ed. CECU.
 - (2004): *La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España* (1ª ed), Madrid, Ed. CECU.
- [5] EDELMAN (2009). "Principales conclusiones. Barómetro de confianza Edelman 2009", disponible en la dirección [http://www.globalmarginmanagement.com/biblioteca/uploads/Edelman% 202009/ Conferencia_Edelman_090326.pdf](http://www.globalmarginmanagement.com/biblioteca/uploads/Edelman%202009/ Conferencia_Edelman_090326.pdf)
- [6] EISEND, M. (2003). "Is it Still Worth to be Credible? A Meta-Analysis of Temporal Patterns of Source Credibility Effects in Marketing", *Advances in Consumer Research*, Vol. 31, pp. 352-357.
- [7] ELLEN, P., WEBB, D. Y MOHR, L. (2006). "Building Corporate Associations. Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, Nº 2, pp. 147-157.
- [8] ELLIOT, R., ECCLES, S. Y HODGSON, M. (1993). "Re-Coding Gender Representations. Women, Cleaning Products, and Advertising's 'New Man'", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10, Nº 3, pp. 311-324.
- [9] FERNÁNDEZ, J. (2009). "Cómo recuperar la confianza en los medios. Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación", *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, Nº 79, pp. 50-65.
- [10] FOLKES, V. Y KAMINS, M. (1999). "Effects of Information about firms' ethical and unethical actions on consumers' attitudes", *Journal of Consumer Psychology*, Vol 8, Nº 3, pp. 243-259.
- [11] FUNDACIÓN ALTERNATIVAS (2008). *La confianza social en las empresas españolas*, Madrid, Ed. Fundación Alternativas.
- [12] GARCÍA, I., GIBAJA, J. Y MUJICA, A. (2007). "Opinión del consumidor guipuzcoano sobre la responsabilidad social corporativa", *Empresa y Responsabilidad Social en Gipuzkoa*, San Sebastián, Ed. Universidad de Deusto, pp. 137-172.
- [13] HOVLAND, C. Y WEISS, W. (1951). "The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness", *Public Opinion Quarterly*; Vol. 15, pp. 635-650.

- [14] MACLEAN, R. Y REBERNAK, K. (2007). "Closing the credibility gap. The challenges of corporate responsibility reporting", *Environmental Quarterly Management*; Vol. 16, Nº 4, pp. 1-6.
- [15] MCGANN, J. Y JOHNSTONE, M. (2005). "The Power Shift and the NGO Credibility Crisis", *The Brown Journal of World Affairs*, Vol 11, Nº 2, pp. 159-172.
- [16] MOHR, L., WEBB, D. Y HARRIS, K. (2001). "Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior", *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 35, Nº 1, pp. 45-72.
- [17] NEWELL, S. Y GOLDSMITH, R. (2001). "The Development of a Scale to Measure Perceived Corporate Credibility", *Journal of Business Research*, Vol. 52, Nº 3, pp. 235-247.
- [18] PORNPITAPKAN, C. (2004). "The Persuasiveness of Source Credibility. A Critical Review of Five Decades' Evidence", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 34, Nº 2, pp. 243-281.
- [19] SEN, S. Y BHATTACHARYA, C.B. (2001). "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, Nº 2, pp. 225-243.
- [20] SINGH, J., GARCÍA DE LOS SALMONES, M. Y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2008). "Understanding Corporate Social Responsibility and Product Perceptions in Consumer Markets. A Cross-cultural Evaluation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 80, Nº 3, pp. 597-611.
- [21] SUSTAINABILITY (2005). *Las ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio*, Zaragoza, Ed. Fundación Ecología y Desarrollo.
- [22] SWAEN, V. Y VANHAMME, J. (2005). "The Use of Corporate Social Responsibility Arguments in Communication Campaigns. Does Source Credibility Matter?", *Advances in Consumer Research*, Vol. 32, pp. 590-591.
- (2004): "See How 'Good' We Are: The Dangers of Using Corporate Social Activities in Communication campaigns", *Advances in Consumer Research*, Vol. 31, pp. 302-303.

L

La relación del consumidor con el etiquetado responsable

Isabel Carrero-Bosch,

Licenciada en Administración de Empresas y en Investigación y Técnicas de Mercado por la Universidad Pontificia Comillas-ICADE, centro que le concede una beca de cuatro años para la obtención de su tesis doctoral que culmina en 2008. En la actualidad es profesora de Marketing e Investigación de Mercados. Ha participado y dirigido varios proyectos de investigación financiados por diversos organismos públicos en el área de consumo responsable. icarrero@cee.upcomillas.es

Carmen Valor,

Doctora por la Universidad Complutense de Madrid, MBA por la Universidad Carlos III y MSc Business and Community por la University of Bath. Es profesora de la Universidad Pontificia de Comillas (Departamento de Marketing) y Profesora Visitante en cursos de postgrado de varias universidades (UNED y University of Bath, entre otras). Es miembro investigador de varias instituciones y grupos de investigación, para los que desarrolla proyectos relacionados con la Responsabilidad Social de la Empresa. Cuenta con más de un centenar de publicaciones, entre libros, actas de congresos y revistas científicas. cvalor@cee.upcomillas.es

Resumen

Uno de los obstáculos más importantes para el desarrollo del consumo responsable es la falta de información del consumidor sobre el desempeño social y medioambiental de las empresas. El etiquetado responsable parece una herramienta eficaz para resolver esta falta de información. Sin embargo, para asegurar su eficacia, el consumidor debe prestar atención y entender la información que este proporciona, además de incluirla en su decisión de compra. El trabajo que aquí se presenta profundiza en la relación del consumidor con el etiquetado social y medioambiental con el objetivo no solo de describir esta relación sino también de proponer acciones que conduzcan a una mayor

utilidad de este. Tras analizar los datos obtenidos de una encuesta personal a 385 responsables de compra de Madrid capital, se concluye que hay falta de comprensión y credibilidad en el etiquetado de RSC, aunque estas limitaciones se atenúan entre los consumidores más interesados en los aspectos sociales y ambientales de los productos.

Palabras clave

Etiquetado, Responsabilidad Social Corporativa (RSC), consumidores, encuesta, brecha de información, brecha de credibilidad.

Códigos JEL

I3, L2, L9, M1.

Abstract

Lack of information about companies' social and environmental responsibility is considered as one of the main obstacles for the development of responsible consumption. CSR labelling is widely regarded as the best tool to solve information asymmetries. However, for labels to be effective, consumers should recognise and understand them and, also, include the information that they provide in their purchase decision making process. This paper analyses the existing relationship between consumers and CSR labels and provides recommendations to increase the value of these labels. After analysing the data obtained in a survey of 385 household product buyers in Madrid, we conclude that there is limited knowledge and credibility of CSR labels among consumers, although this lack of understanding and acceptance is reduced among consumers interested in the social and environmental dimensions of products.

Keywords

Labelling, CSR, consumers, survey, information gap, credibility gap.

JEL Codes

I3, L2, L9, M1.

Introducción

La Unión Europea sitúa el llamado consumo responsable entre las prioridades de la agenda política: si queremos empresas responsables, necesitamos que los consumidores compren de forma responsable (Comisión Europea, 2006; Parlamento Europeo, 2006). La compra responsable se define como aquella en la que se tiene en cuenta, además de otros criterios, el desempeño social y medioambiental de las marcas o productos.

Uno de los principales obstáculos a la compra responsable es la falta de información sobre las mejores marcas en estos atributos sociales o ambientales. Como han encontrado repetidamente estudios tanto en España como en otros países, el principal obstáculo entre actitud y acción es la falta de información (Fliess et al, 2007; Rokka y Uusitalo, 2008; Uusitalo y Oksanen, 2004). En concreto, el estudio de CECU (2008) concluyó que 7 de cada 10 consumidores reconocían no tener información sobre el desempeño social y ambiental de las marcas en el momento de la compra; solo el 11,4% de los encuestados decía no estar interesado en este tipo de información.

Esta falta de información tiene su origen en un fallo de mercado llamado asimetría de información. Se produce porque una de las partes (empresa) tiene información que la otra parte (consumidor) no puede conseguir, o que solo puede conseguir incurriendo en un gran coste. Este tipo de asimetrías se dan con más frecuencia en los atributos llamados de credibilidad (relacionados con la calidad de la etiqueta), porque el consumidor no puede evaluarlos ni antes, ni durante, ni después de la compra.

Para poner esta información en el mercado, de manera que se corrija la asimetría y el mercado funcione de manera perfecta, se puede recurrir a dos estrategias: *signalling* o *screening*. En el primer caso, es la empresa la que envía la información al mercado, de diversas maneras (notas de prensa, informes de RSC, etc.). En el segundo caso, es una tercera parte la que evalúa a las empresas y envía el resultado de esta evaluación a los mercados (por ejemplo, mediante informes comparativos de marcas elaborados por organizaciones sociales o ambientales).

Una tercera forma de hacer llegar la información al mercado es mediante el etiquetado social y ambiental, esto es, mediante la inclusión de gráficas o palabras que den información sobre el desempeño social y ambiental de la empresa. El etiquetado puede entenderse como una combinación de las dos

estrategias anteriores, ya que supone la voluntad de la empresa de dar esa información y, frecuentemente, la participación de un agente tercero que verifica las afirmaciones de la empresa.

El etiquetado social/ambiental (en adelante, también llamado de RSC o de sostenibilidad) parece pues una estrategia adecuada para aumentar el poder experto de los consumidores, condición necesaria para que puedan crear incentivos de mercado (Rezabakhsh et al, 2006). Hay una coincidencia casi unánime entre los autores acerca de que el etiquetado es la mejor manera de resolver la asimetría de información en el ámbito de los atributos sociales y ambientales (De Pelsmacker et al, 2005; Fliess et al, 2007; Howard y Allen, 2006; Kong et al, 2002; Uusitalo y Oksanen, 2004; Zadek et al, 1998). Las etiquetas resuelven las asimetrías de información al servir como heurísticos o atajos de información para los consumidores, simplificando la carga de localización y procesamiento de información, así como sus costes asociados, ya que, con las etiquetas, los atributos éticos se transforman en atributos de búsqueda, que pueden ser juzgados antes de la compra (Drichoutis et al, 2006).

Pero para que el etiquetado permita comprar de forma responsable, es preciso que se den unas condiciones. Según la teoría del procesamiento de información (Fennis y Stroebe, 2010), es preciso que el consumidor reconozca la etiqueta, la entienda y se crea la información que proporciona. Debe darse, pues, un procesamiento cognitivo del etiquetado que, según predice la teoría, ocurre de forma sucesiva, pasando por esas tres etapas.

A pesar de su importancia en el desarrollo de la compra responsable, no se han encontrado muchos estudios que analicen el conocimiento y evaluación del etiquetado de RSC de los consumidores. En España, los estudios sobre etiquetado se han centrado en analizar la oferta (penetración de productos con etiquetado RSC, tipos de etiquetado en las tiendas, etc.) (Bañegil y Chamorro, 2004; Sandbiler y Valor, 2011; Valor y Calvo, 2009).

Así, este trabajo pretende analizar la notoriedad, conocimiento, credibilidad y compra del etiquetado social y ambiental en productos de gran consumo (alimentación, bebidas, droguería y cosmética) entre los consumidores españoles, con el objetivo último de valorar la utilidad actual de este como fuente de información del desempeño social y medioambiental de las empresas y, por tanto, como herramienta de información para el ejercicio de una compra responsable.

En una primera parte se presenta el marco teórico en el que se apoya el estudio; en la segunda parte se explica el estudio realizado. El siguiente epígrafe muestra los principales resultados. Finalmente, se discuten las conclusiones, aportando recomendaciones para empresas.

Estudios anteriores sobre conocimiento y valoración del etiquetado social y medioambiental

Se define etiqueta o etiquetado como “cualquier palabra, marca registrada, nombre, símbolo, o dibujo que en un envase, documento, folleto o cualquier otro soporte acompaña y se refiere al producto” (EEC REG 2092/91)” (Fliess et al, 2007: 20). De manera específica, existen varios tipos de etiquetas de RSE (Hartlieb y Jones, 2009). Por su contenido, se pueden clasificar en tres tipos, según estén relacionadas con la protección del medio ambiente, la justicia social o el bienestar animal (planeta, gente o animal, en resumen). En cuanto al proceso por el que se obtienen, se pueden diferenciar entre dos tipos: otorgadas por una tercera parte o auto-otorgadas por la empresa, sin ningún tipo de verificación externa (también llamadas auto-declaraciones). Entre las terceras partes que otorgan etiquetas se cuentan asociaciones industriales, ONG, coaliciones *multistakeholders* u organismos gubernamentales (también llamadas oficiales) (Zadek et al, 1998).

Como se decía, según la teoría de procesamiento de información, para que la etiqueta sea un instrumento válido de información para la compra, el consumidor debe pasar por cuatro fases: debe reconocerlas (notoriedad), debe conocerlas, esto es, entender qué certifica esa etiqueta y saber quién la otorga (conocimiento) y debe confiar en ellas (credibilidad). Solo si pasa por estas fases se producirá la compra.

Los trabajos anteriores sobre etiquetado no han aplicado esta teoría. La mayor parte ha analizado las actitudes hacia el etiquetado de RSC en general o hacia etiquetas específicas (fundamentalmente, Comercio Justo y cultivo biológico) (D'Souza et al., 2007, Howard and Allen, 2006; véase también una revisión de encuestas en Galarraga, 2002) y el perfil de los que compran y no compran este tipo de etiquetas (Dickson, 2001). Sus hallazgos están más orientados a explicar problemas relacionados con el etiquetado de RSC, tal como existe en la actualidad.

Sus conclusiones pueden resumirse de la siguiente manera. Hay dos grandes brechas o *gaps* en el proceso, que llamaremos brecha de información y brecha de credibilidad. Estas brechas suponen una interrupción del procesamiento de información que impediría, en último término, la compra. La primera ocurre entre notoriedad y conocimiento: el consumidor reconoce las etiquetas pero no las entiende; le suena la grafía, pero no es consciente de su significado. La segunda ocurre entre conocimiento y credibilidad: el consumidor no se fía de las etiquetas.

Trabajos anteriores sobre etiquetado social y ambiental se han centrado en analizar, fundamentalmente, las causas que llevan a estas brechas, dando por sentado que existen. El trabajo que aquí se describe se orienta a aclarar si se están produciendo las consecuencias esperables de la brecha de información y credibilidad, esto es, falta de conocimiento, poca credibilidad y limitada compra de este tipo de etiquetado. A continuación se explican las causas de la brecha de información y la de credibilidad, tal como se resume en el gráfico 1.

La brecha de información se produce por dos motivos. En primer lugar, la limitada penetración de las etiquetas de RSC en las diferentes categorías de producto. En segundo lugar, existe un grandísimo número de etiquetas, lo que impide que el consumidor llegue a conocerlas.

La penetración de los productos con etiquetado de RSC es pequeña. Según algunos autores (Fliess et al, 2007: 26), suponen no más del 2% de cada categoría. Con todo, el número de categorías para los que se están creando etiquetas crece, pero la industria no avanza al mismo ritmo. Además, es preciso puntualizar que la penetración de estas etiquetas varía mucho entre países (véase, por ejemplo, el caso de la Ecoetiqueta¹). Chamorro y Bañeguil (2003), analizando la implantación de esta etiqueta en España, concluían que los productores no solicitaban la certificación debido a los costes asociados y la falta de percepción de beneficios asociados por la respuesta del consumidor. Esto puede llevar a un círculo vicioso: los consumidores no compran de forma responsable porque no hay información; los productores no ofrecen información porque creen que el consumidor no compra.

¹ http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index_en.htm

Respecto al gran número de etiquetas, la Web [ecolabelindex.com](http://www.ecolabelindex.com)² ofrece un listado de 377 etiquetas tanto en el ámbito continental como nacional. Recoge 166 etiquetas utilizadas en Europa y 26 en España. Algunos autores aventuran que hay más de 20 sistemas de etiquetado medioambiental generales, más cientos con un enfoque específico (por ejemplo, extracción responsable de madera o cultivo biológico) (Podhrosky, 2009). Cada una de estas etiquetas cubre una única dimensión de la Responsabilidad Social y Ambiental de las empresas sin que exista una etiqueta general de RSC.

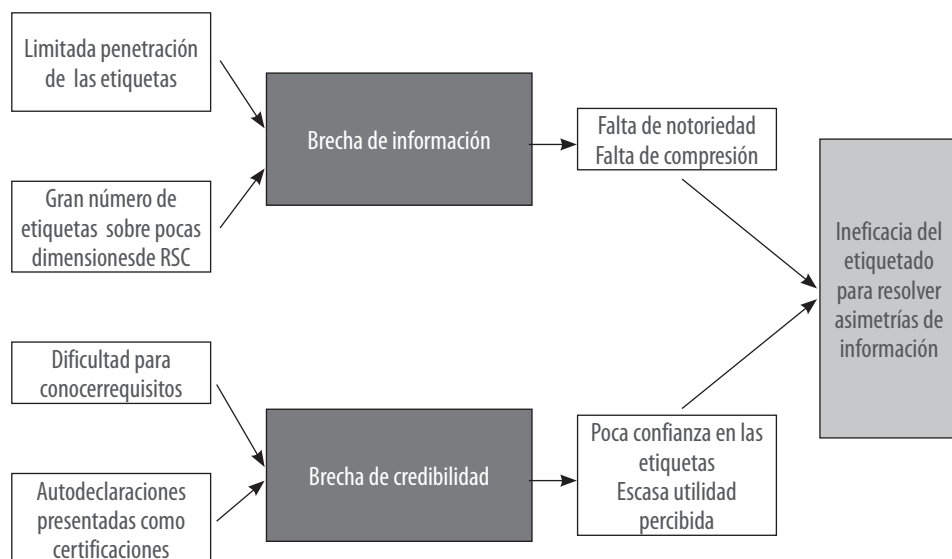
Todo ello explica por qué los consumidores dicen tener dificultades para reconocer y entender las etiquetas de RSC (D'Souza et al, 2007; Iwanow et al, 2005; Stø y Strandbakken, 2005): es difícil para el consumidor reconocer y entender 200 símbolos diferentes. Los estudios realizados en otros países concluyen que los consumidores no están seguros de su significado (Aspers, 2007; Bañeguil y Chamorro, 2002; D'Souza et al, 2007; Uusitalo y Oksanen, 2004), aunque se han encontrado diferencias por edad, fundamentalmente, y por tipo de etiqueta.

En parte, la falta de notoriedad y conocimiento que provocaban la brecha de información explican también la falta de credibilidad, ya que la confusión sobre las etiquetas es la primera razón para desconfiar de ellas (De Pelsmacker et al, 2005; Stø and Strandbakken, 2005). El problema radica en que es difícil para un consumidor saber qué requisitos cumple la empresa para haber conseguido la etiqueta, quién la otorga y en qué se diferencia de otros etiquetados para la misma dimensión (por ejemplo, qué diferencia la Ecoetiqueta de una ISO14000). Algunos estudios muestran que las marcas, de hecho, tratan de hacer pasar auto-declaraciones como etiquetados otorgados por terceras partes, o incluyen logotipos similares a los oficiales, o incluyen afirmaciones improcedentes presentando como una ventaja competitiva del producto lo que es, en verdad, un requisito legal para toda la categoría (Miranda et al, 2004; Valor y Calvo, 2008; Sandbiler y Valor 2011). Por lo tanto, no es de extrañar que el consumidor valore pobremente la credibilidad de las etiquetas y las vea poco útiles para su compra.

² <http://www.ecolabelindex.com/ecolabels>

El siguiente gráfico resume las causas y consecuencias de las brechas de información y credibilidad.

Gráfico 1. Causas y consecuencias de la brecha de información credibilidad.



Fuente: Elaboración propia.

Metodología

Este estudio tiene como objetivos principales conocer:

- La notoriedad de las etiquetas sociales y medioambientales por parte de los consumidores en España (**notoriedad**);
- La comprensión que de tales etiquetas tienen los consumidores (**conocimiento**);
- La actitud y valoración que de tales etiquetas tienen los consumidores (**credibilidad**);
- La influencia de estas etiquetas en la decisión de compra (**compra**).

Para lograr estos objetivos se realizaron entrevistas personales, mediante guión estructurado con preguntas cerradas. Se definió como universo de estudio a los responsables de compras de hogares, mayores de 18 años. La muestra la componían 385 casos, lo que supone un error muestral estimado de 5,5% para $p=q=50\%$ y un nivel de confianza del 95,5%. Los casos fueron seleccio-

nados mediante muestreo simple a la puerta de los centros comerciales de distintas zonas del área metropolitana de Madrid.

El cuestionario se elaboró a partir de la revisión de estudios anteriores, lo que permitió identificar escalas y preguntas clave. El cuestionario preguntaba por la notoriedad, conocimiento, credibilidad y compra de etiquetas sociales y ambientales específicas, encontradas en distribuidores de gran consumo. Así, se preguntaba por las 12 etiquetas sociales y ambientales encontradas en productos de alimentación y droguería en España, a partir del inventario realizado de Valor y Calvo (2009): Biológico Europeo, Biológico Andaluz, Biológico Español, *Sustainable Cleaning*, FSC, *Leaping Bunny*, *Marine Stewardship*, WWF-Adena, Comercio Justo, *Rainforest Alliance*, la Ecoetiqueta y el Ecocert. Al entrevistado se le mostraba una tarjeta con los símbolos gráficos, de los que se había eliminado cualquier tipo de información que pudiera dar pistas al entrevistado sobre su contenido.

A los que recordaban alguno se les preguntaba en qué producto (para controlar que efectivamente conocía el sello); si sabían qué significaba (donde se incluía la opción de "cree saber qué significa pero en realidad no lo sabe" con el fin de diferenciar entre "conocimiento real" y "conocimiento aparente"); si conocía el organismo certificador (donde se incluía de nuevo la opción antes mencionada); si lo consideraba creíble; finalmente, si en el último mes había comprado algún producto con ese sello.

Estas preguntas pretendían verificar si los consumidores siguen las fases previstas por la teoría de procesamiento de información o si estaban ocurriendo las brechas de información y credibilidad.

Por otro lado, se incluyeron preguntas sobre dos variables mediadoras: sobre hábitos de consulta del etiquetado y la motivación para la compra responsable. Una premisa de este estudio era que tanto el nivel de interés del individuo por el etiquetado de los productos como el grado de importancia de los aspectos sociales y medioambientales serían dos factores que influirían en que los consumidores adquirieran o no productos con etiquetado social y ambiental al afectar a las brechas de información y credibilidad. Finalmente, se incluyeron preguntas para la clasificación sociodemográfica de los encuestados.

Tabla 1. Variables del estudio.

Bloque	Descripción	Variables
Bloque I. Etiquetado general	Información consultada, motivos por los que se amplía la lectura, motivos por los que no se consulta el etiquetado.	Qué información se consulta del etiquetado. Valoración de la información proporcionada por etiquetas. Motivos para consultar. Motivos para no consultar.
Bloque II. Motivación para la compra responsable	Uso de criterios sociales o ambientales en la compra, en relación a otros criterios.	Elección de los tres criterios más importantes en la compra de Alimentación/bebidas (precio, sabor, aspectos nutricionales, marca, condiciones sociales de los trabajadores, impacto ambiental, bienestar animal). Droguería/cosmética (precio, ingredientes, marca, condiciones sociales de los trabajadores, impacto ambiental, bienestar animal).
Bloque III. Procesamiento de información del etiquetado social y medio ambiental y conducta	Notoriedad espontánea y asistida (notoriedad). Comprensión de las etiquetas (conocimiento). Credibilidad de las etiquetas (credibilidad). Compra pasada (compra).	Reconoce alguna etiqueta. Sabe en qué productos se encuentra, qué significa, quién lo otorga. Evaluación de credibilidad de la etiqueta. Credibilidad percibida de la etiqueta. Ha comprado en el último mes un producto con esta etiqueta.
Bloque IV. Perfil sociodemográfico	Datos sociodemográficos y hábitos de compra.	Sexo, edad, clase social –medido a través de la categoría laboral y la educación–, miembro de ONG, tamaño del hogar, tipo de hogar. Frecuencia de compra y lugar de compra.

Fuente: *Elaboración propia.*

Los datos se han examinado con SPSS y se ha llevado a cabo análisis univariantes y bivariantes, siendo solo destacadas aquellas diferencias que sean significativas al p valor de 0,05.

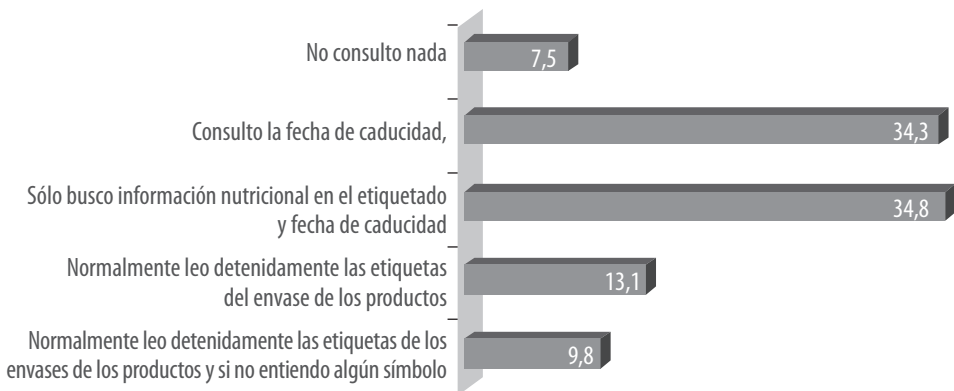
Resultados

Variables mediadoras en la compra de productos con etiquetado responsable

Hábitos de consulta del etiquetado

En cuanto a los hábitos de consulta de etiquetado, en general, parece que los consumidores apenas consultan la información que proporciona el etiquetado de los productos. Así, aproximadamente un 70% de la muestra consulta, como mucho, la fecha de caducidad y la información nutricional de los productos y únicamente 2 de cada 10 dicen leer atentamente la información proporcionada en el etiquetado.

Gráfico 2. Actitud del comprador ante el etiquetado (porcentaje de respuestas).

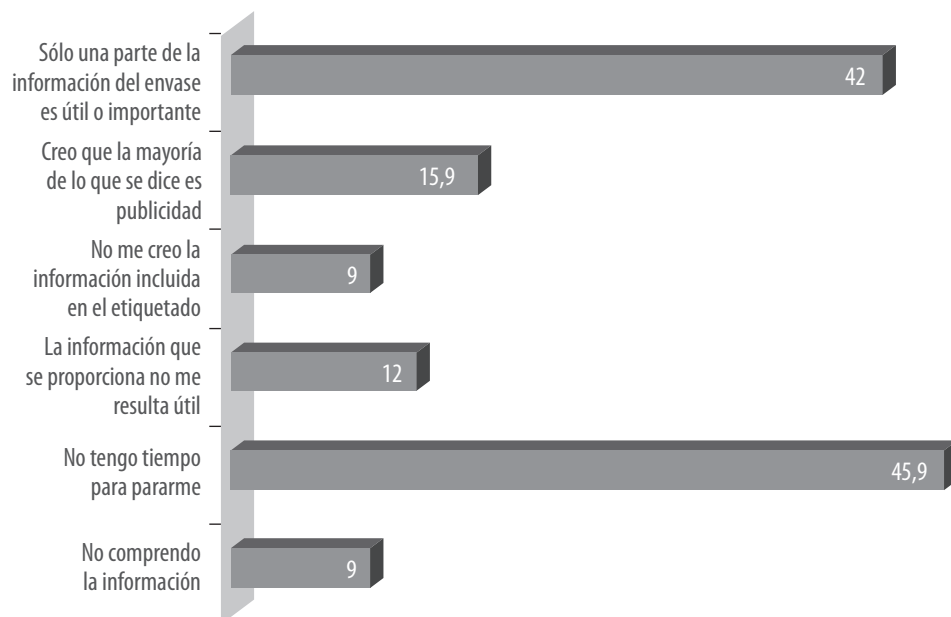


Fuente: *Elaboración propia.*

Podríamos decir que el **perfil del interesado** en la información disponible de los productos en el punto de venta sería una mujer que perteneciera a una asociación no gubernamental o de consumidores, de mediana edad y con estudios universitarios, siendo estas cuatro variables (sexo, pertenencia a un ONG, edad y nivel de estudios) las que determinan el grado de interés por la información que proporcionan las etiquetas al consumidor.

Pero, **¿por qué no consultan el etiquetado los que no lo hacen?** Las razones que esgrimen son mayoritariamente dos: la falta de tiempo y la escasa utilidad de la información que aportan estas, sobre todo en los segmentos más jóvenes, siendo, ambas opciones, mencionadas por casi la mitad de la muestra. La edad y el nivel educativo influyen en que el consumidor entienda o no lo que las etiquetas describen, siendo la falta de comprensión la razón esgrimida por mayores y personas de bajo nivel educativo para explicar su falta de interés por el etiquetado.

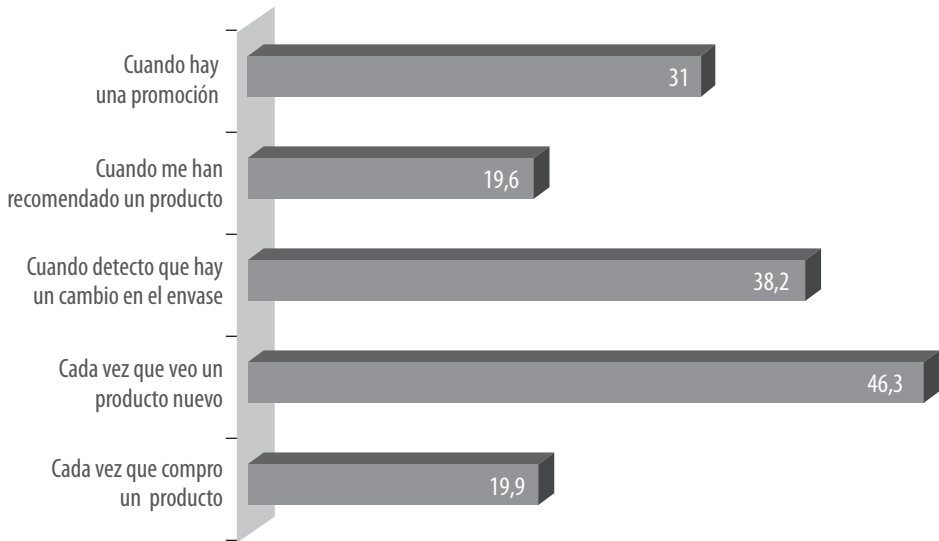
Gráfico3



Fuente: *Elaboración propia.*

Las razones por las que el consumidor se detiene a consultar el etiquetado son diversas pero la novedad, sobre todo entre mujeres y quienes viven solos, parece ser uno de los factores que más favorece que el comprador consulte información, ya que casi la mitad de la muestra menciona esta razón. Las promociones, algo que también puede considerarse “novedad”, hacen que un tercio de los entrevistados consulten el etiquetado.

Gráfico 4. Ocasiones en las que el consumidor consulta la información del envase (porcentaje de respuestas)



Fuente: Elaboración propia.

Las diferencias más importantes las encontramos cuando introducimos la variable asociacionismo. Un 72% de quienes perteneces alguna organización social consultan el envase en cada ocasión de compra, frente al 43% de los que no pertenecen. Esto es coherente con la literatura anterior, porque el pertenecer a una ONG es un indicador de ciudadanía, factor básico que condiciona la compra responsable (véase una revisión de estos trabajos en Valor, (2008)), y la ciudadanía incluye la responsabilidad por estar informado.

Motivación para la compra responsable: aspectos considerados a la hora de comprar

Los aspectos sociales y medioambientales de los productos de alimentación son de escaso interés para los consumidores, comparado con los atributos tradicionales de precio, composición y marca. Podemos decir, entonces, que existe, a priori, un obstáculo motivacional entre los consumidores. Estos atributos tienen más peso en los productos de droguería y cosmética, especialmente los relacionados con el impacto ambiental y el bienestar animal (ver tabla 2). El perfil del que está más interesado en atributos sociales y ambientales es un consumidor miembro de una organización social y que compra más veces a la semana.

Tabla 2. Importancia a la hora de comprar productos de alimentación y droguería-perfumería (media 0-3)

Alimentación							
	Marca	Sabor	Precio	Propiedades Nutricionales	Impacto Ambiental	Condiciones Sociales	Bienestar Animal
1º	11	23,0	40,0	19,3	1,5	0,8	1,5
2ª	13,0	40,3	25,8	14,0	1,3	0,8	2
3ª	25,0	23,3	20,3	21,3	2,8	1,3	1,5
% de menciones	52	87	86	54,5	5,5	2,75	5

Droguería-Perfumería						
	Marca	Ingredientes	Precio	Impacto Ambiental	Condiciones Sociales	Bienestar Animal
1º	21,25	11,5	58	3,25	0,5	3,25
2ª	38,5	24,75	23,75	6	3,75	3
3ª	22,5	39,5	6,75	12,5	4,25	10,75
% de menciones	82,3	76	88,5	21,8	4,3	17

Fuente: Elaboración propia.

Si tenemos en cuenta los resultados de las variables mediadoras, hábitos de consulta de etiquetado y la motivación hacia la compra responsable, los resultados hacen predecir bajos niveles de notoriedad, conocimiento y credibilidad del etiquetado social y medioambiental por parte de los consumidores españoles.

Obstáculos en la adopción de productos con etiquetado de RSC: las brechas de información y credibilidad

De la notoriedad al conocimiento: la brecha de información

En primer lugar, el 64% de los entrevistados **reconoce** alguna de las etiquetas que se les mostraban. De media, cada comprador (tomando las respuestas de los que dicen haber visto alguna vez alguna etiqueta) dice identificar 2,5 etiquetas. Se observa, además, un conocimiento global: el que reconoce una etiqueta, conoce alguna más. La más reconocida es el de WWF-Adena, con un 45% de notoriedad. Las menos recordadas, con apenas un 4% de recuerdo son el sello Ecocert, FSC y *Rainforest Alliance*, si bien es cierto que son las que menor penetración tienen en los productos (véase tabla 3, para un detalle de los resultados).

Tabla 3. Grado de Conocimiento, Comprensión, Credibilidad y Compra de los sellos socialmente responsables
(porcentaje de respuestas)

	Biológico Europeo	Biológico Español	Biológico Andaluz	WWF-Adena	Fair Trade	Ecoetiqueta	Sustainable Cleaning	Rainforest Alliance	FSC	Leaping Bunny	Marine Stewardship	Ecocert
Reconoce el sello*	 10,3	 17,8	 7,3	 45	 8,3	 12,5	 27,3	 4,8	 4,3	 6,3	 11,8	 4
Categoría donde aparece**												
No la sabe	9,8	6,9	27,6	31,1	36,4	42	9,9	36,8	23,5	23,1	23,4	23,5
Cree saberlo	12,2	19,4	27,6	30,6	27,3	30	5,4	26,3	11,8	11,5	14,9	52,9
La sabe	78	73,6	44,8	38,3	36,4	28	84,7	36,8	64,7	65,4	61,7	23,5
Sabe lo que significa**												
No la sabe	36,6	33,3	41,4	48,3	45,5	60,0	33,0	42,1	35,3	42,3	45,7	35,3
Cree saberlo	17,1	18,1	13,8	28,3	24,2	22,0	35,8	26,3	11,8	7,7	37,0	47,1
Lo sabe	46,3	48,6	44,8	23,3	30,3	18,0	30,3	31,6	52,9	50,0	17,4	17,6
Sabe quien lo otorga**												
No la sabe	63,4	69,4	69,0	78,3	60,6	50,0	84,4	68,4	82,4	80,8	93,5	58,8
Cree saberlo	7,3	12,5	13,8	7,8	18,2	10,0	10,1	15,8	11,8	7,7	4,3	17,6
Lo sabe	26,8	16,7	17,2	13,9	21,2	40,0	5,5	15,8	5,9	11,5	2,2	23,5
Credibilidad (media) sobre 10 puntos**	5,5	5,8	6,9	4,8	3,3	5,1	7,3	4,8	5,6	5,0	5,1	4,5
Ha comprado en el último mes**	31,7	20,8	17,2	3,9	21,2	16,3	76,1	21,1	0,0	23,1	13,3	17,6

Fuente: Elaboración propia.

En general, los consumidores que miran con más detenimiento el etiquetado, esto es, los que pertenecen a organizaciones sociales, las mujeres, los de mediana edad, los de mayor nivel educativo y los que compran con una frecuencia media, conocen más las etiquetas de RSC. Los compradores de tiendas *premium* exhiben un mejor conocimiento que los compradores de las tiendas de descuento, lo cual es consistente con el número de etiquetas de RSC se encuentran en estas tiendas (Valor y Calvo, 2009).

Cabe pensar que los consumidores reconocerán en mayor medida las etiquetas que se encuentran en sus tiendas favoritas. Sin embargo, no se ha encontrado una correlación positiva entre la presencia de etiquetas en la tienda y el reconocimiento de las mismas. Por ejemplo, en Mercadona la única etiqueta de RSC encontrado es la de WWF-Adena (etiqueta que, además, solo se encuentra en algunas referencias de su marca propia *Bosque Verde*). Sin embargo, los compradores de Mercadona no reconocen más esta etiqueta que los no compradores. Del mismo modo, Carrefour tiene algunos productos con las etiquetas de Comercio Justo y ecológicas y, sin embargo, los compradores Carrefour, en cualquiera de sus formatos, no presentan un mejor reconocimiento de estas etiquetas que los no compradores de la enseña.

También se trató de buscar, a través del estudio de correlaciones, si había una relación entre las motivaciones sociales o medioambientales y el conocimiento de etiquetas específicas. En teoría, si el planeta es una preocupación importante para el consumidor, este debería ser más consciente de las etiquetas relacionadas con el medio ambiente. Sin embargo, no se encontró un patrón claro de correlaciones, por lo que no se puede concluir que el interés por un problema conduzca a un mejor conocimiento de las etiquetas sobre temas específicos.

Una vez preguntado sobre el recuerdo de las etiquetas, se preguntaba por el conocimiento del significado de la etiqueta y del organismo certificador de la misma, con el objetivo de explorar el **grado de conocimiento y comprensión de la etiqueta**. En primer lugar, hay que decir que no existe una correlación observable entre el reconocimiento y la comprensión de las etiquetas. Menos de la mitad de los encuestados saben lo que significa que las etiquetas, las categorías de productos donde se encuentran, y quién las otorga (ver tabla 3). Por lo general, no hay una comprensión global de las etiquetas, ya que los consumidores pueden conocer una de las características de estas pero no todas ellas.

En cuanto al conocimiento de la *categoría de producto*, de los que recordaban haber visto las etiquetas Biológico Europeo y Español, *Sustainable Cleaning*, FSC, *Leaping Bunny* y *Marine Stewardship*, en más de un 60% de los casos reconocían perfectamente en qué categoría de producto. Sin embargo, solo entre un 35 y un 45% de los conocían etiquetas como WWF-Adena, Comercio Justo o *Rainforest Alliance* sabían en qué categoría los habían visto. Por último, en el caso de algunas etiquetas, como la Ecoetiqueta o el Ecocert, ni siquiera un tercio de los que decía conocerlas sabía reconocer dónde.

El siguiente nivel de conocimiento, en el que el entrevistado sabe *qué significa* la etiqueta, deja todavía cifras más pequeñas. Las etiquetas biológicas son las que más entiende el comprador, dado que alrededor de la mitad de los que conocen esas etiquetas saben interpretarlas. Junto a estos, hay que incluir las etiquetas *Leaping Bunny* y FSC con tasas de respuesta similares. Menos de un tercio de los conocen el *Sustainable Cleaning* saben interpretarlo y apenas un 20% sabe el significado de las etiquetas WWF-Adena (el de mayor notoriedad) Ecocert, *Marine Stewardship* y la Ecoetiqueta.

Saber *quién otorga* cada etiqueta representa el último escalón del conocimiento. Como reflejan los datos, las cifras son muy bajas, por debajo del 50% de los que conocen cada etiqueta, en todos los casos. En uno de las más reconocidas, como es *Sustainable Cleaning*, solo un 5,5% de los que lo recuerdan sabe quién es la entidad que lo certifica.

En definitiva, esto lleva a pensar que los consumidores reconocen un símbolo, pero no la etiqueta, propiamente dicha. No saben qué es, qué exige, a qué se aplica y quién es responsable de su concesión. Por lo tanto, hay evidencias para concluir que se está produciendo la brecha de información, no solo por el desconocimiento sino también por el alto nivel de confusión entre los compradores.

Una variable clave para estudiar este hecho es “quienes creen saber algo pero en realidad están confundidos”. La mayor confusión de los compradores suele estar en identificar la categoría de producto donde se encuentra la etiqueta, con la excepción del *Sustainable Cleaning*, muy probablemente porque este es autoexplicativo en ese sentido. Asimismo, también se detecta desconcierto en el significado del sello, especialmente para los sellos cuyo símbolo no es autoexplicativo (WWF-Adena, *Fair Trade*, Ecoetiqueta, *Rainforest Alliance*, *Marine Stewardship* y *Sustainable Cleaning*). Sin embargo, los niveles de error son menores cuando se pregunta quién lo otorga.

Con todo, la brecha parece quedar reducida cuando se tiene en cuenta una de las variables mediadoras. De nuevo se ha probado si hay una correlación significativa entre el conocimiento y las motivaciones sociales y medioambientales. En cuanto a los alimentos, hay una correlación significativa entre la preocupación por el planeta y el conocimiento de la etiqueta de WWF, la preocupación social y la etiqueta de Comercio Justo, y la preocupación por los animales y el sello de *Rainforest Alliance*. En el caso de los cosméticos, se encontraron correlaciones significativas entre la preocupación por el planeta y el conocimiento de la etiqueta Ecológica y la de *Sustainable Cleaning*, la preocupación social y la etiqueta de Comercio Justo, y la preocupación por el bienestar animal y el sello *Leaping Bunny*. En consecuencia, parece que hay cierta evidencia de que la preocupación por un problema conduce a un mayor conocimiento de las marcas que permiten la compra responsable y, por tanto, a una reducción de la brecha de información.

Del conocimiento a la credibilidad de las etiquetas: la brecha de credibilidad

En cuanto a las cifras de la credibilidad que los consumidores otorgan a estos sellos, estas únicamente rondan el aprobado. Algunos de ellos obtienen cifras más altas (biológico andaluz y el *Sustainable Cleaning*). En el otro lado de la moneda está la etiqueta de Comercio Justo a quien los compradores solo dan 3,3 puntos de credibilidad. Así, y contrariamente a otros estudios (De Pelsmacker et al., 2005), las etiquetas patrocinadas por el gobierno o de las organizaciones no gubernamentales no son consistentemente evaluadas como más creíble por los consumidores. La etiqueta *Sustainable Cleaning* obtiene una puntuación de 7,3, aunque no es emitida por un organismo independiente, mientras que la de Comercio Justo, otorgada por un organismo independiente, obtiene una puntuación de 3,3. De nuevo, los datos son una muestra de la confusión que hay en la mente de los consumidores y que llevan a concluir que se está dando la brecha de credibilidad.

El último paso: la utilidad del etiquetado social y medioambiental

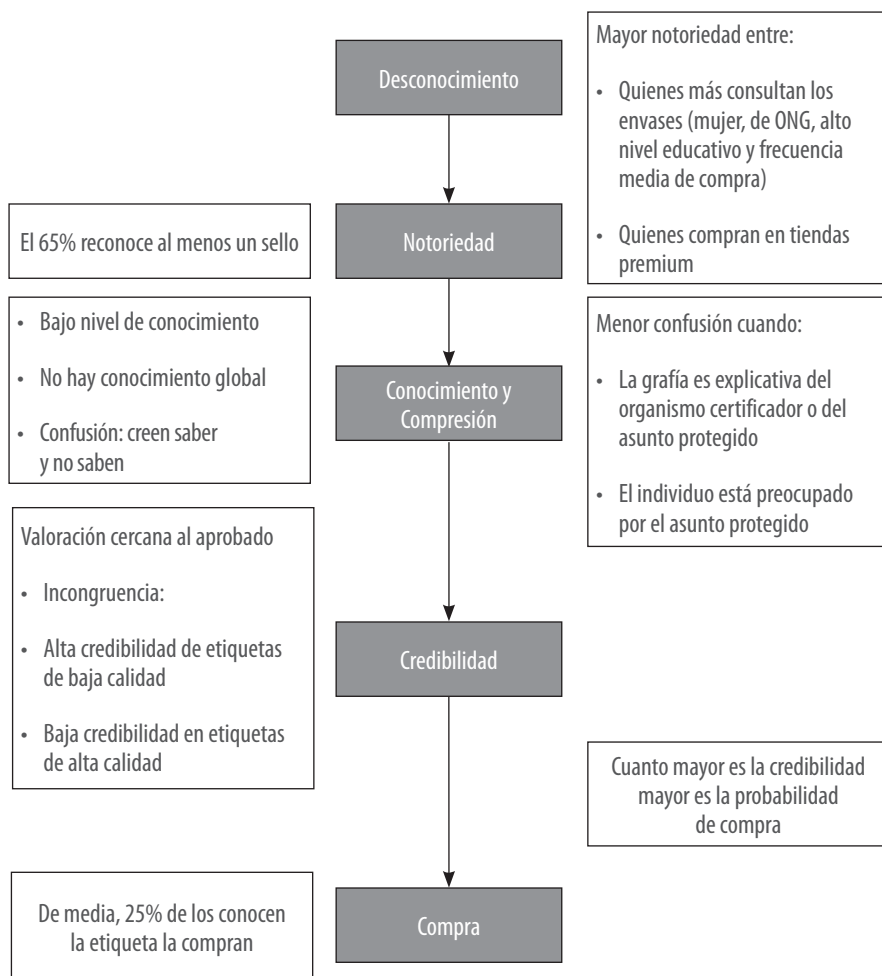
La última de las preguntas que se les formulaba a los compradores trababa de saber si compran productos con estas etiquetas. Son pocos los que responden afirmativamente, entre un 15% y un 30%, con una única excepción: la etiqueta *Sustainable Cleaning*. Tres de cada cuatro de los que reconocían esta etiqueta declararon que la compraban habitualmente. Esto no es sorprendente, dado que esta etiqueta se encuentra en un 99 por ciento de las marcas de la categoría de producto, por lo que en realidad es casi imposible encontrar un detergente sin ella.

La confusión o la ignorancia de los consumidores también se observa cuando se les preguntaba acerca de las compras de las etiquetas en el último mes. Solo el 3,9% de los consumidores dice haber comprado un producto con la etiqueta de WWF. Esta etiqueta se encuentra en todos los artículos de higiene personal de papel de Mercadona, por lo que es imposible comprar papel higiénico o pañuelos de papel sin esta etiqueta en este distribuidor. Teniendo en cuenta que Mercadona es la tienda más frecuente para el 50,3% de la muestra, la cifra correspondiente a las compras WWF etiqueta debería ser notablemente superior

Se observa una correlación entre credibilidad y compra para todos las etiquetas excepto para WWF-Adena y *Rainforest Alliance* lo que permite afirmar que la credibilidad es un antecedente de la compra.

El gráfico siguiente resume los resultados encontrados, siguiendo el marco teórico utilizado.

Gráfico 5. Aplicación de la Teoría del Procesamiento de información al caso del etiquetado RSC.



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones e implicaciones del estudio

Los datos ponen de manifiesto que en España está muy presente el obstáculo motivacional al consumo responsable: los atributos sociales y ambientales del producto no son tenidos en cuenta a la hora de elegir una marca, producto o empresa. Los compradores valoran más los atributos tradicionales de precio, composición y marca, sobre todo en el caso de los productos de alimentación.

A esta baja preocupación por las cuestiones de relacionadas con la RSC hay que añadir que los consumidores apenas tienen interés por la información que aparece en las etiquetas de los productos, se refiera esta a los aspectos sociales y ambientales o a otros aspectos. Debido a la falta de tiempo y la dificultad que tienen para comprender la información del etiquetado, la gran mayoría no va más allá de revisar la fecha de caducidad y, como mucho, la información nutricional.

En este contexto sorprende que a la mayoría de los consumidores le suene las etiquetas sociales y medioambientales. Sin embargo, si se profundiza en el conocimiento real, se detecta que la notoriedad no se traduce en un conocimiento experto. Pocos saben lo que significan realmente las etiquetas y, lo que es más destacable, son muchos los que creyendo saber lo que significan o quien las otorga, están equivocados. Podemos decir que reina cierta confusión entre los consumidores, lo cual lleva a concluir que existe una brecha de información. Asimismo, la credibilidad de las etiquetas es baja (aunque hay excepciones), por lo que hay evidencias para afirmar que se está produciendo la brecha de credibilidad: la falta de comprensión se traduce en una desconfianza hacia los símbolos que recogen los atributos sociales y ambientales.

Es necesario explicar a los consumidores el valor añadido que supone tener una etiqueta de RSC, insistiendo en lo que significa y quién la otorga, y diferenciándolo de las auto-declaraciones. Desde el punto de vista de la empresa, si bien todavía el segmento de compradores responsables es pequeño, es interesante posicionarse en ese mercado y, a través de las etiquetas, lograr una ventaja competitiva frente a marcas que dicen poseer ciertos atributos pero no ofrecen prueba alguna de que sea así. En esta línea, los poderes públicos deben también educar, con el fin de que el consumidor vea crecer su motivación para comportarse de forma responsable en el mercado, pero también deben promover y vigilar. En su papel vigilante, los poderes públicos deben verificar que se respeta el derecho del consumidor a ser informado y que se establecen procedimientos para que se pueda reparar el daño en caso de información engañosa, sobre todo cuando esta derivada de auto-declaraciones que el consumidor difícilmente puede verificar por sí mismo.

Las conclusiones de este estudio permiten formular unas recomendaciones para empresas. Se ha encontrado que hay un segmento de consumidores interesados en los atributos ambientales y de bienestar animal, especialmente en la categoría de productos cosméticos y droguería. El mercado de consumidores responsables es, actualmente, un nicho de mercado, pero si España sigue la tendencia de otros países, es de esperar que este segmento vaya creciendo. Se estima que una tercera parte de la población de Centroeuropa y Norteamérica viven según el estilo LOHAS (*Lifestyle of Health and Sustainability*) o Estilo de vida basado en la Salud y la Sostenibilidad (Brooks, 2009), naturalmente en diferentes intensidades (Wenzel et al, 2008). Además, se predice también un crecimiento a largo plazo hasta que casi la mitad de la población en estos países encajará en este estilo de vida.

Las empresas y, en su caso, las marcas que quieran posicionarse en este escenario deben construir los atributos no económicos de sus productos. Para ello, deben recurrir a etiquetados de RSC y eludir las auto-declaraciones, que no son un camino sostenible en el largo plazo, ya que cabe esperar que los poderes públicos tomen medidas para evitar la confusión del consumidor y las prácticas fraudulentas, tal y como está ocurriendo en la actualidad con los aspectos nutricionales.

A la luz de los datos, parece que la principal razón por la que el consumidor español no consulta las etiquetas es porque no tiene tiempo para leer la información que estas proporcionan. Los símbolos incluidos en el envase le ayudarían a valorar el desempeño social y ambiental de las marcas. Por eso, las empresas que desean fortalecer el posicionamiento tienen que realizar tres tareas: formar, crear mejores etiquetas en colaboración con las organizaciones que los otorgan, e identificar segmentos proactivos.

Aunque la formación del consumidor es una tarea encomendada a los poderes públicos, lo cierto es que, en la situación actual, es recomendable que las marcas con atributos sociales y ambientales dediquen su comunicación a esta tarea. La empresa puede, bien sola, bien en colaboración con otros agentes, explicar a los consumidores el valor añadido que supone tener una etiqueta de RSC, insistiendo en lo que significa y quién lo otorga, y diferenciándola de las auto-declaraciones. De esta manera, una empresa logrará una ventaja competitiva frente a marcas que dicen poseer ciertos atributos pero no ofrecen prueba alguna de que sea así.

La empresa, como se decía, puede hacer esta tarea dedicando sus campañas de comunicación a formar al consumidor, sin dar por supuesto que sabe lo que

significan las etiquetas. Puede, también, aliarse con distribuidores, especialmente con aquellos que incorporan más productos certificados en sus lineales, para dar información en el punto de venta. Finalmente, puede colaborar con organizaciones sociales (por ejemplo, con las que promueven el Comercio Justo como forma de cooperación con el Sur) para hacer llegar a asociados esta información. Ante la falta de inversión pública en esta materia, las alianzas parecen una forma eficaz de conseguir el objetivo, sin que ninguna parte asuma la totalidad de los costes.

Es importante destacar que las marcas no solo dicen poseer tal o cual atributo. La comunicación empresarial tiene una influencia poderosísima al señalar al consumidor qué atributos debe considerar en sus decisiones de compra, los llamados *codes of choosing*. Así, si una marca sin etiqueta llama la atención sobre el precio, una marca con etiqueta debería reforzar en su comunicación la importancia de buscar marcas que respeten el medio ambiente para construir un mundo más sostenible.

En segundo lugar, en relación a los símbolos, los resultados de este estudio muestran que en su estado actual son poco informativos. Más que concentrarse en el diseño se debe insistir en la funcionalidad de la etiqueta: tienen que ser auto-explicativas para el consumidor: que quede claro qué significa y quién las otorga, con el fin de reducir la brecha de información. Deberían combinarse con frases, no solo gráficas, porque esto genera más notoriedad, conocimiento y credibilidad en el consumidor. Además deberían extenderse a todo el envase ya que el consumidor reacciona cuando percibe un cambio en él y tiende a consultarlo más. Así, probablemente se percibirá mejor que si solo se incluye un logo de pocos centímetros en la etiqueta.

Finalmente, las marcas sostenibles deben mejorar sus procesos de segmentación. Una conclusión de este estudio es la falta de motivación, en general, para incluir atributos sociales y ambientales en la decisión de compra. Sin embargo, se ha identificado un segmento proactivo, que quiere hacer una compra responsable pero se muestra confundido en el punto de venta. En este trabajo hemos descrito algunas características sociodemográficas básicas de este segmento: mujer, miembro de ONG, de mediana edad y con un alto nivel educativo. Es fundamental realizar más estudios, especialmente de tipo cualitativo, para conocer en profundidad las creencias, actitudes y obstáculos de este grupo con el fin de hacer envases y etiquetas más adaptadas y una comunicación más afinada, que consiga multiplicar los resultados.

Referencias

- [1] ASPERS, P. (2008). Labelling fashion markets, *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), pp. 633–638.
- [2] AYUNTAMIENTO DE MADRID (2009). Cifras de población por sexo y edad en http://www.munimadrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCEstadistica/Publicaciones/DemograPobla/CaracPoblacion/PoblaSexoEdad/Ficheros/Pqh100_2009_DIST_val.xls. (acceso 10 de junio de 2010).
- [3] BAÑEGIL, T. Y CHAMORRO, A. (2004). La comunicación ecológica en España: un análisis de su uso en los envases de consumo, *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 10(3), pp. 171-187.
- [4] BROOKS, S. (2009). The Green consumers, *Restaurant Business*, septiembre, pp. 20-22.
- [5] CECU (2006). *La opinión y valoración de los ciudadanos sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España*. Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa, Madrid.
- [6] CHAKRABARTY, S. Y GROTE, U. (2009). Child Labor in Carpet Weaving: Impact of Social Labelling in India and Nepal, *World Development*, 37(10), pp. 1683–1693.
- [7] CHAMORRO, A. (2003). *El etiquetado ecológico: Un análisis de su utilización como instrumento de marketing*. Universidad de Extremadura, Cáceres. Versión electrónica en dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_tesis?codigo=295&orden=0 (acceso 15 de noviembre de 2009).
- [8] COMISIÓN EUROPEA (2006). *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on CSR* (COM(2006)136 final of 22.03.2006), en http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm. (acceso 10 de febrero de 2008).
- [9] D'SOUZA, C., TAGHIAN, M. Y LAMB, P. (2006). An Empirical Study on the Influence of Environmental Labels on Consumers, *Corporate Communications: an International Journal*, 11(2), pp. 162-173.
- [10] DE PELSMACKER, P., JANSSENS, W., STERCKX, E. Y MIELANTS, C. (2005). Consumer Preferences for the Marketing of Ethically Labelled Coffee, *International Marketing Review*, 22(5), pp. 512-530.

- [11] DRICHOUTIS, A.C., LAZARIDIS P.Y. NAYGA, R.M. (2006). Consumers' Use of Nutritional Labels: A Review of Research Studies and Issues, *Academy of Marketing Science Review*, 9, en <http://www.allbusiness.com/marketing-advertising/4089043-1.html> (acceso 30 de abril de 2008).
- [12] FLIESS, B., LEE, H.Y., DUBREUIL, O.L. Y AGATIELLO, O. (2007). CSR and Trade: Informing Consumers about Social and Environmental Conditions of Globalised Production. *Trade Policy Working Paper No. 47 - PART I* Working Party of the Trade Committee TD/TC/WP(2006)17/FINAL (acceso 2 de febrero de 2010).
- [13] HARTLIEB, S. Y JONES, B. (2009). Humanising Business Through Ethical Labelling: Progress and Paradoxes in the UK, *Journal of Business Ethics*, 88(3), pp. 583-600.
- [14] HOWARD, P.H. Y ALLEN, P. (2006). Beyond organic: consumer interest in new labelling schemes in the Central Coast of California, *International Journal of Consumer Studies*, 30(5), pp.439-451.
- [15] IWANOW, H., MCEACHERN, M.G. Y JEFFREY, A. (2005). The Influence of Ethical Trading Policies on Consumer Apparel Purchase Decisions. A Focus on the Gap Inc., *International Journal of Retail and Distribution Management*, 3(5), pp. 371-387.
- [16] KONG, N., SALZMANN, O., STEGER, U. Y SOMERS, A.I. (2002). Moving Business/Industry Towards Sustainable Consumption: The Role of NGOs, *European Management Journal*, 20(2), pp. 109-127.
- [17] MICHELETTI, M., FLLESDAL, A. Y DIETLIND, S. (2004) *Politics, Products, and Markets: Exploring Political Consumerism Past and Present*. Autoeditado.
- [18] MICHELETTI, M. (2003). *Political virtue and shopping: Individuals, consumerism, and collective action*. Palgrave Macmillan, Nueva York.
- [19] MIRANDA GONZÁLEZ, F.J., CHAMORRO MERA, A. Y RUBIO LACOBIA, S. (2004). Clarificando el concepto de certificación. El caso español, *Boletín Económico del ICE*, 2825, pp. III-XVI.
- [20] PARLAMENTO EUROPEO (2006). *Report on Corporate Social Responsibility: a New Partnership* (2006/2133(INI)), [http://www.europarl.europa.eu/mee-tdocs/2004_2009/documents/a6/p6_a\(2006\)0471_/p6_a\(2006\)0471_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/mee-tdocs/2004_2009/documents/a6/p6_a(2006)0471_/p6_a(2006)0471_en.pdf).
- [21] PODHORSKY, A. (2009). Environmental Labeling, en <http://dept.econ.yorku.ca/~andrea/papers%20for%20web/Survey.pdf> (acceso 30 de abril de 2010).

- [22] REZABAKHASH, B., BORNEMANN, D., HANSEN, U. Y SCHRADER U. (2006). Consumer Power: a Comparison of the Old Economy and the Internet Economy, *Journal of Consumer Policy*, 29, pp. 3-36.
- [23] ROKKA, J. Y UUSITALO, L. (2008). Preference for green packaging in consumer product choices – Do consumers care?, *International Journal of Consumer Studies*, 32(5), pp. 516–525.
- [24] SANDBILLER, S. Y VALOR, C. (2011). Consumo responsable de productos cosméticos: la respuesta de la industria en el canal minorista masivo, *Distribución y Consumo*. Núm. 115, pp. 40-55.
- [25] STO, E. Y STRANDBAKKEN, P. (2005). Ecolabels and Consumers, en Rubik, R. y Frankl, P. (Ed) *The future of Ecolabelling. Making Environmental Product Information Systems Effective*. Greenleaf Publishing, Londres, pp. 92-119.
- [26] THØGERSEN, J. (1999). The ethical consumer. Moral norms and packaging choice, *Journal of Consumer Policy*, 22, pp. 439-460.
- [27] URMINSKY, M.D. (2001). Corporate Public Reporting on Labour and Employment Issues, *Labour Education*, 130(1) (online).
- [28] UUSITALO, O. Y OKSANEN, R. (2004). Ethical Consumerism: A View from Finland, *International Journal of Consumer Studies*, 28(3), pp. 214-221.
- [29] VALOR, C. (2008). Can consumers buy responsibly? Analysis and Solutions of Market Failures, *Journal of Consumer Policy*. 31(3), pp 315-326.
- [30] VALOR, C. Y CALVO, G. (2009). Compra responsable en España. Comunicación de atributos sociales y ecológicos, *Boletín Económico de ICE*, 2971, pp. 33-50.
- [31] WENZEL, E., KIRIG, A. Y RAUCH, C. (2008). *Greenomics: Wie der grüne Lifestyle Märkte und Konsumenten verändert*. Redline Wirtschaft, München.
- [32] ZADEK, S., LINGAYAH, S. Y FORSTATER, M. (1998). *Social Labels: Tools for Ethical Trade*, Comisión Europea, Luxemburgo.

Eficiencia empresarial y responsabilidad social en la administración portuaria estatal: el caso de la autoridad portuaria de la Bahía de Algeciras

María José Foncubierta Rodríguez,

Profesora Contratada Doctora en Organización de Empresas en la Universidad de Cádiz.

Licenciada y Doctora por la Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Docencia en asignaturas en materia de recursos humanos, administración, y dirección estratégica.

Publicaciones en libros y revistas sobre pequeñas empresas,

formación del personal, gestión del conocimiento y Responsabilidad Social.

Proyectos de investigación nacional e internacionales en materia de organización

de empresas industriales, clusters y formación y empleabilidad de recursos humanos.

mariajose.foncubierta@uca.es

Resumen

El marco actual de negocios nos demuestra que la eficiencia empresarial ha de ser buscada desde una visión sistémica, en la que se contemple a todos los grupos de interés de la empresa. Los clásicos indicadores financieros se combinan con otros a tal fin en el Cuadro de Mando Integral, donde la implementación de la estrategia a todos los niveles organizativos es la base de la generación de valor. Adicionalmente, organismos internacionales y nacionales instan a las organizaciones a contribuir a la sostenibilidad, mediante una actuación socialmente responsable.

Siguiendo el método del caso, en el presente trabajo analizamos cómo se ha adaptado a esta doble dimensión –que, en la literatura al respecto resulta ser triple: la eficiencia del negocio y la atención a lo social y a lo medioambiental– la Autoridad Portuaria de la Bahía de Algeciras, en un muy peculiar contexto como organismo público que se enfrenta a un entorno altamente competitivo, no solo con otros puertos, sino con otros modos de transporte. El resultado es el firme compromiso de esta entidad en trabajar con las tres dimensiones tratadas.

Palabras clave

Cuadro de Mando Integral, eficiencia en la gestión portuaria, grupos de interés, Responsabilidad Social, Puerto Bahía de Algeciras.

Códigos JEL

G38, H83, M10, M14, Q56.

Abstract

The new business framework shows us that business efficiency must be sought from a systematic view, including to all the stakeholders of the company. The classical financial indicators are combined with others in the Balanced Scorecard, where the implementation of the strategy at all organizational levels is the basis for value creation. Additionally, international and national agencies urge the organizations to contribute to environment sustainability through socially responsible actions.

Following the case method, this paper analyzes how the Port Authority of Algeciras Bay has adapted to this double dimension –that in the literature appears to be threefold: business efficiency and attention to social and environmental issues–, on an peculiar context as a public organization which is facing a highly competitive environment, not only with other ports, but other modes of transport. Our analysis confirms a strong commitment of the Port Authority of Algeciras Bay to work in these three dimensions.

Key words

Balanced Scorecard, business efficiency in port management, stakeholders, social responsibility, Port of Algeciras Bay.

JEL codes

G38, H83, M10, M14, Q56.

Introducción: la estrategia como base de la eficiencia empresarial

“La invencibilidad radica en la defensa; la posibilidad de la victoria, en el ataque”, El arte de la guerra, Sun Tzu (general ejército chino, siglo V antes de Cristo). Esta frase, –de una obra recurrentemente citada en estudios de estrategia–, es la esencia del éxito en la competencia entre empresas. Posicionarse en el mercado, buscando una ventaja sostenible entre los competidores¹, implica elegir un camino en el que utilicemos nuestros puntos fuertes para ganarle la partida al competidor, descubriendo sus puntos débiles; y procuremos parapetar, y resolver, nuestros puntos débiles, para que el competidor no haga lo mismo con nosotros. Paralelamente, resulta fundamental tener la habilidad de localizar las oportunidades de negocio cuando estas se presenten, y disponer de la flexibilidad necesaria para explotarlas en beneficio del mismo.

El éxito radica en una estrategia sólidamente formulada y eficazmente implantada, que responda a la cuestión: ¿dónde queremos que esté nuestro negocio en un futuro, en qué posición frente a la competencia? Para ello se han de cumplir cuatro condiciones: establecer objetivos claros y sencillos, coherentes entre sí y a largo plazo (Bueno, 1996); analizar profundamente el entorno competitivo y valorar objetivamente los recursos internos (Barney, 1996), y, por último, implantar efectivamente la estrategia así diseñada (Grant, 1996). En la práctica, el trabajo estratégico de la dirección se divide en dos partes: la elección de la estrategia propiamente dicha –Planificación Estratégica– y el proceso encaminado a conseguirlos a través de la implantación y el control de la estrategia –Dirección Estratégica (Rumelt, Schendel y Teece, 1991).

La medición del rendimiento en la gestión estratégica

La gestión a través de indicadores financieros

Tradicionalmente, la competencia se ha regido por el alcance y las economías de escala, y las mediciones financieras han ido proporcionando el patrón con el que se ha medido el éxito de las organizaciones empresariales. A finales del pasado siglo, sin embargo, se empezó a cuestionar la casi exclusiva dependencia de la valoración financiera de los resultados alcanzados, de forma que la contabilidad de gestión se ha quedado pequeña como instrumento de dirección y

¹ Para la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), el concepto de competitividad se define como la capacidad que tiene una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas competitivas –esto es, unas ventajas comparativas convenientemente explotadas– que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición competitiva en el entorno socioeconómico en el que actúa. (Documento nº 4 de la Comisión de Organización y Sistemas).

control de los mismos. Dicha información ha sido, básicamente, de tipo retrospectivo, al reflejar parte de lo ya ocurrido, lo cual es útil para informar sobre la gestión que de los recursos ha realizado la dirección del negocio, pero no para marcar el camino futuro de la empresa.

Y resulta evidente que los turbulentos² y altamente competitivos entornos en los que actualmente se mueve la empresa requieren herramientas de pronóstico. Los indicadores de tipo financiero son cortoplacistas, y no pueden, por sí solos, ofrecer todos los datos que el directivo necesita para tomar decisiones adecuadas en alcance, calidad, plazo y coste. Adicionalmente, y, por lo general, son opacos en cuanto al valor de los intangibles y al peso de los grupos de interés, y ofrecen información básicamente por y para un área o función, la económico-financiera, y un nivel organizativo, el de la dirección (Niven, 2003). Únicamente tratando datos de tipo financiero, la empresa se ve incapaz de saber si se halla en el buen camino para conseguir los retos estratégicos que se ha marcado; cuestión que se complica cuando no solo se están persiguiendo fines a largo plazo, sino que la propia estrategia puede ir cambiando en su ejecución³.

La planificación estratégica, en consecuencia, necesita parámetros útiles para: valorar las exigencias tanto de los accionistas, *shareholders*, como de los grupos de interés o *stakeholders* (Freeman, 1984⁴, Thomas et al, 1993, Dess, 2003); plasmar estas en objetivos estratégicos de la empresa⁵ (Freeman y McVea, 2001); trasladar los objetivos estratégicos a objetivos operativos medibles; y distribuirlos entre los diferentes niveles directivos, puestos y unidades que componen la empresa, enlazándolos y controlándolos con enfoque sistémico⁶. La clave de este proceso reside en relacionar los objetivos de resultados con variables sobre las que los diferentes directivos y trabajadores tengan competencias y puedan ejercer algún control. La información que asista en el establecimiento de esta cascada de objetivos habrá de ser veraz, breve y con formato apropiado, ser precisa, estar disponible, integrada y apoyada en avanzadas tecnologías de comunicación (AECA, 2001b:13).

² Turbulentos como conjunción de dos características: elevada complejidad e inestabilidad (Emery, F.E. y Trist, E.L.: "The casual texture of organizational environments", *Human Relations*, nº 18, pp. 21-32, Tavistock Institute, London.

³ Tal y como señala Mintzberg, una misma estrategia en una empresa puede tener tres versiones: la deliberada (la teóricamente perseguida), la emergente (la resultante de que los directivos individualmente vayan adaptando su realización a los cambios situacionales y a las propias interpretaciones que de la estrategia deliberada hacen), y, como resultado de ambas, la realizada (la que realmente se sigue). Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York, USA.

⁴ El término *stakeholder* fue utilizado por primera vez por R. Edward Freeman en su obra *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, publicado por Pitman Publishing, en enero de 1984. Hace referencia a las personas o colectivos de personas que pueden afectar y/o ser afectados por las actividades de una empresa (competidores, clientes, proveedores, acreedores, trabajadores, Administraciones Públicas, comunidad local, sociedad en general, etc.)

⁵ En esta implementación, la dirección descubrirá el valor estratégico de factores no cuantitativos o intangibles, que no se representan en variables financieras, pero que resultan claves en la consecución de los objetivos perseguidos.

⁶ La Teoría General de los Sistemas (TGS) ha sido aplicada en múltiples ciencias sociales y en sus disciplinas, entre ellas en la Administración de la Empresa, por autores como Barnard, ya en el año 1938, o más recientemente por Kast y Rosenzweig, en 1992.

La gestión estratégica a través del Cuadro de Mando Integral

Se requiere, pues, un nuevo marco instrumental para recoger y trabajar con toda esta información. En realidad, dicho marco es resultado y, a la vez, causa de un proceso comunicativo cíclico: la empresa ha de establecer un sistema de indicadores para obtener datos sobre los aspectos mediante los que implementar y gestionar la estrategia; pero para diseñar dichos indicadores ha de comunicar a todas las integrantes de la misma, con claridad y exactitud, cuáles son los objetivos estratégicos a alcanzar, recogiendo, a su vez, las consideraciones de todos sus miembros sobre conceptos, formas y tiempos en que estos pueden ser medidos. En consecuencia, cuanto mejor realice la dirección la comunicación de su estrategia a todos los colectivos de la entidad, más acertados serán los indicadores que midan su evolución.

En esta filosofía, los aciertos serán confirmaciones de la metodología empleada, mientras que los errores se entenderán como oportunidad para el aprendizaje. El sistema creado actuará, con referentes internos y externos, retroalimentándose continuamente, lo cual es capacidad propia de los sistemas abiertos. También los resultados habrán de ser entendidos como sistémicos.

Las áreas claves de resultados

Un paso previo al diseño de un sistema de indicadores que evalúe la implementación y realización de la estrategia de negocio es la determinación de las áreas o factores claves de la empresa, es decir, aquellos considerados críticos para el éxito a largo plazo de la misma, permitiendo a esta aumentar y/o mantener su ventaja competitiva. Un factor clave ha de reunir, principalmente, las siguientes condiciones: ser capaz de explicar el éxito o fracaso de la organización; ser suficientemente significativo su impacto en la cuenta de resultados; ser representativo de los cambios del entorno; que origine acciones inmediatas cuando se produzca un cambio en el factor y que pueda ser mensurable o cuantificable, bien de forma directa o indirecta (AECA, 1998).

Los objetivos estratégicos derivados de las áreas claves se plasmarán en un conjunto de actividades y procesos que la entidad ha de realizar para conseguirlos. Actividades y procesos ponen de manifiesto “lo que hace la empresa” para generar valor añadido y entregarlo a los clientes; por consiguiente, estudiarlos supone analizar la denominada *cadena de valor* de la entidad (Porter, 1985). Tradicionalmente, como comentamos, los sistemas de indicadores proporcionaban información acerca de “cómo lo había hecho la empresa”; ahora, la nueva propuesta tiene como gran aportación el análisis del proceso cuando está aún en marcha, lo que implica poder actuar sobre el resultado proactivamente, antes de que este tenga lugar.

El Cuadro de Mando Integral

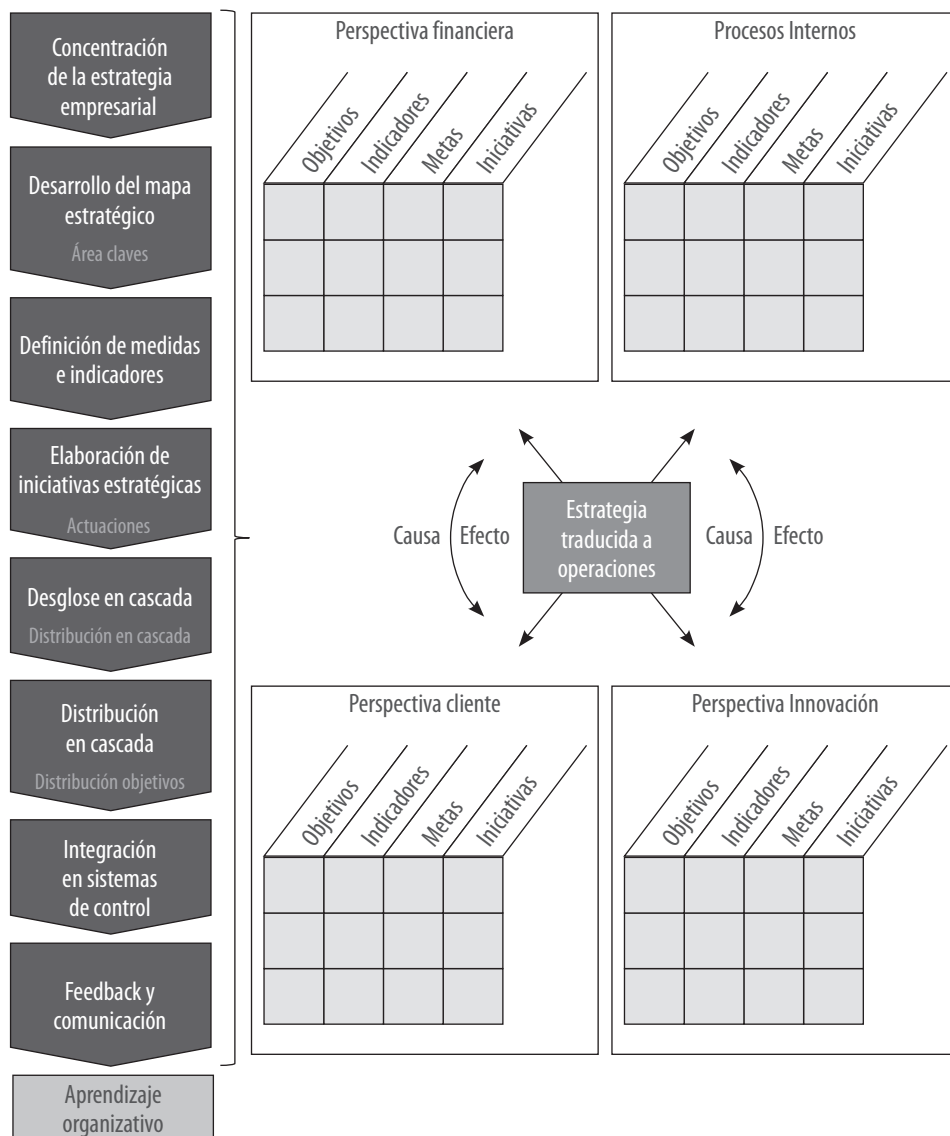
Robert Kaplan y David Norton idearon el modelo de gestión integral que más uso está teniendo entre las entidades que han adoptado esa nueva concepción de resultados sistémicos: el Cuadro de Mando Integral, *Balanced Scorecard* –en adelante, CMI⁷. Se trata de un marco instrumental o metodología que proporciona una visión integrada de las actuaciones de la empresa, internamente y con el exterior, y que sirve para enlazar el objetivo del accionista –maximizar el valor de su inversión– con los objetivos estratégicos del negocio. La estrategia se convierte en guía de todas las actividades, procedimientos y procesos de los integrantes de la entidad, y, de esta forma, centra la atención en las que son declaradas como claves para la obtención de valor, y, en definitiva, consigue compensar y mantener las inversiones de los accionistas (figura 1).

El modelo se basa en responder a cuatro grandes cuestiones, y, por tanto, persigue conocer los resultados desde cuatro enfoques claves para todo negocio:

1. ¿Cómo atender los intereses de los accionistas?, que se responde desde la perspectiva financiera (*financial*).
2. ¿Cómo creamos valor para los clientes?, o perspectiva del cliente (*customer*).
3. ¿En qué debemos destacar?, visión de las capacidades internas distintivas o perspectiva interna (*internal business*).
4. ¿Cómo seguir mejorando y creando valor?, proceso para la entropía negativa, o perspectiva de la innovación y del aprendizaje (*learning and growth*).

⁷ El CMI tiene sus orígenes en el denominado “*Tableau de Bord*” –creado por el alemán Jürgen H. Daum– que, aunque en principio solo trataba diversos ratios de tipo financiero, fue evolucionando y combinando diferentes tipos de indicadores para el control de los procesos de negocios (“*Tableau de Bord: Besser als die Balanced Scorecard?*”, *Der Controlling Berater*, 7 Diciembre 2005).

Figura 1. Proceso de transformación de una estrategia en términos operativos.



Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (1996), y elaboración propia.

Para Monfort y Muñiz (2005), el uso del CMI reporta a la empresa importantes beneficios: permite tener una visión integral del negocio, facilita la comunicación, ejecución, e implementación de la estrategia, asigna responsables a los objetivos, motiva a los empleados al logro de los objetivos, permite el ajuste entre la estrategia y los planes de acción y permite monitorizar las mejoras en la eficiencia de las operaciones. A estas habría que añadir el hecho de que obliga a los gestores a concentrarse en lo verdaderamente importante del negocio, proporcionándoles el conjunto de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Siguiendo a Olve, Roy y Wetter (1999), les permitirá medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes, presentes y futuros, y el modo en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

Eficacia, eficiencia y sostenibilidad en el sistema portuario de interés estatal

La Ley 27/1992, de 24 de noviembre, de Puertos del Estado y de la Marina Mercante consolidó como principios de actuación de las administraciones gestoras de los puertos del Sistema Portuario de Titularidad Estatal (SPTE) los de autonomía y autosuficiencia económico-financiera en su gestión. Esta misma norma modificó la denominación, la organización y las funciones de dichas administraciones gestoras, denominadas hasta entonces Juntas de Obras del Puerto, que pasarían a llamarse Autoridades Portuarias⁸ (en adelante, AAPP), y a asumir la responsabilidad de las actividades que al cliente prestan todas las entidades integrantes de su comunidad portuaria⁹. La modificación de 1997 –Ley 62/1997– incorporó la participación de las Comunidades y Ciudades Autónomas a la gestión de las mismas. En el año 2003 –Ley 48/2003¹⁰– es cuando expresamente se indica que la gestión y administración que una Autoridad Portuaria (en adelante, AP) haga de sus recursos económicos se realizará en un marco de autonomía de gestión, con criterios de eficacia, eficiencia y sostenibilidad ambiental.

⁸ Ley 27/1992, Capítulo II. Sección 2: De las Autoridades Portuarias: “En los términos establecidos en esta Ley, corresponde a las Autoridades Portuarias la gestión de los puertos de su competencia en régimen de autonomía y a Puertos del Estado, la coordinación y control de eficiencia del sistema portuario” (artículo 23). BOE de 25 de noviembre de 1992, y modificación de 1997 (BOE de 30 de diciembre de 1997). Autoridad Portuaria (*Port Authority*) es el término empleado a nivel internacional para designar los órganos de gestión de un puerto.

⁹ Son clientes de una comunidad portuaria los productores de exportaciones y consumidores de importaciones. El objetivo económico del puerto será lograr que el cliente reduzca el coste generalizado del transporte –a la par que mantiene un adecuado nivel de calidad– por el hecho de pasar sus mercancías a través del mismo como nodo de su particular cadena logística. Comunidad Portuaria es el conjunto de empresas, instituciones y organizaciones, públicas y privadas, que están relacionadas con los procesos logísticos asociados al paso de mercancías y buques por dicho puerto, incluyendo tanto a empresas prestadoras de servicios como a receptoras de los mismos.

¹⁰ Ley 48/2003, de 26 de noviembre, de régimen económico y de prestación de servicios de los puertos de interés general (BOE de 27 de noviembre de 2003).

La reforma de 2010, Ley 33/2010¹¹, mantiene la conjunción de estos principios, y, así, en su artículo 3.2, sobre Recursos Económicos de Puertos del Estado, expone: *“Corresponde a Puertos del Estado la gestión y administración de los recursos que se relacionan en el apartado anterior, en un marco de autonomía de gestión, con criterios de eficacia, eficiencia y sostenibilidad ambiental, debiéndose ajustarse a los principios establecidos en esta Ley”*. Uno de los principales efectos de esta combinación entre economía y sostenibilidad se traduce para las AAPP del SPTE en la incorporación de los objetivos e indicadores de sostenibilidad ambiental del puerto entre los documentos integrantes de su Plan de Empresa, así como en la posibilidad de elaborar una Memoria de Sostenibilidad. Es, por tanto, a partir de la modificación de 2003, confirmada por la del año 2010, cuando se comienza a poner énfasis en la incorporación de los intereses de los *stakeholders* para la gestión.

Por su parte, el Marco Estratégico de 1998 –que contiene los objetivos y criterios generales del SPTE– recoge el cambio conceptual que la Ley de Puertos y de la Marina Mercante exponía en su preámbulo, al señalar que los puertos, individualmente, son unidades económicas y de prestación de servicios que exigen una amplia autonomía de gestión, agilidad y procedimientos desburocratizados, así como la aplicación de sistemas empresariales de contabilidad, estadística y control de gestión, que difieren de los tradicionalmente usados en la rígida estructura de la Administración Pública; estando toda esta renovación orientada a la satisfacción del cliente. La evolución del SPTE ha traído consigo, pues, la modernización de los sistemas de planificación, dirección y control de sus puertos, y la consiguiente necesidad de trabajar con procesos de gestión. Procesos que deberán ser, en la medida de lo posible, homogéneos para permitir conciliar la autonomía de gestión que la ley otorga a las AAPP con las estrategias estatales del SPTE.

La reciente implantación del CMI en las AAPP, consecuencia natural del cambio promovido por la Ley de 1992 y sus modificaciones, permite que cada AP lleve su negocio, implementando y controlando su estrategia, y que el organismo estatal coordine el sistema a través de un conjunto de indicadores de seguimiento que es común a todas las AAPP, que hacen referencia a los factores claves y que integran todas las áreas de la entidad. Por su parte, cada AP elabora un conjunto de indicadores particulares. Los fines básicos de este proceso es la de que cada AP reporte sus objetivos operativos a la Administración Central, a la par que permita realizar un *benchmarking* entre AAPP. No obstante, al no existir uniformidad entre las AAPP en el conjunto de indicadores propios, se hace algo más difícil alcanzar esta última finalidad.

¹¹ Ley 33/2010, de 5 de agosto, de modificación de la Ley 48/2003, de 26 de noviembre, de régimen económico y de prestación de servicios en los puertos de interés general (BOE de 7 de agosto de 2010).

Responsabilidad Social y sostenibilidad

Para Kruk y Donner (2008) ser eficiente para una AP implica hacer el más económico uso de los activos portuarios, apoyándose en la idea de capacitar a esta para otorgar concesiones a operadores privados, si resultan más favorables en este sentido. Pero, ¿qué significa ser socialmente responsable o actuar guiados por la sostenibilidad?, de hecho, ¿significa lo mismo Responsabilidad Social y sostenibilidad? Intentaremos dar respuesta, aunque de forma concisa, a estas cuestiones.

Tratemos de sostenibilidad, Responsabilidad Social, ética, u otros conceptos relacionados, resulta evidente su extensión global, dado el alcance que su filosofía conlleva; no estando limitado, por tanto, a un grupo de empresas, a un sector, a un tipo concreto de organización, ni siquiera a una región o país. En el Informe *Brundtland* de las Naciones Unidas¹², 1987, se define desarrollo sostenible como la condición que han de cumplir las empresas en el sentido de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades. Para la OIT (2006)¹³ la Responsabilidad Social de una empresa se manifiesta en la manera en que esta toma en consideración la repercusión que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirma los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con los demás actores. En el contexto de la Unión Europea, la definición de principios o directrices en el terreno de la Responsabilidad Social se ha ido concretando a partir de la Comunicación “Estrategia Europea para el Desarrollo Sostenible”, de 2001, que precede al Libro Verde¹⁴, elaborado ese mismo año. El Parlamento Europeo (*Informe Howitt*, 2007), por su parte, considera que se debe pasar de los “procesos” a los “resultados”¹⁵, es decir, al plano activo; cumpliendo de este modo con el Modelo Social Europeo y de la Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible.

La AECA considera los términos Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) como sinónimos, pues sostiene que la acotación del término “corporativo” no existe, pudiéndose hablar en-

¹² Previamente la ONU había utilizado el término sostenibilidad al publicar en 1987 el Informe de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo: “Nuestro futuro común”. Posteriormente, en 2008, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo-UNCTAD, emitió las *Orientaciones sobre los Indicadores de la Responsabilidad de las Empresas en los Informes Anuales*.

¹³ Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social, 4ª revisión, 2006, llevada a cabo por la Iniciativa *InFocus* sobre Responsabilidad Social de la Empresa, Consejo de Administración, 295ª reunión, en marzo de 2006.

¹⁴ Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas”, Comisión de las Comunidades Europeas, COM (2001), 366 final, 2 de julio de 2002, Bruselas.

¹⁵ El Foro Multilateral Europeo sobre Responsabilidad Social Corporativa se encuentra trabajando en la búsqueda de herramientas y prácticas para tal fin (mejora de la diversidad, convergencia y transparencia). En la misma línea, CSR Europe (Red de empresas europeas para la RSC) acaba de lanzar, en octubre de 2010, la versión actualizada de su publicación “Guía para la RSE en Europa”.

tonces de la Responsabilidad Social (RS) de una organización: empresas, entidades no lucrativas, Administraciones Públicas u organismos benéficos (AECA, 2006a: 22). La define como la capacidad moral, legal o mental para responder en lo referente a aquellas áreas de la propia conducta y obligaciones relacionadas con la sociedad.

Sin embargo, cabe hacer una distinción entre sostenibilidad y Responsabilidad Social, pues la segunda es una consecuencia de la primera, es la respuesta que dan las organizaciones a la necesidad de mantener un desarrollo sostenible. Y, sin duda, los valores sociales condicionan intensamente la respuesta de los gestores de una entidad, como sistema abierto que esta es (desde Spencer, finales del S.XIX, pasando por Bertalanffy, 1937, Aldrich y Pfeffer, 1976, Freeman *et al*, 1983, Kast y Rosenzweig, 1992, Scott, 1994, Kast y Khan, 1996, Aldrich y Reuf, 2006)¹⁶. Contradecirlos no solo va en detrimento de la imagen del negocio, sino, a la postre, de sus propios resultados, por el rechazo que plantea ante la sociedad en su conjunto y, particularmente, entre actuales y potenciales inversores y clientes (Peters, 2002, Elkington, 2010). Es, también, por la propia presión de la sociedad por lo que las Administraciones Públicas, –el poder legislativo en particular–, trata de recoger y garantizar el cumplimiento de dichos valores, estableciendo normas a la actuación de las entidades. Cumplir dichas normas es actuar ajustados a la ley, y en este sentido, se empieza a ser socialmente responsable por ser normativamente responsable.

No obstante, como hemos analizado, los gestores de las empresas tienen un compromiso mayor al normativo, y es el de responder ante sus *stakeholders*. Le corresponde a la alta dirección ser el primer escalón en la implementación de dicho cambio. De este modo, se reflejará como estrategia, se gestionará con horizonte a largo plazo, y se constituirá en guía de actuación de todos los demás niveles en la empresa; de hecho, muchos negocios lo reflejan en su misión, su visión y/o sus valores. Solo desde el ápice se podrá emprender y desarrollar con eficiencia (Pettigrew, 1979, O'Toole, 1979, Deal y Kennedy,

¹⁶ Idea procedente del denominado "darwinismo social", que aplica los principios naturales de la evolución a las organizaciones, uno de cuyos principales exponentes fue Herbert Spencer (*The Principles of Biology*, 1820-1903, D.Appleton and Company, New York, 1866-67). Posteriormente, la utilización de la ya citada "Teoría General de los Sistemas" para explicar el comportamiento de las entidades, ha dado lugar a un conjunto de enfoques a lo largo de los años, donde el factor común es la influencia de las circunstancias del entorno en la toma de decisiones de la gerencia. Como ejemplo, las obras citadas en el texto son:

- Aldrich, H. E. y Pfeffer, J. (1976): "Environments of organizations", *Annual Review of Sociology*, nº 11, pp. 79-105.
- Freeman *et al* (1983): "The liability of newness: Age dependence in organizational death rates", *American Sociological Review* 48, pp. 692-710.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1992): *Administración de las Organizaciones*. Mc Graw-Hill, México.
- Scott, W. R. (1994): "Institutional analysis: Variance and process theory approaches", en W. R. Scott & J. W. Meyer (eds.), *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. Beverly Hills, CA: Sage, pp. 81-99.
- Kast, P. y Khan, R. (1996): *Psicología Social de las Organizaciones*. Trillas, México.
- Aldrich, H. E., y Reuf, M. (2006). *Organizations evolving*. Thousand Oaks, CA: Sage.

1982, Bear y Walton, 1987, Fitzgerald, 1988, Hofstede, 1990, Menguzzato y Renau, 1994, Opitz, 2003, Drucker, 2004)¹⁷. Por otro lado, un cambio no basado en modificación de actitudes, valores y creencias será más aparente que real (Fonvielle, 1984), y tendrá, por tanto, alta probabilidad de terminar fracasando.

Detallando aún más los conceptos que estamos tratando, algunos autores (Beckerman, 1995, Bebbington y Gray, 2001) distinguen dos niveles de sostenibilidad, fuerte y débil, en base a la información socio-medioambiental que las empresas aporten a tenor de sus intereses corporativos. En el presente trabajo comprobaremos que la Autoridad Portuaria de la Bahía de Algeciras ha realizado una Memoria con filosofía de sostenibilidad fuerte, al tratar temas más amplios que los estrictamente relacionados con su comunidad, como las repercusiones en su entorno en aspectos como generación de riqueza, seguridad, bienestar socioeconómico de la población, biodiversidad, ocupación del territorio, etc.

Guía para la Memoria de Responsabilidad Social de los Puertos del Estado

Es indudable la importancia económica, social y medioambiental de los puertos comerciales (para una revisión literaria al respecto pueden consultarse otras referencias en Pallis, Vitsounis y Langen (2010), Suykens y Van de Voorde (1998) y Heaven (2006). Diversos datos lo confirman. Así, más de la mitad de las exportaciones y el ochenta por ciento de las importaciones que se realizan en España tienen como nodo de intercambio algún puerto de titularidad estatal. La existencia de puertos eficaces y eficientes –fiables, ágiles y seguros–, supone, por tanto, un factor clave para la competitividad de la economía española (Giner y Ripoll, 2009).

Las instalaciones portuarias en nuestro país, pues, constituyen un referente en el desarrollo económico y social de las regiones en las que se ubican, sirviendo de núcleo en torno al cual se instala un tejido empresarial auxiliar que, a su vez, impulsa dicho desarrollo (De Langen, 2006). En este sentido, no solo el colectivo de clientes son usuarios de un puerto (Malchow y Kanafani, 2004). Sus estrategias han de contemplar a todos los *stakeholders*, incluida la propia comunidad donde el puerto se instala. De hecho, la integración de los puertos en las ciudades, en sus comunidades poblacionales, es cada vez mayor.

¹⁷ A partir de Pettigrew, en su obra "On studying organizational cultures" (1979, *Academy of Management Review*, nº 25, pp. 570-581) no solo se trata la importancia de la cultura en una organización, sino del papel que los líderes –especialmente los líderes jerárquicos– desempeñan en el conocimiento y la difusión de esta.

A su vez, es una cuestión reconocida que el modo de transporte marítimo-portuario es el de mayor ecoeficiencia de entre los distintos modos de transporte existentes. Cuestión distinta, o complementaria, es que quepa aún sustancial mejora en este sentido, sobre todo en puertos tipo plataformas *hub*, redefiniendo las cadenas logísticas hacia puertos que sean más eficientes por sus condicionantes principales, entre ellos, las infraestructuras de transporte multimodal que ofrezcan (Baird, 2006, Tongzon, 2009). Todo esto nos lleva a la conclusión de que también un puerto –y la AP como ente que lo gestiona– ha de responder en sus actuaciones a la *triple bottom line*¹⁸, o triple dimensión: económica, social y medioambiental.

En España, y siguiendo lo recogido en el Libro Verde, se creó en 2004 una Subcomisión del Congreso de los Diputados¹⁹ para promover y potenciar la RS entre las empresas españolas, defendiendo la adopción voluntaria de las guías como marco de referencia para la elaboración de las memorias de sostenibilidad. En 2009, se constituye el Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas²⁰, como foro de debate multilateral, que propone medidas, promueve herramientas para la elaboración de memorias e informes de sostenibilidad y RS e informa sobre iniciativas y regulaciones públicas que constituyan un valor añadido al cumplimiento por parte de las entidades (empresas, y otras organizaciones públicas y privadas) de las obligaciones legales²¹.

En 2008, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio publica la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad en el Sistema Portuario Español²², en la que, expresamente, se hace referencia al *Informe Brundtland* de la ONU, y a la responsabilidad para con el desarrollo sostenible, tanto de las organizaciones gubernamentales (como facilitadoras o incentivadoras) como de las organizaciones empresariales en sus conductas. En consecuencia, ni el Sistema Portuario en su conjunto, ni cada una de las AAPP considerada individualmente, podrían estar ajenos a tal responsabilidad. La guía, que sigue el marco

¹⁸ Término utilizado por primera vez por John Elkington en 1994, y tratado en su obra de 1997 (véase Referencias Bibliográficas).

¹⁹ Subcomisión de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas.

²⁰ También adscrito al Ministerio de Trabajo e Inmigración. Real Decreto 1469/2008, de 5 de septiembre, que modifica el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de la Empresa con el objeto de adaptar el reglamento a la nueva estructura de la Administración General del Estado.

²¹ Recientemente ha sido publicada la primera ley en España a tal efecto: la Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura. DOE número 239 de 15 de diciembre de 2010.

²² Esta guía es fruto del Proyecto MESOSPORT, del Instituto Portuario de Estudios y Cooperación de la Comunidad Valenciana (FE-PORTS), que se inicia en 2006 financiado por el citado Ministerio.

conceptual fijado por la GRI²³, se elabora, pues, con y para las AAPP, con el propósito de ayudar a explicar y explicitar la contribución que desde el Sistema Portuario en general, y desde las AAPP en particular, se viene realizando para poner en valor el posicionamiento estratégico en la mencionada *triple bottom line* (Crespo *et al*, 2010).

Como sosteníamos, la información debe ir más allá de lo económico-financiero²⁴, ha de contemplar otras actuaciones de repercusión medioambiental y social de la AP desde los principios de transparencia y rigurosidad. Con este tipo de memoria, la AP, y el conjunto del SPTE, rinde cuentas ante sus *stakeholders*, internos y externos. El fin último es considerar la elaboración de dicha Memoria como un primer paso en la integración en las AAPP de los principios de Responsabilidad Social, siguiendo el espíritu de lo establecido en las reformas legales de 2003 y 2010.

El caso de la autoridad portuaria de la Bahía de Algeciras

En este trabajo hemos decidido utilizar el estudio de casos, uno de los enfoques de investigación más frecuente en las Ciencias Sociales (Stake, 1981, Merriam, 1988, Yin, 1994). A pesar de que en España la Responsabilidad Social se viene aplicando desde la década de los noventa en las principales entidades, aún no son muchos los casos analizados que hagan referencia a administraciones y entidades de carácter público, menos aún cuando estas se encuentran en un marco de elevada competitividad.

Para realizar el estudio, hemos utilizado la línea de investigación empírica más desarrollada hasta el momento en temas de Responsabilidad y Sostenibilidad en empresas, la cual es la de analizar la información medioambiental divulgada en los informes anuales, o memorias que la propia entidad, en nuestro caso la APBA, elabora y publica (Deegan y Rankin, 1996, Moneva y Llena, 1996, Cormier y Gordon, 2001; Larrinaga *et al.*, 2002, Walden y Stagliano, 2004, Monteiro, 2006, Branco *et al*, 2008).

Al detallado análisis de la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2009 de la APBA hemos unido una serie de breves entrevistas personales (aproxima-

²³ GRI (*Global Reporting Initiative*) es una organización creada en 1997, por iniciativa de *Coalition Environmentally Responsible Economies* (CERES, ONG) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas, cuya labor es el desarrollo de directrices para impulsar un marco conceptual a las memorias de sostenibilidad. El hecho de que la guía del SPTE siga dicho modelo se justifica por varias razones: principalmente porque es un referente mundial en la elaboración de memorias de sostenibilidad, porque existe así la posibilidad de verificar la memoria a través de auditores independientes, lo cual aporta para sus destinatarios una mayor credibilidad y fiabilidad de la información, y porque ofrece la posibilidad de avanzar gradualmente a través de los mencionados "niveles de aplicación", marcando su propio ritmo de avance.

²⁴ En los últimos años, las AAPP han venido publicando diversos informes, como las memorias anuales (con un objetivo básicamente comercial), memorias ambientales (actuaciones que contribuyen a mejorar la calidad ambiental del entorno en el que se ubica el puerto), sin olvidar, por supuesto, los informes anuales económico-financieros.

damente una hora) con los responsables tanto de las principales parcelas de actividad de esta entidad (Presidencia, Dirección económica-financiera, Dirección de recursos humanos, Dirección de concesiones administrativas, etc.), como con los responsables mismos de su redacción, en un continuo *feedback* entre ambos métodos. Todo ello facilitado por la clara colaboración que, en materia de formación e investigación, mantienen la APBA y la Universidad de Cádiz. El trabajo ha sido desarrollado entre los meses de marzo, abril y mayo de 2011.

La Autoridad Portuaria de la Bahía de Algeciras

A diferencia de otros puertos europeos, de larga tradición marítima, el de la Bahía de Algeciras es relativamente reciente. En el siglo XIX, en 1894, se construye la primera instalación portuaria propiamente dicha, siendo a partir de la creación de la Junta de Obras del Puerto en 1906 –coincidiendo con la Conferencia de Algeciras²⁵– cuando arranca su crecimiento. No obstante, el verdadero impulso del puerto comienza en la segunda mitad del siglo XX con el reconocimiento de la comarca como Zona de Preferente Localización Industrial, instalándose a partir de entonces un importante complejo industrial y químico en su bahía, al amparo de las ventajas otorgadas. En 1967 el puerto de Algeciras amplía sus instalaciones al incorporar al puerto de La Línea de la Concepción, denominándose desde entonces Puerto Algeciras-La Línea. Durante los años sesenta, el tráfico de mercancías en contenedores experimentaría un gran auge, lo que unido a la instalación en el puerto de importantes navieras, potenciarían definitivamente el área portuaria.

Desde 1982 al Puerto Algeciras-La Línea se le une el Puerto de Tarifa, ampliándose a todo el Estrecho la competencia de esta Autoridad Portuaria. A partir de 1993 pasa a denominarse Autoridad Portuaria de la Bahía de Algeciras (APBA) que, además de sus dos unidades de negocio –el Puerto de Algeciras-La Línea y el Puerto de Tarifa–, engloba los atraques de Campamento, Puente Mayorga y los pantalanés de las empresas CEPSA, ACERINOX y ENDESA. La APBA, pues, desarrolla una actividad que supera el límite de la propia zona de servicios del puerto, extendiéndose a un entorno con zonas industriales –que caracterizan a la Bahía de Algeciras–, y logísticas en desarrollo (ZAL de “El Fresno”, y expansión)²⁶.

²⁵ Celebrada entre enero y abril de 1906 para solucionar la “crisis marroquí” provocada por la exclusión de Alemania en el acuerdo suscrito entre Francia y España, con el visto bueno del Reino Unido, para delimitar las zonas de Marruecos sobre las que ambas potencias coloniales ejercerían su protectorado.

²⁶ El desarrollo logístico se ha convertido en una necesidad primaria de los puertos de primer nivel, como es el caso del Puerto Bahía de Algeciras, para abrir el abanico de servicios ofertados y ampliar su *hinterland* directo mediante la creación de plataformas de distribución que combinen los medios de transportes marítimo, ferroviario y el tradicional por carretera. La ZAL Bahía de Algeciras es uno de los proyectos más importantes de la Red Logística de Andalucía.

La APBA es un organismo público²⁷, con personalidad jurídica y patrimonio propios, independientes de los del Estado, y, junto a otras 27 AAPP, pertenece a la red de puertos de Interés General del Estado, coordinados por el Organismo Público Puertos del Estado (OPPE), que controla la eficiencia del SPTE.

Desde el punto de vista de su importancia local, nacional e internacional, podemos afirmar que el puerto Bahía de Algeciras es, de entre los puertos de interés general del Estado, el de más relevante situación geoestratégica, situado entre dos mares –Atlántico y Mediterráneo–, y dos continentes, –Europa y África. El Estrecho de Gibraltar es paso histórico de mercancías y personas, hecho que ha colocado al puerto de Algeciras como nodo fundamental de cadenas logísticas de transporte para el comercio y el tránsito general internacional, constituyéndose como una verdadera plataforma *hub*²⁸. Hoy en día compite en este tráfico con el puerto Tánger-Méditerranée. Según cifras de 2009, el puerto Bahía de Algeciras es líder español en movimiento general de mercancías, y segundo en el tráfico de contenedores (detrás del puerto de Valencia). También ocupa el primer lugar en tránsito de mercancías del Mediterráneo, el séptimo a escala europea y el trigésimo cuarto en el movimiento de contenedores a nivel mundial. Es fuente fundamental de renta y empleo para la comarca del Campo de Gibraltar, siendo su cifra de negocios de 83,88 millones de euros en el ejercicio 2009, con inversiones de más de 101 millones de euros. Su comunidad portuaria reúne a más de 300 empresas.

La APBA se encuentra inmersa en el proceso de implementación de su nuevo plan estratégico a través del CMI. Por otra parte, el año 2011 ha sido el primero en que ha realizado y publicado una memoria de RS, sobre datos de 2009, donde refleja el compromiso de la comunidad portuaria con los tres factores claves estratégicos: clientes, sostenibilidad e integración con el entorno; uniendo indivisiblemente de este modo la triple dimensión, que en la APBA se reúnen en dos: el negocio y lo social.

²⁷ Organismo Público dependiente del Ministerio de Fomento. En materia presupuestaria se rige por lo dispuesto en la Ley 48/2003 y en las disposiciones de la Ley General Presupuestaria que les resulten de aplicación. Su contabilidad se ajusta a las disposiciones del Código de Comercio, a las del Plan General de Contabilidad y a las demás que le sean de aplicación.

²⁸ Un puerto *hub* (en inglés: *hub-port*; en francés: *plate-forme portuaire/port-pivot*) es aquel puerto oceánico que aglutina una gran cantidad de contenedores, tanto para ser distribuidos en su zona de influencia, como para su posterior distribución a los puertos de destino final mediante buques oceánicos. También recibe el nombre de puerto de transbordo, atrayente de servicios de largo recorrido y distribuidor de servicios *feeder* (servicios de enlace, generalmente de corta y media distancia). Ministerio de Fomento: "Análisis, Información y Divulgación de la aportación del transporte por carretera a la intermodalidad", Capítulo 1, apartado 1.4 "Infraestructuras", p.19.

El negocio y lo social en la APBA: el mapa estratégico y la memoria de Responsabilidad Social

El Mapa Estratégico de la APBA

Ya vimos en la figura 1 que el desarrollo del Mapa Estratégico era paso imprescindible en la implementación de la estrategia en una empresa, pues es el marco, fruto de la reflexión de la entidad, en el que confluyen las respuestas que esta da a las cuatro perspectivas y las líneas principales de dicha estrategia, resultando como consecuencia el diseño de objetivos estratégicos y de las vinculaciones entre estos.

Dimensiones horizontales: las cuatro perspectivas

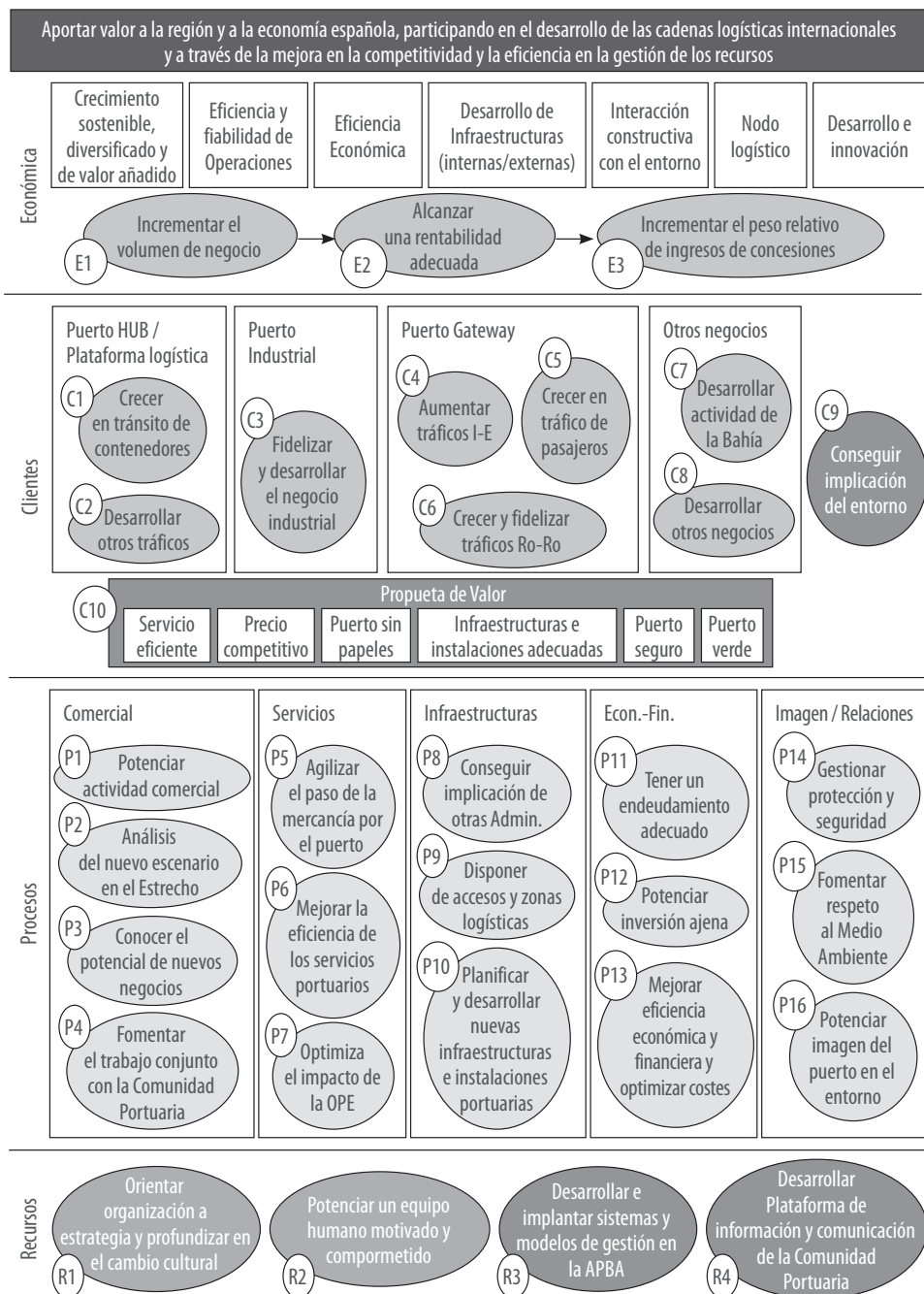
Desde un punto de vista económico-financiero, se trata fundamentalmente de medir la creación de valor en la organización. Los principales objetivos estratégicos habitualmente manejados en esta perspectiva son: crecimiento, mantenimiento (sostenibilidad), aumento de rentabilidad, inversiones, gestión estratégica de costes, estructura financiera y gestión de activos (López Viñegla, 2003). Dentro de este enfoque, la APBA ha establecido tres objetivos estratégicos prioritarios (figura 2): incrementar el volumen de negocio (E1), alcanzar una rentabilidad adecuada (E2), e incrementar el peso relativo de ingresos de concesiones (E3).

En cuanto a los clientes, en general, estos buscan un equilibrio entre calidad, rapidez, disponibilidad de los servicios portuarios y precio a pagar. Y el precio, a su vez, tiene que ver con cuestiones como trámites a administrar –papeles, reflejado dentro del código C10 del Mapa Estratégico de la APBA– o el tiempo que emplea la mercancía en el paso por el puerto (objetivo P5, de mejoras de procesos). En el modelo de CMI del SPTE la perspectiva de clientes se ha desglosado en dos: los propios clientes del negocio y el entorno socio-económico en el que se desarrollan las actividades portuarias. En esta segunda parte deben incluirse objetivos de relación de los puertos con la ciudad y con la Comunidad Autónoma en la que residen (AECA, 2006b). Para la APBA el objetivo general en relación al entorno se refleja en el C9: Conseguir implicación del entorno, poniendo de manifiesto uno de los valores de esta Autoridad. Un dato significativo del Mapa Estratégico de la APBA lo constituye la importante “Propuesta de valor” realizada: servicio eficiente, precio competitivo, puerto sin papeles, infraestructuras e instalaciones adecuadas, puerto seguro y puerto verde.

La perspectiva de procesos identifica aquellos que resultan críticos para el logro de los objetivos planteados en las dos perspectivas anteriores, siguiendo, en consecuencia, la *cadena de valor*. Tiene también una naturaleza dual, al analizar los procesos de la propia AP y los de los prestadores de servicios de su comunidad portuaria. La APBA ha estructurado su mapa en torno a cinco grupos de procesos: comerciales, de servicios, de infraestructuras, económico-financieros y de imagen/relaciones. Se definen un total de dieciséis objetivos, siendo especialmente destacado, en el grupo de Servicios prestados por agentes de su comunidad, el de agilizar el paso de la mercancía por el puerto (P5).

Por último, la referente a recursos y capacidades, para el aprendizaje y crecimiento de la entidad, es la perspectiva clave por excelencia, pues los cimientos organizativos han de consolidarse en este ámbito. Reúne los elementos básicos que hacen funcionar la AP tanto a nivel interno (personas, organización, sistemas y tecnología) como a nivel externo (prestadores de servicios y proveedores externos), sin olvidar las propias infraestructuras portuarias (AECA, 2006b). En un puerto tipo *landlord* como es el de la Bahía de Algeciras, que ha externalizado gran parte de los servicios y actividades no estratégicas, la calidad del servicio depende del conjunto de todas las prestaciones que en la comunidad portuaria se dan al buque, a la mercancía o al pasajero. Por ello, no solo los precios se adaptan, sino también las políticas de recursos humanos, las estructuras organizativas, incluso la cultura, para mantener la calidad del servicio intentando ser más competitivos. La APBA ha establecido cuatro objetivos fundamentales: orientar organización a la estrategia y profundizar en el cambio cultural; potenciar un equipo humano motivado y comprometido; desarrollar e implantar modelos y sistemas de gestión en la APBA y desarrollar la plataforma de información y comunicación de su comunidad portuaria.

Figura 2. Mapa Estratégico General de la APBA (2006).



Fuente: APBA.

Dimensiones verticales: las líneas estratégicas

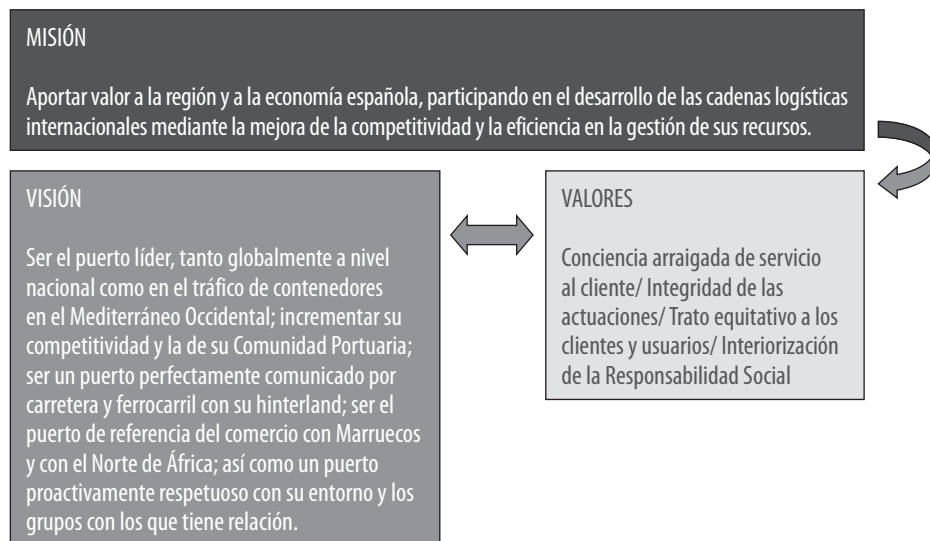
En un análisis vertical del Mapa Estratégico de una AP se determinan cuáles son las Líneas Estratégicas básicas –que deben inspirar la actuación de toda la organización para conseguir la misión–, con cinco grandes líneas de actuación: a) crecimiento; b) excelencia operativa; c) autosuficiencia económica; d) optimización de las infraestructuras; y, e) integración con el entorno. En la APBA estas líneas quedan concretadas en siete, dos más de las señaladas, pues se incorporan el deseo de confirmar su naturaleza de nodo logístico de primer orden, y el de promover la innovación: crecimiento sostenible, diversificado y de valor añadido; eficiencia y fiabilidad de las operaciones; eficiencia económica; desarrollo de infraestructuras (internas y externas); interacción constructiva con el entorno; nodo logístico y desarrollo e innovación.

La confluencia de ambas dimensiones, horizontal y vertical, dan como resultado una cascada de objetivos estratégicos a perseguir, reflejados en el cuerpo del Mapa. La filosofía que subyace en ellos es la de compaginar los principios de eficiencia empresarial con los de apoyo a la sostenibilidad o actuación socialmente responsable; de hecho, hemos podido comprobar que tanto las dimensiones horizontales como las verticales, y, por ende, los objetivos estratégicos, están “salpicados” de ambas vertientes. En la Memoria de Responsabilidad Social la APBA lo refleja con más detalle.

La Memoria Social Corporativa (MRSC) de la APBA

El negocio y lo social, por tanto, han guiado el planteamiento estratégico de la APBA, sus actuaciones y su cultura, y así queda recogido en su misión, visión y valores (figura 3). Ahora, con la presentación ante sus *stakeholders* de la MRSC, la APBA “rinde cuentas” (Hormaechea, 2009).

Figura 3. Misión, Visión y Valores de la APBA



Fuente: APBA, y elaboración propia.

Como primer colectivo o grupo *stakeholder* a satisfacer, la APBA ha de velar por el servicio al cliente, y ello implica garantizar la calidad de los servicios que su comunidad portuaria brinda a este. La comunidad portuaria del puerto Bahía de Algeciras está integrada por actividades de muy distintos sectores, principalmente: terminales de contenedores, navieras, estiba y desestiba, agencias de aduanas, consignatarios, transitarios, *bunkering* y avituallamiento, reparaciones navales, almacenamiento, logística del frío, etc. Aunque, como nodo logístico de primer orden, es el tránsito de mercancías lo más destacado, en los últimos años, la estrategia es la de reducir riesgos y aumentar la eficiencia diversificando servicios, de forma que el *bunkering* está ganando presencia progresivamente como negocio. Las actividades de *bunkering* y reparaciones que se desarrollan en este puerto mantienen más de 1.200 empleos en Andalucía. La misma filosofía estratégica, la diversificación, es la que ha llevado a la APBA a conceder la explotación de su nuevo puerto Isla Verde Exterior a la naviera coreana *Hanjin Shipping*, que con sus instalaciones, *TTIA, Total Terminal International Algeciras*, competirá con la ya existente *APM Terminals Algeciras (Maersk)* en el tránsito de contenedores.

La otra gran característica de este puerto, ser puente entre Europa y África, se pone de manifiesto en datos como que en 2009 cruzaron los dos puertos de la APBA en torno a 5 millones de personas, y 1,19 millones de vehículos (203.572 vehícu-

los industriales). En el intento de explotar el potencial que presenta el Puerto de Tarifa, que está creciendo espectacularmente, la APBA se propone su ampliación, aunque, precisamente, cuestiones sobre su impacto ambiental están haciendo retrasar esta posibilidad. La Universidad de Cádiz ha realizado la estimación sobre el tráfico futuro, según la ampliación proyectada, que se concretan para 2015 en un tránsito de 3 millones de personas en la línea Tarifa-Tánger –en 2009 fue de 1,24 millones–, y más de 600.000 vehículos –en 2009 fueron 287.000–; que situaría a este puerto en tercer lugar peninsular, después de Algeciras y Barcelona.

Además de estas realidades y proyectos básicos en los planteamientos estratégicos de la APBA, su MRSC recoge otros en su estructura de seis apartados: negocio y dimensión social; la APBA y la Responsabilidad Social; puerto-sociedad; profesionales (recursos humanos); sostenibilidad ambiental, y, por último, mención al propio proceso de elaboración de la MRSC. No sería posible desarrollar en este trabajo, por su limitada extensión, todos y cada uno de los aspectos recogidos en ellos, y, por supuesto, la propia MRSC, que es el documento que recoge el detalle de cómo se vinculan continuamente la búsqueda de la eficiencia con la de la sostenibilidad. No obstante, en el cuadro 1 destacamos aquellos que consideramos más relevantes o significativos de la APBA y del entorno en que se ubica el puerto Bahía de Algeciras.

Cuadro 1. Aspectos más relevantes de la MRSC de la APBA, 2009: el Negocio y lo Social

CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO ECONÓMICO Y LOCAL Y REGIONAL (*HINTERLAND*)

- Desarrollo de actividades económicas e infraestructuras que activen su *hinterland* (todo el territorio de la comunidad autónoma andaluza).
- Penetración interna por el corredor interior ferroviario, conexión con Europa a través de Madrid*.
- Mejora de la logística integral en su *hinterland*, para aumentar las actividades import-export (ZAL y conexiones).

COMUNIDAD LOCAL/ APORTACIÓN A LA COMARCA

- Relaciones Ciudad-Puerto: compromiso de traslado de beneficios a la ciudadanía.
- Comisión Puerto-Ciudad: mecenazgo en más de un centenar de actos culturales, deportivos y benéficos (>180.000 €).
- Convenio con los Ayuntamientos de la comarca para obras en el borde litoral que aumenten la calidad y accesibilidad a las zonas portuarias. Usos múltiples de la zona del *Llano Amarillo***.
- Comunicación del papel de la APBA en el entorno, con el fin de generar mayor cercanía, confianza y atraer inversiones (visitas directas: 4.000 personas, de ellas 2.500 escolares).
- **Renta:** 191,9 millones € que se quedan en la comarca: 148,6 de nuevas infraestructuras portuarias (generadoras de empleo y riqueza), 19,6 en coste de personal y 23,7 en otros gastos de explotación.
- **Imagen internacional del puerto y de la comarca:** mediante la Asociación COMPORT***.
- **Empleo:** Puerto de Algeciras (1.238 empleos en Andalucía, directos, indirectos e inducidos, el 68,5% en la comarca)/ Puerto Tarifa Ampliado: aumento del 25,5% del empleo (de 746 a 2.652 empleos en Andalucía).

PERSONAL

Plantilla de 367 efectivos.

- Políticas de formación continua (201.813 € en total en 2009; el 85-90% de la plantilla participó en proyectos e-learning), de desarrollo y retención del talento, y de promoción interna (112 personas: 29 mujeres y 83 hombres); todas ellas integradas bajo el Modelo de Gestión por Competencias, introducido en el sistema portuario español mediante el II Convenio Colectivo. APBA fue pionera en su puesta en marcha.

I+D+I/COLABORACIÓN CON LA UNIVERSIDAD/APOYO A LA CULTURA EMPRENDEDORA

- Miembro del Campus Científico Tecnológico de Algeciras y de la Fundación Universidad Empresa de la Provincia de Cádiz (FUECA), como compromisos activos en la integración del trinomio: ciencia-tecnología-empresa.
- Catalizadora de líneas de I+D+I y de formación (ocho convenios colaboración con universidades andaluzas).
- Relaciones internacionales de la Universidad: jornadas internacionales de logísticas y Aula Universitaria del Estrecho.
- Generación de oportunidades para PYMES, al incorporar operadores de mercados emergentes.
- Participación en todas las instituciones empresariales de la zona (p.e. Asociación de Grandes Industrias del Campo de Gibraltar, AGI).

SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

- En la APBA confluyen casi todas las problemáticas medioambientales: puesta en marcha un tratamiento integral en materia medioambiental y de sostenibilidad de su actividad.
- Seguridad marítima y Responsabilidad Ambiental en infraestructuras y operaciones marítimas.
- Optimización de recursos: entre 2003 y 2009 ahorro del 30% consumo de electricidad y 41% consumo de agua.
- Gestión de Residuos: 47.718 metros cúbicos de residuos procedentes de los buques recogidos y posteriormente tratados (servicio MARPOL†). Ahorro en 2009 de 3.875.322 Kg de CO₂, equivalente a la capacidad de absorción de 620 hectáreas de bosque‡.
- Uso productivo del total de materiales dragados, reutilizados en los rellenos portuarios.
- Conservación y Estudio de la Biodiversidad§: involucración de la APBA en la gestión y monitorización de la amplia riqueza natural de la Bahía, en colaboración con la Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía, instituciones locales, y organizaciones y expertos medioambientales.

* Eje 16 RTE-T, Redes Transeuropeas del Transporte: corredor ferroviario del sudoeste de Europa (Sines-Algeciras-Madrid-París).

** El *Llano Amarillo* es una amplia zona portuaria, en el litoral urbano de Algeciras centro, utilizada como zona de preembarque durante la *Operación Paso del Estrecho* (OPE) (tránsito de 2,5 millones de personas en quince días, que se repite, en menor medida, en fiestas de Navidad, Semana Santa y nacionales tanto en los países de origen como de destino). Este uso supone un ejercicio de responsabilidad de la Comisión Estatal de Coordinación de la Operación, en aras de evitar colapsos en los accesos y el tráfico en la ciudad de Algeciras y las carreteras de la comarca durante la misma, como sucedía en años anteriores. El resto del año sus usos son múltiples para los ciudadanos: aparcamiento, campos de fútbol, sede del club de piragüismo de la ciudad, zona para paseo, etc.

*** Asociación Empresarial para la Promoción Comercial del Puerto Bahía de Algeciras.

† El Convenio Internacional MARPOL, aprobado en 1973 y reformado en 1978 por la OMI (Organización Marítima Internacional) regula la gestión de los residuos generados por los buques.

‡ Considerando que una hectárea de bosque absorbe 6.250 Kg. de CO₂ al año.

§ Gran parte de los espacios de la Bahía de Algeciras gozan de figuras de protección: los Lugares de Importancia Comunitaria (LIC): "Marismas del Río Palmones" (noroeste de la Bahía), "Estrecho Oriental" (centro) y "Estrecho" (suroccidental); y las figuras autonómicas: Paraje Natural de las Marismas de Palmones, y Parque Natural del Estrecho, zonas, ambas, de especial protección de las aves (ZEPA) por su importancia para la avifauna.

La MRSC de la APBA acaba de ser certificada (7 de enero de 2011) por la GRI, obteniendo la calificación A (*Statement GRI Application Level Check*, MRSC, APBA, 2009, p.167).

Reflexiones finales

El proceso de modernización en la gestión de los puertos del SPTE se pone en marcha con la Ley 27/1992. Su principal fin, progresar desde un modelo estatal centralizado a uno más participativo, dotó de autonomía de gestión a las recién creadas AAPP con el propósito de aumentar la eficiencia bajo criterios propios de administración de empresas. Posteriormente, las reformas legales de 2003 y 2010 incluyeron como principio de actuación el de sostenibilidad, que conlleva el de gestionar con Responsabilidad Social. Parece lógico considerar que los entes públicos, por su propia naturaleza, llevan implícita la Responsabilidad Social en sus actividades. No obstante, el hecho de que la gestión de los puertos españoles, a través de las AAPP, haya de ser desarrollada bajo el principio de autosuficiencia económica-financiera y en un contexto de plena competitividad, obliga a que en sus planteamientos estratégicos estas deban conjugar *el negocio con lo social*.

En lo que respecta al *Negocio*, para la APBA, el deseo de aportar valor a la región y a la economía española, participando en el desarrollo de las cadenas logísticas internacionales (misión) es el *leitmotiv* de todo este proceso. La eficiencia es clave en este propósito, pues se persigue generar una determinada rentabilidad prestando servicios al precio más competitivo, sin olvidar el uso óptimo de los recursos, y facilitando, de esta forma, la autofinanciación de sus inversiones. Dentro de este contexto, la implantación del CMI se considera un instrumento realmente útil en cuanto a que obliga a realizar un profundo análisis de los factores claves del servicio, tanto internos como externos; análisis a través de los cuales se pondrán de relieve las sinergias, y, consecuentemente, las relaciones entre estos, y será punto de partida en el proceso de fijación de los objetivos estratégicos y su posterior enlace con objetivos operativos, medibles mediante indicadores que aportarán la información necesaria para mantener al sistema en una continua retroalimentación.

Aunque en el CMI se refleja también lo *Social*, queda más detallado en la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, donde la APBA pone de manifiesto cómo combina la eficiencia del negocio con las conductas pro sostenibilidad y de atención a sus grupos de interés. Lo más significativo en su contenido es su contribución al desarrollo socioeconómico de la comarca y de la región

andaluza, y las actuaciones derivadas de su situación como nodo logístico internacional, de su condición de puente entre dos continentes, de la seguridad marítima y protección necesarias en un paso de tan intenso tráfico, y de la interrelación que mantiene con la estructura de grandes industrias pesadas que caracteriza a la Bahía de Algeciras; sin olvidar la atención a la extraordinaria biodiversidad del entorno, con múltiples figuras de protección nacionales e internacionales, tanto de zonas terrestres, como fluviales o marítimas.

Con este trabajo hemos puesto de manifiesto el compromiso, y la realización, por parte de la APBA de actuaciones que cumplan con su especial doble papel de entidad pública, con su deber de atender a los intereses de la sociedad y su entorno, y agente de primer nivel en el competitivo transporte internacional. Resulta claro que un trabajo de este tipo no puede realizarse si no es contemplando ambos aspectos al unísono. Por supuesto, en la confluencia de ambos, lo económico-financiero y lo socio-medioambiental, tiene gran relevancia no solo cómo actúa la entidad para con los intereses de sus *stakeholders*, sino cómo estos reciben y evalúan tal actuación. De ahí que de cara a futuros trabajos nos planteamos una incorporación metodológica, cual es la de testar y reflejar, a través de entrevistas u otros instrumentos de recogida de opinión, la consideración de los principales grupos de interés aludidos en su Memoria de Responsabilidad Social.

Bibliografía

- [1] AECA (2009a). "Inversión Socialmente Responsable. Estrategias, Instrumentos, Medición y Factores de Impulso", *Responsabilidad Social Corporativa*, nº 5, Madrid.
- [2] AECA (2007). "Gobierno y Responsabilidad Social de la Empresa", *Responsabilidad Social Corporativa*, nº 4, Madrid.
- [3] AECA (2006a). "La Semántica de la Responsabilidad Social Corporativa", *Responsabilidad Social Corporativa*, nº 3 Madrid.
- [4] AECA (2006b). "La Contabilidad de Gestión en el Sistema Portuario Español", *Principios de Contabilidad de Gestión*, nº 31, Madrid.
- [5] AECA (2002). "Indicadores para la Gestión Empresarial", *Principios de Contabilidad de Gestión*, nº 17, Madrid.
- [6] AECA (2001a). "Gestión Estratégica de Costes", *Principios de Contabilidad de Gestión*, nº 23, Madrid.

- [7] AECA (2001b). "Los Sistemas de Información en la Empresa", *Comisión de Organización y Sistemas*, nº 12, Madrid.
- [8] AECA (1998). "Indicadores para la Gestión Empresarial", *Principios de Contabilidad de Gestión*, nº 17, Madrid.
- [9] APARISI, J.A., GINER, A. Y RIPOLL, V. (2009). "Análisis del proceso de implantación de un sistema de gestión estratégica. estudio de caso del Cuadro de Mando Integral en la Autoridad Portuaria de Valencia", *Revista Española de Contabilidad y Financiación*, nº 142, abril-junio, pp.189-212.
- [10] BAIRD, A.J. (2006). "Optimising the container transshipment hub location in northern Europe". *Journal of Transport Geography*, Vol. 14, n. 2, pp. 195-214.
- [11] BARNEY, J.B. (1996). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Ed. Addison Wesley Publishing Company.
- [12] BEBBINGTON, J. Y GRAY, R. (2001). "An Account of Sustainability. Failure, Success and a Reconceptualisation". *Critical Perspectives on Accounting*, n.12(5), pp.557-605.
- [13] BECKERMAN, W. (1995). "How would you like your 'sustainability', Sir? Weak or Strong? A Reply to my critics". *Environmental Values*, n. 4, pp. 169-79.
- [14] BRANCO, M. C., EUGÉNIO, T. Y RIBEIRO, J. (2008). "Environmental disclosure in response to public perception of environmental threats. The case of co-incineration in Portugal". *Journal of Communication Management*, Vol. 12, n. 2, pp. 136-151.
- [15] BUENO, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, Ed. Pirámide, Madrid.
- [16] CORMIER, D. Y GORDON, I.M. (2001). "An examination of social and environmental reporting strategies", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 14, n. 5, pp. 587-616.
- [17] CRESPO, C., GINER, A. Y RIPOLL, V.(2010). "Análisis de indicadores económicos en las memorias de sostenibilidad. el caso del sistema portuario español", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, enero-abril 2010, Vol 2, nº I, Versión digital.
- [18] DE LANGEN, P.W. (2006). "Governance in seaport clusters". *Maritime Economics and Logistics*, n. 6(2), pp. 141-156.

- [19] DEEGAN, C. Y RANKIN, M.(1996). "Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by Environmental Protection Authority". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 9, n.2, pp. 50-67.
- [20] DESS, G.G. Y LUMPKIN, G.T. (2003). *Dirección Estratégica*, Mc Graw Hill. Madrid.
- [21] ELKINGTON, J. (2010). "Road to a new economic order". On line. <http://www.director.co.uk>, July/August 2010, p.30. [fecha de acceso. 08 de abril de 2011].
- [22] ELKINGTON, J. (1997). *Cannibals with Forks. The triple bottom line of 21st Century Business*, Capstone Publishing Limited, Oxford.
- [23] FONVIELLE, W. (1984). "Behavior vs. Attitude. Which comes first in organizational change?", *Management Review*, nº 73, 8, p.14.
- [24] FREEMAN, R.E. Y McVEA, J. (2001). "A stakeholder approach to Strategic Management" en HITT, Michael A. et al.. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Cap. 6, Blackwell Business, Oxford, pp. 189-207.
- [25] GINER FILLOL, A. Y RIPOLL FELIU, V. (2009). Información estratégica de costes y sistemas de información integrados en una unidad de negocio del Sistema Portuario español. *Revista Internacional de Administración & Finanzas (RIAF), The Institute for Business and Finance Research (IBFR)*, Vol. 2, n. 1, p. 73-92.
- [26] GRANT, R.M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Editorial Civitas, Madrid.
- [27] HEAVER, T.D. (2006). "The evolution and challenges of port economics", in Cullinane K. and Talley W. (eds). *Port Economics* (London. Elsevier), p. 11-41.
- [28] HORMAECHEA, J.L.(2009). "Nuevo Plan Estratégico", *Ojo de Muelle. Revista de comunicación interna de la APBA*, nº 7, p.7.
- [29] INSTITUTO PORTUARIO DE ESTUDIOS Y COOPERACIÓN DE LA COMUNIDAD VALENCIANA (FEPORTS) (2008). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad en el Sistema Portuario Español*, FEPORTS, Valencia
- [30] KAPLAN, R.S. Y NORTON, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- [31] KRUK, C.B., Y DONNER, M.L. (2008). "Review of Cost of Compliance with the New International Freight Transport Security. Requirements. Consolidated Report of the Investigations Carried Out in Ports in the Africa, Europe and Central Asia, and Latin America and Caribbean Regions", *Transport Paper*, nº 16, Transport Sector Board, World Bank, Washington, DC.

- [32] LARRINAGA, C., CARRASCO, F., CORREA, C., LLENA, F. Y MONEVA, J.M. (2002). "Accountability and accounting regulation. the case of Spanish environmental disclosure standard", *The European Accounting Review*, Vol. 11, n 4, pp. 723-740.
- [33] LÓPEZ, A. (2004). *Los Sistemas de Información basados en la Estrategia*, Ediciones Deusto Planeta de Agostini Profesional y Formación SL.
- [34] LÓPEZ, A. (2003). *Gestión estratégica y medición. El cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard*, Monografía AECA.
- [35] MALCHOW, M. Y KANAFANI, A. "A disaggregate analysis of port selection". *Transportation Research. Part E. Logistics y Transportation Review*, n. 40E(4), pp. 317-337.
- [36] Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, APBA 2009.
- [37] MENGUZZATO, M. Y RENAU, J.J.(1994). *La Dirección Estratégica de la Empresa*, Editorial Ariel, Barcelona.
- [38] MERRIAM, S. (1988). *Case study research in education. A Qualitative Approach*, Jossey-Bass.
- [39] MONEVA, J.M. Y LLENA, F.M. (1996). "Análisis de la información sobre responsabilidad social en las empresas industriales que cotizan en Bolsa". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 25, n.87, abril/junio, pp. 361-401.
- [40] MONFORT, ENRIC Y MUÑIZ, LUIS (2005). *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- [41] MONTEIRO, SÓNIA S. (2006). "El Medio Ambiente como Factor Clave en la Definición de las Estrategias Empresariales y sus Implicaciones en la Gestión y el Sistema de Información Contable. Una Perspectiva del Caso Portugués", Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Santiago de Compostela.
- [42] NIVEN, P.R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- [43] OLVE, N.-G., ROY, J. Y WETTER, M. (1999). *Performance Drives. A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, New York.
- [44] PALLIS, A.A., VITSOUNIS, T.K. Y DE LANGEN, P.W. (2010). "Port economics, policy and management. Review of an emerging research field". *Transport Reviews*, n. 30(1), pp. 115-161.

- [45] PETERS, T. (2002). *En busca de la excelencia. Visión retrospectiva y análisis para el nuevo siglo*, Nowtilus Gestión.
- [46] PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- [47] RUMELT, R.P., SCHENDEL, D.E. Y TEECE, D.J. (1991). "Strategic Management and Economics", *Strategic Management Journal*, nº 12, pp 5-29.
- [48] SERRANO, F. ET AL (1997) "El Campo de Gibraltar. frontera y puente". En. *I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía*, Jerez de la Frontera.
- [49] SISTEMA PORTUARIO DE TITULARIDAD ESTATAL (1998). Marco Estratégico.
- [50] STAKE, R.E. (1981). "Case study Methodology. an Epistemological Advocacy". In W.W. Welsh (ed.). *Case study Methodology in Educational Evaluation*. Proceedings of the 1981 Minnesota Evaluation Conference, Minneapolis.
- [51] SUYKENS, F. Y VAN DE VOORDE, E. (1998). "A quarter of a century of port management in Europe. objectives and tools", *Maritime Policy and Management*, n. 25(3), pp. 251-261.
- [52] THOMAS, J.B., CLARK, S.M. Y GIOIA, D.A. (1993). "Strategic Sensemaking and Organizational Performance. Linkages among Scanning, Interpretation, Action and Outcomes", *The Academy of Management Journal*, vol 36, nº 2, pp 239-270.
- [53] TONGZON, J.L. (2009). "Port choice and freight forwarders". Transportation Research Part E. *Logistics and Transportation Review*, n. 45(1), pp. 186-195.
- [54] WALDEN, W.D. Y STAGLIANO, A.J. (2004). "An assessment of the quality of environmental disclosures themes", in FREEDMAN, M.; JAGGI, B. Editors, *Advances in Environmental Accounting and Management*, Vol. 2, Elsevier, pp. 137-165.
- [55] YIN, R.K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, London.

Recursos electrónicos

- [1] ONU (Global Compact/Pacto Mundial). <http://www.unglobalcompact.org> [fecha acceso. 11 de abril de 2011].
- [2] OIT. Guía de recursos sobre Responsabilidad Social de la empresa (RSE). <http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csr.htm> [fecha acceso. 11 de abril de 2011].
- [3] OCDE (Guidelines for Multinational Enterprises).

- [4] http://www.oecd.org/document/18/0,3343, zen_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.htm [fecha de acceso. 12 de abril de 2011].
- [5] COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas).
- [6] http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf [fecha de acceso. 11 de abril de 2011].
- [7] PARLAMENTO EUROPEO. Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2007, sobre la Responsabilidad Social de las empresas. una nueva asociación. “<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0062+0+DOC+XML+V0//ES>” [fecha 12 de abril de 2011].
- [8] GRI (Global Reporting Initiative). <http://www.globalreporting.org/Home> [fecha acceso. 12 de abril de 2011].
- [9] CSR EUROPE. http://www.csreurope.org/data/files/guide_to_csr_2010.pdf [fecha de acceso. 13 de abril de 2011].

B Beneficios del Voluntariado Corporativo

M^a Celeste Dávila,

Es Licenciada y Doctora en Psicología.

Desde el año 2006 es profesora de la Universidad Complutense de Madrid. Su principal línea de investigación gira en torno al estudio de la conducta prosocial, concretamente su trabajo se centra en el voluntariado y en el comportamiento de ciudadanía organizacional.

Cuenta con numerosas publicaciones y comunicaciones en congresos en temas como el perfil motivacional y socio-demográfico de los voluntarios, la predicción de la permanencia del voluntariado, la adaptación de instrumentos de evaluación y los beneficios del voluntariado, por ejemplo.

mcdavila@cps.ucm.es

Resumen

El voluntariado corporativo es un tipo de actividad que forma parte de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas. El objetivo de este trabajo es analizar de forma preliminar cómo responden los empleados al desarrollo de este tipo de actividades. Un total de 102 empleados cumplimentaron un cuestionario que incluía medidas sobre beneficios percibidos, número de meses dedicados, apoyo percibido de la organización, comportamiento de ciudadanía organizacional, satisfacción laboral y percepción de justicia procedimental. A través del uso de análisis de senderos se encuentra que los beneficios percibidos permiten explicar de forma directa la percepción de apoyo organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional, y de forma indirecta la satisfacción laboral y la percepción de justicia procedimental. Se analizan las implicaciones derivadas de este trabajo.

Palabras clave

Actitudes hacia la organización, beneficios, Responsabilidad Social Corporativa, voluntariado.

Códigos JEL

J2.

Abstract

Corporate volunteerism is a type of activity that is part of Corporate Social Responsibility of enterprises. The purpose of this work is to analyze preliminary how the employees answer to the development of this type of activities. A total of 102 employees completed surveys that included measurements of perceived benefits, number of months doing volunteerism, perceived organizational support, organizational citizenship behavior, job satisfaction and perceived justice procedural. Through path analysis it is found that perceived benefits predicts directly perceived organizational support and organizational citizenship behavior; and it predict indirectly job satisfaction and perceived procedural justice. The implications of this work are analyzed.

Keywords

Employee attitudes, benefits, corporate social responsibility, volunteerism.

JEL codes

J2.

Introducción

El voluntariado corporativo es un tipo de voluntariado que se ha desarrollado más rápida y ampliamente en EEUU y Reino Unido. En España se encuentra aún en un estado incipiente, pero progresivamente empieza a recibir cada vez más atención y las empresas lo están incorporando como una parte integral de los programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (González, Negueruela, Dávila, 2008).

Se han propuesto diferentes definiciones del voluntariado corporativo. Algunos lo han definido como el voluntariado que es realizado por los empleados con alguna forma de apoyo o implicación por parte de la empresa en la que trabajan (González et al., 2008) y otros como el desarrollo del voluntariado bajo un impulso que es promovido por la empresa (Observatorio del Voluntariado Corporativo, 2010). Tschirhart (2005: 14) define a los programas de voluntariado corporativo como: “políticas y prácticas formales e informales que las empresas usan para promover y ayudar a los empleados a hacer voluntariado en servicios comunitarios”.

¿Qué motiva a la empresa a desarrollar voluntariado corporativo? Según el último estudio del Observatorio de Voluntariado Corporativo (2010), los principales objetivos que persiguen las empresas por orden de importancia son, fundamentalmente, fomentar el orgullo de pertenencia de sus empleados, mejorar el clima de la organización y el desarrollo de las capacidades de los empleados. Pero poco se conoce sobre cómo responden realmente los empleados al desarrollo de este tipo de prácticas por parte de la empresa.

La investigación en torno a la RSC se ha centrado básicamente en la empresa y en los beneficios que esta obtiene con la misma (Margolis y Walsh, 2003, por ejemplo). Pero se ha prestado poca atención a los beneficios que otros grupos implicados pueden obtener, como los empleados, la comunidad, las instituciones sociales y la población en general (Booth, Park y Glomb, 2009). A pesar de ello, cabe destacar el estudio de Valentine y Fleischman (2008), que encuentran que la RSC mediaba la relación positiva existente entre la promoción por parte de la empresa de una cultura organizacional que adopta estándares y prácticas de negocio éticas y la satisfacción experimentada por los empleados. Los estudios de Brammer, Millington y Rayton (2007) y Peterson (2004) aportan también datos con relación a este punto, las percepciones favorables

de los empleados hacia la RSC de la empresa estaban asociadas con un mayor compromiso organizacional.

Cuando es el impacto del voluntariado corporativo lo que se intenta analizar, algunas investigaciones han mostrado que este tipo de prácticas aumenta la moral, la productividad, la retención y el reclutamiento (Geroy, Wright y Jacoby, 2000; Peterson, 2004; estudios revisados en Basil, Runte, Easwaramoorthy y Barr, 2009). Pero se comprueba que, en general, los estudios son escasos, la mayoría son de carácter descriptivo y anecdótico, y carecen de una evaluación empírica rigurosa (Cihlar, 2004; Jones, 2010). Algunos trabajos que merece la pena destacar positivamente son los de De Gilder, Schuyt, y Breedijk (2005) y Jones (2010). Los primeros autores encuentran que las actitudes de los empleados hacia el programa de voluntariado de la empresa correlacionaban positivamente, aunque de forma débil, con el compromiso organizacional y con el comportamiento de ciudadanía organizacional. Jones (2010) muestra que entre las razones por las cuales los empleados responden favorablemente a los programas de voluntariado corporativo, aumentando su permanencia y el desarrollo de comportamientos de ciudadanía organizacional, se encuentra el aumento de la identificación organizacional que genera este tipo de programas.

En base a lo expuesto hasta el momento, el objetivo de este trabajo de investigación es aportar de forma preliminar más datos empíricos sobre cómo responden los empleados al desarrollo del voluntariado corporativo. En este caso, nos centraremos en el análisis de las relaciones existentes entre los beneficios percibidos del voluntariado corporativo y el número de meses en los que se ha estado desarrollando esta actividad, por un lado, y el apoyo organizacional percibido, el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), la satisfacción laboral y la percepción de justicia procedimental, por otro lado.

El apoyo organizacional percibido se refiere a las creencias que los empleados tienen con relación a la extensión en la cual la organización valora sus contribuciones y se preocupa de su bienestar (Eisenberger, Cummings, Armeli y Lynch, 1997). El CCO se refiere a las actividades que hacen los empleados y que exceden de los requerimientos formales de su puesto, contribuyendo al funcionamiento efectivo de la organización (Finkelstein y Penner, 2004). La mayor parte de las conceptualizaciones propuestas sobre este tipo de conductas sugieren dos dimensiones diferenciadas en función de su objetivo: CCO dirigido a las personas (CCOI: conductas prosociales que están dirigidas a personas o grupos específicos en la organización) y CCO dirigido a la organización (CCOO: conductas que tienen como objetivo la organización en sí misma) (Dávila y

Finkelstein, 2010). La satisfacción laboral ha sido considerada como el placer o el estado emocional positivo resultante de la valoración del propio trabajo o de las experiencias laborales (Locke, 1976). Finalmente, la percepción de justicia procedimental se refiere a cómo de justos los empleados valoran las políticas y procedimientos de la empresa, como por ejemplo aquellos dirigidos a evaluar su desempeño (Tepper y Taylor, 2003).

Método

Participantes

Las personas que participaron en el estudio fueron un total de 102 empleados que habían llevado a cabo o que en ese momento desarrollaban actividades de voluntariado corporativo. Dichos empleados pertenecían a 5 empresas¹. Tanto el tipo de actividades que desarrollaban como las empresas a las que pertenecían eran muy diversas.

El 50% eran mujeres y el 49% varones. Las edades estaban comprendidas entre los 24 y 56 años, y la media de edad estaba en los 41,14 años (desviación típica de 7,46 años). Aproximadamente, el 71,6% poseía estudios universitarios, el 26,5% estudios de grado medio y el 1% estudios primarios. Tenían una permanencia media en la empresa de 164,48 meses (desviación típica de 108,84 meses) y la mayoría trabajaba a jornada completa (92%).

Instrumentos

Beneficios percibidos. Se diseñó una escala compuesta por 8 ítems para evaluar en qué medida los empleados percibían una serie de beneficios personales y profesionales derivados de su participación en los programas de voluntariado corporativo. Se utilizó una escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos que va de 1 (nada) a 5 (mucho). El índice de consistencia interna obtenido fue 0,84. Algunos ejemplos de los ítems son: *"Motivación para desarrollar el trabajo"*, *"Mejores relaciones con los compañeros"*.

Número de meses desarrollando voluntariado corporativo. A través de una pregunta abierta se solicitaba que aportasen el número de meses y/o años en los que habían estado desarrollando actividades de voluntariado corporativo en la empresa.

¹ Investigación llevada a cabo gracias a la colaboración de Cajasol, Canal de Isabel II, DKV Seguros, AIDO e IBM.

Percepción de apoyo organizacional. Se utilizó una adaptación al español de la escala empleada en el estudio de Lynch, Eisenberg y Armeli (1999). Dicha escala consta de 8 *ítems* que tienen un formato de respuesta que va de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). El índice de consistencia interna obtenido fue 0,88. Algunos ejemplos de los *ítems* son: *“Mi empresa verdaderamente se preocupa por mi bienestar”*, *“Mi empresa tiene en consideración mis metas y valores en gran medida”*.

CCO. Se utilizó una adaptación al español de la escala diseñada por Lee y Allen (2002) (Dávila y Finkelstein, 2010). La escala está compuesta por 16 *ítems*, con formato de respuesta de escala tipo Likert de 5 puntos, que va de 1 (nunca) a 5 (siempre). Este instrumento permite evaluar dos dimensiones: CCOO y CCOI. La consistencia interna obtenida en el presente estudio fue 0,85 para el primer factor y 0,79 para el segundo. Algunos ejemplos de los *ítems* son: *“Tomar medidas para proteger a la empresa de potenciales problemas”*, *“Ayudar a otros en sus responsabilidades”*.

Satisfacción laboral. Se diseñó una escala que constaba de 3 *ítems* con un formato de respuesta tipo Likert que va de 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo). La consistencia interna obtenida fue 0,80. Algunos ejemplos de los *ítems* son: *“Me siento satisfecho con mi puesto de trabajo actual”*, *“Trabajo sin entusiasmo”*.

Percepción de justicia procedimental. Se utilizó una adaptación al español de la escala utilizada en el trabajo de Baker, Hunt y Andrews (2006). Dicha escala consta de 6 *ítems*, con un formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos que va de 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo). La consistencia interna obtenida fue 0,87. Ejemplos de los *ítems* son: *“Todas las decisiones sobre puestos de trabajo son aplicadas por igual a todos los empleados afectados”*, *“Se permite a los empleados cuestionar o apelar las decisiones sobre puestos de trabajo”*.

Procedimiento

Las condiciones de aplicación del cuestionario se acordaron con cada organización para interferir lo menos posible en su funcionamiento habitual, pero en la mayor parte de las ocasiones un responsable de la organización se hacía cargo de la distribución de los cuestionarios entre los empleados y de la recogida de los mismos. En cualquier caso, el procedimiento seguido en la recogida de información permitía mantener el anonimato de los participantes en el estudio.

Resultados

Para la consecución del objetivo propuesto se llevaron a cabo análisis correlacionales y *path analysis* o análisis de senderos utilizando los paquetes de análisis estadístico IBM SPSS Statistics 19 e IBM SPSS Amos 19.

En la Tabla 1 se presentan las correlaciones entre las variables analizadas y los estadísticos descriptivos de cada una de ellas. Como puede comprobarse, los beneficios percibidos se asociaban de forma significativa y positiva con cada una de las variables estudiadas. En cambio, el número de meses dedicados al desarrollo del voluntariado corporativo no presentaba ninguna relación significativa con el resto de las variables, con excepción de los beneficios percibidos.

Tabla 1. Medias, desviaciones típicas y correlaciones para beneficios percibidos, número de meses dedicados, percepción de apoyo organizacional, CCO, satisfacción laboral y percepción de justicia procedimental.

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1. Beneficios percibidos	-----						
2. Meses dedicados	,23*	-----					
3. Percepción de apoyo	,39**	,14	-----				
4. CCOI	,37**	,08	,18	-----			
5. CCOO	,44**	,06	,50**	,49**	-----		
6. Satisfacción	,22*	-,01	,47**	,09	,23*	-----	
7. Percepción de justicia	,28**	,14	,72**	,09	,36**	,45**	-----
M	2,94	21,34	3,45	4,21	4,11	3,89	2,71
DT	,78	21,98	,76	,48	,64	,91	,85

Nota: * $p < ,05$; ** $p < ,01$.

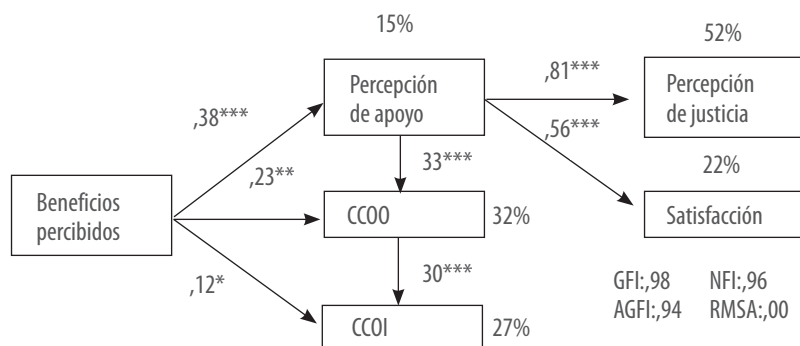
En base al objetivo planteado, y con el propósito de profundizar en las potenciales relaciones directas e indirectas entre dichas variables, se propuso un modelo teórico que permitiese estructurar dichas relaciones. Dadas la asociación encontrada entre el número de meses dedicados y el resto de las variables analizadas, se decidió no incluir esta variable en los análisis.

Para el establecimiento de dicho modelo teórico se llevó a cabo previamente una revisión de las relaciones teóricas existentes entre las variables analizadas, y se realizaron diversos análisis de regresión múltiple, donde cada una de las variables era introducida sucesivamente como variable dependiente y el resto como variables predictoras. Este estudio previo permitió diseñar el modelo que se encuentra descrito en la Figura 1.

El ajuste del modelo se puede considerar aceptable. $\chi^2 (8, N=102) = 6,937$ $p = 0,643$, lo que muestra que las diferencias entre la matriz efectiva y prevista no son significativas. Debido a que este índice de ajuste puede estar muy influido por el tamaño de la muestra estudiada, se analizaron otra serie de medidas de ajuste adicionales y se encontró que mostraban valores que igualmente se consideran aceptables (ver Figura 1). En el caso de los índices GFI, AGFI y NFI, se considera que los valores mayores a 0,90 y próximos a la unidad muestran un ajuste aceptable. Con relación a RMSA, los valores que muestran un ajuste aceptable no deben superar el valor de 0,08 y deben ser próximos a cero.

Las relaciones que se recogen en el modelo muestran que los beneficios percibidos eran un predictor directo y significativo de la percepción de apoyo organizacional (C.R. = 4,27) y de los dos tipos de CCO (CCOO C.R. = 3,21, CCOI C.R. = 2,11). A su vez, la percepción de apoyo organizacional era un predictor directo de la percepción de justicia procedimental (C.R. = 10,53), de la satisfacción laboral (C.R. = 5,33) y de CCOO (C.R. = 4,42). CCOO también aparecía como un predictor directo de CCOI (C.R. = 4,27).

Figura 1. Modelos de análisis de senderos.



Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Discusión

Este artículo comenzaba aludiendo a que se conoce muy poco sobre cómo responden realmente los empleados al desarrollo del voluntariado corporativo. Los resultados hallados permiten arrojar luz en este sentido, y muestran que lo verdaderamente importante para el desarrollo de actitudes organizacionales como la satisfacción laboral y otras consecuencias deseables para la organización, como la puesta en práctica de CCO y la percepción de apoyo organizacional y justicia procedimental, no es el tiempo que se invierte en este tipo de actividades, sino los beneficios que perciben los empleados derivados de su desarrollo. Por ejemplo, cuanto más se perciba que el voluntariado corporativo ha permitido mejorar las relaciones entre compañeros, mejorar la imagen de la empresa o el bienestar personal, se pondrán en práctica en mayor medida conductas tales como ayudar a un compañero en el trabajo o mostrar lealtad hacia la empresa, más pensará el empleado que su organización valora su contribuciones y se preocupa de su bienestar, más satisfacción laboral se experimentará, y en mayor medida se valorará las políticas y procedimientos de la empresa como justos.

No es tanto el desarrollo de actividades en sí, sino más bien la calidad de las mismas y en qué medida permiten a los empleados valorarlas positivamente en función de los beneficios que les reportan.

Los resultados obtenidos también permiten clarificar los mecanismos a través de los cuales los empleados responden favorablemente al voluntariado corporativo. El modelo teórico presentado no es el único que podría permitir explicar de forma adecuada estos mecanismos, pero lo cierto es que es capaz de ajustarse adecuadamente a los datos empíricos, y en ese sentido, debemos entenderlo como un modelo plausible.

En función del modelo presentado, los beneficios percibidos del voluntariado corporativo permitirían explicar de forma directa o indirecta todas las consecuencias analizadas. El impacto sobre la satisfacción y la percepción de justicia procedimental estaría mediado por la percepción de apoyo organizacional, y tendría una influencia directa sobre la puesta en práctica de CCO.

Respecto a CCO, Peloza (2006) encuentra en su investigación resultados que apoyan la fuerte relación que existe entre la motivación de los empleados a ayudar a su empresa realizando actividades de ciudadanía organizacional y su participación en programas de voluntariado corporativo. Los resultados hallados por De Gilder et al. (2005) y Jones (2010) también contribuyen a poner de manifiesto esta relación.

En cuando a la percepción de apoyo organizacional, la teoría del apoyo organizacional (Eisenberger et al., 1997) supone que satisfacer las necesidades socioemocionales y mostrar la disponibilidad de la organización para reforzar el incremento de esfuerzo, lleva a los empleados a desarrollar creencias globales con relación a la extensión en la cual la organización valora sus contribuciones y se preocupa de su bienestar. En este sentido, el desarrollo de los programas de voluntariado corporativo podría ser visto como una disposición de la empresa a ayudar a sus empleados a satisfacer sus necesidades personales, o bien, algunos de los beneficios percibidos podrían ser entendidos como un refuerzo de la empresa por la participación en este tipo de iniciativas.

Tanto la teoría del intercambio social como la teoría de la identidad social permiten explicar por qué los empleados responden positivamente al desarrollo del voluntariado corporativo.

Desde la teoría del intercambio social, un programa de voluntariado corporativo puede permitir iniciar una relación de reciprocidad entre la empresa y los empleados, porque la elección de la empresa sobre el desarrollo de un programa de estas características se considera una elección de carácter discrecional, que muestra que esta valora a sus empleados y está comprometida con su bienestar. En reciprocidad, los empleados responderán a la empresa en función de los beneficios que perciban derivados del programa (oportunidades de desarrollar habilidades profesionales, conocer nuevas personas, etc.), mejorando el desempeño laboral o incrementando su compromiso hacia la organización, por ejemplo (Booth et al., 2009; Jones, 2010). En base a esta teoría, el programa de voluntariado corporativo debería ser diseñado para maximizar los beneficios que los empleados reciben del mismo (Jones, 2010).

Por otro lado, en base a la teoría de la identidad social, diversos estudios han mostrado que la implicación de las organizacionales laborales en causas sociales mejora la reputación de las mismas. A su vez, los empleados se sentirán orgullosos de poder identificarse con organizaciones que tienen una buena reputación y, consecuentemente, sus actitudes hacia la organización mejorarán. De forma inversa, si la reputación de una organización es mala, se predice un efecto negativo sobre las actitudes hacia la organización de los empleados, porque la autoestima de los empleados se vería influenciada negativamente por su asociación con tal organización (Brammer et al., 2007; Jones, 2010; Peterson, 2004).

Una de las limitaciones de este estudio es la diversidad de las características de las actividades de voluntariado desarrolladas por los empleados (no se ha

tenido en cuenta si eran realizadas durante la jornada laboral o fuera de esta, por ejemplo) y de las empresas a las que estos pertenecen. Pero hay que tener en cuenta que el haber estudiado únicamente un tipo de actividad o una organización concreta podría haber tenido un efecto negativo sobre la varianza observada en la medición de algunas variables. En cualquier caso, en futuros estudios no solo debería considerarse las posibles diferencias existentes entre diferentes tipos de actividades de voluntariado y organizaciones, sino también el diferente compromiso con el desarrollo de este tipo de prácticas que las organizaciones presentan (Basil, et al., 2009), ya que quizás una mayor implicación por parte de la empresa podría llevar a una mayor percepción de beneficios derivados o a actitudes más positivas hacia la organización. Otra limitación es que algunas medidas han sido construidas para este estudio, y sería necesaria una validación adicional de las mismas. Debe destacarse también que el estudio se ha basado por completo en medidas de auto-reporte. El interés no se centraba tanto en obtener una medida fiable de los conceptos estudiados, sino en recoger la percepción de las personas en cada aspecto. Otra limitación ha sido el uso de un diseño transversal por sus implicaciones a la hora de establecer relaciones de causalidad. No se puede confirmar que los beneficios percibidos sean realmente la causa de las consecuencias deseables estudiadas y no a la inversa, es decir, que por ejemplo sea la satisfacción laboral lo que lleva a la experiencia de mayores beneficios derivados. Pero la principal limitación del trabajo es el tamaño de la muestra, dados sus efectos de cara a la estabilidad y precisión de los parámetros estimados, lo que limita el alcance de los resultados. En España, el fenómeno del voluntariado corporativo aún es incipiente y todavía no se ha generalizado, a ello se le une la situación de crisis económica por la que atraviesa nuestro país, que ha podido influir en la RSC desarrollada por las empresas.

La contribución de este trabajo debería ser evaluada en el contexto de la escasez de trabajos empíricos sobre este tema y debería ser entendido como un estudio preliminar, cuyos resultados tendrán que ser validados en estudios posteriores. Los resultados hallados ponen de manifiesto que la RSC de la empresa, y en concreto el voluntariado corporativo, no solo proporcionan beneficios hacia el "exterior" (incrementando el interés de los inversores, aumentando la compra de los productos que ofrece o atrayendo a nuevos potenciales empleados, por ejemplo), sino también hacia el "interior", mejorando, por ejemplo, las actitudes de los empleados hacia la organización.

Bibliografía

- [1] BAKER, T.L., HUNT, T.G. Y ANDREWS, M.C. (2006). "Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values". *Journal of Business Research*, 59(7), 849-857.
- [2] BASIL, D.Z., RUNTE, M.S., EASWARAMOORTHY, M. Y BARR, C. (2009). "Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada". *Journal of Business Ethics*, 85, 387-398.
- [3] BOOTH, J.E., PARK, K.W. Y GLOMB, T.M. (2009). "Employer-supported volunteering benefits: Gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations". *Human Resource Management*, 48 (2), 227-249.
- [4] BRAMMER, S., MILLINGTON, A. Y RAYTON, B. (2007). "The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment". *Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- [5] CIHLAR, C. (2004). *The state of knowledge surrounding employee volunteering in the United States*. Washington, DC: Points of Light Foundation.
- [6] DÁVILA, M.C. & FINKELSTEIN, M.A. (2010). "Predicting organizational citizenship behavior from the functional analysis and role identity perspectives: Further evidence in Spanish employees". *Spanish Journal of Psychology*, 13(1), 277-283.
- [7] DE GILDER, D., SCHUYT, T.N.M., & BREEDIJK, M. (2005). "Effects of an employee volunteering program on the work force: The ABN-AMRO case". *Journal of Business Ethics*, 61, 143-152.
- [8] EISENBERGER, R., CUMMINGS, J., ARMELI, S. Y LYNCH, P. (1997). "Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- [9] FINKELSTEIN, M.A. & PENNER, L.A. (2004). "Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches". *Social Behaviour and Personality*, 32(4), 383-398.
- [10] GONZÁLEZ, A.M., NEGUERUELA, M., DÁVILA, M.C. (2008). *Voluntariado apoyado por la empresa: Guía para entidades de acción social*. Madrid: Dirección General de Voluntariado y Promoción Social. Comunidad de Madrid.
- [11] JONES, D.A. (2010). "Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 857-878.

- [12] LEE, K., & ALLEN, N.J. (2002). "Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions". *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- [13] LYNCH, P.D., EISENBERGER, R. Y ARMELI, S. (1999). "Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees". *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- [14] MARGOLIS, J.D. Y WALSH, J.P. (2003). "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business". *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- [15] OBSERVATORIO DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO (2009). *Voluntariado corporativo en España: Informe 2010*. Madrid: Observatorio de Voluntariado Corporativo.
- [16] PELOZA, J. (2006). *Intra-organizational volunteerism: A manual for creating internal marketing programs to recruit employee volunteers*. Toronto: Imagine Canada.
- [17] PETERSON, D.K. (2004). "The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment". *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- [18] TEPPER, B.J. Y TAYLOR, E.C. (2003). "Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors". *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105.
- [19] TSCHIRHART, M. (2005). "Employee volunteer programs". En J.L. Brudney (Ed.), *Emerging areas of volunteering* (pp. 13-29). Indianapolis, IN: ARNOVA.
- [20] VALENTINE, S. Y FLEISCHMAN, G. (2008). "Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction". *Journal of Business Ethics*, 77, 159-172.

Cambio climático y responsabilidad social: análisis especial del caso chino

Luis Ferruz Agudo,

*Departamento de Contabilidad y Finanzas.
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Zaragoza.
Catedrático de Finanzas / Director de GIECOFIN, <http://gesfin.unizar.es>.
lferruz@unizar.es*

Isabel Marco Sanjuán,

*Departamento de Contabilidad y Finanzas.
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Zaragoza.
Profesora Titular de Finanzas / Director del Diploma
de Especialización en Asesoría Financiera y Gestión de Patrimonios
homologado para titulación EFPA. www.efpa.es
imarcosa@unizar.es*

Sara Segura Querol,

*Departamento de Contabilidad y Finanzas.
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Zaragoza.
Becaria de Investigación del Gobierno de Aragón. GIECOFIN, <http://gesfin.unizar.es>
ssegura@unizar.es*

Resumen

El problema del cambio climático se ha convertido en un tema de interés mundial en el área científica, política y económica. En este sentido, los gobiernos de todo el mundo han comenzado a integrar este asunto en sus agendas políticas a la vez que el sector empresarial muestra un interés cada vez mayor, alertado por sus repercusiones económicas y financieras.

En este artículo nos centramos en la forma en que el gobierno chino aborda el problema del cambio climático y, en concreto, las medidas que sigue con vistas a mitigar las consecuencias de la contaminación, el efecto invernadero y la conservación de la energía. La elección de este país se debe al hecho de que

ha sido calificado por gran cantidad de expertos como un ejemplo a seguir. Sin embargo, aunque China ha recibido múltiples elogios en relación a su forma de abordar este problema, también hay autores que cuestionan su efectividad. A este respecto, al final del documento se recogen las principales críticas.

Palabras clave

Efecto invernadero, cambio climático, contaminación, China.

Código JEL

Q28, Q54, Q58.

Abstract

Climate change is becoming an increasingly important issue because of the global consequences it has in the long run. That is the reason why governments all over the world are implementing this topic in their policies as well as companies are showing are more and more interested in this topic because of the influence it has in financial issues.

In this article, we focus on the way the Chinese government tackles how to cut down pollution, greenhouse effect and energy conservation. We have chosen this country because it has been presented as an example by a lot of experts. Notwithstanding, it has also been criticized by others. In this respect, we explain the main weak points of the China policy with regard to climate change at the end of the paper.

Key words

Greenhouse effect, climate change, pollution, China.

JEL Codes

Q28, Q54, Q58.

Introducción

En el contexto del Análisis Financiero y la Dirección Financiera de Empresas, el área del Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social ha ido ganando terreno a lo largo de los años, convirtiéndose en una pieza fundamental de la política empresarial actual.

Los agentes sociales van tomando conciencia de la necesidad de establecer criterios éticos defendiendo convicciones sociales y medioambientales en la gestión diaria o en las inversiones realizadas, añadiendo cualidades adicionales al estudio tradicional de la rentabilidad riesgo.

Este nuevo enfoque tiene su reflejo en el ámbito de las inversiones financieras. Los inversores pueden tomar decisiones de inversión basadas en criterios sociales de acuerdo a sus convicciones personales y esta nueva necesidad se cubre con la aparición de las Instituciones de Inversión Colectiva Responsables, instrumentalizadas fundamentalmente a través de fondos de inversión. Esta figura ha sido analizada, entre otros autores, por Camino (1993), Argandoña y Sarsa (2000) y Cuesta (2005). Incluso algunos autores han analizado este paradigma en los Planes de Pensiones, como es el caso de Ferruz et al. (2010).

En el ámbito empresarial, esta preocupación se traduce en la búsqueda de un código ético que oriente las decisiones de los órganos de gobierno de las empresas, acuñándose el término de Responsabilidad Social definida en Granda y Silos (2004) como “el fenómeno voluntario por el que se busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando, al mismo tiempo, el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente”. Ferruz et al. (2008a, 2008b), por su parte, analizan la evolución temporal de los Códigos de Buen Gobierno en España y Europa respectivamente.

En este contexto, en los últimos años, el cambio climático ha ido cobrando fuerza dentro del ámbito de la Responsabilidad Social al tratarse de un problema que concierne a la sociedad en general y sobre el que las empresas pueden influir notablemente.

A lo largo de la Historia, las condiciones climáticas del planeta han cambiado en numerosas ocasiones, no obstante, nunca antes el factor humano había sido la causa principal de estos cambios. En relación al mundo empresarial, el

cambio climático ofrece nuevas oportunidades de negocio, pero también trae de la mano la ruina de otras actividades económicas.

A pesar de la abundancia de estudios realizados sobre el tema (Canadell (2009) y Rahmstorf (2009), entre otros) que expresan la necesidad de hacer frente al problema, algunos economistas siguen viendo el cambio climático como una externalidad más de su actividad productiva. Por contra, Dietz et al (2007) apuntan dos aspectos fundamentales que diferencian el cambio climático de cualquier otra consecuencia derivada de la actividad económica. Por una parte, la producción de bienes y servicios depende de las condiciones climáticas en gran medida y por otra, las consecuencias del cambio climático se mostrarán a largo plazo y de forma persistente, afectando a generaciones futuras. A esta corriente de pensamiento centrada en la necesidad de crear un futuro "más limpio" se han unido diferentes líderes políticos de la talla de Bill Clinton, Al Gore y Tony Blair, tal y como se indica en Stern y de Vos (2006).

Aunque la integración de las políticas climáticas dentro del programa político de los gobiernos juega un papel fundamental en la lucha contra el cambio climático, es necesario que la sociedad en general y en concreto las empresas, vean el problema desde un punto de vista ético.

En nuestros días, tal y como se explica en Dietz et al (2007), la economía del bienestar solo se fija en las consecuencias de los actos en relación al bienestar de los individuos de la comunidad y este se fundamenta en el consumo de bienes y servicios. No obstante, no se cuestiona la ética de las acciones que han originado esas consecuencias.

Sin embargo, cuando de cambio climático se trata, es necesario adoptar un punto de vista ético. Así, se debe tener en cuenta que los principales perjudicados de nuestra forma de producir y vivir, tan dañinos para el planeta, son las generaciones futuras. Es lógico entonces preguntarse: ¿Acaso nuestros descendientes no tienen el mismo derecho que nosotros a disfrutar del planeta tal y como lo hemos conocido?

Es necesario, por tanto, unir economía y ética y el instrumento fundamental para conseguirlo es la Responsabilidad Social. Tal y como apunta Richardson (2009), tradicionalmente la Responsabilidad Social se ha encargado de que los inversores fueran "inversores éticos" que prioricen desarrollo social y ecológicamente sostenible sobre la maximización de beneficios.

Ante esta situación, cada vez son más los países que abogan por el establecimiento de una legislación que obligue a las empresas a actuar de una manera responsable con el medio ambiente y, por consiguiente, frenar las consecuencias del cambio climático.

Con estas pautas, el presente artículo pretende transmitir la importancia de actuar frente al cambio climático y las acciones que se pueden llevar a cabo al respecto tomando China como referente, la segunda potencia mundial desde 2010. Al tratarse de un país que ha experimentado unas tasas de crecimiento económico elevadas en las tres últimas décadas, el análisis de su política medioambiental puede servirnos para comprobar hasta qué punto son compatibles los objetivos puramente económicos con los medioambientales. A este respecto, el gigante asiático ha sido calificado por numerosos expertos como un referente en la lucha contra el cambio climático. No obstante, otros se muestran escépticos con la efectividad de estas políticas, teniendo en cuenta la gran importancia que se ha dado en China a la consecución de sus objetivos económicos.

Tras la anterior introducción, el trabajo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se analiza la problemática del cambio climático y la estrategia seguida por el gobierno chino al respecto. A continuación, se recogen las críticas vertidas sobre la efectividad de dichas políticas y, por último, se exponen las principales conclusiones del trabajo.

El cambio climático y el sector energético

El problema del cambio climático se ha convertido en un tema de interés mundial en el área científica, política y económica. La política del cambio climático está íntimamente relacionada con la política nacional energética.

La actividad humana genera grandes emisiones de dióxido de carbono y otros gases de efecto invernadero que se acumulan en la atmósfera y son absorbidos por océanos y bosques, provocando el calentamiento global del planeta.

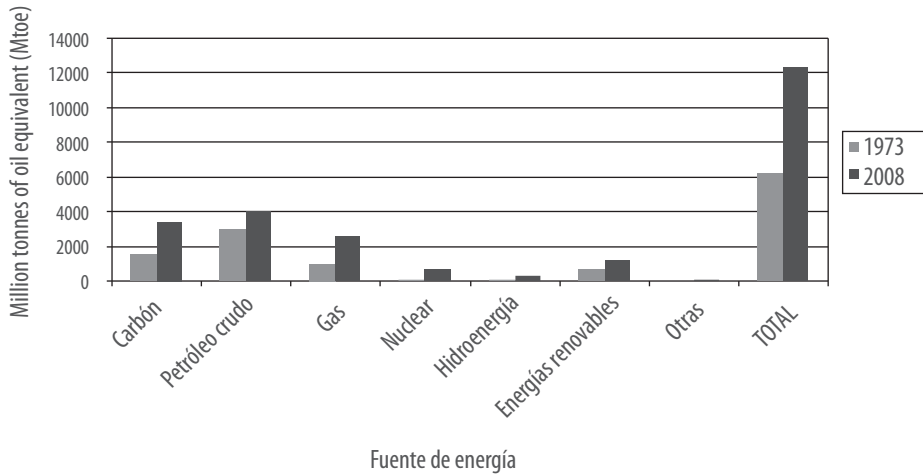
Rahmstorf (2009), entre otros, apunta las principales consecuencias de este fenómeno: ascenso del nivel del mar, incremento de los fenómenos meteorológicos extremos, extinción de especies, destrucción de ecosistemas, acidificación de los océanos y convulsiones en el sistema terrestre.

Estos cambios tienen un fuerte impacto sobre el ser humano y la sociedad. En este sentido, el suministro de agua potable y, por tanto, su uso agrícola e industrial, se ve amenazado debido a los fenómenos meteorológicos extremos,

al cambio en los patrones de precipitaciones y el retroceso de los glaciares de las zonas montañosas. Por otra parte, la subida de la temperatura del planeta de entre 2 a 4 grados repercutirá en la producción de alimentos, pudiendo desencadenarse crisis alimentarias en el peor de los escenarios. Además, no se debe olvidar que el cambio climático puede comprometer la salud del ser humano, haciéndolo más vulnerable ante enfermedades infecciosas circulatorias.

Dada la extrema importancia del tema, han sido muchas las voces de alarma en clamar la necesidad de reducir la emisión de gases nocivos. A este respecto, Canadell (2009) apunta que las menguantes reservas de depósitos de petróleo, acompañado de la creciente dificultad que supone explotar nuevas reservas, configuran un escenario propicio para “descarbonizar” la sociedad. Ante esta evidencia y la creciente preocupación por la seguridad energética nacional, los gobiernos son cada vez más partidarios de potenciar energías alternativas de forma natural. Para ello, en los próximos años se debe hacer un esfuerzo enorme en investigación y desarrollo con el fin de acometer la transformación del sector energético mundial, mucho más del que se ha hecho hasta nuestros días.

El gráfico¹ presenta un resumen de la producción mundial de energía según su fuente, estableciéndose una comparativa entre el año 1973 y 2008. Como es fácilmente observable, la producción total de energía se ha visto duplicada en tan solo 25 años como consecuencia del extraordinario desarrollo industrial. Se puede comprobar, además, que el aumento se ha producido en todas las fuentes. No obstante, los incrementos más significativos han tenido lugar en el carbón y el gas, mientras que las energías renovables y la hidroenergía son las que han experimentado un menor aumento.

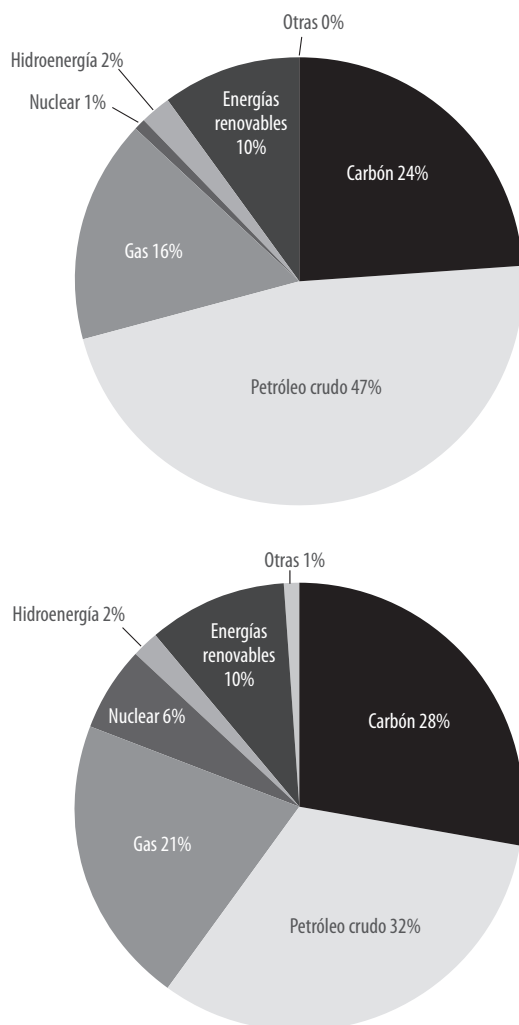
Gráfico 1. Producción mundial de energía en Mtoe¹ (Años 1973 y 2008).

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de International Energy Agency.

Por otro lado, el gráfico 2 muestra la composición de la producción industrial mundial en el año 1973 y en 2008. Como se puede comprobar, más de la mitad de la energía obtenida a nivel mundial tienen su origen en el petróleo crudo y el carbón (70% en 1973 y 60% en 2008). Sin embargo, se puede observar un cambio de tendencia: el carbón ha incrementado su importancia relativa en 4 puntos porcentuales mientras que el petróleo ha pasado de representar un 32% en 2008 frente al 47% de 25 años atrás. La explicación la encontramos en la dificultad de acceder a nuevas reservas de petróleo, como ya se ha comentado en párrafos anteriores. En cuanto a las demás fuentes, el cambio más reseñable se ha producido en la energía nuclear, que ha pasado de representar un 1% a copar el 6%. Por último, las energías renovables siguen manteniendo en un 10% su participación.

¹ Mtoe= Million tonne oil equivalent.

Gráfico 2. Producción mundial de energía en Mtoe (Años 1973 y 2008).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos International Energy Agency.

A tenor de los datos, podemos afirmar que es necesario hacer un mayor esfuerzo en búsqueda de fuentes de energía renovables y los gobiernos tienen una gran responsabilidad al respecto. Así, aunque la efectividad de las políticas climáticas depende de circunstancias nacionales como pueden ser la situación económica del país y la estructura de sus instituciones, existen una serie de instrumentos básicos en los que pueden apoyarse los gobiernos: regulaciones, impuestos y multas, incentivos financieros, propiciar acuerdos voluntarios, instrumentos informativos e inversión en investigación y desarrollo.

A modo de ejemplo, se pueden establecer medidas de reducción de las emisiones en los edificios, en el transporte de energía, en la gestión de los residuos y en otras actividades industriales, agrarias y ganaderas.

El caso de china y su enfoque sobre el problema del cambio climático

El cambio climático en China

Al igual que en el resto del mundo, el cambio climático también está afectando al gigante asiático. Los últimos resultados presentados por la Administración Meteorológica China (China Meteorological Administration) (2011) indican que la temperatura del país se ha visto incrementada en 1.1 °C en los últimos 100 años. De hecho, durante el periodo (1908-2007) se experimentaron 21 inviernos templados, siendo el más cálido de ellos el de 2007 (contando a partir de 1951, año en el que empiezan las observaciones meteorológicas sistemáticas). Estas alteraciones de las condiciones meteorológicas afectan en gran medida a la economía China.

En este sentido, las acusadas sequías, temperaturas extremas y olas de calor en algunas partes del país acentúan la inestabilidad del sector primario, provocando daños severos en cosechas y ganado. Por otra parte, se ha registrado un incremento de la frecuencia de inundaciones y otros desastres naturales. En particular, el acelerado derretimiento de los glaciares en el oeste del país debido al calentamiento global se traduce en una reducción del área glaciar, lo cual, repercute negativamente en ríos y aguas de correduría que tienen como fuentes de alimentación principales el agua de los glaciares. Además, en las últimas dos décadas las reservas acuáticas de los ríos Yellow, Huaihe y Liaohe en el norte de China se han visto reducidas significativamente mientras que los del sur han crecido ligeramente.

El cambio climático también afecta negativamente a las zonas costeras. Según predicciones de la Administración Meteorológica China (2011), el nivel del mar seguirá subiendo, suponiendo graves problemas para el sistema de alcantarillado y el desarrollo normal de la actividad en los puertos.

Política del cambio climático en China

El gobierno chino es consciente de la necesidad de tomar medidas y políticas contra el cambio climático. El objetivo principal es implementar una estrategia de desarrollo sostenible para construir una sociedad orientada a la innovación y el desarrollo que conserve las fuentes energéticas y que sea consecuente con el medio ambiente.

De este modo, China se une a los esfuerzos internacionales por la lucha para proteger el medio ambiente que se han materializado en el Panel Intergubernamental Contra el Cambio Climático y el Protocolo de Kyoto.

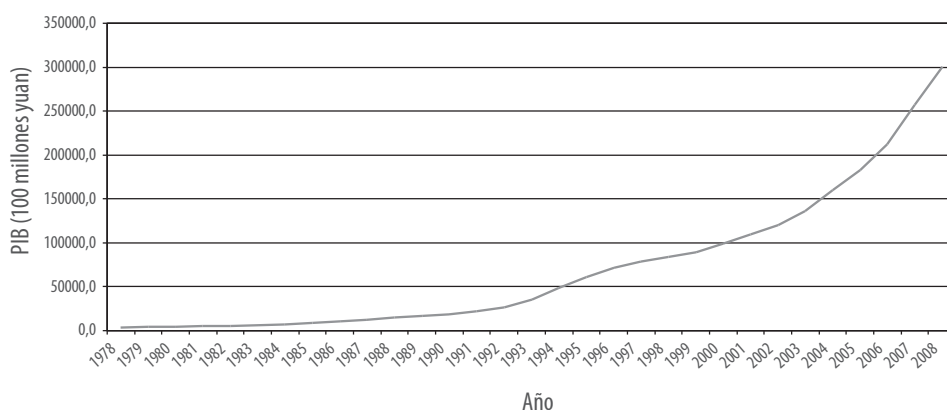
Con una población de 1,4 billones de habitantes y una tasa de crecimiento cercana al 10% para 2010 (según estimaciones del Fondo Monetario Internacional) China se ha convertido en la segunda potencia mundial por detrás de Estados Unidos.

A lo largo de las tres últimas décadas, el gigante asiático ha experimentado un periodo de rápido crecimiento económico, pasando de una economía de centralizada a una de mercado gracias a las reformas que empezaron en 1978.

En este contexto, el gráfico 3 representa la evolución del Producto Interior Bruto desde los años 70 hasta nuestros días. Como se puede comprobar a simple vista, a mediados de los años 90 comienza una etapa de crecimiento exponencial para la economía China, que hoy por hoy aún no ha frenado.

Estos resultados positivos de la economía también han traído consigo externalidades negativas. En relación al medio ambiente, las emisiones de dióxido de carbono han crecido considerablemente. Los impactos del cambio climático se pueden observar en diferentes sectores y regiones del país. Es por ello que el gobierno chino ha mostrado un gran interés por minimizar las consecuencias, tal y como queda patente en la vasta normativa medioambiental desde el año 2000 (Tabla 1).

Gráfico 3. Evolución del PIB² en China de 1978 a 2008.



Fuente: Nacional Bureau of Statistics of China.

² Medido en millones de yuan chino. PIB calculado a precios corrientes.

Tabla 1. Principales medidas medioambientales del gobierno chino en los últimos años

Medida del gobierno chino	Año
Ley de la promoción de una producción más limpia	2003
Ley de conservación de la energía de la población de la República China	2003
Ley de administración de la tierra de la población de la República de China	2003
Ley de pradera de la población de la República China	2003
Ley de control de las inundaciones de la población de la República de China	2003
Ley de progreso de la ciencia y la tecnología	2003
Ley de popularización de la tecnología en la agricultura	2003
Ley de la prevención y el control de la contaminación atmosférica	2003
Ley de la protección medioambiental	2003
Ley de la energía eléctrica	2003
Ley de control de la contaminación medioambiental de los residuos sólidos	2003
Ley de prevención y transformación de los desiertos	2003
Ley de la meteorología	2003
Ley de la industria del carbón	2003
Ley de las fuentes minerales	2003
Ley de los bosques	2004
Ley de las energías renovables	2005
Medidas para la dirección de proyectos de desarrollo limpio	2007
Investigación sobre el mercado del carbono	2007
Programa Nacional de China del Cambio Climático	2007
Acciones científicas y tecnológicas para el cambio climático	2007
Condiciones y políticas de la energía china	2007
Primer documento blanco sobre condiciones y políticas energéticas	2007
Convención de las Naciones Unidas sobre el cambio climático	2009
Protocolo de Kioto	2009
Políticas y acciones para dirigir el cambio climático	2009
China crea comisión nacional de energía dirigida por Premier	2010

Fuente: China Climate Change Info-Net.

En los últimos años, China ha hecho un gran esfuerzo por integrar acciones relativas al cambio climático en su 11º Plan quinquenal 2006-2010 de desarrollo económico y social (Eleventh Five-year Plan for National Economic and Social Development). En primer lugar, se han intensificado los esfuerzos para ahorrar energía y mejorar la eficiencia energética y para reducir las emisiones de dióxido de carbono por unidad de PIB en un margen notable para el año 2020 con respecto al nivel de 2005. En relación a la producción de energía, se ha trabajado para desarrollar la energía renovable y la nuclear, y por aumentar la proporción de combustibles no fósiles en

el consumo de energía primaria de alrededor del 15% para el año 2020. En tercer lugar, se ha hecho un importante esfuerzo con vistas a aumentar la cobertura forestal en 40 millones de hectáreas y las existencias forestales en 1,3 millones de metros cúbicos para el año 2020 en comparación con los niveles de 2005. En cuarto lugar, se han intensificado esfuerzos para desarrollar la economía verde, economía baja en carbono y la economía circular. Por último, se impulsará la mejora de la inversión, el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el clima.

Para enfrentarse a la nueva situación, la política china ha seguido una línea de actuación que tiene dos objetivos fundamentales. En este sentido, las medidas políticas se dividen en dos grupos: las que tienen como objetivo mitigar el cambio climático y las que surgen con la finalidad de adaptarse a este. En los próximos subapartados comentaremos los aspectos más relevantes de las mismas.

Por otra parte, China ya aprobó a finales de 2010 el 12º Plan quinquenal (2011-2015), en el que el objetivo de protección del medio ambiente ocupa un lugar privilegiado. Las políticas climáticas del próximo quinquenio se centrarán en tres pilares fundamentales: ahorro de energía, protección del medio ambiente y el reciclaje de recursos.

Políticas para mitigar el cambio climático del 11º Plan quinquenal

China ha adoptado políticas para mitigar el cambio climático, haciendo grandes esfuerzos para ajustar la estructura de la económica para adaptarla al nuevo entorno. Entre otras acciones, ha establecido sistemas de uso y conservación eficiente de la energía.

El gobierno chino le da mucha importancia a la estructura de crecimiento económico. De esta manera, se han planteado políticas industriales y programas especiales que buscan la optimización de la conservación de la energía. Así, se plantea un nuevo sistema de fabricación empresarial que el gobierno chino (2009) define con la siguiente frase "menos *input*, menos consumo, menos emisión y mayor eficiencia".

El gobierno trata de transmitir esta filosofía a las empresas del sector industrial del país incidiendo en la implantación de medidas, como la retirada progresiva de los sistemas de producción que han quedado obsoletos, avance en nuevas tecnologías, conservación de la energía y reducción de la contaminación. Siguiendo esta línea de pensamiento, en el caso de la industria automovilística, además, se añaden una serie de aspectos adicionales propios del sector: énfasis en la búsqueda de coches que funcionen con energía alternativa a la del petróleo. En industrias

intensivas en energía se centran en la conservación de la energía y protección del medio ambiente. En industrias del hierro, acero y las industrias petroquímicas, se han establecido, entre otras, medidas de detallar el consumo de energía por unidad de producto y ratios de reciclaje como forma de control.

A continuación se presentan diversas políticas planteadas por el gobierno chino con el fin de mitigar los efectos del cambio climático.

Desarrollo del sistema de reutilización de los componentes de los automóviles

En 2008 el Gobierno seleccionó 14 empresas automovilísticas (empresas de prueba) para comenzar proyectos de reutilización de componentes, presentándose los estándares tecnológicos para la reutilización de tres tipos de 11 componentes de coche.

Ahorro de energía e incremento de la eficiencia

Todas las regiones más importantes del país han establecido sistema de uso eficiente de energía. Con el fin de asegurar la conservación de la energía y la reducción de emisiones contaminantes, se ha hecho un gran trabajo estadístico y de supervisión de estos sistemas.

En este sentido, se han planteado 10 proyectos clave que tienen como tema central la conservación de la energía, en concreto, la conservación de la energía para edificios, conservación del petróleo y conservación de la energía de los motores eléctricos.

Desarrollo de energía baja en carbono

El gobierno chino le da gran importancia al desarrollo de fuentes de energía con baja emisión de carbono, como pueden ser las energías renovables. Con este objetivo en mente, China ha utilizado políticas fiscales con el fin de incentivar el uso de estas energías. Por otra parte, también ha llevado importantes iniciativas con el objetivo de fomentar la instalación de placas fotovoltaicas en edificios, impulsar el uso de las energías renovables en zonas rurales e inversiones estatales en I+D para disminuir los efectos del cambio climático.

China ha incrementado notablemente la inversión científica y tecnológica para afrontar el cambio climático, y mediante planes nacionales ha organizado la realización de diversas investigaciones, entre las que cabe destacar el desarrollo de tecnologías de conservación de la energía y el diseño de coches eléctricos, desarrollo de equipos para energía solar.

Políticas para adaptarse al cambio climático del 11º Plan quinquenal

Aparte de las políticas anteriores, que tenían como objetivo principal la reducción de los efectos del cambio climático, el gobierno chino también ha establecido una serie de medidas para adaptarse al nuevo entorno. Estas son las políticas de adaptación al cambio climático que se han establecido en distintos ámbitos:

Agricultura

En el campo de la agricultura, en 2008 el gobierno chino incrementó la inversión en la construcción de infraestructuras. Así, invirtió 5,9 billones de yuanes para la renovación de las estructuras de conservación del agua en amplias zonas de irrigación. A su vez, se hizo un gran esfuerzo de popularización de tecnologías de ahorro de agua de riego.

Bosques y otros sistemas naturales ecológicos

Desde 2008, China ha prestado especial atención a potenciar la utilización de los bosques de una forma más científica y se ha delimitado un marco legal. Entre otras acciones, se ha modificado la regulación de prevención de incendios en los bosques y el plan de actuación forestal con vistas a adaptarse al cambio climático.

Reservas de agua

En 2008, el gobierno chino invirtió 11,7 billones de yuanes en varios proyectos relacionados con las reservas de agua. Entre otras iniciativas, se solventaron problemas ligados al agua potable de 48.24 millones de habitantes residentes en zonas rurales.

Zonas costeras

Desde 2008, China ha establecido un plan de trabajo para adaptarse al cambio climático en el contexto del sector marino. Son reseñables las siguientes iniciativas: plan para la protección y utilización de las zonas costeras y el plan para investigar los impactos de los cambios en el nivel del mar. Por otra parte, se han intensificado los esfuerzos en construir, supervisar y administrar zonas marítimas protegidas. Estas acciones se instrumentalizan, por poner un ejemplo, en el establecimiento de 18 áreas en la zona costera para supervisión ecológica marina cubriendo un área de un total de 52.000 km cuadrados de superficie.

Política climática china. Críticas

Aunque China ha recibido múltiples elogios en relación a su forma de abordar el cambio climático, también hay autores que cuestionan la efectividad del Plan quinquenal. En este contexto, tal y como apunta Yang (2008), aunque lo planificado en dicho documento transmite una gran motivación, no es menos cierto que actualmente la prioridad principal del gobierno es el crecimiento de la economía, relegándose los problemas medioambientales a un segundo plano.

En este contexto, ¿serán las políticas centradas básicamente en el medio ambiente y el cambio climático bien consideradas? ¿Se pueden implementar adecuadamente las políticas teniendo en cuenta las políticas regulatorias y las estructuras institucionales presentes?, se pregunta Yang (2008). En el pasado, la implantación de ciertas normas no ha sido suficiente para asegurar la viabilidad del Plan, ya que, finalmente, apenas se cumplía debido, como ya se ha comentado anteriormente, a la priorización por parte de los políticos de cumplir con los objetivos en términos económicos.

Este tipo de situaciones se dan con especial asiduidad en escenarios Post-Comunistas. Así, autores como Tilcsik (2010) han estudiado la existencia de un *gap* entre las políticas que en teoría se deberían aplicar por las organizaciones (de acuerdo a las normas establecidas) y las que en realidad son llevadas a la práctica. De esta manera, las empresas cumplen la normativa establecida institucionalmente mediante cambios simbólicos pero sin llevar a cabo ningún cambio sustancial dentro de la organización.

Por ello, además de dictar nuevas leyes, es imprescindible hacer reformas institucionales en el país y realizar una campaña de concienciación de la población en relación al cambio climático.

Conclusiones

A lo largo de la Historia, las condiciones climáticas del planeta han cambiado en numerosas ocasiones. Sin embargo, nunca antes el factor humano había sido la causa principal de estos cambios.

El origen de la situación en la que vivimos viene determinado por las fuentes energéticas utilizadas por el sector empresarial en su proceso de producción, y por la sociedad en general en su día a día. Así, la mayor parte de la electricidad que se produce tiene su origen en el petróleo y el carbón, mientras que las fuentes de energía renovables son escasamente utilizadas.

Sin embargo, el escenario está empezando a cambiar como consecuencia de las crecientes dificultades que conlleva la extracción de petróleo unida a las menguantes reservas del mismo. Todo este escenario ha motivado a los gobiernos a integrar la política de cambio climático en su programa político con el fin último de transformar radicalmente el sector energético.

En este sentido, China, segunda potencia mundial por detrás de Estados Unidos y con una población estimada del orden de 1.400 millones de habitantes, ha planificado una importante estrategia contra el cambio climático para los próximos cinco años.

Por otra parte, en los últimos cinco años ya ha hecho un esfuerzo considerable en la implantación de políticas con un doble objetivo: mitigar el cambio climático y adaptarse a las nuevas circunstancias del planeta. Aunque China ha recibido múltiples elogios por la manera de abordar el cambio climático, algunos autores apuntan que para que estas políticas sean totalmente efectivas, además de dictar nuevas leyes, es imprescindible hacer reformas institucionales en el país y realizar una campaña de concienciación de la población en relación al cambio climático.

Por último, no debemos olvidar que aunque los gobiernos juegan un papel fundamental en la lucha contra el cambio climático, es necesario que las empresas tomen cartas en el asunto y vean el problema desde un punto de vista ético con sus correspondientes interrelaciones económicas y financieras, incluyendo esta creciente problemática en el contexto de la Responsabilidad Social.

Bibliografía

- [1] ARGANDOÑANA, A. Y SARSA, D. (2000). "Los fondos éticos y la promoción de la ética inversora". *Papeles de Ética, Economía y Dirección*. Nº 5.
- [2] CAMINO, D. (1993). "Los fondos de inversión éticos". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. 22, Nº 75, 397-417.
- [3] CANADELL, JOSEP. (2009). "Una sociedad 'descarbonizada' ¿utopía o necesidad?". *Vanguardia Dossier*, Vol. 33, pp. 39-43.
- [4] CHINA CLIMATE CHANGE INFO-NET (2011). "Laws and Regulations". Disponible en: <http://www.ccchina.gov.cn/en/column.asp?ColumnId=17&ScrollAction=2> [Consultado el 3 de febrero de 2011].

- [5] CHINA GOVERNMENT (2009). "China's Policies and Actions for Addressing Climate Change-The Progress Report 2009". Disponible en: <http://www.cc-china.gov.cn/WebSite/CCChina/UpFile/File571.pdf>. [Consultado el 10 de febrero de 2011].
- [6] CHINA METEOROLOGICAL ADMINISTRATION (2011). "Domestic Forecast". Disponible en: <http://www.cma.gov.cn/english/forecast.php> [Consultado el 28 de febrero de 2011].
- [7] DE LA CUESTA, M. (2005). "Las inversiones socialmente responsables como palanca de cambio económico y social". Revista Futuros. Nº 11. Vol. III.
- [8] DIETZ, S., HEPBURN, C.J. Y STERN, N. (2007). "Economics, Ethics and Climate Change", *SSRN eLibrary*. Disponible en: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1090572 [Consultado el 28 de enero de 2011].
- [9] EUROSTAT (2011). "Total Greenhouse Gas Emissions (source: EEA)". Disponible en: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=0&language=en&pcode=ten00072> [Consultado el 28 de febrero de 2011].
- [10] FERRUZ, L., MARCO, I. Y ACERO, I. (2008a). "Evolución temporal de los códigos de Buen Gobierno en España". Boletín Económico de ICE (Información Comercial Española). Nº 2948, 19-28.
- [11] FERRUZ, L., MARCO, I. Y ACERO, I. (2008b). "Códigos de Buen Gobierno, Ética y Responsabilidad Social. Análisis comparativo europeo y aplicabilidad a las empresas españolas". Universidad de Zaragoza. Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza.
- [12] FERRUZ, L., MARCO, I. Y ACERO, I. (2009). *Gobierno corporativo y Responsabilidad Social*. Universidad de Zaragoza. Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza.
- [13] FERRUZ, L., MUÑOZ, F. Y VARGAS, M. (2010). "Stock picking, market timing and style differences between socially responsible and conventional pension funds: evidence from the United Kingdom". *Business Ethics: A European Review*. Vol. 19, 4, pp. 408-422.
- [14] GRANDA, G., SILOS, J. (2004). "Informe Forética 2004 – Situación en España". Disponible en: www.foretica.org [Consultado en febrero de 2011].
- [15] INTERNATIONAL ENERGY AGENCY (2011): "Key World Energy Statistics". Disponible en: http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2010/key_stats_2010.pdf [Consultado el 1 de marzo de 2011].

- [16] NATIONAL BUREAU OF STATISTICS OF CHINA (2009). "China Statistical Yearbook 2009". Disponible en: <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2009/indexeh.htm> [Consultado el 16 de febrero de 2011].
- [17] RAHMSTORF, S. (2009). "Cambio climático debido a los gases de efecto invernadero. ¿Cuánto tiempo nos queda?", *Vanguardia Dossier*, Vol. 33, pp. 7-19.
- [18] RICARDO, V. (2009). "Adaptación al cambio climático: ¿a qué y por qué?" *Vanguardia Dossier*, no. 33, pp. 86-92.
- [19] RICHARDSON, B.J. (2009). "Climate Finance and its Governance: Moving to a Low Carbon Economy Through Socially Responsible Financing?". *International & Comparative Law Quarterly*, 2009.
- [20] STERN, N. & DE VOS, R. (2006). "Going the extra mile: Climate change is a hot topic, and this trend has spawned new advocates for renewable energy", *refocus*, Vol. 7, no. 6, November-December 2006, pp. 58-59.
- [21] STERN, N. (2009). "Imperfections in the Economics of Public Policy, Imperfections in Markets, and Climate Change", *SSRN eLibrary*. Disponible en: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1516252. [Consultado el 1 de marzo de 2011]
- [22] TILCSIK, A. (2010). "From Ritual to Reality: Demography, Ideology and Decoupling in a Post-Communist Government Agency". *The Academy of Management Journal*, 53:1474-1498.
- [23] YANG, T. (2008). "The Implementation Challenge of Mitigating Greenhouse Gas Emissions in the Developing World: The Case of China". *Georgetown International Environmental Law Review (GIELR)*, Vol. 20, no 20.

**Colaboraciones,
documentos,
buenas prácticas
y casos**



Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido: Diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados

Antonio Vives, Ph. ,
D. Socio Principal, CUMPETERE
Profesor Consultor, Stanford University
Ex Gerente, Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo

Introducción

En enero de 2011 se publicó el artículo *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*, Porter y Kramer (2011), en el Harvard Business Review. Este artículo, tanto por la reputación de sus autores como por el medio en que se publicó, la prominencia que le ha dado el medio y la difusión y publicidad que le han dado sus autores, ha tenido gran repercusión.

Este artículo ha creado valor para la Responsabilidad Social de la Empresa al actualizar el interés en estos temas en amplios sectores y provocar una discusión que está permitiendo afinar su concepción y su estrategia de implementación. Es posiblemente su mayor contribución porque, como se ha mencionado en otras publicaciones, no añade nada nuevo la práctica de la Responsabilidad Empresarial, más bien le resta, al crear confusión, como comentamos más adelante (The Economist (2011), Gunther (2011), Vives (2011a, 2011b), Campher (2011), Salas Fumás (2012))¹

Adicionalmente, la propuesta se ha popularizado como consecuencia de la relativa insatisfacción sobre el concepto, en su versión tradicional, de la Responsabilidad Social de la Empresa, RSE. Esta insatisfacción se debe en gran me-

¹ Salas Fumás (2012), concluye que la "distinción entre valor económico y valor social... tal como se indica en el trabajo de Porter y Kramer, no es el más apropiado para orientar la gestión de las empresas hacia la Responsabilidad Social, es decir, hacia las decisiones de gestión que redunden en mayor beneficio para la sociedad".

dida a la falta de comprensión de muchas empresas y autores sobre lo que el concepto y estrategia de la RSE representan, en parte debida a que su nombre no es muy descriptivo y puede llevar a confusión, pero en gran parte por los errores y abusos que han surgido en su implementación y la comunicación de lo que ello representa. **Se ha confundido el concepto y estrategia con la mala implementación.** Adicionalmente, como toda estrategia empresarial, está en constante evolución, en función de los resultados que rinde su implementación y en función de los avances tecnológicos, sobre todo de la medición de los costos y beneficios de la implementación. Pero esta evolución no está siendo adecuadamente difundida y se mantienen concepciones arcaicas de la RSE.

La Responsabilidad Social de la Empresa ha dado lugar a artículos paradigmáticos como el de Milton Friedman en el New York Times en 1970 y, 40 años después, uno de Karmani (2010) en el Wall Street Journal. Habiendo aparecido en medios de difusión masiva, ambos artículos son relativamente conocidos y provocaron gran controversia en su momento. El primero ha sido mal interpretado alegando que su principal argumento es que el “negocio del negocio es hacer negocios” y que se opone a que la empresa asuma responsabilidades por resolver problemas sociales. Aunque esto es lo que dice, sin embargo, se menciona muy poco que en el artículo también se reconoce que hay diferentes maneras de hacer negocios y reconoce que una empresa puede estar interesada, por ejemplo, en el desarrollo de las comunidades, ya que ello la puede beneficiar. El segundo artículo es una argumentación en contra de las prácticas responsables de la empresa, tildándolas de ser irrelevantes (si hay congruencia ente los beneficios a la sociedad y la empresa, las va a hacer igual) o de inefectivas (si no hay congruencia, privará lo que beneficie a la empresa). Esto resulta ser un análisis simplista al ignorar el gran espectro del impacto que estas prácticas tienen de forma tangible o intangible en el largo plazo y el corto-placismo y perversidad de los incentivos dentro de la empresa. Una cosa es la teoría y otra la práctica.

Esta insatisfacción con el concepto de la RSE, los malos ejemplos de su implementación y la búsqueda por encontrar novedades han dado lugar a la proliferación de conceptos y estrategias que, con nombres diferentes y más vistosos, pretenden atajar los problemas percibidos en la RSE. Sin embargo, como argumentaremos más adelante, no atacan el problema, que **no es un problema de concepto o estrategia sino que es un problema de implementación.**

En este artículo vamos más allá de la discusión semántica o de la novedad del concepto. El objetivo es presentar una discusión sobre **las ventajas y desventa-**

jas para las empresas de adoptar estrategias de Creación de Valor Compartido, CVC, en comparación con la estrategia de Compartir el Valor Creado, que es la que propugna la Responsabilidad Social de la Empresa, RSE. También discutiremos las dificultades en la **implementación** de la CVC en comparación con la mayor flexibilidad y efectividad de la RSE y haremos especial mención de esta problemática en países donde el mercado de la Responsabilidad no está bien desarrollado en empresas donde sus actores (los *stakeholders*) actúan poco, como lo es el caso de las pequeñas y medianas empresas y los países en vías de desarrollo.

Argumentaremos que la CVC, tal y como la proponen Porter y Kramer, PK, **es una versión restrictiva de la RSE y que no resuelve la problemática derivada de su implementación.**

Dos conceptos semejantes, dos estrategias diferentes

¿Qué entendemos por RSE? Ha habido muchas definiciones, que han ido evolucionando a través del tiempo, en función de lo que se ha ido aprendiendo a través de su estudio en medios académicos y a través de su implementación en las empresas. Un buen ejemplo de esta evolución es el cambio de definición que ha adoptado la Comisión Europea en sus políticas sobre la materia. En el año 2002 (Comisión Europea, 2002) la definía como *"la integración voluntaria, por parte de las empresas, de objetivos sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con el resto de actores implicados"*. Esta definición tenía la implicación de que la RSE era algo **añadido** a las actividades normales de la empresa que iban más allá del comportamiento ético y del cumplimiento de las leyes. Diez años después, en 2011, la define como *"la responsabilidad de las empresas con sus impactos en la sociedad"*. Así de sencillo. Reconoce ahora que no es un agregado voluntario, que es el asumir una responsabilidad por sus impactos, que la empresa forma parte de la sociedad, que no puede abstraerse de ella, que no está por encima de ella. Cambia la definición, cambia la letra, pero el espíritu de lo que es la Responsabilidad Social de la Empresa se mantiene.

Muchas empresas confundieron la responsabilidad limitada, de carácter legal, de sus dueños o accionistas a responder solo con los activos de la empresa con la creencia implícita de que la misma empresa podría ignorar los impactos que no estuvieran regulados. En cierta medida este era el pensamiento de Friedman en su famoso artículo de que la Responsabilidad Social de la Empresa es tener ganancias. La "novedad" de que la empresa es responsable por sus impactos,

aun cuando no estén regulados, ha tardado en permear sobre un gran número de ellas. No teniendo reglas claras sobre lo que ello implica, cada empresa adoptó diferentes estrategias, al principio de forma reactiva, para proteger su reputación y como medida de mitigación de riesgos sobre los impactos percibidos como negativos. Esta es la visión que todavía persiste en un gran número de ellas. Algunas empresas, percibiendo la gran diferencia de poder económico que tenían con algunos sectores de la sociedad con los que interactuaban, quisieron también incorporar acciones que los beneficiaran. Al principio, se hacía vía la contribución a la solución de problemas percibidos, a través de la filantropía y la acción social, pero cada día más a través de una visión integral de las relaciones de la empresa y su entorno económico, social y ambiental.

Muchas empresas todavía entienden que su responsabilidad se limita a obedecer las leyes y regulaciones, mitigar impactos negativos y, de paso, hacer filantropía y acción social para ganarse el favor de la sociedad. **Pero esto no es la Responsabilidad Social de la Empresa en su concepción moderna.** Esa responsabilidad va mucho más allá. El problema que se tiene y que se continuará teniendo es que, por muy detalladas que sean las definiciones, estas no pueden ser de cobertura universal, válida en todos los entornos, para todas las empresas, para todas las culturas. Para permitir esta cobertura se debe hacer la definición cada vez más vaga, como lo demuestra la definición de la Comisión Europea de 2011. Cualquier definición será poco ilustrativa para guiar una estrategia empresarial, y cada empresa deberá implementarla de acuerdo a sus circunstancias.² En particular, para implementar la definición de la Comisión Europea nos quedan tareas tan difíciles, como definir lo que es “la sociedad”, que para cada empresa podrá ser diferente, y definir cuáles son los impactos relevantes o más importantes, cómo medirlos y qué medidas se pueden tomar para mitigar, compensar o evitar.

Esta simple definición de la UE cubre una gran variedad de estrategias de implementación, lo que ha dado lugar a un gran número de críticas a la RSE como concepto, cuando en realidad el problema es de falta de implementación o de implementación deficiente. Estos problemas han dado lugar a problemas de percepción de que la RSE son un conjunto de medidas reactivas y paliativas, cuando en realidad son una estrategia empresarial proactiva, en el

² Ver *La RSE es la RSE y su circunstancia*. Vives 2009.

conjunto de la estrategia global de la empresa. Se ocupa de la forma cómo se implementan las demás estrategias.

El principal argumento de este artículo, es que ninguna definición obviará el problema de la implementación, por lo complicado que es definir “sociedad”, definir “impacto” y luego articular las acciones correspondientes, que son sumamente específicas para cada caso.³

Para vencer algunos de estos obstáculos, Porter y Kramer (2011) proponen un nuevo concepto, la Creación de Valor Compartido, CVC⁴, que en el fondo persigue objetivos semejantes, pero cuya estrategia de implementación es muy diferente. Y es la estrategia de implementación la que constituye la prueba de fuego de cualquier definición. Definen CVC como:

El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de la empresa y que al mismo tiempo mejoran las condiciones de las comunidades en las que opera (énfasis añadido). La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y el de la sociedad. El concepto descansa en la premisa de que ambos, el progreso económico y el social, deben ser abordados usando los principios del valor. Valor se define como los beneficios relativos a los costos, no solo los beneficios.

En virtud de la discusión precedente, no hace falta analizar esta definición con mucho detalle para darse cuenta de que tiene los mismos objetivos que la Responsabilidad Social de la Empresa, aunque es más restrictiva si consideramos que lo definen como un conjunto de políticas y prácticas especiales y que el universo de aplicación de estas parecen ser las “comunidades donde opera” en tanto que la RSE se refiere a la sociedad⁵. Por ejemplo, la RSE sí puede considerar claramente los problemas del cambio climático, que afectan a la totalidad de la sociedad, donde se encuentre, en tanto que en la CVC se limitaría a la comunidad donde opera, se limitaría a la contaminación atmosférica.

³ Algunos abogan por una definición que sea más adaptable a las circunstancias. Andreu y Fernandez (2011) argumentan que se necesita ampliar el significado de sostenibilidad para asegurarse que cubre todo lo que ellos quieren que signifique la sostenibilidad. Campher (2011) les pregunta, muy acertadamente: “¿Por qué es aceptable adaptar el significado de la sostenibilidad pero no lo es hacerlo con la RSE?”

⁴ La abreviatura en inglés permite un juego de letras. En inglés, Creating Share Value, CSV, cambia solo una letra con respecto a la abreviatura de Corporate Social Responsibility, CSR.

⁵ Aunque los autores alegan que su definición es muy superior a la RSE, al compararla con su versión sumamente restrictiva de la RSE. Para una discusión de la comparación ver Vives 2011b.

Como describe elocuentemente The Economist (2011), Porter y Kramer no presentan ninguna solución ni ofrecen sugerencias al problema de implementación. Las únicas guías para la implementación que presentan están contenidas en frases como:

*La solución está en el principio del valor compartido que involucra la creación de valor económico de tal manera de **también** crear valor social.*

Hay tres maneras de crear valor compartido: reconceptualizando productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y creando apoyos en aglomerados industriales en los lugares donde opera la empresa.

Pare ellos la creación de valor está en la redefinición de productos, mercados, cadena de valor y creación de apoyo a aglomerados industriales. Procesos productivos, de gestión de los empleados, de toma decisiones, de medición de impacto, entre otros, parecen ser detalles de implementación que no les preocupan.

Estas propuestas se ilustran con ejemplos tradicionales de buena y mala aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial. En algunos casos la actuación de la empresa fue para aprovechar una oportunidad del mercado (por el tema del cambio climático y eficiencia energética) como fue el caso de GE y su programa de *Ecomagination*, que sí podríamos decir que fue un programa de creación de valor social y ambiental al mismo tiempo. Pero en otros casos que mencionan, como el de Nestlé, que comentamos más adelante, fue simplemente una reacción para proteger su reputación y mercado. Los casos que mencionan de reducción del consumo de agua en Coca Cola y Dow Chemical fue una reacción para reducir costos, y de paso, venderlo como preocupación social. Es RSE tradicional.

La RSE incluye también estos casos de beneficio mutuo, antes o después de la acción de cambio. Pero lo más importante, a diferencia de lo que dicen sus detractores, es que **no es solo una estrategia reactiva o de relaciones públicas**. Incluye eso y todo aquello que beneficiando a la empresa beneficia a la sociedad y lo que beneficia a la sociedad y que beneficia a la empresa.

Pero el problema no está en las definiciones. La gran diferencia está en la capacidad de implementación de los conceptos, que discutimos en más detalle a continuación.

Implementación

Dejando de lado la discusión sobre lo que para algunos puede parecer semántica, es importante llevar la discusión al terreno de la realidad, de la implementación, que es lo que le importa a las empresas. Los nuevos nombres son ahora prometedores porque todavía no se han intentado implementar. Cuando lo intenten verán que el problema no es el nombre, ni el concepto, el problema es la implementación, el problema somos nosotros, los compradores que no saben, no les importa o no pueden hacer valer su poder, los directivos que tienen incentivos perversos, los medios que no se preocupan, los mercados financieros que todavía no distinguen las empresas responsables de las irresponsables, la sociedad civil que en muchos países esta subdesarrollada y los gobiernos que tienen problemas más importantes de los que ocuparse y una burocracia que tampoco tiene los objetivos alienados con la Responsabilidad Social de las Empresas. Esto es lo que hay que cambiar.

Los detractores de la RSE, como Porter y Kramer (2011), Karmani (2010) y Andreu y Fernandez (2011) comenten dos errores en su análisis:

- Confundir el concepto con la (mala, incompleta o abusiva) implementación que de él se hace
- Usar un concepto estrecho y caduco de la RSE para poder criticarlo.

A la hora de hacer nuevas propuestas, sea CVC o cualquier otra, se deben responder a preguntas como:

- ¿Cómo resolverá la propuesta los problemas de implementación que se le atribuyen a la RSE?
- ¿Son los buenos ejemplos de implementación que se aportan resultado de la nueva concepción (todos los que dan PK pre datan el nuevo concepto) o son simplemente ejemplos de buena implementación de la RSE?
- Si las empresas no consultan o no atienden las necesidades de los *stakeholders* con el concepto de RSE ¿porque sí lo harán con el CVC?
- Si las empresas prefieren hacer acción social o filantropía, ¿por qué han de cambiar si al concepto lo llamamos CVC?
- Si las empresas no tienen los incentivos o castigos correctos, ¿por qué cambiarán si al concepto lo llamamos CVC?
- ¿Se involucrarán más los directivos? ¿Cesará la corrupción? ¿Serán los productos más responsables? ¿Cómo se diferenciará la contribución al desarrollo comunitario? ¿Serán las tareas de los empleados más enriquecedoras?

Para ver las dificultades de la implementación de un concepto como la CVC, que no son respondidas en la propuesta de PK, bastará hacerse algunas preguntas:

- ¿Con quién se comparte el valor?
- ¿Toda creación de valor debe ser compartida?
- ¿Cuándo se comparte?
- ¿En qué proporciones se comparte con los diferentes miembros de la sociedad?

Al contrario de una estrategia de que todo valor debe ser compartido, la RSE permite enfocar la estrategia de la empresa, ir implementado la visión poco a poco, de acuerdo a las capacidades gerenciales, a la respuesta de los *stakeholders*, permite afinar lo que para la empresa, en su entorno, en sus circunstancias, constituye la sociedad. La RSE, en su concepción moderna del comportamiento empresarial ético, de no hacer daño a la sociedad y de contribuir en la medida de lo posible a su desarrollo, puede responder a estas preguntas y permite su implementación:

- Se comparte con todas aquellas partes que tienen una relación directa o indirecta con la empresa, en la medida en que el compartir mejora el valor de la empresa⁶, tangible o intangible, en el corto y en el largo plazo.
- No todo el valor que crea la empresa debe ser compartido. Alguno no es compartible más que de alguna manera redistributiva, vía la filantropía o de acción social.
- El valor creado se comparte cuando está de acuerdo con los intereses de la empresa. Se puede compartir simultáneamente, se puede compartir más tarde, o se puede no compartir.
- Las proporciones en que se comparte están determinadas por la estrategia de la empresa, en función de su dotación de recursos, de su posición en el mercado, del impacto que el compartir tenga sobre las partes beneficiadas y la reacción que estas tengan a las actividades de la empresa.

Toda esto da por supuesto que en todos los casos hay cumplir con las leyes y paliar los impactos negativos de las actividades de la empresa sobre la sociedad, sean estos regulados o no, sean estos de reclamo por parte de la sociedad o no. Las externalidades negativas deben ser evitadas, mitigadas o compensadas de acuerdo con las legislaciones vigentes, nacionales o internacionales que sean pertinentes, o las demandas que expresa la sociedad (estén estas incorporadas o no en leyes).

⁶ Jensen 2001.

Crear valor compartido, según PK, quiere decir que el objetivo de la actividad empresarial es crear el valor que de una vez sea compartido, crear valor para compartir. ¿Debe la estrategia empresarial ser dictada por la capacidad de crear un valor que ya se cree compartido? El que el valor sea compartido desde su creación, no se corresponde con los principios más elementales de la empresa privada y su implementación será de mucha mayor dificultad si se pretende que la empresa deba seguir este principio de que el valor que se cree sea compartido.

Las prácticas responsables de la empresa son una estrategia en la que sus costos suelen ser tangibles y en el corto plazo, y muchos de sus beneficios ocurren en el largo plazo y son intangibles, o por lo menos de difícil medición con los sistemas de información en la mayoría de las empresas y con las tecnologías actuales. Con estas diferencias en "tangibilidad" y temporalidad, la estrategia no puede basarse en la visión restrictiva de la creación de valor simultáneo. La empresa, a diferencia de un proyecto, es, por definición, un ente de largo plazo y su estrategia de responsabilidad también debe serlo. Debe permitir desfases entre la creación del valor y su redistribución. La CVC, pretendiendo compartir el valor al ser creado, tiene una visión cortoplacista.

La RSE esta basada en la idea fundamental de que la empresa tiene responsabilidades con la sociedad, el reconocimiento de que la empresa puede llevar a cabo sus funciones porque la sociedad existe y no solamente porque le proporciona clientes, trabajadores y capital, por los cuales paga, sino además porque utiliza insumos de la sociedad que no están bien valorados, como suele ser el caso del aire, del agua y aun de los trabajadores, cuando los mercados de estos insumos no reflejan su verdadero valor para la sociedad, además de las externalidades negativas. La empresa tiene la responsabilidad de corregir estas imperfecciones en el mercado, pero las debe corregir en función de su actuación, no en abstracto, como parece sugerir la CVC.

La RSE permite y aboga por intervenciones puntuales, de acuerdo con las fallas del mercado o las externalidades. En la RSE la acción puede ser de mayor precisión. Las empresas textiles se pueden concentrar en los problemas laborales de sus suplidores y la salubridad de sus telas, las empresas de empaques en el reciclado de sus productos, las empresas de transporte en la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, las empresas de alimentos en el impacto sobre la obesidad y la producción sostenible, y así sucesivamente.

La empresa siempre debe crear valor, pero que se comparta y con quién lo comparte es su decisión autónoma, forma parte de su libertad de operación dentro de las normas que le impone la sociedad. Pero una estrategia de que todo el valor que se crea sea compartido es sumamente restrictiva. A veces creará valor solo para los accionistas, a veces mayormente para los directivos, a veces tendrá que hacerlo para los clientes. En el largo plazo y sobre el conjunto de todas sus actividades deberá haber creado valor para sus *stakeholders*, para algunos más, para otros menos. **El total del valor creado será superior con una estrategia de compartir el valor creado que con una estrategia de crearlo compartido, que de por sí tiene restricciones.** La solución a la “ecuación” de la maximización del valor creado es superior sin restricciones que con ellas, como las que impone la CVC. Y serán las leyes, será el mercado, será la propia decisión de los responsables de decidir con quién se comparte, cuándo, en qué cantidades.

La propuesta de CVC es laudable y sería deseable que todo lo que hiciera la empresa fuera crear un valor que fuera compartido. **Pero la RSE es una estrategia más amplia que la CVC.** De hecho se podría alegar que la CVC es una parte de la RSE, aquella en la que al crear el valor económico se crea valor social. La RSE incluye casos en los que se crea valor social sin crear valor económico y donde se crea valor económico para más tarde convertirlo en valor social.

Esta distinción en la implementación puede parecer trivial, pero no lo es. Si la empresa quiere crear valor que sea compartido desde el principio perderá muchas oportunidades de beneficiar a la sociedad, cambiando sus estrategias, procesos productivos y productos existentes. Además de perder la oportunidad de manejar el intercambio de valor en el tiempo.

Y PK concluyen el artículo diciendo *“No todos los problemas sociales se pueden resolver con el valor compartido”*. Esto confirma su creencia de que es responsabilidad de la empresa el resolver los problemas sociales, pero que, lamentablemente, el valor compartido no los puede resolver todos, pero sí muchos. De allí lo restrictivo de la implementación de una estrategia de CVC. El objetivo de la empresa no es resolver problemas sociales, el objetivo es seguir siendo viable, no causar daño, contribuir con empleo, impuestos, compras, productos y servicios a las necesidades de la sociedad y, en la medida de sus capacidades, contribuir a resolver los problemas sociales dónde y cuándo los gobiernos no están en condiciones de hacerlo. La empresa no puede pretender suplantar a un gobierno en la solución de problemas sociales. Puede complementarlo.

Ejemplos de implementación

Un ejemplo, citado por PK, es el caso de Nestlé, que añade vitaminas a la leche, ante los problemas de desnutrición infantil. ¿Es esto crear valor compartido? ¿O es la transformación de un producto existente ante una responsabilidad sentida ante la sociedad? ¿No es esto RSE pura y dura? ¿No es esto compartir el valor creado? Por muchos años Nestlé ha producido leche infantil. De hecho, este ejemplo ilustra la reacción de la empresa ante las presiones de la sociedad civil que acusaban a la empresa de promover el uso de la leche en polvo en remplazo de la leche materna, particularmente en África. Fue una estrategia defensiva, de las que son criticadas como “mala RSE” por PK⁷.

Por otra parte, producir un producto que termina beneficiando a la sociedad no es CVC. Lo sería si se diseña con el propósito simultáneo de hacerlo y de ganar dinero. Pero sí forma parte de la Responsabilidad Social de la Empresa. Alternativamente, hay productos que según algunos no crean valor para la sociedad. Por ejemplo, el tabaco, el alcohol, los armamentos, las apuestas. Una empresa que produce y vende cigarrillos difícilmente puede alegar que su producto añade valor a la sociedad, pero ello no obsta para que no cree empleos legítimos, tenga prácticas laborales responsables, cultivos ambientalmente sostenibles y hasta puede contribuir a reducir la dependencia de su producto. Puede compartir valor sin crear valor compartido.

PK alegan que hacer negocios en la base de la pirámide es crear valor compartido. Pero hay maneras y maneras hacer estos negocios, aunque los productos que se diseñen para las poblaciones pobres constituyan un valor para la sociedad. Lamentablemente, se puede explotar la incapacidad de los pobres para distinguir entre diferentes productos o cobrarles precios relativamente superiores, aduciendo elevados costos de transacción. La industria de las microfinanzas podría alegar que crea valor compartido al proporcionar acceso al ahorro y crédito a clientes que los bancos desdeñan. Pero son ampliamente conocidas las instituciones que aprovechan su monopolio de hecho en estos mercados para cobrar elevados márgenes de intermediación, para poner presiones extremas en el cobro⁸. La Responsabilidad Social de la Empresa no se conforma con la creación de un producto que satisfaga una necesidad, que cree valor compartido, exige que sea producido y comercializado responsablemente, que se comparta el valor creado.

⁷ Esto no es exclusivo de multinacionales, lo hacen empresas en América Latina al observar que la población pobre le agrega un exceso de agua a la leche en polvo para hacerla rendir, quitándole parte del valor nutritivo.

⁸ Ver el dossier No. 3 de Economistas sin Fronteras “*Sombras en las microfinanzas*” y en particular Vives 2011c.

Es altamente deseable que la empresa no contribuya al cambio climático. En algunos casos la empresa puede operar sin hacerlo, pero en la mayoría de los casos es inevitable por su consumo energético. Una planta de generación de energía, una empresa de aviación, productoras petroleras, cementeras, son algunos casos. La RSE le diría a la empresa que después de reducir todo lo que pueda, el residual sea compensado, por ejemplo, con proyectos de inversión en energía renovable que sustituya el uso de hidrocarburos. ¿Cómo lo haría la CVC? ¿Cómo se comparte el valor o se evita el daño?

Un reciente caso paradigmático es el de Chiquita Banana, que para combatir el cambio climático decidió no comprar combustibles de las arenas bituminosas de Alberta, en Canadá, por tener un proceso con mayores emisiones que el petróleo tradicional⁹. Querían crear valor social y perdieron valor económico, porque una organización asociada a la industria promovió un boicot contra los productos de Chiquita en Canadá. De acuerdo a la RSE esto es una estrategia laudable, aun a pesar del costo económico. A lo mejor recuperarán parte de ese valor perdido en el futuro, en otros mercados. Según la CVC no es una estrategia válida, ya que no creó valor económico junto con el valor social.

Mercados y empresas menos desarrolladas

Esta diferenciación entre la implementación de una estrategia de RSE y una de CVC es particularmente importante en el caso de pequeñas y medianas empresas y en los países donde el mercado de la Responsabilidad no está desarrollado, donde los *stakeholders* no responden o responden poco a la Responsabilidad Empresarial.

Cuando los mercados de Responsabilidad (léase los *stakeholders* y sus interacciones con la empresa) no están desarrollados es mucho más difícil que el valor social se convierta en valor económico. A veces, hay que crear valor social sin el consecuente valor económico, por lo menos en el corto y mediano plazo. Si los consumidores no aprecian la Responsabilidad de la Empresa se podrá crear valor social a través de la satisfacción de las necesidades de la población, pero el valor económico creado será el mismo que si no tuviera prácticas responsables. Habrá valor social incremental, pero no valor económico incremental. El beneficio marginal neto para la empresa puede no ser positivo. Ello no obsta a que la empresa no tenga prácticas responsables con una visión de largo plazo. De allí la mayor efectividad de la RSE.

⁹ Ver The Economist 2012. Para una comparación de este caso con el Apple, donde sí obtuvo recompensa, ver Vives 2012.

Lo mismo sucede con las pequeñas y medianas empresas, que enfrentan esa falta de reacción de los *stakeholders* y que muchas no tienen como capturar los beneficios económicos de la Responsabilidad. Para estas empresas, en estos mercados, es prácticamente imposible implementar una estrategia que pretenda crear valor compartido. Dentro de sus mercados subdesarrollados lo mejor que pueden aspirar es a compartir el valor creado.

En países en vías de desarrollo, donde existen fallas de gobierno, sobre todo a nivel local, en proveer los servicios sociales necesarios para el desarrollo de la población, puede ser necesario, a través de las prácticas empresariales responsables, complementar las acciones. Por ejemplo, en una zona minera remota, puede ser necesario fortalecer la capacidad del gobierno local en utilizar las regalías de la explotación y puede ser necesario mantener escuelas primarias o centros de salud para evitar la emigración. Esto son casos de creación de valor social, con poco valor económico, donde se crea poco valor compartido, pero se comparte el valor creado, dentro de la concepción más amplia que es la RSE.

No todo son empresas multinacionales en países desarrollados, a quienes está dirigido el artículo de PK¹⁰ y los de otros críticos de la RSE como Andreu y Fernandez (2011). De hecho, el 99.99% de las empresas del mundo no lo son.

Comentarios de cierre

La creación del valor compartido y compartir el valor creado tienen elementos en común, pero sus implementaciones en la práctica cotidiana de las empresas son muy diferentes. En este artículo hemos alegado que compartir el valor creado, la esencia de la estrategia de Responsabilidad Empresarial, es mucho más flexible, más amplia que la estrategia de crear valor compartido y se puede adaptar a las circunstancias en que se desarrolla la actividad empresarial. Puede enfocarse a la parte de la sociedad que tiene mayores relaciones e impacto mutuo con la empresa. El valor a compartir puede ser espaciado en el tiempo y lugar de acuerdo con las capacidades y estrategias de la empresa. Su implementación es flexible, más efectiva.

Con esto no queremos decir que la estrategia de la empresa deba excluir la creación de valor para la sociedad que no pueda ser totalmente capturada. Todo lo contrario. Pero sí que la empresa probablemente buscará compartir el valor creado en función de lograr ventajas competitivas y no de forma indiscriminada.

¹⁰ La Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo estima que son 63.000 con 700.000 subsidiarias en otros países. Solo España tiene 3.250.000 empresas.

La discusión que ha surgido entre el valor de ambas estrategias esta siendo muy enriquecedora y debe redundar en un refinamiento de las prácticas responsables de la empresa, en beneficio de la sociedad. Pero hay que evitar en la medida de lo posible que los deseos de introducir cosas nuevas no aumenten todavía más la confusión existente en estos temas, en especial en países en vías de desarrollo y en pequeñas y medianas empresa que no tienen la capacidad de discernimiento y de ejecución de las grandes empresas que operan en mercados desarrollados.

Lo que hay que hacer es desarrollar el mercado de la Responsabilidad, la capacidad de los *stakeholders* de reaccionar a las acciones de la empresa, las buenas y las malas.

Referencias

- [1] ANDREU PINILLOS, A. Y FERNANDEZ FERNANDEZ, J.L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor, *Harvard Deusto Business Review*, Diciembre. www.albertoandreu.com/wp-content/uploads/2012/01/De-la-RSC-a-la-Sostenibilidad_HDBR2.pdf
- [2] CAMPPER, H. (2011). The Mythmakers: The end of CSR. Again. *Blog Corporate Social Reality*, Febrero 25. www.corporatesocialreality.net/2011/02/25/the-mythmakers-the-end-of-csr-again/
- [3] COMISIÓN EUROPEA (2011). A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf
- [4] THE ECONOMIST (2012). Going bananas: Chiquita has tried hard to be good, and got no credit for it. <http://www.economist.com/node/21551500>
- [5] THE ECONOMIST (2011). Oh, Mr. Porter: The new big idea from businesses greatest living guru seems a bit undercooked, Marzo 16. www.economist.com/node/18330445
- [6] FRIEDMAN, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *New York Times*, Septiembre 13. <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- [7] GUNTHER, M. (2011). Shared value: Is there a there there?, Noviembre 7. *Marcgunther.com*. www.marcgunther.com/2011/11/07/shared-value-is-there-a-there-there/#comment-997189

- [8] JENSEN, M.C. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, *Harvard Business School Working Paper No. 00-058*. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=220671##
- [9] KARMANI, A. (2010). The Case Against Corporate Social Responsibility, *Wall Street Journal*, Febrero 23. online.wsj.com/article/SB10001424052748703338004575230112664504890.html
- [10] PORTER, M.E. Y KRAMER, M.K., (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, Enero-Febrero.
- [11] SALAS FUMÁS, V., (2011). Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de valor Compartido: La RSC según Michael Porter y Mark Kramer, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Septiembre-Diciembre, No. 9, pgs. 1-25. <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/9/articulos/79909/index.html>
- [12] VIVES, A., (2012). ¿Paga o no paga ser responsable? Las frutas de la discordia: Manzanas y bananas, *Cumpetere.com*, www.cumpetere.blogspot.com, Abril 8.
- [13] VIVES, A., (2011a). The Economist, Porter y Kramer y la RSE, *Cumpetere.com*, www.cumpetere.blogspot.com, Marzo 13.
- [14] VIVES, A., (2011b). Si no está roto no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE, *Cumpetere.com*, www.cumpetere.blogspot.com, Enero 26.
- [15] VIVES, A., (2011c). La responsabilidad social de las instituciones financieras: Microfinanzas, *Dossieres de EsF*, Economistas sin Fronteras, Nº 3, octubre. www.ecosfron.org/noticiapdf/Dossier%203-Trim%203%202011.pdf
- [16] VIVES, A., (2009). La RSE es la RSE y su circunstancia. *Cumpetere.com*, Septiembre 9. www.cumpetere.blogspot.com/2009/09/la-rse-es-la-rse-y-su-circunstancia.html

LIFE+ AgriClimateChange, una iniciativa para evaluar el papel de la agricultura en la mitigación del cambio climático

Jordi Domingo Calabuig, Blanca Hurtado Coll y José Luis Fernández Savoie
Fundación Global Nature

Un nuevo reto para la agricultura europea

En las últimas décadas la agricultura europea ha dejado de ser una actividad destinada exclusivamente a la producción de alimentos. Con mayor o menor fortuna, nuestras agriculturas fomentan la conservación de la biodiversidad, son garantía de seguridad alimentaria, contribuyen a fijar población rural, a la conservación de paisajes o a crear empleos de calidad.

Y de nuevo, al igual que ocurrió en su momento con los valores anteriormente mencionados, la agricultura europea se enfrenta en los próximos años a otro reto: la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero procedentes de explotaciones agrarias y, al mismo tiempo, la adaptación al nuevo escenario que supone el cambio climático.

El Panel Intergubernamental de Cambio Climático (IPCC) ha estimado que la agricultura es responsable, a nivel mundial, de 20% de las emisiones de gases de efecto invernadero (en adelante, GEI's). En 2009, la agricultura en los 27 países miembros de la UE produjo cerca de 460 millones de toneladas equivalentes de CO₂: el 9,2% del total de emisiones de GEI's [1]. En España se estima que en 2009 la agricultura aportó el 10,4% del total de las emisiones [2]. Las emisiones de CO₂ de la agricultura (debido al consumo de energía) tienen un bajo impacto, pero la agricultura es la responsable de casi el 50% de las emisiones de metano en la UE-25 (debido a la fermentación entérica y sistemas de almacenamiento de estiércol) y de casi el 67% de las emisiones de N₂O en la

UE-25 [3]. Las emisiones de N_2O son principalmente (88%) de la aplicación de nitrógeno (minerales u orgánicos) y de los sistemas de gestión de estiércol [4].

Indudablemente, el potencial de mitigación relativo al sector agrícola es alto. Esto significa que, al menos potencialmente, el sector agrícola tiene en sus manos la posibilidad de reducir en gran medida las emisiones de GEI's. ¿Por qué no se ha actuado hasta la fecha para reducir estas emisiones? Podemos apuntar al menos tres respuestas. En primer lugar, porque no disponemos de herramientas comunes a todo el sector agrícola europeo que nos permitan evaluar el efecto de la agricultura sobre las emisiones. Por otro lado, el sector agrícola, el que puede posibilitar el cambio, desconoce por completo esta problemática y en muchos casos contempla la solución como una carga más añadida a sus ya mercedadas rentas. Y finalmente, sin una buena diagnosis resulta complicado tomar las riendas del cambio, o lo que es lo mismo, implementar las prácticas agrícolas adecuadas que contribuyan a reducir las emisiones e incluso a fijar carbono.

Explorando una nueva variable en la agricultura

Ya sabemos que las emisiones de GEI's derivadas de los insumos de producción de la agricultura (fertilizantes, electricidad, combustibles para maquinaria agrícola, alimentos para animales importados...) representan una parte significativa de las emisiones asignadas en los inventarios nacionales o europeos. Sin embargo, la agricultura también puede ser sumidero de carbono en suelos, pastos permanentes y cultivos de biomasa leñosa (viñedos, árboles frutales) o estructuras como setos, cortavientos o linderos de vegetación en zonas agrícolas. Las acciones apropiadas enfocadas hacia la agricultura pueden desempeñar un papel importante en la reducción de emisiones de origen agrícola y la contaminación ambiental en los sistemas de producción más avanzados. A menudo, en este contexto ya se cuenta con instrumentos de políticas agrícolas y ambientales para promover formas más sostenibles de producción y mitigación. Sin embargo, suelen faltar la tecnología y los sistemas de seguimiento, la elaboración de informes y validación, así como la capacidad institucional para manejar objetivos múltiples y programas complejos.

AgriClimateChange es un proyecto LIFE+ de la Unión Europea coordinado por la Fundación Global Nature en el que participan socios de 4 de las economías agrarias más importantes de la Unión Europea: España (con la Fundación Global Nature actuando en la Comunidad Valenciana y Canarias, y con otro socio que es la Región de Murcia), Francia (Asociación Solagro), Alemania (Asociación del Lago Constanza) e Italia (Región de Umbría). Su objetivo es precisamente

trabajar en esta dirección y dar los pasos adecuados que permitan arrojar algo de luz sobre este nuevo reto de la agricultura. Sería injusto caer en la tentación de juzgar las diferentes tipologías de agricultura solo en base a sus emisiones, ya que como se ha comentado anteriormente, la agricultura y la ganadería generan múltiples beneficios de interés general. Sin embargo, esta nueva variable nos permitirá, sin duda, caminar hacia agriculturas mejores, más eficientes y más respetuosas con el medio. Los socios del Proyecto trabajarán durante 3 años para unificar las diversas herramientas informáticas que existen en el ámbito europeo para evaluar el balance energético y emisiones de gases de efecto invernadero en explotaciones agrícolas y ganaderas, y así avanzar en la diagnosis de las explotaciones agrarias; para formar a técnicos en la utilización de esta nueva herramienta resultante que será de libre distribución; para ajustar esta herramienta a través de pruebas piloto y planes de acción gratuitos para los agricultores; y para ofrecer estos datos a las Direcciones Generales de Agricultura y Medio Ambiente de la Comisión Europea y que incorporen estas consideraciones a futuras reformas de la PAC.

Uno de los aspectos más interesantes del nuevo software es que es capaz de analizar los costes energéticos y emisiones de GEI tanto directos (en la explotación) como indirectos (que consideran aspectos pre y post cultivo) asimilándose a una huella energética o de carbono de la explotación. Esto permite extraer interesantes conclusiones sobre diferentes tipos de cultivos, explotaciones o decisiones que toma el agricultor (impactos como la utilización de fertilizantes nitrogenados, de ciertas prácticas de laboreo o las consecuencias de la exportación de productos a mercados lejanos, etc.), todo ello con el objetivo de generar una agricultura y ganadería que sea más sostenible y menos impactante para el medio.

Las evaluaciones realizadas hasta la fecha en diversos países muestran que existe una relación directa entre el consumo y eficiencia energética en las explotaciones y las emisiones de GEI's. Esto significa que la reducción de emisiones pasará necesariamente por una disminución del consumo energético, lo que supone un beneficio directo para el agricultor, y muy especialmente a la vista de la tendencia, en los precios de la energía. Las prácticas agrícolas que ahorran energía no solo implican una reducción de emisiones sino también una situación más competitiva del agricultor y sus productos.

Pero el causante de la mayor parte de las emisiones es la utilización de fertilizantes nitrogenados y la fermentación entérica en el caso del ganado. Medidas como disminuir el uso de fertilizantes y aprovechar el estiércol no solo en la

fertilización, sino también como fuente energética, puede reducir las emisiones de N_2O ; y mejorar los rendimientos de explotación por animal puede contribuir a una reducción de las emisiones de CH_4 [3].

Además de luchar eficientemente contra el cambio climático, la utilización de modos de producción sostenible puede contribuir también a conservar el medio ambiente y convertirse en un buen aliado de agricultores y ganaderos. La reducción de los efectos del cambio climático y la regeneración de los ecosistemas están íntimamente ligadas. Por tanto, una agricultura y una ganadería que combatan el cambio climático son una poderosa herramienta para mejorar el clima, conservar la naturaleza y aumentar la viabilidad del sector agrario.

Más información sobre el proyecto LIFE+ AgriClimateChange en:
www.agriclimatchange.eu

Referencias

- [1] EUROPEAN ENVIRONMENTAL AGENCY (2009). Greenhouse gas emission trends and projections in Europe 2009. Tracking progress towards Kyoto targets. *EEA Report No 9/2009*.
- [2] MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y MEDIO RURAL Y MARINO (2009). Avance de la estimación de emisiones GEI 2009. Secretaría de estado de cambio climático. Dirección general de Calidad y Evaluación Ambiental.
- [3] EUROPEAN ENVIRONMENTAL AGENCY (2006). Greenhouse gas emission trends and projections in Europe 2006. *EEA Report No 9/2006*.
- [4] PICCMAT (2008). Policy Incentives for Climate Change Mitigation Agricultural Techniques. European Commission, DG Agriculture, Specific Support Action. Bruselas.

¿Puede la crisis ambiental ser una solución a la crisis económica?

José Luis Blasco,
Socio responsable de los servicios de responsabilidad corporativa de KPMG

El ángulo ciego de la crisis

Los psicólogos denominan sesgos cognitivos a ciertos patrones de pensamiento que crean automatismos que nos hacen tomar decisiones estúpidas, por muy inteligentes que seamos o nos creamos. Imperfecciones en nuestro razonamiento lógico que funcionan como el ángulo ciego de los espejos retrovisores. Ejecutamos maniobras suicidas, pese a la obviedad de una situación.

Si echamos un vistazo al periodo entre los años 1980 y 2010, la deuda total de España y de los españoles pasó del 108 al 395% del PIB¹. La de los hogares y empresas duplicó y la de la banca se multiplicó por ocho. Gran parte de esta deuda se encuentra en el millón de viviendas sin vender. La misma cantidad de propiedades en esta situación que Estados Unidos, con la diferencia de que en España somos una sexta parte de su población. El resto de la historia ya se conoce, el virus que precipita, el pánico y el comienzo de unas consecuencias sin precedentes y, por lo que se apunta, de largo plazo.

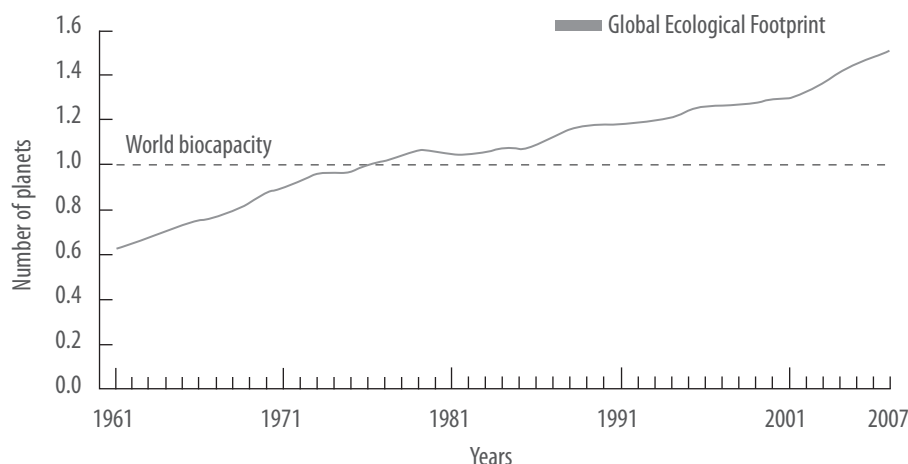
Por otro lado, según el informe "Living Planet"² de WWF, también a partir de los años 80 los seres humanos superamos por primera vez en la historia de la humanidad la biocapacidad del planeta. Es decir, el punto a partir del cual la Tierra no es capaz de reponer los recursos que de ella extraemos. El año pasado, según los cálculos de los mismos autores, ya consumíamos recursos equivalentes

¹ Cuentas financieras del Banco de España <http://www.bde.es/webbde/es/estadis/ccff/cfcap2.html>

² Living Planet Report, WWF 2010 <http://awsassets.panda.org/downloads/lpr2010.pdf>

a los de un planeta un 60 por ciento mayor. Esto de crecer y multiplicarnos lo sabemos hacer muy bien, piense tan solo que entre su padre y su hijo, la población del planeta se ha duplicado. En plena espiral de crecimiento demográfico en los países emergentes, mejor no preguntar cuántos planetas necesitaremos si se cumplen las previsiones de población de las Naciones Unidas.

Figura 1. Huella ambiental global.



Fuente: *Living Planet Report 2010.*

Dos grandes déficits con un origen común

Aunque aparentemente diferentes, ambas crisis tienen el origen común. Hemos vivido por encima de nuestras posibilidades y lo sabemos. Existen señales físicas y financieras claras que nos indican que ambas deudas se encuentran superpuestas, y que no es posible salir de una realmente sin atender a las complejas relaciones que existen entre sí.

Buscar soluciones a esta situación de doble déficit sin precedentes está probablemente solo a la altura de aquellos talentos que fueron capaces de guiar la salida de la sociedad occidental ante encrucijadas semejantes. Sin embargo, hoy por hoy no parece posible reeditar las soluciones diseñadas por Keynes y Roosevelt en la crisis de 1929. Revitalizar el tejido económico a partir del esfuerzo personal y de la inversión pública parece que no convence, seguramente porque los mercados no creen que nuestros políticos actuales sean Keynes o Roosevelt, y temen que estas medidas no den resultado, y los estados simplemente quiebren.

Por otro lado, las soluciones propuestas a través de la expiación de pecados con políticas de austeridad en el gasto no parecen favorecer la situación. Y, por si fuera poco, con tipos de interés a corto plazo cercanos a cero, la política monetaria convencional se encuentra prácticamente agotada. Todo apunta a que las fórmulas ensayadas hasta la fecha no parecen llevarnos en la dirección de la confianza y la prosperidad.

Hace unos meses, Paul Krugman, premio Nobel de Economía y uno de los economistas más influyentes en la actualidad, argumentaba durante una entrevista en una cadena de televisión norteamericana, que la única forma de volver a la prosperidad sería realizando un esfuerzo inversor equivalente al de otra II Guerra Mundial. Un fenómeno exógeno que justifique sin paliativos una transformación en el sistema productivo y que, como preconizaba Keynes, obligaría a las empresas invertir en actualizar o en sustituir los equipos, ayudando así a impulsar la demanda.

Por qué no un fenómeno exógeno virtuoso

Por suerte, ni Krugman ni nadie en su sano juicio está por la labor de reeditar la atrocidad devastadora de una Guerra, en la que se calcula perecieron entre 50 y 70 millones de personas. ¿O sí?

¿Y si esa temible guerra se estuviera librando de forma silenciosa en la crisis del planeta? Una guerra que, además de dejar 25 millones de bajas anuales por hambre y enfermedades, amenaza de forma evidente el desarrollo diseñado en el siglo XX.

Visto así, en primer lugar deberíamos preguntarnos si la gran burbuja de la especulación que hemos creado alrededor de la destrucción de los ecosistemas y la alteración del clima, podría ser igual o más grave y urgente que la crisis financiera; o quizá, por el contrario, pudiera convertirse en esa gran causa externa que diera lugar a un nuevo “new deal”.

Tenemos ejemplos de cómo la regulación ambiental se ha mostrado eficaz para reactivar y modernizar el tejido productivo, y también para crear puestos de trabajo. En el pasado, regulaciones ambientales diseñadas para luchar contra la lluvia ácida, la protección de la capa de ozono, en la conservación de los bosques y la lucha contra incendios o, por qué no decirlo, en el campo de la energía renovable, han sido capaces de desarrollar en nuestro país una industria próspera con tecnología punta exportable.

Otro camino en la misma dirección es el uso de la fiscalidad ambiental para enviar señales a los ciudadanos y a las empresas de los costes ocultos –externalidades ambientales– que tiene el consumo y, de paso, recuperar fondos que permitan proteger los activos naturales o la protección social. Por otra parte, también los instrumentos fiscales pueden ser utilizados como incentivos de la innovación y la creación de empleo sostenible y, de hecho, aunque modestamente, ya lo son.

Políticas conocidas y que deben formar parte de las reformas pendientes a realizar, más allá de los tibios intentos *neokeynesianos* ensayados en las primeras fases de la crisis. Ahora, sin billetes en la caja, si queremos actuar en esta dirección, los Estados requieren de dosis de creatividad adicional para promover la inversión, esta vez tratando de atraer fondos privados.

Políticas de coste cero

Equivocadamente a mi juicio se considera que las políticas de estímulo “sostenible” son privativas de gobiernos socialdemócratas. Para aquellos gobiernos que no pueden o consideran que no deben hacer políticas de estímulo o aumentar la presión fiscal para desincentivar los hábitos más contaminantes de los administrados, también hay un enfoque.

Los gobiernos conservadores han aprendido que dejar en manos de los ciudadanos y las empresas rentas a través de una disminución de la presión fiscal a empresas o ciudadanos, y después esperar que nuestra inconsciencia nos lleve a nuevas espirales de consumo, podrían no tener los efectos esperados en una crisis pronunciada y larga. Incluso, algunos podrían considerar que sería malgastar una de los pocos recursos que nos quedan.

Una idea interesante es trabajar sobre la orientación de requerimientos normativos que generen una obligación de inversión verde productiva. Un ejemplo sencillo lo podríamos tener en el aumento de requerimientos de la mejora de eficiencia energética de edificios. Incrementar los niveles de eficiencia energética de forma obligatoria en el Código Técnico de la Edificación podría tener un efecto doblemente beneficioso sobre la creación de empleo en el sector de la construcción y la protección del entorno.

Estas medidas se están poniendo en marcha en el Reino Unido a través del "Green Deal" o en algunos estados de EE.UU o en Alemania, con resultados esperanzadores. Carlo Jaeger³ se atrevía a estimar en Financial Times que estas orientaciones podrían contribuir en un 2% al PIB de la UE.

Podríamos decir que se trata de políticas de medidas ambientales o sociales de coste cero para las maltrechas arcas del Estado, que apoyadas en las leyes del mercado se convierten en interesantes medidas de estímulo. No se trata de recaudar para subvencionar en este caso, se trata de facilitar para promover.

El Green Deal Británico

El parque de viviendas británico es uno de los más viejos de Europa. Un cuarto de las emisiones de gases de efecto invernadero proviene de los hogares. La idea básica es el diseño de un mecanismo financiero a través del cual es posible realizar proyectos de rehabilitación energética en viviendas pagando la inversión simultáneamente a que se produce el ahorro energético.

Este plan tiene previsto la creación de más de 100.000 puestos de trabajo en el Reino Unido.

Más información sobre esta iniciativa en: <http://www.decc.gov.uk/assets/decc/legislation/energybill/1010-green-deal-summary-proposals.pdf>

Su aplicación a sectores clave de la economía de un país tiene efectos multiplicadores muy beneficiosos. Un ejemplo, aplicado a nuestro país sería por ejemplo la simple creación de una sexta estrella para los hoteles que estimularan la rehabilitación, la conservación del entorno o la protección del patrimonio histórico, la accesibilidad o la eficiencia energética; La limitación al tráfico del centro de las grandes ciudades a automóviles que no cumplieran determinadas limitaciones en sus emisiones; o utilizar los criterios de valoración de la compra pública para promover el empleo juvenil. Instrumentos de estímulo social o ambiental que, en definitiva, tratan de poner al mercado a trabajar para la dinamización económica y tanto para los ciudadanos de las generaciones actuales como futuras. Estos últimos, anónimos descendientes, que por cierto heredarán ambas deudas – la económica y la ambiental.

³ <http://blogs.ft.com/economistsforum/2011/10/eu-economy-black-hole-or-green-growth/#axzz1rvcsCRUJ>

La sexta estrella

Una de las virtudes de los estímulos verdes es que se encuentran basados en mecanismos de mercados que envían señales de precio. Un ejemplo: Un turista consume entre 6 y 10 veces más agua que un habitante medio español. Según fuentes del INE, en 2010 se produjeron en nuestro país 366 millones de pernoctaciones, lo que supondría, por tanto, el consumo de agua equivalente de entre 6 y 10 millones de españoles adicionales, un 15% más de población efectiva.

Una idea a explorar en esta línea sería la identificación de requerimientos para aumentar una estrella los hoteles de un país turístico como España, para premiar la inversión con un aumento de precio y atractivo de establecimientos turísticos eficientes capaces de aumentar la comodidad de sus huéspedes.

Tómense estas propuestas como salidas fuera de lo que Samuelson denominó “la trampa del *status quo*” en los enfoques económicos: una tenaza tejida colectivamente que nos impide pensar de forma distinta a la que utilizamos cuando creamos el problema.

Aprovechemos las efemérides de 2012. El año que viene se cumplirán 25 años del concepto desarrollo sostenible o 20 de la Cumbre de la Tierra, en Río, entre otras. Los medios de comunicación aprovecharán para hacernos sentir incómodos (al menos por un rato) acercándonos la brutal crisis en la conservación de nuestro planeta. Lamentablemente, como decían en *dos hombres y un destino* “nadie consiguió nunca parar la lluvia a base de quejarse”.

A lo mejor es hora de pensar y actuar en positivo sobre la oportunidad que se nos presenta. Es posible orientar la prosperidad en una nueva dirección, cambiar de carril evitando el ángulo muerto. Tratar de conectar conocimientos que a la hora de tomar decisiones parecen situarse en lugares distintos de nuestro cerebro, aunque solo sea para que las generaciones futuras no nos recriminen que no fuimos capaces de entender y responder ante lo obvio.

Tres iniciativas realmente interesantes en la que seguir el debate sobre crecimiento verde

Cumbre de Río + 20 – Cumbre de Naciones Unidas sobre desarrollo sostenible: El futuro que queremos.
Base de datos de iniciativas y políticas de crecimiento verde
<http://www.uncsd2012.org/rio20/index.html>

Plataforma de conocimiento sobre crecimiento verde
<http://www.greengrowthknowledge.org/Pages/GGKPHome.aspx>

Discurso de Nick Clegg, vice primer ministro británico, el 23 de mayo de 2011
sobre crecimiento verde para el Reino Unido
<http://www.dpm.cabinetoffice.gov.uk/news/deputy-prime-minister-s-speech-green-growth-climate-change-capital>

R

Reseñas



Recensión de:

María del Pino Rodríguez Cruz

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

DRA. MARGARITA LÓPEZ LOZOYA,
Ediciones IDEA. 2009.

Inmigración y procesos de exclusión social. El caso de Gran Canaria.

En el presente libro se expone una investigación social cuyo eje conductor es la comprensión del proceso migratorio desde el análisis de los factores y dinámicas de la exclusión social.

El contenido expone la problemática social que acaece en los procesos migratorios desde una óptica holística, ya que aborda su estudio desde factores socio-económicos, culturales, jurídicos y psicológicos, aportando desde cada uno de los ámbitos la problemática que vive la población inmigrada, así como su posible inclusión social.

La investigación, realizada durante cinco años de trabajo de campo y con la participación directa de más de mil personas, aborda los procesos sociales estudiados desde un enfoque construido desde el mismo investigador, aportando una postura teórica innovadora para estudiar la realidad social: **el enfoque ontofilogenético**. Por lo tanto, aporta nuevo conocimiento en el ámbito de las ciencias sociales y humanas.

El trabajo es un diálogo sistemático y riguroso en el contexto de la vida cotidiana de las personas, a través del uso de diversas metodologías que han permitido al investigador acercarse a testimonios personales de todos los implicados en

contextos sociales que evidencian una pauta de inmigración. De ahí que estos testimonios, escritos de forma literal, salpiquen en distintos momentos el texto.

El libro se divide en tres partes: La primera, *La ontofilogénesis, un enfoque social para estudiar la inmigración y los procesos de exclusión social*, desarrolla y define un nuevo paradigma para estudiar la realidad social, desde el que se propone la convergencia hacia un pensamiento que interaccione con la comprensión dialógica entre procesos ontogenéticos (entendidos como tales aquellos espacios que le son inherentes a la persona), y procesos filogenéticos (comprendidos como los factores socio-históricos que nos unifican como comunidad humana). Es un enfoque que abre las puertas hacia la investigación social y, especialmente, hacia la Educación.

El capítulo se inicia reflexionando sobre la responsabilidad filosófica de estudiar e investigar la realidad desde la *ontofilogénesis*, para luego definir las dos líneas fundamentales de estudio: las migraciones humanas y la exclusión social como dos procesos históricamente ontofilogenéticos. Por lo tanto, esta primera parte del libro pretende situar al lector en el lugar epistémico desde el que se observará y comprenderá la realidad social estudiada.

La segunda parte, *Las Islas Canarias, historia y realidad de un contexto intercontinental*, estudia la historia socio-migratoria de Canarias comprendida desde su conformación como un espacio siempre diverso, siempre dinámico, siempre intercultural. El libro va desgranando la historia de Canarias desde aquellas primeras noticias que dan existencia a unas islas afortunadas, y que nacen ya con una conformación cultural diversa y de evolución distinta entre ellas. Se describe su descubrimiento y conquista como el paso para su comprensión actual como un modelo socio-demográfico multicultural.

El Capítulo II lleva al lector a un viaje por la historia de la isla contexto de estudio: Gran Canaria. Se aportan elementos culturales fundamentales para conocer a Gran Canaria, como un pequeño continente interconectado y nutrido por una corriente intercultural, donde fluyen vínculos de culturas europeas, americanas, asiáticas y africanas, conformando con ello una isla que representa el mundo en miniatura. Y sin duda, como en toda investigación científica debe ser, los productos de conocimiento construidos en este estudio son cimiento epistémico válido para comprender la historia de todas las sociedades humanas, como contextos sin derecho a justificarse como culturas propias o únicas.

El paso de los conceptos a su encuentro con la realidad ontogenética se describe en una tercera parte: **Exclusión y procesos migratorios**, y conforman los resultados y conclusiones finales de la investigación. Este apartado desentraña la realidad humana estudiada y aporta una serie de hallazgos que podrán darnos una lectura de la realidad de personas inmigradas, reconociendo su proceso de inclusión social, así como sus dificultades para hacerlo.

Se aportan conocimientos que nos llevan a comprender, de manera holística, los factores y dinámicas de exclusión social que afectan a aquellas personas que han tenido la valentía de iniciar su viaje como inmigrados extranjeros, es decir, se han atrevido a cruzar fronteras políticas, jurídicas, económicas y culturales, todas ellas sancionadas a veces de manera vergonzosa por la humanidad. De ahí que el estudio no deje ninguna de esas fronteras sin tratar, pues es solo desde el pensamiento holístico desde el que podemos comprender, de forma real, la realidad que afronta cada ser humano, que por derecho debe pertenecer a la humanidad.

El libro desarrolla una infinidad de resultados (presentados en 94 gráficos, 22 esquemas, 10 mapas y 42 cuadros resumen), que expresan las condiciones en que llevan sus vidas inmigrados extranjeros identificados siempre desde su nacionalidad de origen. Factores económicos (como el tipo de trabajo a que se accede, vivienda, y capacidad de consumo) se analizan de forma rigurosa; también se abordan factores políticos y jurídicos como la participación social de las diásporas inmigradas; el uso político de la inmigración que abusa de la imagen de inmigrados de origen africano (paradójicamente el flujo migratorio menos representativo, dejando de lado la inmigración más numerosa a las islas como es la europea). La problemática específica de personas en situación irregular y las respuestas jurídicas desproporcionadas en faltas de tipo administrativo, son un apartado que el lector se encontrará en este capítulo. También se atienden factores institucionales, culturales, psicológicos, de integración social, y se desentrañan realidades como las relaciones culturales vivas que se siguen manteniendo entre diásporas de inmigrados y sus países de origen, sus aportaciones a la cultura local desde ámbitos sociales, económicos y culturales. Así mismo, se aporta un estudio socio-cultural de la forma en que interaccionan las distintas nacionalidades afincadas en el contexto entre sí y con la población nativa, conformando con ello un mapa de interacción intercultural que construye la nueva cultura canaria.

Un capítulo final de esta parte del libro lleva al lector a adentrarse en el espacio complejo de la ontogénesis: la persona. Se describen características específi-

cas de cada diáspora de inmigrados, así como sus condicionantes para lograr su inclusión social, su participación social en la estructura institucional canaria, sus exclusiones asumidas, pero también sus espacios conseguidos. Así mismo, se aborda la construcción de la alteridad en las personas nativas, sus ideas y creencias sobre esos extraños que han llegado a su contexto y que ahora forman parte del paisaje humano de Canarias.

Todos estos factores los encontrará el lector desde sus dos espacios de vida: en su expresión social e individual, se desarrollan cualitativa y cuantitativamente uno a uno dando luz a la comprensión, desde la voz del individuo y desde la voz de la humanidad como conjunto de etnosistemas históricamente determinados. Se trata de difundir una realidad, de decir no solo como se está viviendo cuando se es inmigrado extranjero, sino cómo se sueña vivir, porque desentrañar y comprender la realidad de toda persona no solo se compone del cómo sino también del cómo debiera ser.

Detrás de cada cifra estadística obtenida, de cada idea y conclusión del libro, está la palabra de más de mil personas que participaron de manera directa en la investigación, unas participaron de forma personal, otras como parte de ONG, asociaciones, consulados, medios de comunicación, escuelas, intelectuales, y universidades.

El libro cierra su contenido con una conclusión final, donde se reitera que la cima desde donde se contempló la realidad estudiada es aquella que permitió mirar que, en el horizonte, hay un lugar donde confluye nuestra realidad como individuos únicos e irrepetibles, con la humanidad como espacio comprometido con cada uno de nosotros. Un lugar donde individuo y humanidad se comprometen con la felicidad y dignidad de ambos como espacios epistémicos dialógicamente determinados.

Una amplia bibliografía permite al futuro investigador ubicarse en las aportaciones teóricas que pueden abrir el camino hacia nuevas áreas de investigación en procesos sociales.

Como dice Edgar Morín (2003), el problema humano que tenemos no es solo de conocimiento, es un problema de destino, hemos convertido a gran parte de las personas en un problema de vida y muerte. Nos queda reconocernos en un destino común, en un lugar que nos incluya a todos, y una pequeña aportación para imaginar ese destino y lugar común es este libro.

Recensión de:

Javier Amores Salvadó

*Profesor de Organización de Empresas
de la Universidad Complutense de Madrid*

CARMEN VALOR, INMACULADA HURTADO, (COORDS).

ANA FERNÁNDEZ ARDAVÍN, RAQUEL MARBÁN,

AMPARO MERINO, M^a ÁNGELES RODRÍGUEZ,

Catarata. Madrid. 2009

Libro financiado por la Red Universitaria de Investigación sobre Cooperación
para el Desarrollo del Ayuntamiento de Madrid.

Las Empresas Españolas y la Responsabilidad Social Corporativa

Los autores de este trabajo tienen como objetivo analizar el papel de las empresas españolas en relación al cumplimiento de los Objetivos del Milenio (ODM), los cuales fueron fruto de la celebración, en el año 2000, de la Cumbre del Milenio en la sede de las Naciones Unidas. Esta obra constituye, por tanto, uno de los pocos estudios que describen la actuación de la empresa en relación a estos objetivos.

El trabajo destaca, además, por su exhaustividad, ya que analiza el cumplimiento de cada uno de los ODM para las empresas que componen la muestra objeto de estudio. Los autores adoptan una perspectiva crítica y realista con interesantes implicaciones en el terreno práctico, ya que como resultado del estudio de las políticas, planes y acciones desarrolladas por las empresas españolas en pro de los ODM, se identifican una serie de buenas prácticas que, sin duda, pueden ser de utilidad para aquellos profesionales que traten de incorporar criterios de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a sus actividades empresariales.

El lector interesado podrá apreciar cómo, a lo largo del texto, los autores hacen hincapié en la importancia de tener en cuenta a las empresas como elemento indispensable en el logro de los ODM. Estas han de jugar un papel principal en la lucha contra la pobreza y el subdesarrollo y así lo atestiguan los significativos pasos en este sentido que tanto los organismos multilaterales (OIT, OCDE

o Banco Mundial) como importantes asociaciones empresariales de carácter internacional han dado en los últimos tiempos.

A través de los diferentes capítulos del libro se explican de forma clara y accesible tanto los argumentos teóricos que sustentan la importancia de la RSC y el papel de las empresas en el logro de los ODM, como la evidencia empírica obtenida del análisis de las empresas de la muestra escogida.

El libro consta de dos partes. La primera versa sobre la justificación teórica de la importancia de alcanzar los ODM desde diferentes planos: en el capítulo 1 se analizan dichos objetivos desde el plano institucional, destacando el impulso necesario dado por los principales organismos multilaterales y el papel que desempeña la Unión Europea en el desarrollo de la RSC. En concreto, los autores hacen un interesante recorrido por las diferentes iniciativas europeas de fomento de la RSC, que van desde el *Libro Verde de Responsabilidad Social* hasta el Tratado de Lisboa. En el capítulo 2 se enfatiza la importancia de la contribución de las empresas en el logro de los ODM, haciendo mención a las aportaciones tanto de la literatura académica como de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en este ámbito.

En concreto, en relación a la contribución de la empresa a los ODM, en el plano internacional, se menciona el modelo del International Business Leaders Forum (IBLF), que distingue, dentro de la contribución empresarial al desarrollo, entre la actividad empresarial básica, la acción social y la defensa política de la RSC. También se hace referencia a los casos de estudio del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), en los que se defiende un cambio en la forma de pensar de las empresas, considerando a los más pobres como clientes y como socios, incorporándolos al mercado y estableciendo lazos con las empresas de los lugares en los que se opera. Desde un plano más local, se destaca la labor del Instituto Ethos, que relaciona sus indicadores de RSC con los ODM.

En relación a las aportaciones de la literatura académica y de las ONG, los autores señalan que la mayor parte de las contribuciones son de carácter crítico. Haciendo un interesante recorrido por las mismas, en el libro se pueden apreciar los distintos argumentos que sustentan esta posición crítica. Así, por ejemplo, desde el plano conceptual, algunos autores sostienen que la razón por la cual la RSC no está funcionando como instrumento de desarrollo es porque cada agente la define de forma diferente, mientras que desde la óptica de las ONG se critica la neutralidad ideológica de la RSC, que no pone en entredicho la lógica del sistema al no permitir la reflexión sobre cuestiones estructurales relacionadas con el sistema económico. Por su parte, en relación a la ejecución de las políticas de

RSC, se muestran algunas evidencias que invitan a la reflexión, entre las que se encuentra el hecho de que algunas multinacionales se esfuerzan por implantar sistemas de RSC en los países desarrollados mientras que su comportamiento en los países menos desarrollados no responde a los mismos estándares.

En el capítulo 3 se destacan las principales conclusiones obtenidas del análisis en los capítulos precedentes. Los autores se reafirman en la consideración de la RSC como un medio para la erradicación de la pobreza, principalmente mediante la creación de partenariados entre las multinacionales y las empresas locales de los países en desarrollo. Si bien no se trata, a su juicio, de descargar toda la responsabilidad de dicha tarea en el sector privado, desempeñando un papel importante los gobiernos, los organismos multilaterales y la sociedad civil.

La segunda parte es de carácter empírico y en ella se evalúa la contribución de las empresas españolas a la consecución de los ODM.

En el capítulo 4 se procede al diseño de la investigación. Los autores toman como referencia, por una parte, los estudios que relacionan el desarrollo o la pobreza con la RSC, y por otra los estudios específicos sobre RSC y ODM. Partiendo de estos antecedentes, se diseñan las fases descriptiva (mediante la revisión de la documentación pública que proporcionan las empresas a través de los Informes Anuales, Memorias de Sostenibilidad, Informes de RSC o Acción Social Empresarial entre otros) y enriquecedora (que consta de entrevistas en profundidad con aquellas empresas que han demostrado las mejores prácticas) de la investigación, para posteriormente concretar las empresas que serán objeto de análisis y los indicadores a utilizar. Así, tras aplicar una serie de filtros y analizar convenientemente a todas las empresas españolas adheridas al Pacto Mundial y cotizadas en el IBEX-35, la muestra final se compone de 59 compañías. En lo que respecta a la elección de los indicadores, se tienen en cuenta las propuestas del Dutch Sustainability Research (2005) y del Observatorio de la RSC (2007), dando lugar a un total de 60 indicadores divididos en tres esferas de acción (operaciones empresariales, filantropía y acción social).

Los resultados de las fases descriptiva y enriquecedora anteriormente mencionadas son objeto de los capítulos 5 y 6 respectivamente. Así, en relación a los resultados de la fase descriptiva, tras el meticuloso esfuerzo que conlleva el análisis pormenorizado del cumplimiento de cada uno de los ODM sobre la muestra de empresas clasificadas por sectores, se concluye que la contribución de la empresa española a dichos ODM es limitada, principalmente porque la información proporcionada sobre las actividades de las empresas en los países menos desarrollados es muy escasa. Por su parte, los resultados de la fase enriquecedora, fruto de

las entrevistas en profundidad, permiten al lector conocer los motivos de implantación de las mejores prácticas identificadas, conocer y valorar los ODM, la organización de los departamentos de RSC y los planes futuros de las empresas entrevistadas. Adicionalmente, se muestran fichas resumen de las mejores prácticas de RSC llevadas a cabo por las empresas españolas que componen la muestra.

Posteriormente, en el capítulo 7, se ofrecen las principales conclusiones y recomendaciones del trabajo. Entre las primeras, llama la atención el hecho de que los ODM apenas son mencionados en los documentos emitidos por las empresas consultadas, teniendo un carácter marginal las empresas que ligan su estrategia de RSC a los ODM. De igual manera, los autores resaltan la dificultad que supone obtener información de la actividad de las empresas en los países menos desarrollados, puesto que los indicadores utilizados no son desglosados por país. En definitiva, los resultados muestran que las empresas, en términos de RSC, se encuentran en una fase inicial, adoleciendo, por ejemplo, de sistemas de gestión o medición de resultados de las distintas iniciativas.

Entre las recomendaciones que se desprenden del trabajo realizado, los autores ponen énfasis en tres aspectos: la necesidad de potenciar los ODM adaptándolos a documentos ya existentes como las memorias GRI (Global Reporting Initiative) con el fin de no duplicar esfuerzos, formar a las empresas sobre cómo utilizar los ODM para que sirvan de guía en la elaboración de políticas de RSC, y establecer puntos de conexión entre la práctica de RSC en las empresas y la investigación universitaria con un doble propósito: que los gestores de RSC dispongan de orientación en la realización de su trabajo y que la investigación académica conozca de primera mano la realidad empresarial en este ámbito, lo que permitiría mejorar las lagunas de conocimiento existentes.

Finalmente, el libro se completa con tres anexos en los que se analiza la RSC en América Latina (Anexo 1), se muestran las empresas que han sido excluidas del análisis y las razones de dicha exclusión (Anexo 2) y se ofrece una tabla con todos los indicadores utilizados (Anexo 3). Especial consideración merece el Anexo 1, en el que se realiza un análisis de las acciones de RSC país por país, y se ofrece, de forma adicional, una interesante relación de páginas *web* dedicadas al estudio de la RSC, que sin duda, permitirá al lector mantenerse al corriente de todas las novedades sobre la materia. Destaca, además, dentro del mencionado Anexo 1, el esfuerzo dedicado al estudio de las instituciones de RSC en América Latina. Se trata de un análisis completo de las instituciones de RSC más significativas en el que se ofrece información sobre el área de especialización, las principales actividades, los principales programas y los resultados obtenidos, entre otros aspectos.

Recensión de:

Carmen Avilés-Palacios

Universidad Politécnica de Madrid

ANTONIO VIVES,

Fundación Carolina, 2010. España.

61 páginas.

La Responsabilidad Social de las Empresas: enfoques ante la crisis. Reflexiones con motivo de la III Conferencia España-Iberoamérica sobre la Responsabilidad Social de las Empresas

Este libro recoge las reflexiones derivadas de la III Conferencia Internacional de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) celebrada en México durante los días 20 y 21 de octubre de 2009. En dicha conferencia se debatieron, entre otros aspectos, el papel que ha jugado, o no, la RSE en la crisis económica y financiera actual; la importancia de políticas públicas que promueven el avance de esta materia; y el papel y responsabilidad de los medios de comunicación. En definitiva, en esta obra se pone de manifiesto que en los tiempos de crisis en los que estamos, se ha producido, de manera adicional, una crisis de responsabilidad: de empresas, de gobiernos y de los propios individuos. Todos han actuado de manera irresponsable, si bien, no es atribuible de forma exclusiva la culpa a uno de ellos. La situación, como bien sabemos, no presenta una fácil solución. No obstante, y gracias a ella, se ha reconocido la necesidad de revisar las regulaciones que afectan a las empresas con el objeto de prevenir su repetición. También, ha generado una autocrítica en las propias empresas sobre el papel que han desempeñado como variables inductoras de la crisis y el que han de asumir como instrumentos para la recuperación, a través de prácticas responsables.

La obra está dividida en siete apartados, precedidos por una presentación realizada por Rosa Conde (Presidenta de la Fundación Carolina). Los cinco pri-

meros versan sobre el presente de la RSE ante la situación mundial de crisis –económica, financiera, de valores, etc.–. La sexta sección abre una ventana al futuro de la RSE. A modo de epílogo el autor realiza un último apartado de “Comentarios Finales”, el cual recoge, de manera sintética, las reflexiones hechas y trabajadas en la Conferencia Internacional. En él se aporta una respuesta a las preguntas: *¿Dónde está el futuro de la RSE?* y *¿Cómo se alcanza el futuro de la RSE?*

A la primera cuestión responde brevemente: *“en la expansión de las prácticas responsables en las grandes empresas y la concientización de las no tan grandes”*. Es decir, las grandes empresas son las que deben jugar un papel importante para paliar el impacto de la crisis y para servir de socios en el desarrollo económico y social. Son ellas las que, en función de sus capacidades y el impacto económico, social y ambiental, deben promover la confluencia entre su propia responsabilidad de sobrevivir-conseguir beneficios y las responsabilidades de gobiernos y sociedades. El objetivo es lograr un bien común. Sin embargo, esto no es fácil, dado que, en primer lugar, la RSE es voluntaria, y, en segundo lugar, no existe una definición clara de RSE. Es por ello que las empresas pueden 1) reducir las actividades que consideran RSE pero que realmente no dejan de ser sino meras prácticas pseudo-responsables que proporcionan una mejora de imagen pero realmente no forman parte de la estrategia empresarial; 2) aumentar dichas actividades de RSE ya que forman parte de la estrategia empresarial, en este caso las empresas son conscientes de los riesgos de no ser responsables; 3) incrementar las prácticas responsables como forma de protegerse de la crisis por considerarlas oportunidades de negocio. En cualquier caso, la crisis hace que se cambien las prioridades de las empresas ante lo que consideran RSE. La manera de reducir esta indefinición pasa por una revisión de las actividades que se engloban bajo ese concepto así como por la gestión de las mismas con el fin de mejorar su efectividad y eficiencia.

La segunda cuestión planteada, *¿Cómo llegar al futuro de la RSE?*, no presenta una solución fácil: *“con el desarrollo de los impulsores de las prácticas responsables”*. Es decir, con el avance y empuje de políticas públicas, sociedad civil; consumidores; medios de comunicación; mercados financieros; competencia; y empleados y directivos. Resumiendo, gobierno, sociedad y empresa, a una, deben armonizar objetivos, en muchas ocasiones divergentes, por un fin común: el progreso responsable económico y social. Para ello, se ha de afrontar, entre otros muchos, el reto de equilibrar la regulación necesaria y la libertad que exigen las empresas para desarrollar la creatividad e innovación suficientemente como para mejorar la calidad de vida de la sociedad.

En este contexto, el Estado ha de asumir un papel amplio, como interventor en la recuperación y como generador de políticas públicas en cinco frentes, las cuales permitan la estimulación del desarrollo económico-empresarial y del comportamiento responsable de las empresas. El Estado ha de mantener un entorno macroeconómico y de negocios tal que facilite la actividad empresarial, en la medida que su capacidad de inversión y gastos y sus recursos lo permita. Es por ello, que este frente se ha de gestionar con responsabilidad.

El segundo frente a través del cual debe actuar es el de su consideración como regulador y representante de la sociedad. El Estado debe regular, en principio, aquellas cuestiones de obligado cumplimiento empresarial que presentan gran importancia y repercusión –seguridad social, seguridad laboral, contratación laboral o impacto ambientales, entre otros- aunque el carácter voluntario que presenta la RSE también le obliga a generar mecanismos de control y supervisión de aquellos comportamientos irresponsables de las empresas como representante de la sociedad que es. De esta manera, el Estado debe conseguir alcanzar un equilibrio, difícil por otro lado, entre el control de aquellas prácticas perniciosas y la restricción de la creatividad e innovación de las empresas.

El Estado, además, es un agente económico muy poderoso, por tanto, ha de dar ejemplo y servir de modelo en cuanto a contratación pública y su gestión empresarial: con transparencia en la realización de sus actividades y, con la incorporación de prácticas responsables para con la sociedad y de políticas que influyeran la puesta en práctica de este tipo de acciones en las empresas con las que se relaciona, a través, por ejemplo, de políticas de adquisiciones cuyos criterios de selección incorporen además de los económicos –priorización de precio–, otros vinculados a las prácticas responsables.

De lo anterior, se puede deducir que el Estado también promueve prácticas responsables en el resto de instituciones: privadas y en la sociedad civil. La RSE debe ser transversal. Por ello, se hace necesaria la creación de una institución que se dedique a la promoción de prácticas responsables tanto en el sector público como en el privado, y que favorezca la comunicación entre ambos a través de reportes. El reporte no es obligatorio pero sí puede ser interesante conocer qué hacen las empresas, al menos, las de mayor tamaño, en este sentido. Con el fin de favorecer su emisión, el gobierno debería ofrecer una guía e aplicación voluntaria que tenga en cuenta los lineamientos existentes a nivel global.

Por último, el Estado es el garante de la justicia social: vela por el desarrollo de una sociedad más justa y equitativa a través de políticas de redistribución

de la riqueza e impositivas; y, ha de proteger los derechos humanos, en especial, la de aquellos sectores sociales menos aventajados. Esta función le obliga a hacer una utilización eficiente y efectiva de los recursos que gestiona además de exigir y apoyar a las empresas en su contribución al desarrollo económico y social, en general, y a la eliminación de desigualdades, en particular.

Sintetizando: el Estado debe promover la Responsabilidad como una estrategia nacional de competitividad: las políticas públicas potencian las prácticas responsables de las empresas de manera coordinada entre los diferentes actores, con el objetivo de promover el desarrollo económico y social. Pero ello, requiere el compromiso empresarial.

Otro de los actores principales en esta obra son las empresas: su papel en la crisis está claro, no han realizado su gestión bajo parámetros de responsabilidad social, sino que, en su afán por conseguir beneficios individuales, se han olvidado del beneficio común. Esto, que puede ser tildado como generalista, puede considerarse como el germen de la crisis de responsabilidad social, si bien, ni todas las empresas han actuado irresponsablemente, ni todas han reducido sus prácticas a cero. Muy al contrario, ha habido organizaciones que han considerado la RSE como una ventaja competitiva y por ello, no sólo no han reducido la inversión en estas prácticas, sino que la han aumentado considerablemente. En el lado contrario, también ha habido empresas que han realizado actividades como si fueran responsables, sin serlo efectivamente. Es necesario, por ello, revisar las actividades englobadas bajo el concepto de responsabilidad social y a una revisión de su modalidad de gestión. Esto, seguramente, contribuiría a su sostenibilidad a largo plazo.

El tercer actor está personificado en los medios de comunicación. Su papel en la generación de opinión puede ser fundamental a la hora de poner en práctica políticas responsables ya que, a) pueden servir como difusores de dicha actividad; b) pueden crear opinión (favorable o no); 3) pueden incidir en la imagen de la entidad que realiza dichas prácticas; y 4) pueden contribuir a restablecer la confianza al ser una de las instituciones que gozan de mayor confianza de la sociedad. Es necesario que los medios también realicen su función de manera responsable, entendidas estas de dos formas: como prácticas pasivas al reportar verazmente sobre las prácticas de la sociedad, empresas, organizaciones, gobiernos e individuos; y, como prácticas proactivas, al ir más allá de la mera noticia o titular, realizando análisis para conocer y, de esta manera, transmitir todo el trasfondo que dicha noticia presenta, además de incluir entre sus temas aquellos que permitan una educación analítica y crítica entre lectores y oyentes.

Este documento, en mi opinión, determina sistemáticamente los actores que han contribuido en la aparición de la crisis de responsabilidad en medio de una crisis financiera y económica así como el papel que han de jugar cada uno de ellos para promover el desarrollo económico. Por otro lado, y teniendo en cuenta que se recogen las reflexiones hechas en el marco de la III Conferencia Internacional de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), se ha de poner en valor el añadido que realiza A. Vives: *resumir coherentemente dichas reflexiones y exponerlas de manera muy didáctica con un objetivo claro, aunque implícito: conocer nuestro pasado para mejorar el futuro sin caer en antiguos errores o malas prácticas adquiridas.*

E

Evaluadores



La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa agradece la inestimable colaboración por la evaluación anónima realizada a los trabajos recibidos para esta revista en el período 2011/2012 a:

Alicia Real	Universidad Complutense de Madrid
Ana Isabel Fernández Álvarez	Universidad de Oviedo
Antonio Partal Ureña	Universidad de Jaén
Begoña Navallas	Universidad Autónoma de Madrid
Begoña Prieto Moreno	Universidad de Burgos
Carlos Ballesteros	Universidad Pontificia de Comillas
Carlos Larrinaga	Universidad de Burgos
Carmen Avilés	Universidad Politécnica de Madrid
Carmen Cabello	Universidad Pablo de Olavide
Carmen Valor Martínez	Universidad Pontificia de Comillas
Chaime Marcuello	Universidad de Zaragoza
Clara Cardone	Universidad Carlos III de Madrid
David Camino	Universidad Carlos III de Madrid
Enrique Bigné	Universidad de Valencia
Eduardo Cuenca García	Universidad de Granada
Esther Quevedo	Universidad de Burgos
Fernando Casani	Universidad Autónoma de Madrid
Fernando Gómez-Bezares Pascual	Universidad La Comercial De Deusto

Guadalupe Rico García	Universidad Rey Juan Carlos
Irene Clara Pisón Fernández	Universidad de Vigo
Isabel García	Universidad de Salamanca
Francesca Sanna-Randaccio	Universidad de La Sapienza
Idalina Sardinha	Universidad de Madeira
Isabel de la Torre	Universidad Autónoma de Madrid
Javier Delgado	Universidad de Granada
Joaquín Garralda	IE Business School/ Red Española del Pacto Mundial
José Céspedes Lorente	Universidad de Almería
José Luis Lizcano Álvarez	Director Gerente y Coordinador de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
Josep María Lozano	ESADE
José Luis Martínez Merino	Universidad Nacional de Educación a Distancia
José Manuel Rodríguez Carrasco	Universidad Nacional de Educación a Distancia
José Miguel Rodríguez Fernández	Universidad de Valladolid
Juan Manuel de la Fuente Sabaté	Universidad de Burgos
Juan Benavides	Universidad Complutense de Madrid
Juan Mascareñas	Universidad Complutense de Madrid
Juan Ignacio Martín Castilla	Universidad Autónoma de Madrid
Katiuska Cabrera Suárez	Universidad de las Palmas de Gran Canaria
Longinos Martín	Universidad de Murcia
Luis Ferruz Agudo	Universidad de Zaragoza
Manuel Monjas Barroso	Universidad Autónoma de Madrid
María de la Cruz Déniz	Universidad de las Palmas de Gran Canaria
Marcos Santamaría Mariscal	Universidad de Burgos
María Jesús Nieto	Universidad Carlos III
María Sacristan Navarro	Universidad Rey Juan Carlos

Mariano Nieto	Universidad de León
Marta de la Cuesta	Universidad Nacional de Educación a Distancia
Marta Rey García	Universidad de A Coruña
Martina Menguzzato	Universidad de Valencia
Miguel Ángel Galindo	Universidad Politécnica de Valencia
Myriam García Olalla	Universidad de Cantabria
Natalia Ortiz	Universidad de Granada
Nuria Hurtado	Universidad de Granada
Óscar Alfranca	Universidad Politécnica de Cataluña
Prosper Lamothe Fernández	Universidad Autónoma de Madrid
Ramiro Cea Moure	Universidad Autónoma de Madrid
Ramón Valle Cabrera	Universidad Pablo de Olavide
Tomás Bañegil	Universidad de Extremadura
Vicente Ripoll	Universidad de Valencia
Vicente Salas Fumas	Universidad de Zaragoza
Victor Corado Simões	Universidad Técnica de Lisboa

A large, light gray, stylized letter 'N' serves as a background for the title. The letter is composed of two main vertical strokes and a diagonal stroke connecting them, with a horizontal bar at the top.

Normas de Publicación



Normas de Publicación

Procedimiento de publicación de trabajos

El Consejo de Redacción/Científico decide la admisión de los originales recibidos por la Revista, en cuyo caso estos serán enviados a dos evaluadores anónimos, externos a la entidad editora, de reconocida solvencia científica en el campo de estudio sobre el que versen los originales. Con los informes de los evaluadores, el Consejo de Redacción decide finalmente aceptar o no el trabajo para su publicación en la **Revista de Responsabilidad Social de la Empresa**. Únicamente se someterán a evaluación externa los artículos. El material para el resto de secciones será evaluado por la dirección de la revista.

Normas para la presentación de originales

1. Los trabajos para su publicación deben enviarse electrónicamente en formato Microsoft Word o PDF a la siguiente dirección de correo electrónico: revistarse@fundacionluisvives.org.
2. Dado que el proceso de evaluación es ciego, los autores deberán enviar **dos versiones**. Una de ellas incluyendo el nombre, afiliación, dirección postal, teléfono, número de fax e e-mail y un breve curriculum vitae, y otra sin datos identificativos. Asimismo, se aportará un resumen, en español e inglés, de 150 palabras aproximadamente, así como al menos un código JEL y un máximo de cinco palabras clave.
3. La Revista acusará recibo de los originales y el Consejo Editorial resolverá a la vista de los informes de los evaluadores. Las pruebas serán remitidas a los autores antes de su publicación.

4. Los artículos enviados a la Revista deberán ser inéditos y no estar sometidos a procesos de aceptación o publicación en otro medio.

5. La **extensión del texto** no deberá superar las 30 páginas (aproximadamente 300 palabras por página), mecanografiadas a doble espacio, incluyendo gráficos, tablas, notas y bibliografía.

6. Las **distintas secciones** han de numerarse de forma correlativa siguiendo la numeración arábiga (incluyendo, en su caso, como 1 la sección de introducción), y la rúbrica correspondiente se consignará en letras mayúsculas. Consecutivamente, los apartados de cada sección se numerarán con dos dígitos (1.1., 1.2.,...) y tipo negrita, y tres dígitos (1.1.1., 1.1.2.,...) y tipo subrayado.

Los cuadros, tablas y figuras, en su caso, se numerarán de forma consecutiva y siempre con números arábigos. Cada una dispondrá de título y fuente.

7. Las **notas** se numerarán correlativamente con números arábigos, a espacio sencillo, y serán ubicadas a pie de página, cuidando que se correspondan con un número volado indicado sobre el texto. Sólo incluirán la referencia bibliográfica concreta (por ejemplo, direcciones de Internet) o/y una brevísima anotación, nunca grandes textos. Si estos fueran necesarios, se llevarán al final del trabajo.

8. Todas las **tablas, cuadros, diagramas, gráficos y otras ilustraciones** irán numeradas correlativamente e incluidas en páginas separadas al final del artículo indicando el título y la fuente. Se indicará, en cada caso, el lugar aproximado en que deberán situarse dentro del texto.

9. En caso de entregar un texto destinado a las secciones de "Notas y Colaboraciones", "Herramientas", "Recesiones", "Experiencias" y/o "Documentos", este deberá tener entre tres y diez páginas. En la sección de **documentos de interés** se especificarán en la cabecera del texto el autor, título del libro, editorial, lugar y fecha de publicación del documento. En el caso de las **recensiones de artículos**, se indicará el autor, título del artículo, nombre de la revista, número y año, y páginas. El reseñador podrá firmar la reseña al final del texto. En **notas y colaboraciones** aparecerá en la cabecera del texto el autor, cargo e institución o entidad a la que representa.

10. En el caso de resultar el **original aceptado** para su publicación, el autor o autores se comprometen a revisar las pruebas de imprenta pertinentes en un plazo máximo de cuatro días desde su recepción. Serán igualmente bien

recibidas sugerencias de temas y otras colaboraciones para cualquiera de las secciones previstas en la revista.

11. Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Dichas letras deberán guardar el orden correlativo desde la más antigua a la más reciente.

obra publicada. Al final del trabajo se incluirá una sección de referencias bibliográficas que contendrá las obras citadas en el texto. Las referencias deben corresponderse con las recogidas en el texto, y deberán ser ordenadas alfabéticamente por el primer apellido de los autores y después por el año, siguiendo las siguientes pautas:

Apellido (en mayúsculas) y nombre (en minúsculas) del autor, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, etc. en caso de existir varias citas de un mismo año), título del libro (en cursiva) o título del artículo (entre comillas), nombre de la revista (en cursiva) y número, editorial (en libros), lugar de publicación y, finalmente, páginas (págs. xxx). En el caso de trabajos no publicados, se incluirá el enlace de Internet "http://" completo y la fecha de acceso.

Normas para citar

Las citas aparecerán en el texto según el formato "autor-fecha" (por ejemplo, Martínez, 2005) y, en su caso, página (Martínez, 2005: 26). Las referencias en el texto que incluyan más de dos autores usarán la fórmula *et al* (Martínez *et al*, 2005).

Articles Publication Guidelines

Corporate Social Responsibility Journal

All articles sent to the Corporate Social Responsibility Journal will have to be on any subject related with the CSR (management of organisation, areas of work, policies...). Our intention is to receive high quality articles from a wide variety of subjects or scientific specialities such as Law, Economy, Sociology, Management or Policy.

All articles should be unpublished and cannot be waiting to be published in another publication. The original copy of the article will have to be submitted to the evaluation of two independent experts who will not belong to the editorial team.

The electronic version of the articles will need to be sent by e-mail to revistarse@fundacionluisvives.org to be considered in the selection process.

The article's format will have to comply with the following instructions:

1. On the front page, the author will have to include the name of author or authors together with a short curriculum vitae, with their postal and electronic address and with their telephone number.
2. The text will need to be typed with font "Times New Roman" size 12, double spacing (without spaces between paragraphs) and margins of 2,5 cms on all sides.
3. The author will have to indicate what programme was used as word processor.
4. The extension (diagrams, index and images included) will not exceed 40 pages.

5. The author will have to send two article versions: one including a short curriculum vitae and the email address and another need to be anonymous with a separate document which includes a short summary of the article (no more than 120 words) in Spanish and English, as well as a list of the key words (at least 2 but no more than 5 in both languages) and, ideally, the references to the international scientific classification applicable to the subject of the article.
6. The title of the different sections will need to be in capital letters and numbered correlatively using the Arabic numbering (the introduction will count as "1"). The title of subsections will be in bold and numbered according to the section (1.1., 1.2., etc.). If there are any subsections within the subsection, these will be underlined and numbered according to the subsection (1.1.1., 1.1.2., etc.).
7. Diagrams, tables and images will need to be numbered consecutively with Arabic numbering and sent on a separate electronic document.
8. Footnotes will also need to be numbered consecutively with Arabic numbering and single space. They will be located at the bottom of each page taking care that the number corresponds to the one assigned on the text.
9. Quotes will be part of the text with the following format: "author+date" (i.e. Martínez, 2005) and, when applicable, its page (i.e. Martínez, 2005:26). Quotes that include more than 2 authors will use the following format "et al" (i.e. Martínez et al, 2005).
10. References to literature included in the text will need to be sent on a separate document under "Bibliographic References" by alphabetical order of authors using the following format:

SURNAME Name, (year of publication, indicating with a, b, c etc. in case there would be different publications within the same year), title of the book or "title of the article", name of the journal and number, publishing house, city of publication and, finally, pages (págs xxx).
i.e.: If the text of reference was not published, the author will have to include the internet link and the date of consultation.

Normes abrégées de publication

Revue de Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Les articles envoyés à la Revue de Responsabilité Sociale de l'Entreprise doivent être inédits et ne peuvent avoir été publiés ou être en attente de publication dans d'autres revues. Tous les articles originaux doivent être évalués par des experts anonymes et externes à la rédaction de la Revue.

L'auteur doit envoyer la version électronique de son article à l'adresse suivante: revistarse@fundacionluisvives.org.

Quand au format, l'article doit être présenté suivant les indications ci-dessous:

1. La police utilisée est Times New Roman, taille 12, double ligne, sans espaces entre les paragraphes. Le document doit comprendre des marges de 2,5 cm de chaque côté.
2. La longueur de l'article ne peut pas dépasser les 40 pages (images incluses).
3. La mise en page du texte doit être standard et dans un programme informatique communément employé.
4. La première page doit inclure le nom de l'auteur ou des auteurs ainsi qu'un court résumé de leur Curriculum Vitae suivi de leur adresse (postale et électronique) et téléphones respectifs.
5. Pour chaque article, l'auteur doit envoyer un résumé (de maximum 120 mots) en espagnol et en anglais ainsi qu'une liste de mots clefs (entre deux et cinq mots) et les références bibliographiques citées/utilisées suivant la bonne classification scientifique internationale correspondante.

6. Les différents chapitres doivent être numérotés en utilisant le numéro «1» pour l'introduction. Les titres doivent s'écrire en caractères majuscules. Les sous-titres doivent énumérés consécutivement en utilisant deux ou trois nombres simples (1.1., 1.2.; 1.1.1, 1.1.2., etc.). Les sous-titres de deux nombres doivent s'écrire en caractère gras et ceux de trois nombres doivent être soulignés (Ex: 1.1 Sous-titre ou 1.1.1 Sous-titre)
7. Toutes les images (tableaux, figures, etc.) utilisées pour illustrer l'article doivent être numéroté. Par voie électronique, ces images doivent être envoyées séparément.
8. Les notes de bas de page doivent aussi être numérotées, espacement simple, et placées au bas de la page.
9. Les citations doivent apparaître dans le texte suivant le format "auteur - date" (par exemple, "Martínez, 2005"). Si nécessaire, il est possible d'également inclure la page (Martínez, 2005: 26). Les références à plus de deux auteurs doivent suivre la formule et al (Martínez et al, 2005).
10. Les références bibliographiques doivent s'inclure en fin d'article sous la rubrique «Références bibliographiques» (sans énumération) par ordre alphabétique des auteurs et en suivant le modèle suivant: Nom de famille (en majuscule) et prénom (en minuscule) de l'auteur, année de publication (entre parenthèse et en distinguant avec les lettres a, b, c, etc. si les références correspondent à des années différentes), titre du livre (en italique) ou de l'article (entre guillemets), nom de la revue (en italique) et maison d'édition, ville de publication et, finalement, les pages (pages xxx). Si la référence est électronique, il faut inclure l'adresse complète Internet "http://www." suivie de la date d'accès.

Les auteurs recevront cinq exemplaires du numéro de la Revue où l'article sera publié.



Revista Española del Tercer Sector

Toda la **información** para conocer en profundidad los **temas actuales** del **Tercer Sector**.

- Artículos y textos inéditos de investigadores y expertos del sector.
- Temas sociales con un enfoque multidisciplinar (económico, social, político, gestión...)
- Dirigida a profesionales, entidades sociales y empresas con interés en la inclusión social, la igualdad, la economía social...
- Una visión internacional, un panorama hispanoamericano y europeo.
- Una publicación con periodicidad cuatrimestral

Suscripción online: **gratuita**

Inscripción impresa: **25€ (3 números)**

Más información en: **fundacionluisvives.org/rets**
tlf.: 91 540 08 78



Fundación Luis Vives

Próximos números

Número monográfico sobre turismo responsable

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa tiene previsto publicar un **número monográfico sobre turismo responsable**. Se invita a investigadores y expertos que deseen presentar artículos académicos o reseñas bibliográficas –solo artículos científicos y recensiones, ya se han recibido numerosas notas técnicas y colaboraciones– a que lo hagan **antes del 30 de septiembre de 2012** a la secretaría técnica de la revista a través del correo

revistarse@fundacionluisvives.org.

Número monográfico sobre microfinanzas

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa tiene previsto publicar en el año 2013 un **número monográfico sobre microfinanzas**. Se invita a investigadores y expertos que deseen presentar artículos académicos, notas y colaboraciones o reseñas, a que lo hagan **antes del 30 de diciembre de 2012** a la secretaría técnica de la revista a través del correo

revistarse@fundacionluisvives.org.

Todos los artículos que se presenten deberán **seguir las normas de publicación**.

Si está interesado en suscribirse a la versión impresa de la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, por favor complete e imprima el siguiente formulario, entregando la parte inferior a su oficina bancaria y haciéndonos llegar la parte superior a la Fundación Luis Vives por fax (91 541 90 52), email (publicaciones@fundacionluisvives.org) o correo postal (Doctor Zamenhoff, 36 duplicado. Planta Baja. 28027 Madrid).

Deseo suscribirme por un coste anual de 30 € (IVA y costes de envío incluidos) a la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa para el año:

- ☐ 2009 (nº 1, 2, 3)
- ☐ 2010 (números 4, 5 y 6)
- ☐ 2011 (números 7, 8 y 9)
- ☐ 2012 (números 10, 11 y 12)

Deseo **seguir suscrito todos los años de forma automática sin necesidad de renovar suscripción** cada año _____ (Para darse de baja habrá que comunicarlo a revistarse@fundacionluisvives.org).

(Marque con una X el año que le interesa o varios).

Deseo recibir los siguientes **números sueltos** de la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa por un coste unitario de **12 € + costes de envío** (IVA incluido): _____
(indique los números que le interesan).

Deseo suscribirme a la **versión on-line (versión gratuita)** ☐

Datos del suscriptor (envío)

Entidad		
Nombre y Apellidos		
NIF / CIF		Teléfono
Dirección		Email
CP	Localidad	Provincia

Datos de facturación (sólo si son diferentes del suscriptor)

Nombre de la persona o entidad		
NIF / CIF		Teléfono
Dirección		
CP	Localidad	Provincia

FORMA DE PAGO

- ☐ Transferencia bancaria (cuenta nº: 0182-2325-03-0200107646 de la Fundación Luis Vives)
- ☐ Cheque
- ☐ Efectivo
- ☐ Domiciliación. Si elige esta opción, por favor rellene la tabla de Datos Bancarios.

Datos bancarios

Banco / Caja
Dirección Sucursal
Localidad
Titular de la c/c
Número de la c/c (20 dígitos)

En _____, a _____ de _____ de _____.

Fdo: _____ envíos por email, firma digital.

IMPRESO PARA LA OFICINA BANCARIA (en caso de que la forma de pago elegida sea domiciliación bancaria)

Ruego carguen a mi cuenta abajo indicada los recibos que en adelante les remita la Fundación Luis Vives, en concepto de suscripción a la revista de Responsabilidad Social de la Empresa.

En _____, a _____ de _____ de _____.

Fdo: _____ envíos por email, firma digital.

Datos bancarios

Banco / Caja
Dirección Sucursal
Localidad
Titular de la c/c
Número de la c/c (20 dígitos)

PROTECCIÓN DE DATOS

A los efectos de lo dispuesto en la Ley 15/99, de Protección de datos de Carácter Personal y en el Real Decreto 1720/2007, le informamos de que sus datos van a formar parte de un fichero titularidad de la Fundación Luis Vives, que es así mismo el Responsable del citado Fichero que será procesado con el fin de poder prestar los servicios por usted solicitados y que se encuentra debidamente inscrito en la Agencia Española de Protección de Datos. Con la cumplimentación de sus datos, usted autoriza a la Fundación Luis Vives para incluir sus datos en el referido fichero, así como su utilización y tratamiento automatizado o no, para la gestión y registro de sus relaciones con la Fundación Luis Vives.

Asimismo autoriza el tratamiento de sus datos personales para el envío de información sobre actividades y servicios de la Fundación Luis Vives por cualquier medio, salvo que usted indique expresamente en la casilla correspondiente que no desea recibir ningún tipo de información.

De conformidad con lo dispuesto en la Ley, la Fundación Luis Vives se compromete al cumplimiento de su obligación de secreto de los datos de carácter personal, y al deber de guardarlos y adoptará la medias necesarias para evitar su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta en todo momento el estado de la tecnología. Asimismo establecerá los contratos y compromisos de confidencialidad con aquellos terceros que en función de una relación jurídica accedan a estos datos personales para la gestión del servicio por usted solicitado.

Usted podrá ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición con arreglo a lo previsto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre y demás normativa aplicable al efecto, mediante el envío de una solicitud firmada por él, acompañada de una fotocopia del DNI a la siguiente dirección: Calle Doctor Zamenhof nº 36 Dpdo Bajo 28027, Madrid, a la atención de TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, o por cualquier otro medio que permita reconocer la identidad del usuario que ejerza cualquiera de los derechos anteriores. En todo caso, la Fundación Luis Vives se compromete a comunicar al titular de los datos las variaciones que en éstos se puedan derivar del ejercicio de los anteriores derechos, incluida su cancelación.

La Fundación Luis Vives se reserva el derecho a modificar unilateralmente y sin previo aviso su política de privacidad, siempre de acuerdo a la normativa vigente. Realizado el cambio, los titulares de los datos serán informados por correo electrónico, o cualquier otro medio equivalente.

- ☐ No deseo recibir información de otros servicios y actividades de la Fundación Luis Vives

If you are interested in subscribing to the Corporate Social Responsibility Journal, please complete and print this form. Please send it to the Fundación Luis Vives by fax (+34 91 541 90 52), e-mail (revistarse@fundacionluisvives.org) or by post (Plaza de Oriente 7, Bajo Izquierda, 28013 Madrid, Spain)

I would like to subscribe to the Corporate Social Responsibility Journal 2009 issues which has an annual cost of 30€ (VAT and postage costs* not included), and I would also like to receive the issues from the following years

- ☐ 2009 (issue 1, 2 y 3),
- ☐ 2010 (issue 4, 5 y 6),
- ☐ 2011 (issue 7, 8 y 9),
- ☐ 2012 (issue 10, 11 and 12).

I would like to receive a specific issue of the Corporate Social Responsibility Journal which has a **cost per issue of 12€** + postage costs* (VAT included): _____.

(Please indicate the issues you would like to receive)

CONTACT DETAILS OF SUBSCRIBER

NAME OF ORGANISATION

Name and Surname

Tax Identity Number

Telephone

Address

E-mail

Postal Code

City

State / Region

Country

INVOICE DETAILS (only if they are different from the subscriber)

NAME OF PERSON OR ORGANISATION

Tax Identity Number

Telephone

Address

Postal Code

City

State / Region

Country

TYPE OF PAYMENT

- ☐ Bank account transfer

BBVA

C/ Alcalá 16, 1ª Planta, 28014 Madrid, Spain

Account holder: Fundación Luis Vives

IBAN: ES35 0182 2325 0302 0010 7646

Account number: 0182-2325-03-0200107646

- ☐ Cheque
- ☐ Cash

* When we receive this form we will inform you of the postage costs.

THE LUIS VIVES FOUNDATION DATA PRIVACY AND PROTECTION POLICY

As provided under Act 15/99 on the Protection of Personal Data and under Royal Decree 1720/2007, we inform you that your data are going to form part of a file owned by the Luis Vives Foundation, which is likewise the party Responsible for the file mentioned that will be processed in order to be able to provide the services requested by you and that is duly recorded in the Spanish Data Protection Agency. By filling in your data, you authorise the Luis Vives Foundation to include your data in that file, and to use them and process them in an automated form or otherwise, for managing and recording your relations with the Luis Vives Foundation.

Likewise you authorise your personal data to be processed for the purpose of sending out information about activities and services of the Luis Vives Foundation by any means, unless you expressly indicate in the appropriate box that you do not wish to receive any information.

In accordance with what is provided for under the Act, the Luis Vives Foundation undertakes to fulfil its obligation of secrecy regarding the personal data, and is committed to the duty to keep them and will adopt the necessary measures for avoiding the alteration, loss, processing thereof or non-authorised access thereto, taking into account at all times the state of technology. Likewise it will establish the contracts and confidentiality commitments with those third parties that, on the basis of a legal relationship, gain access to these personal data in order to manage the service requested by you.

You may exercise your rights of access, rectification, cancellation and objection in accordance with the provisions of Constitutional Act 15/1999, of 13 December, and other regulations applicable thereto, by sending a request signed by you, accompanied by a photocopy of your national ID card, to the following address: Calle Doctor Zamenhof no. 36 Dpdo Bajo 28027, Madrid, to the attention of TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, or by any other means that enables the identity of the user who exercises any of the above rights to be recognised. In any event, the Luis Vives Foundation undertakes to inform the data owner of variations in them that may derive from the exercise of the above rights, including their cancellation.

The Luis Vives Foundation reserves the right to modify its privacy policy unilaterally and without prior notice, always in accordance with current regulations. Once the change has been made, the owners of the data will be informed by email or any other equivalent means.

☐ I do not wish to receive information about other services and activities of the Luis Vives Foundation.