

ELEMENTOS DE REPUTACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA ESPAÑOLA



eoí

escuela
de negocios

2007

ÍNDICE

1. INTRODUCCION	4
1.1. Objetivos.....	6
1.2. Metodología de trabajo	7
2. NUEVO PARADIGMA DE LA EMPRESA RESPONSABLE.	
SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Situación Actual.....	11
2.2.1. Actualmente	11
2.2.2. Cambio de Valores	16
2.2.3. Perspectivas del mercado laboral.....	20
2.3. Comunicación	24
2.3.1. Listas de Empresas Socialmente Responsables	25
2.3.2. Índices de Sostenibilidad.....	29
2.3.3. Códigos de Conducta.....	31
2.3.4. Adhesión a Declaraciones Internacionales.....	32
2.3.5. Informe de RSC o de sostenibilidad y triple balance	37
2.3.6. Certificación de Normas de Responsabilidad Social.....	38
2.4. Políticas de Recursos Humanos.....	40
2.4.1. La diferencia la establecen las personas	40
2.4.2. De qué hablamos cuando hablamos de RSC en Recursos Humanos	41
2.5. Cultura Corporativa	42
3. EL COMPROMISO CON LOS STAKEHOLDERS, GRUPOS DE INTERÉS (GI) O PARTES INTERESADAS	48
3.1. Definición de Grupo de interés (GI), parte interesada o stakeholder	49
3.2. De la teoría a la práctica	51
3.3. ¿Quién es quién?	55
3.3.1. Grupos de interés internos.....	56
3.3.2. Grupos de interés externos	64

3.4.	Canales de diálogo entre los distintos grupos de interés.....	84
3.5.	Gestión de los GI, la metodología de los 10 pasos.....	87
3.6.	Beneficios de relacionarse con los GI.....	91
4.	CONSOLIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE REPUTACIÓN INTERNA	93
4.1.	Reputación e imagen	93
4.1.1.	La reputación como activo en la actualidad.....	93
4.2.	Planteamientos de la UE en cuanto a la estrategia de empleo y la modernización del trabajo	95
4.3.	Responsabilidad Social Corporativa y Recursos Humanos, ¿cada uno por su lado?.....	104
4.4.	El reto de humanizar las organizaciones: áreas susceptibles de aplicar RSC en el departamento de Recursos Humanos	107
4.5.	Políticas de Recursos Humanos.....	111
4.5.1.	El papel del director de RRHH	111
4.5.2.	La gestión de los recursos humanos en España	113
4.5.3.	La gestión del Talento	114
4.6.	Igualdad de oportunidades y diversidad como clave de las organizaciones futuras.....	116
4.7.	Evaluación del desempeño	119
4.8.	La comunicación como instrumento interno de cohesión.....	121
4.8.1.	Actitudes en la comunicación interpersonal	124
4.9.	La comunicación interna	127
5.	LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN EL SECTOR DE LAS EMPRESAS DE LUJO	130
5.1.	Metodología usada:	130
5.2.	Estrategia empresarial	131
5.3.	Los criterios de elección de productos y servicios de lujo: el consumidor del lujo	134
5.3.1.	El perfil del consumidor.....	135
5.4.	Imagen y reputación interna	136
5.4.1.	Imagen de marca	139

5.4.2. Percepciones sobre el lujo y la reputación social.....	141
6. CONCLUSIONES	148
BIBLIOGRAFÍA	152
Referencias de Internet	153
Normas de referencia	155

1. INTRODUCCION

Los cambios que se han producido con el fenómeno de la globalización han planteado una serie de retos completamente novedosos para las empresas, ante estos retos se ha planteado un enfoque integral, que en estos últimos años se formula indistintamente como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o como Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La Responsabilidad Social Empresarial supone la asunción y el reconocimiento por las Empresas de su papel en el empeño por conseguir un desarrollo sostenible. De esta forma, se comprometen voluntariamente a gestionar sus operaciones de modo que se fomente el crecimiento económico y se aumente la competitividad integrando al tiempo las preocupaciones sociales y medioambientales.

Generar valor y ser sostenible en el tiempo para las organizaciones no depende ya únicamente de ellas mismas, sino de todas las partes que la componen, de todos aquellos Grupos de interés (GI) que interactúan con ella de un modo u otro.

Estamos ante una nueva forma de gestionar la empresa, en la que ha cobrado una importancia creciente la excelencia en la gestión y todos aquellos activos intangibles que conforman la empresa. Como sabemos, las organizaciones tradicionalmente han sido gestionadas con una orientación cortoplacista y con la única visión del rendimiento a través de los llamados activos tangibles. Este modelo de empresa tradicional está dando paso a un nuevo paradigma: la **empresa responsable y sostenible**, que gestiona desde un punto de vista estratégico sus activos tangibles e intangibles, como el capital intelectual, la capacidad de innovación, las relaciones con los grupos de interés, los aspectos éticos, la reputación, la transparencia, etc., y además considera como claves aspectos que hasta hace poco tiempo se consideraban meramente técnicos como los sociales y ambientales.

Este nuevo paradigma de gestión responsable incorpora nuevos modelos de comunicación. La empresa responsable y sostenible pone a disposición de todos los

grupos de interés no sólo la información financiera, como tradicionalmente ha ocurrido (en la mayoría de los casos, por ser una exigencia legal), sino también toda aquella relacionada con el desempeño social y ambiental de la compañía.

El éxito del modelo no sólo consiste en entender la importancia de los intangibles de la organización, sino en dar un paso más: **implementar planes concretos que pongan estos intangibles a trabajar al servicio de los objetivos estratégicos y de negocio.**

Como resultado de ello y a lo largo del tiempo, la coherencia entre lo que se dice (comunicación), cómo se comporta (cultura corporativa) y lo que ofrece (productos y servicios) construye y fortalece la reputación corporativa

La reputación interna de la empresa se basa en valores universales (ética, buen gobierno, responsabilidad social y desarrollo sostenible, identidad y la cultura corporativa) y se apalanca en los valores de la experiencia de la propia empresa (liderazgo, importancia de las personas y la idea de futuro).

La reputación interna surge del compromiso con los grupos de interés y en concreto con el grupo de interés empleados y responde a la visión de la organización y a los principios corporativos, con un claro enfoque proactivo.

La empresa construye su reputación sobre la base de los siguientes componentes:

- La calidad del servicio,
- El resultado financiero,
- La visión y el liderazgo,
- El atractivo emocional,
- La responsabilidad social corporativa y la cultura
- La retención de talentos
- El entorno de trabajo.

1.1. Objetivos

El objetivo que se pretende, con el presente trabajo es estudiar a fondo la generación de valor que se deriva de la ética empresarial, el buen gobierno corporativo, las políticas de responsabilidad social y desarrollo sostenible, la identidad y la cultura corporativa, para analizar si se crea Valor de Marca e imagen y que relación tiene en la mejora de la empleabilidad y la retención del talento por la propia empresa.

Las líneas centrales del estudio son:

1. Explorar la consolidación y puesta en práctica de la RSC de cara a aumentar la competitividad de las organizaciones.
2. Qué tendencias existen en RSC desde el punto de vista nacional e internacional.
3. Ahondar en las políticas de RSC como elemento clave de retención del talento y de la reputación interna.
4. Conocer la investigación y divulgación del conocimiento en reputación interna que se lleva acabo actualmente.
5. Analizar diferentes metodologías de gestión de reputación interna.
6. Estudiar la influencia e interrelaciones entre las principales variables intangibles de la reputación corporativa: ética, misión, visión y valores, responsabilidad social, identidad y marca, y gobierno corporativo.

Los tres factores que pueden ayudar a llevar a cabo la investigación son:

- La visión global, que transmite la ambición y el compromiso de la empresa, y sirve de guía, para que todos sus esfuerzos vayan en la misma dirección,
- La cultura corporativa, definida por los valores, los principios, los compromisos y los criterios operativos que de ellos se derivan,
- La marca como elemento que capitaliza y pone en valor los principios con coherencia para construir una reputación sólida.

El resultado será un informe de los temas investigados, analizando en concreto el sector lujo para conocer la incorporación de este Valor de gestión en su estrategia diaria, y poder así apreciar si la reputación tiene un valor de marca y mejora los criterios de empleo de la empresa, con la retención del talento.

1.2. Metodología de trabajo

La investigación se fundamentará en una metodología de carácter **cualitativo y cuantitativo**, junto con la recopilación de datos secundarios del sector del lujo que irá precedida por un Análisis Documental:

- Información de organismos y empresas representativas de esta nueva gestión empresarial.
- Análisis bibliográficos y documentales.

La técnica cualitativa será sustituida o vendrá dada por un análisis de prospectiva de documentación, bibliografía de RSC y comparativa de empresas que son consideradas como referentes en RSC.

En el análisis cuantitativo se realizara una encuesta a las empresas más representativas del sector del lujo, se seleccionarán unas 30-40 empresas y a través sus directivos conoceremos su opinión directa y la relación que existe, si es que la hay entre la aplicación de la RSC, la retención del talento y una buena reputación Interna.

Este estudio lo hemos estructurado en tres partes claves, por un lado hemos analizado los numerosos estudios existentes hoy en día y publicados en el mercado español e internacional, que nos demuestran la necesidad para toda empresa que se considere una gran empresa, de tener unas políticas internas y considerar una estrategia empresarial los conceptos claves de Responsabilidad Corporativa, Reputación Interna, Sostenibilidad, etc, como una convicción empresarial.

Por otro lado hemos analizado en un sector concreto el del lujo, cómo han cambiado sus políticas y su interés primordial en la obtención de un mayor beneficio y productividad y cómo esa nueva forma de gestión responsable se tiene en cuenta o no, a nivel interno para incrementar la reputación interna y a nivel externo para mejorar la imagen de marca.

Y por otro lado exponemos las conclusiones que obtenemos de la investigación llevada a cabo tras las encuestas realizadas y el estudio de prospectiva realizado en el ámbito de la RSC.

2. NUEVO PARADIGMA DE LA EMPRESA RESPONSABLE. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Antecedentes

Nos encontramos ante un nuevo paradigma: la empresa responsable. Esta nueva tendencia se entiende fácilmente con hacernos una pregunta, ¿eran los aspectos medio ambientales y sociales estratégicos para la empresa hace, a penas, unas décadas? La respuesta mayoritaria sería que no, o sólo parcialmente.

El nuevo entorno global, en el que afloran corrientes de pensamiento más humanistas y en el que la empresa está en el punto de mira del consumidor, está obligando a las organizaciones a incorporar en su estrategia aspectos tan intangibles como la reputación, el capital intelectual, la innovación o la transparencia. El concepto de empresa ha evolucionado, y temas que hasta hace poco no eran considerados o eran considerados meramente técnicos, como los sociales y ambientales, ahora pasan a ser tratados como estratégicos.

No es de extrañar que así sea, dado que ha quedado constatado que una orientación hacia el nuevo paradigma de la RSC, aporta a la organización una mejora de su imagen de marca, como veremos a lo largo de este estudio.

Sin embargo, el concepto de empresa responsable, no es nuevo. Debemos remontarnos al siglo XIX, donde nos encontramos con el cooperativismo y asociacionismo, dos fórmulas que buscaban la eficiencia empresarial basada en pilares sociales de democracia y apoyo a la comunidad. También, en esa época, nacieron las primeras leyes laborales que protegían a las mujeres frente a los excesos de la sociedad industrial. Pero habría que resaltar que en la década de los cincuenta, del pasado siglo, se implantó un nuevo modelo de empresa que haría que la RSC tomara la fuerza y crecimiento actuales: la empresa multiunitaria. Las nuevas compañías pasan a ser organizaciones diferenciadas de la pequeña empresa tradicional por contar con una organización formal y jerárquica mucho más compleja: “*Las trayectorias de los*

individuos se transforman en carreras profesionales y, en muchos casos, se separa definitivamente la dirección de la propiedad de la firma” (Josep Lozano1).

Como consecuencia de este proceso, se produce una creciente reflexión ética acerca de la actuación de las grandes empresas y de su gestión. Existe una mayor preocupación por las actuaciones sociales y ambientales de la organización, el concepto de empresa ha evolucionado y el significado actual de la RSC responde a este cambio. Actualmente, es evidente que el beneficio económico no es separable del beneficio social y ecológico. Lo realmente novedoso, es comprobar que este nuevo enfoque supondrá la clave de la competitividad de nuestras organizaciones. La Unión Europea ha sido uno de los factores decisivos para este cambio de posición. El Libro Verde presentado por la Comisión Europea parte de estos principios. En él podemos encontrar una definición clara y sencilla de lo que debemos entender por responsabilidad social empresarial: “Integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”²

No es de extrañar, que se hable en primer lugar de las empresas como los actores principales en el desarrollo e implementación del concepto de RSC. Este enfoque refleja el nuevo papel de la empresa en el siglo XXI que se traduce en enormes cotas de poder tanto en el ámbito económico - **52 de las 100 mayores economías del mundo están en manos de empresas multinacionales**³ - como en el político, y que en muchas ocasiones escapan al control del Estado.

Hoy en día, pocos son los que dudan que la consolidación de la empresa responsable no sea una cuestión indispensable. La mayoría de los agentes globales, hablamos de la UE, ONU, G8, patronales, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil, etc., parecen unánimes en la convicción de que el concepto de RSC es un elemento esencial en las políticas sociales presentes y futuras.

¹ “Ética y Empresa” Josep Lozano.

² “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, CE

³ Datos de “Business in the Community”

Debe de resaltarse que esta estrategia se desarrolla en un momento en el que los grupos económicos y financieros multinacionales, pasan por una seria crisis interna; presenciamos prácticas sociales y éticamente irresponsables: bancarrotas fraudulentas, adquisiciones cuestionables, trampas en las cuentas, salarios gerenciales muy altos, falta de respeto a valores básicos, desregulación, desconexión entre actividades financieras y económicas.

Esta situación junto con los cambios producidos por la globalización genera la necesidad de implantar principios de RSC en toda la cadena de valor de las organizaciones.

2.2. Situación Actual

2.2.1. Actualmente

El rápido y creciente desarrollo de las prácticas socialmente responsables dentro de la organización, se entiende gracias a los cambios en el sistema de valores y percepciones que tenemos de la empresa, especialmente notorios en los países desarrollados. Según Vanessa Farraz⁴, estos cambios responden a:

- Cambio de percepciones.- A lo largo de la historia, el hombre siempre ha influido en el entorno en el que opera, pero ¿por qué nos preocupa hoy más que hace 100 años la transformación del medio, por ejemplo? La respuesta es sencilla, las transformaciones, tanto ambientales como de relaciones sociales, son cada vez más rápidas. El aumento del uso de la tecnología y de los flujos de información – el mayor en la historia de la humanidad – ha incrementado las relaciones sociales y de solidaridad con nuestro entorno. Hemos pasado de una sociedad basada prioritariamente en el bienestar material, de seguridad física y económica, a otra en la que prima la necesidad de libertad intelectual y necesidades superiores.

⁴ “La integración de la RSC en la planificación estratégica según el modelo EFQM”, 2002, Tesis fin de Master. Vanessa Farraz Fránquiz.

Abraham Maslow, en 1943, formuló la famosa pirámide de motivaciones, la llamada Pirámide de Maslow, en la que se describen cinco escalones o tipos de necesidades (ver figura 1). La teoría sugiere que una vez cubiertas las primeras necesidades (fisiológicas y de seguridad), son las últimas necesidades, las que mueven al ser humano a encontrar un sentido a su vida y a desarrollar todo su potencial al servicio de una actividad. En Occidente, la mayoría de las personas ya no tiene que preocuparse por su supervivencia ni por la seguridad de su integridad física.

A esto debemos sumarle la mayor preocupación por hechos, que aún alejados de nosotros, parece que nos afectan personalmente. Valga el ejemplo de movilización social que surgió tras la tragedia del tsunami en Asia. Esta mayor sensibilidad social, medioambiental y ética, se constituyen, como los nuevos valores centrales de la sociedad. Y es aquí, en este nuevo entorno que comparten las sociedades de países desarrollados, por donde deben enfocarse los mayores de esfuerzos de la empresa en materia de recursos humanos.

Fig. 1. Pirámide Maslow



- Mayor presión regulatoria en materia de recursos humanos.- La historia de las relaciones laborales tiene una larga trayectoria, desde los primeros militantes obreros que hicieron una historia de sus propias organizaciones con el objetivo de prestigiarlas, hasta la actualidad en que han cambiado muchas cosas .A nadie se le escapa el aumento de la regulación en materia de relaciones laborales. Organismos tales como la ONU, la OCDE o la UE, han ido exigiendo a todos los agentes económicos un mayor respeto hacia unas normas de variada índole que buscan el bien de la humanidad en general.
- La globalización y sus efectos colaterales.- La globalización ha puesto en marcha un proceso de cambio de gran alcance que nos afecta a todos. Las nuevas tecnologías, asentadas en políticas de mayor apertura, han creado un mundo más interrelacionado. Esto no sólo supone, una mayor interdependencia en las relaciones económicas —el comercio, la inversión, las finanzas y la organización de la producción a escala global—, sino también una interacción social y política entre las organizaciones y las personas de todo el mundo. Gracias a este fenómeno, es posible encontrar organizaciones con un número elevado de culturas distintas que no hacen más que enriquecer la cultura corporativa de la organización. Y los beneficios de esta interacción son inmensos.
- Producción mundial y deslocalización. La economía de mercado global ha puesto de manifiesto una gran capacidad productiva. El actual proceso de globalización está produciendo resultados desiguales entre los países y dentro de ellos. Se está creando riqueza, pero son demasiados las personas que no participan de los beneficios. Para una gran mayoría de mujeres y hombres, la globalización no ha sido capaz de satisfacer sus aspiraciones.

Debido a la globalización se ha propiciado que en muchos países, antes marginados, se esté desarrollando una creciente porción de la producción y en especial se estén reubicando las actividades más intensivas en mano de obra y, por supuesto, las más sucias y contaminantes (véase la figura 2 en el que se aprecia el elevado ritmo de crecimiento de diversos países de Asia).

Fig. 2. Previsión de crecimiento para países asiáticos seleccionados (en %)

	2004	2005
China	9,2	8,8
Hong Kong	5,4	4,3
Corea del Sur	3,6	4,6
Indonesia	5,7	5,9
Malasia	5,1	5,3
Filipinas	4,7	4,8
Singapur	4,0	4,7
Tailandia	4,0	5,0
Vietnam	7,6	7,6
India	6,9	6,8
Pakistán	8,4	6,5
Kazajstán	9,0	8,5
Uzbekistán	5,0	6,0

Fuente: Carta de Asia-Economía Número 134 – 14 de septiembre de 2005

Los países asiáticos junto con los emergentes, cubren más de la mitad de la producción mundial, gracias entre otras cosas, a la explotación de su recurso más valioso, la persona y a prácticas irresponsables.

En paralelo a lo anterior, aumenta la preocupación por los numerosos efectos colaterales difíciles de controlar como por ejemplo, la demanda de materias primas desbordada y el ritmo de degradación del medio natural que parece inadmisibles. La apertura de las fronteras comerciales también ha posibilitado que las actividades productivas más costosas, en cuanto a la mano de obra, se trasladen (el fenómeno comúnmente llamado deslocalización) a las zonas donde su coste es más bajo y donde las autoridades resultan más permisivas.

Este fenómeno, desde un punto de vista rentable parece obvio y tajante, pero desde un punto de vista más social, hay que pensar que se generan muchos damnificados al cerrarse factorías que muchas veces son plenamente eficientes. Importantes sectores industriales como el textil o la electrónica es muy probable que en pocos años desaparezcan en los países más desarrollados del llamado G-6 (Estados Unidos, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia e Italia).

- Presión de los mercados de consumo.- La Declaración oficial de Naciones Unidas con motivo de la Cumbre de la Tierra de 2002 señalaba que una de “las principales causas de que continúe deteriorándose el medio ambiente mundial son las modalidades insostenibles de consumo y producción, particularmente en los países industrializados”. Los mercados de consumo actuales, muestran señales de cambio de tendencia. La Declaración de la ONU, no es más que una señal de ese cambio de pensamiento. Cada vez son más los consumidores que eligen un consumo responsable buscando productos ecológicos o producidos de acuerdo a criterios de RSC (comercio justo, bajo empleo de recursos no renovables, condiciones laborales justas, etc.).

El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación prevé un aumento de los productos ecológicos en España de hasta un 18%. A nivel europeo los productos ecológicos suponen un 10% de las ventas de alimentos, mientras que en la actualidad, en España, el porcentaje está en torno a un 1,5%. En países como Alemania el consumo de alimentos ecológicos está totalmente integrado en lugares clave como hospitales y escuelas.

- Presión del mercado financiero.- La presión del mercado financiero es el cambio más reciente. En los mercados de capitales está creciendo el grupo de inversores que se decantan por la ISR (inversión socialmente responsable), es decir, fondos y empresas que desarrollan buenas prácticas de RSC. Además, se confirma la tendencia a valorar al alza el valor de mercado de las empresas en función de la aplicación o no de prácticas socialmente responsables.

Existen estudios que indican que los inversores no se mueven únicamente por valores altruistas pues está demostrada una correlación positiva entre rendimiento social y financiero (parece ser que las empresas con una mayor implantación de la RSC tienen menos sanciones, mejor calidad de gestión, mejor reputación y son más atractivas para reclutar y mantener a los mejores empleados).

2.2.2. Cambio de Valores

Para el estudio de este tema, se han escogido dos grandes informes que nos ayudarán a entender cómo han cambiado los valores tradicionales hacia otros *superiores*, tal y como apuntábamos en otros apartados: la Encuesta Mundial de Valores y la encuesta realizada por la Fundación BBVA. El análisis de estos informes nos da una pista sobre la nueva pirámide de necesidades y motivaciones.

Encuesta Mundial de Valores

Los informes anuales del World Values Survey, conocidos como Encuesta Mundial de Valores, se han convertido en un espejo de la sociedad global. Constituye, sin duda alguna, el proyecto de investigación social comparada más ambicioso de la historia actual. Se realiza cada cinco años con muestras nacionales representativas (entrevistas a 1.200 personas de cada país). Su análisis da un reflejo coherente y significativo de la relación entre los distintos sistemas políticos, económicos y culturales y sus respectivos cambios. Aún cuando la encuesta engloba a sociedades muy diversas, queda confirmado el vínculo existente entre valores personales y cambio global.

El estudio pone de manifiesto que en todas las sociedades, sea cual sea su nivel de desarrollo económico, político o social, se observa una tendencia a la sustitución de los sistemas de valores tradicionales, basados en la economía de la escasez, por valores *postmaterialistas*⁵. Es decir, cada vez más, en todas las sociedades del mundo, prima el individualismo, la calidad de vida, las relaciones personales, la tolerancia y la autoexpresión. Y, paralelamente, se vacían de contenido los valores ahora calificados de

⁵ Término acuñado por el politólogo Ronald Inglehart. Ver más resultados en www.worldvaluessurvey.org

tradicionales, como la autoridad (cada vez más contestada), la motivación de logro o los valores religiosos, que dejan sitio a nuevas formas de espiritualidad.

Este proceso ha sido definido por los responsables del estudio como una “*postmodernización*”, entendida como una reducción de los valores materiales por unos más *altos de mira*.

Analizando los resultados del año 2004 obtenidos para el caso español, pueden obtenerse algunas comparaciones interesantes, como las siguientes:

- Los españoles valoramos la seguridad en el puesto de trabajo como muy importante, más que en muchos otros países (exceptuando Alemania e Italia).
- Pero al mismo tiempo se pone un énfasis notablemente menor en el aspecto creativo o de realización personal que puede encontrarse en la actividad laboral y profesional. Sólo un tercio de los españoles parece valorar en su actividad laboral la oportunidad para desarrollar su propia iniciativa. Algo muy diferente de lo que ocurre en la mayoría de los países más avanzados (Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Dinamarca, Irlanda, Francia, Holanda e Italia), donde una proporción significativamente mayor de sus ciudadanos considera muy importante que el puesto de trabajo represente una oportunidad para desarrollar iniciativas, especialmente en los más jóvenes y en los más formados.

Debemos recordar que nuestro país es el que ha experimentado el cambio social más rápido de todo el mundo en los últimos 25 años.

Según este informe, suele ocurrir que sociedades en las que se valore especialmente la seguridad en el puesto de trabajo y poco que su actividad laboral les permitan desarrollar su propia iniciativa, no constituyan una sociedad muy propensa a la innovación y a la incorporación de nuevas tecnologías. Tal y como ocurre actualmente en España, ya que continuamos a la cola de Europa en cuanto a penetración de nuevas tecnologías, con un porcentaje de la inversión sobre el PIB del 1,6% frente a la media

Europea del 3%⁶. Otro dato poco alentador es que sólo el 4,9% de los trabajadores españoles recurre al teletrabajo, un porcentaje muy alejado de la media de la Unión Europea, que se sitúa en el 13%⁷.

Fundación BBVA⁸

La Fundación BBVA cuenta con el informe del “Estudio Fundación BBVA sobre Actitudes Sociales de los Españoles”, basado en una amplia encuesta que abarca distintos niveles, desde los valores y creencias más generales y estables a las opiniones sobre cuestiones más coyunturales y cambiantes. De él podemos extraer las siguientes conclusiones:

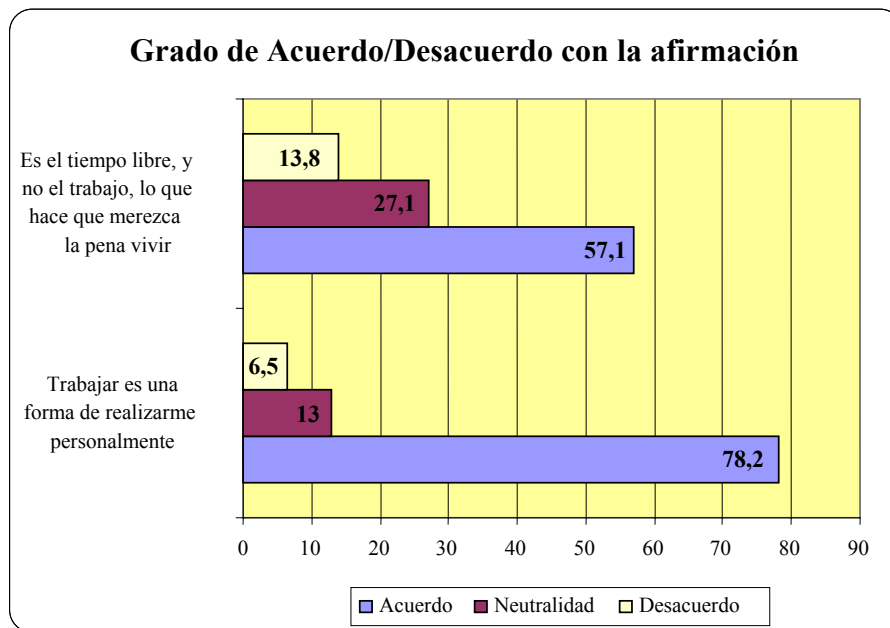
- Los españoles consideramos que el trabajo es un elemento importante de para nuestra realización personal. Poseemos una visión más completa de la vida, en la que el tiempo libre posee también una importancia considerable (figura 3).
- Cuando se trata de evaluar los aspectos más valorados en un empleo, el nivel de ingresos y estabilidad se colocan en la parte más alta de la jerarquía.

⁶ Publicado por El Mundo. 26/07/2006

⁷ Datos extraídos del estudio *"Productividad y nuevas formas de organización del trabajo en la Sociedad de la Información"* de Rocío Sánchez.

⁸ “Estudio Fundación BBVA sobre Actitudes Sociales de los Españoles” Julio 2007

Fig.3



Fuente: Fundación BBVA

- Asimismo, la conciliación de la vida familiar y laboral también asume un peso clave al tiempo que la creatividad ocupa un lugar poco sobresaliente.
- La estabilidad del puesto de trabajo se apunta como un valor muy apreciado especialmente por los adultos mayores y las personas con estudios primarios; y la conciliación de la vida familiar por las mujeres, quienes tienen estudios terciarios y los adultos, al tiempo que factores como las oportunidades para desarrollarse profesionalmente o la creatividad destacan entre los jóvenes y quienes tienen estudios terciarios.

También es interesante analizar la parte de confianza en grupos de interés e instituciones, ya que destaca que los valores de empresarios y funcionarios, con puntuaciones muy similares, 4,9 y 4,7, respectivamente, suspenden. Ver figura 4.

Fig. 4. Nivel de confianza

En general, ¿en qué medida le inspiran hoy confianza cada uno de los siguientes grupos profesionales?	Valor
Los médicos	7,1
Los científicos	6,9
Los ecologistas	6,3
Los artistas (músicos, pintores, etc.)	6
Los policías	5,9
Los jueces	5,2
Los militares	5,2
Los periodistas	5,1
Los fiscales	5,1
Los empresarios	4,9
Los funcionarios	4,7
Los religiosos (sacerdotes, obispos, pastores, etc.)	4,2
Los políticos	3,4

Base: total de casos (2000). Media en escala de 0 a 10 (0 significa ninguna confianza y 10 mucha confianza)

2.2.3. Perspectivas del mercado laboral

Los informes económicos y estadísticos realizados recientemente tanto a nivel nacional como a nivel comunitario, nos proporcionan una idea del mercado laboral actual, así como de las tendencias de futuro. Las fuentes usadas para identificar la futura situación laboral han sido:

- La Comisión de Empleo de la Unión Europea.
- El Instituto Nacional de Empleo (INEM).
- El Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC).
- El Ministerio de Economía y Hacienda.
- Las Consejerías de Trabajo.

- Otros organismos, entidades y expertos en el mercado de trabajo:
 - Fundación Encuentro.
 - Fundación Universidad- Empresa.
 - Infoempleo.
 - Instituto Psicológico de Asesores (IPA), etc.

Hace apenas 50 años, trabajaba todavía cerca de la mitad de la población activa en el sector industrial; a principios del siglo XXI, sin embargo, ya sólo representaban una cuarta parte. Al mismo tiempo ha crecido el número de los empleados en el sector servicios.

Todos los países industrializados han experimentado un desarrollo muy similar, por un lado en virtud de la automatización y racionalización de los procesos laborales, por otro lado porque la globalización ha permitido la deslocalización de industrias a países de bajos salarios.

Los requisitos exigidos a los empleados son cada vez mayores: la producción está reorganizada y racionalizada. El personal debe ser flexible, acomodable y adaptable. Además tiene que estar dispuesto a hacer continuos cursos de formación para poder cumplir con las continuas exigencias que establece la apertura a nuevos mercados como consecuencia de la globalización.

España, junto con el resto de países comunitarios se encuentra inmersa en la consecución de la Estrategia de Lisboa, elaborada a partir del famoso informe KOK (noviembre 2004), en el que se plantea la necesidad alcanzar los objetivos de crecimiento y pleno empleo, teniendo como referencias permanentes la cohesión social y el desarrollo sostenible.

Según los estudios que se han realizado recientemente sobre las tendencias del mercado laboral, cada día serán más numerosos los profesionales que experimenten cambios en

su actividad laboral provocados por las nuevas tecnologías, la movilidad geográfica o funcional, la obsolescencia de su puesto, las nuevas demandas de los usuarios, etc.

En consecuencia, los puestos de trabajo fijos serán cada vez más temporales, y a su vez, los temporales serán más habituales y constantes. Entre las nuevas tendencias que están transformando el mercado de trabajo destacamos las siguientes:

- Mayor impacto de las nuevas tecnologías.- Se generarán muchas oportunidades para el autoempleo, la informática, el teletrabajo⁹, etc.
- Aumento del outsourcing. Áreas tradicionales de la empresa, como son la contabilidad, el mantenimiento, la informatización, la formación, serán actividades que cada vez más tenderán a externalizarse.
- El sector servicios se potenciará, constituyendo una importante reserva de empleos.

Tanto las empresas como las personas vamos a experimentar grandes retos en la gestión del talento en los próximos años. Tendremos que acostumbrarnos a nuevos entornos laborales, nuevas necesidades del mercado y de productos, equipos de trabajo diversos y globales y, sobre todo, una permanente necesidad por parte de la empresa de personal especializado, pero a la vez polivalente.

No olvidemos que en muchos sectores ya está siendo difícil encontrar determinados perfiles. Estamos viviendo una guerra por el talento que se recrudecerá cada año hasta al menos 2010, y sólo las empresas que entiendan este profundo cambio serán los líderes del mañana.

⁹ Se estima que en Estados Unidos y Europa existen actualmente más de 50 millones de teletrabajadores.

El teletrabajo: un caso especial de estudio

El teletrabajo o “trabajo a distancia”, como también se le llama, es una modalidad propia de la sociedad moderna que en los últimos 30 años se ha ido desarrollando con gran aceptación en todo el ámbito laboral. El concepto de trabajar a distancia, es un concepto relativamente nuevo (Jack Nilles, 1973), no se podría entender sin el aprovechamiento al máximo que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. No obstante, en los últimos años, el teletrabajo se ha convertido en un fenómeno social que está incidiendo de forma significativa en las formas de planificar el desarrollo económico de determinadas regiones, en los sistemas de organización del trabajo, en las relaciones laborales y hasta en los hábitos de vida.

Sin embargo, aún estamos muy lejos de pensar en el fin de las oficinas y de los límites del lugar de trabajo. El hecho de trabajar desde la propia casa o desde un cybercafé, es un hecho real que lleva funcionando desde hace mucho tiempo.

Entre los beneficios que encuentra una empresa con esta modalidad, están que pueden contratar personal de cualquier zona geográfica, un mayor ahorro de medios y servicios (los costes iniciales que requiere una "*oficina doméstica*" en cuanto a la inversión inicial y mantenimiento son mínimos, sin contar con las posibles subvenciones oficiales), así como la implantación avanzadas de nuevas tecnologías.

La adopción del teletrabajo implica un replanteamiento general de la empresa en cuanto a pasar de un modelo de organización centralizada, piramidal y jerárquica, basado en la división funcional del trabajo; a otro más plano, dinámico y descentralizado, en el que la filosofía de trabajo se centra en tareas y proyectos, más que en funciones.

Para una empresa, en la que el flujo de información es importante, es susceptible de implantar esta modalidad laboral cuya expansión es imparable en todo el mundo: ventas, contabilidad, seguros, autoedición, captación y fidelización de clientes, etc.

2.3. Comunicación

Si supiéramos, por ejemplo, que una empresa utiliza malas prácticas de recursos humanos, tales como: salarios irresponsables, sistemas contaminantes y otras prácticas que alteran el equilibrio natural y social, ¿compraríamos sus productos? Qué pasaría, por ejemplo, si en el momento de comprar una joya viéramos el lugar de donde se extrae el oro, las pilas de cianuro, sus desechos, los métodos insalubres de trabajo de personal, ¿la compraríamos en el caso de que viéramos ese panorama?

Frente a una opinión pública cada vez más sensibilizada con los abusos en las multinacionales, empresas y organizaciones en general, se exige a éstas no sólo parecer honradas sino serlo. Aplicar prácticas de RSC en nuestra gestión humana ayudará a alcanzar el objetivo. Plantear una buena estrategia de RSC significa, incorporar a la cultura de empresa las nociones y conceptos más importantes que la definen, y necesariamente se ha de realizar un esfuerzo por comunicarlo, tanto a nivel interno como externo.

Las grandes empresas sufren una pesada presunción de culpabilidad que les mueve a buscar diversas alternativas que refuercen y limpien su imagen corporativa ante la sociedad; en este sentido ya Maquiavelo en el siglo XV decía que “Pocos ven lo que somos, pero todos ven lo que aparentamos”.

Las principales vías utilizadas en la actualidad para afrontar las obligaciones de RSC en esta vertiente social son:

- Listas de empresas socialmente responsables
- Índices de sostenibilidad
- Códigos de conducta
- Adhesión o ratificación a declaraciones/normas internacionales;
- Los triples balances de sostenibilidad

- Emisión de informes sociales que buscan incrementar la transparencia de las actuaciones en gestión de recursos humanos
- Estándares de Sistemas de Gestión de RSC: Responsabilidad Social SA8000:2001 (antes Social Accountability); el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (Foretica /SGE 21/20002); Sistema de Gestión de la RSC (18º Borrador PNE 165010 EX:2002). Tanto el primero como el segundo constituyen verdaderos estándares certificables por tercera parte, la tercera es un proyecto de norma española.
- La certificación en cuanto al compromiso de respetar determinadas normas de gestión ética de recursos humanos de manera que se consigue la acreditación de cumplimiento de forma parecida a las ya tradicionales normas de calidad o medioambientales (como la serie de normas ISO 9000 ó ISO 14000).

2.3.1. Listas de Empresas Socialmente Responsables

Nacidas en los años ochenta y extendidas por todo el mundo en los últimos años, lo que se pretende con estas listas, es destacar a las empresas que brillan por sus prácticas éticas y sociales. Entre las más conocidas, podemos citar a:

- La lista elaborada por **FORTUNE**, la revista norteamericana.- Se trata de una encuesta elaborada por sus lectores sobre las 10 empresas más admiradas y "The 100 Best Corporate Citizens" que tiene una mayor orientación a los esfuerzos en creación de empleo de las empresas y excelencia en las relaciones laborales. Ver figura 5.

Fig. 5. Ranking Best Company to work 2007¹⁰

Ranking	Empresa	Nº de empleados
1	Google	6,500
2	Genentech	9,979
3	Wegmans Food Markets	33,737
4	Container Store	2,866
5	Whole Foods Market	37,806
6	Network Appliance	3,553
7	S.C. Johnson & Son	3,400
8	Boston Consulting Grp.	1,434
9	Methodist Hospital Sys.	9,424
10	W.L. Gore & Associates	4,945

Fuente: Revista Fortune

- **Lista Best Workplaces.** Esta lista se elabora en 29 países, y selecciona a las empresas donde mejor se trabaja de esos países. La lista es el resultado de un riguroso proceso de análisis y evaluación de las opiniones de los empleados y la cultura corporativa. Los principales objetivos de la *Lista Best Workplaces-España* son facilitar la gestión del conocimiento y el compartir experiencias entre todas aquellas organizaciones que saben que el modo de conseguir los mejores resultados de negocio es mejorar la calidad de sus lugares de trabajo. La participación en la Lista no es sólo para los ganadores, la mayoría de los participantes lo hacen para medir y mejorar sus entornos de trabajo. Ver figura 6

¹⁰ Ver más en <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2007/index.html>

Fig. 6. Lista Best Workplaces. Ranking 2007**Ranking 2007 Lista Empresas¹¹**

1	Microsoft
2	Lilly
3	Danone
4	Procter & Gamble
5	American Express
6	Bankinter
7	Masterfoods España
8	Roche Farma, S.A.
9	McDonald's Sistemas de España Inc.
10	Novartis
11	AUSA - Automóviles Utilitarios
12	Avon Cosmetics
13	Hewlett Packard
14	Randstad
15	Aguas Font Vella Y Lanjarón S.A.
16	Royal Canin Ibérica
17	Infojobs
18	TNT Express Worldwide
19	Grupo Intercom
20	Unique Interim
21	Sun Microsystems
22	Sandoz Farmacéutica
23	Starbucks Coffee España
24	MRW
25	Cushman & Wakefield
26	PricewaterhouseCoopers
27	Muebles Expomobi
28	Everis
29	Linea Directa
30	Merck, Sharp & Dohme

¹¹ Ver más en www.greatplacetowork.es

Algunas de las conclusiones que se desprenden del último informe es que el 73% de los encuestados considera que puede flexibilizar su horario laboral cuando lo necesite y que un 62% opina que los directivos cumplen sus promesas. Sin embargo, lo mejor de las empresas es la seguridad que tienen (90%), la igualdad de oportunidades (87%) y el trato justo con independencia de su sexo (84%). En cambio, lo peor valorado es el salario (sólo el 48% de los trabajadores cree que es justo), la conciliación (el 57% se siente apoyado por su empresa para compaginar vida personal y profesional y el reconocimiento del trabajo (59%).

Otro dato importante que se ha revelado del informe es que el sueldo ya no es lo esencial para aceptar un trabajo. Un trabajador valora también aspectos como la flexibilidad horaria y posibilidades de desarrollo se están volviendo determinantes a la hora de firmar un contrato laboral.

Ante este panorama, las compañías tienden a ajustarse a las necesidades de cada trabajador, personalizando las prácticas. Por lo que empiezan a ser habituales las jornadas a la carta.

Entre las 25 empresas del ranking español hay prácticas comunes como flexibilidad horaria, jornada intensiva, permisos de paternidad, tickets restaurante o subvención de la comida, apoyo formativo, buzón de sugerencias, eventos para fomentar el buen ambiente o instalaciones deportivas.

Otro nivel de medidas que están empezando a aparecer en algunas empresas situadas en los primeros puestos de la lista es la mejora del permiso de paternidad y maternidad, flexibilidad en el período de lactancia, ayudas para la guardería, teletrabajo (posibilidad de trabajar desde casa), bonificación por ideas nuevas, subvención del gimnasio, habituación de una sala para masajes o incentivos para realizar labores de voluntariado.

- En España existe el ***Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR)*** que surge como resultado de una investigación universitaria en el seno de la cátedra del profesor Villafañe en la Universidad Complutense de Madrid y se materializa

en el acuerdo entre Villafañe & Asociados, el Grupo Vocento y Análisis e Investigación.

MERCO es un instrumento de evaluación reputacional muy similar al que publica Fortune en Estados Unidos. Aunque es cierto que al final como ocurre en muchos de los índices de reputación no hay una correlación directa entre mejor empresa y mejores prácticas, lamentablemente las empresas con una mejor reputación a veces no son las que poseen un mayor impacto publicitario y un mayor reclamo en las sociedades actuales a través de los distintos medios de comunicación.

Entre las ventajas de este instrumento podemos destacar el amplio eco en la opinión pública que tiene la publicación periódica de estas listas de empresas. En cambio, pensamos que la inclusión de unas u otras empresas está más relacionado con la notoriedad de las empresas que con sus prácticas sociales, así generalmente sólo tienen acceso a estas listas empresas de mayor tamaño, que tienen un mayor presupuesto publicitario, siendo muy difícil que una empresa pequeña o mediana llegue a ser incluida.

2.3.2. Índices de Sostenibilidad

Un indicador es un signo, típicamente medible, que puede reflejar una característica cuantitativa o cualitativa, y que es importante para hacer juicios sobre condiciones del sistema actual, pasado o futuro. La formación de un juicio o decisión se facilita comparando las condiciones existentes con un estándar o meta existentes.

A finales de los noventa y principios de la presente década fueron lanzados las series de índices de Dow Jones (DJSI Word) y el de Financial Times Stocjk Exchange (FTSE4Good). Estos índices desarrollaron en su momento, por su visibilidad, una importante labor: acercaron el concepto de inversión con criterios de RSC a los consejos de administración, y sirvieron como punta de lanza de la Inversión Socialmente Responsable (ISR) ante los departamentos de relaciones con inversores de muchas empresas cotizadas, a día de hoy prácticamente normalizada.

Para numerosas empresas pasó a ser un elemento clave de la gestión de su reputación figurar en los citados índices. También en España, donde incluso, al comienzo de la presente década, se pudo percibir una cierta competencia en determinados sectores por sumarse a este novedoso escaparate, y al prestigio que supone para las empresas ser componentes de estos índices. En cualquier caso, tan sólo las empresas españolas con una mayor capitalización bursátil y una mayor internacionalización de sus actividades fueron sensibles inicialmente a esta presión de los mercados financieros.

De igual manera, las empresas que operan dentro de una serie de sectores han estado excluidas totalmente de este índice desde sus orígenes: productores de tabaco, empresas que manufacturan total o parcialmente sistemas para el armamento nuclear, empresas que manufacturan sistemas completos de armamento convencional, empresas propietarias u operadoras de plantas de energía nuclear, y empresas implicadas en la extracción o procesamiento de uranio.

El **Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI Word)**, que pretende orientar a los inversores de mayor sensibilidad hacia el desarrollo sostenible y las prácticas sociales, tiene como criterios sociales los siguientes:

- Ciudadanía Corporativa.
- Compromiso con sus Grupos de Interés.
- Prácticas Laborales.
- Desarrollo del Capital Humano.
- Aprendizaje Organizacional.
- Informe Social.
- Atracción y Conservación de Trabajadores Cualificados.

El **Índice FTSE4Good**, mide las prácticas de responsabilidad social corporativa de las empresas, basadas en los principios de la inversión socialmente responsable. Entre las empresas españolas que forman parte de este índice, encontramos a MAPFRE, Telefónica Móviles, Ferrovial, Grupo Santander, BBVA, Bankinter, Gas Natural,

Inditex, Repsol YPF y Gamesa. Los aspectos a los que atiende este índice, entre otros, son: cumplir con los criterios de sostenibilidad medioambiental, desarrollo positivo de relaciones con los accionistas y apoyo a los derechos humanos.

A partir del primer trimestre de 2008, la bolsa española contará con este nuevo índice, el FTSE4Good IBEX. El lanzamiento del índice FTSE4Good IBEX es la respuesta al creciente interés de los inversores por la inversión socialmente responsable en España.

Está previsto que el índice modifique algunas variables, al igual que se intentará incluir a empresas que en el pasado habían sido excluidas por pertenecer a los sectores del tabaco, armamentístico, energía nuclear y extracción de uranio. Siempre y cuando, se cumplan con iniciativas relacionadas con el desarrollo sostenible.

2.3.3. Códigos de Conducta

Está destinado a conectar la misión y valores organizativos con el comportamiento cotidiano de aquellas personas que conforman la organización.

Un código de conducta pretende ser una guía básica de referencia para las personas que forman la empresa. Está destinado a clarificar la misión, los valores y principios de una organización y conectarlos con normas de conducta profesionales.

Genera pautas claras de comportamiento y supone un importante medio de comunicación que refleja el compromiso de una organización para con sus valores más importantes. El código no pretende ser un sustituto de las normas y políticas de empresa, sino que lo que hace es establecer pautas de actuación en temas, tales como el trabajo infantil, trabajo forzado, salarios, beneficios, libertad de asociación, la salud y la seguridad.

Los códigos de conducta pueden ser desarrollados independientemente por parte de las empresas individuales o diseñados en base a códigos modelo, escritos por la sociedad civil o por los académicos. Pueden ser una declaración corta como la misión de la

organización, o un documento sofisticado con normas, principios y criterios articulados para medir el desempeño de la empresa y mecanismos para reforzarlos.

Los principios sobre cómo deben ser implementados los códigos de conducta, incluida la responsabilidad para hacer cumplir claramente definida, han demostrado ser importantes para su implementación.

Los códigos de conducta son fáciles de usar y contribuyen a mejorar la imagen de las organizaciones. Además suelen ser un instrumento efectivo, ya que se elaboran con el compromiso y el apoyo de los directivos claves de la empresa y de los grupos de interés.

La comunicación acerca del código de conducta debe ser periódica y debe ser revisado con regularidad para que coincida con la legislación y la aplicabilidad general. El mayor o menor alcance de los compromisos son fijados por la propia dirección de la empresa. La principal limitación de este instrumento es el escaso control que desde el exterior de la empresa se puede ejercer sobre su cumplimiento efectivo.

2.3.4. Adhesión a Declaraciones Internacionales

Consiste en la ratificación voluntaria por parte de las empresas del compromiso de cumplimiento de determinados acuerdos, declaraciones o normas elaborados por instituciones u ONGs. Como ejemplos podemos citar:

- Global Compact, Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.
- Alianza Europea.
- Directrices de la OIT.

Global Compact. Pacto Mundial de las Naciones Unidas

El Pacto Mundial es una iniciativa internacional propuesta por Naciones Unidas. Su objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en responsabilidad social, por medio de la implantación de Diez Principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción.

LOS DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL	
Derechos Humanos	
1	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales internacionalmente reconocidos dentro de su ámbito de influencia; y
2	Deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos. Relaciones laborales.
3	Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
4	Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción;
5	Apoyar la erradicación del trabajo infantil; y
6	La abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
Medio ambiente	
7	Las empresas deben mantener un enfoque preventivo orientado al desafío de la protección medioambiental;
8	Adoptar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental; y
9	Favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Lucha contra la corrupción	
10	Las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Fuente: Naciones Unidas.

La principal ventaja del Pacto Mundial es, su dimensión universal – los principios están fundados en normas y convenciones acordadas internacionalmente, por lo que proveen un marco de referencia común para las empresas en diferentes países –. Cuenta con más de 2.000 empresas participantes – un numero que crece cada día.

La participación en el Pacto Mundial presenta numerosas ventajas, entre las que figuran las siguientes:

- Dar muestras de liderazgo en la promoción de principios universales y de la responsabilidad cívica de las empresas para lograr que la economía mundial sea más sostenible e inclusiva.
- Producir soluciones prácticas para problemas contemporáneos relacionados con la globalización, el civismo empresarial y el desarrollo sostenible dentro de un contexto de intereses múltiples.
- Gestionar riesgos tomando una postura proactiva respecto a cuestiones críticas.
- Tener acceso al entorno mundial en que actúan las Naciones Unidas y a su poder de convocatoria ante los gobiernos, las empresas, las organizaciones laborales, la sociedad civil y otros interesados.
- Intercambiar prácticas recomendadas y experiencias adquiridas.
- Mejorar la administración empresarial de marca, la moral de los empleados y su productividad, así como la eficacia operacional.

Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales

En 21 de junio 1976 se adaptaron por primera vez las Líneas Directrices de la OCDE, como parte de la Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales. El objetivo principal de las Directrices era garantizar que las actividades de las multinacionales se desarrollaran en armonía con las políticas nacionales de los países de la OCDE y fortalecer la base de la confianza mutua entre las empresas y las autoridades gubernamentales.

Las Directrices son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales. Los 30 miembros de la OCDE y 9 países no-miembros (Argentina, Brasil, Chile, Eslovenia, Rumania, Estonia, Israel, Latvia y Lituania) se han suscrito estos principios. Las Directrices enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable en aspectos, tales como la publicación de informes, el empleo y las relaciones laborales, el medio ambiente, la lucha contra la corrupción,

los intereses de los consumidores, competencia y fiscalidad, entre otros. En un principio, solamente se aplicaban a empresas que operaban en países miembros de la OCDE. Sin embargo, en la revisión más reciente, la de 2000, han incluido empresas que aunque no operen en países miembros de la OCDE, tengan su sede central en un país miembro. Esta revisión también incluyó el concepto de RSC a lo largo de toda la cadena de valor. Esto significa que las prácticas responsables de una empresa deben extenderse hacia todos sus stakeholders.

Lo valioso de las Directrices de la OCDE es que integran un amplio ámbito de temas, y no sólo normas laborales o ambientales. Son recomendaciones efectuadas por todos gobiernos que integran la OCDE a sus empresas multinacionales, esto las convierten en una herramienta potencialmente útil en la hora de presionar en pos de la responsabilidad empresarial.

PRINCIPIOS BÁSICOS	
1	Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.
2	Respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades de conformidad con las obligaciones y compromisos internacionales del gobierno de acogida.
3	Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluidos los sectores empresariales locales, desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interiores y exteriores de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.
4	Fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados.
5	Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario relacionadas con el medioambiente, la salud, la seguridad e higiene, el trabajo, la fiscalidad, los incentivos financieros u otras cuestiones varias.
6	Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.
7	Desarrollar y aplicar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.
8	Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de formación.
9	Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren, de buena fe, informes para la dirección o, en su caso, para las autoridades públicas competentes acerca de prácticas contrarias a la ley, a las Directrices o a las políticas de la empresa.
10	Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices.
11	Abstenerse de cualquier ingerencia indebida en actividades políticas locales.

Fuente: OCDE.

Alianza Europea

La “**Alianza europea para la responsabilidad social de las empresas**” (2006) es una propuesta de la Comisión Europea, y en concreto de la Dirección General de Política de empresa e industria, que nace con el objetivo de fomentar una mayor aceptación de la RSE entre las empresas europeas, así como aumentar el apoyo a la RSE y su reconocimiento como una contribución al desarrollo sostenible y a la estrategia para el crecimiento y el empleo (Agenda de Lisboa¹²).

Para lograrlo, la Comisión considera que es necesario reconocer que las empresas son los principales protagonistas de la RSE. El informe se publicó tras varios años de debate público, consulta y diálogo con las empresas y otras partes interesadas.

Contrariamente a lo que se cree, la Comisión aboga e intenta fomentar la RSE en las pequeñas y medianas empresas, dado que han sido éstas, las que han protagonizado algunos de los progresos más espectaculares en el ámbito de la RSC.

Directrices de la OIT

La Organización Internacional de Trabajo (OIT), se decidió a elaborar unas directrices para la elaboración de modelos de sistema de gestión de seguridad y salud, en 1998, tras la negativa por parte del comité de ISO, en dos ocasiones, de realizarlas.

Las Directrices de las OIT son unas recomendaciones prácticas para uso de los responsables de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Según la propia OIT tienen las siguientes características:

- De carácter voluntario.
- No tienen por objeto sustituir ni las leyes o los reglamentos nacionales, ni las normas vigentes.
- Su aplicación no exige certificación.

¹² Agenda de Lisboa o Proceso de Lisboa es un plan de desarrollo de la [Unión Europea](#). Fue aprobado por el [Consejo Europeo](#) en [Lisboa](#) en marzo de [2000](#).

Aunque las directrices de la OIT no incorporan novedades conceptuales a la gestión de la seguridad y salud laboral, sí es significativo que hayan sido elaboradas y publicadas por un organismo internacional reconocido, a la vez que abren la vía al desarrollo de directrices específicas a niveles nacional y organizacional, que se adecuen a las realidades y necesidades particulares de las empresas y países.

2.3.5. Informe de RSC o de sostenibilidad y triple balance

En los últimos años un número creciente de empresas presenta junto al informe económico-financiero un informe o balance social de sus actuaciones donde se detallan de forma cuantitativa y cualitativa las acciones sociales de las empresas. Habitualmente las páginas web de las empresas recogen esta información. En un principio cada empresa ha elaborado estos informes a su manera decidiendo qué datos incluir y cuáles omitir. Para paliar este problema surgieron las directrices internacionales GRI (Global Reporting Initiative), una guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad social con una cierta uniformidad de criterios, mediante la inclusión de una serie de indicadores, que faciliten la transparencia y comparabilidad entre las memorias de unas y otras empresas.

Elaborar las memorias bajo esta guía supone un plus de credibilidad a la información que se presente. Por lo que respecta a los indicadores de prácticas laborales y derechos humanos, aspectos estrechamente relacionados entre sí en estas directrices, éstos se basan en la declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT y en las Directrices para las empresas multinacionales de la OCDE. Así, en esta materia los indicadores propuestos son los siguientes:

- Empleo: desglose del colectivo de trabajadores por regiones/países, tipo de contratación, modalidad de contrato, indicación de la fuerza de trabajo contratada conjuntamente con otros empleadores y creación de empleo neta. Adicionalmente, prestaciones sociales a los empleados no exigidas por ley (por ejemplo, ayudas asociadas a la sanidad, la invalidez, la maternidad, la educación y la jubilación).

- Relaciones empresa/trabajadores: porcentaje de empleados representados por organizaciones sindicales independientes, porcentaje de empleados incluidos en convenios colectivos y políticas con los trabajadores en casos de cambios en la organización.

2.3.6. *Certificación de Normas de Responsabilidad Social*

Existen varios estándares nacionales e internacionales que persiguen la aplicación de diferentes requisitos en el ámbito de la Responsabilidad Social, mediante el desarrollo e implantación de Sistemas de Gestión. El objetivo que se persigue con las publicaciones de estas normas – de carácter voluntario – es verificar que el sistema de gestión de una empresa u organización, sigue unos principios y valores internacionalmente reconocidos. A lo largo del mundo, existen distintas normas. En este estudio, se señalan algunas consideradas como las más relevantes.

SA8000 (Norma: ámbito EEUU)

La Norma SA8000 es una certificación voluntaria, y auditable mediante un sistema de verificación por tercera parte, creada por la organización estadounidense llamada Responsabilidad Social Internacional (Social Accountability International - SAI), que nació con el propósito de promover mejores condiciones laborales. La certificación SA8000 se basa en acuerdos internacionales sobre las condiciones laborales, e incluyen temas que abarca desde la justicia social hasta los derechos de los trabajadores.

La Norma SA8000, básicamente establece condiciones mínimas para alcanzar un ambiente de trabajo seguro y saludable; la libertad de asociación y negociación colectiva; y una estrategia empresarial para tratar los aspectos sociales relacionados con el trabajo. Además, contiene reglamentos específicos con respecto a la duración de la jornada laboral, los salarios, la lucha contra la discriminación y el trabajo infantil o forzado.

AA 1000 (Norma: ámbito Reino Unido)

Accountability 1000 (AA1000) es otro tipo de norma que pretende garantizar la evaluación y divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial. AA1000 es una norma de procedimiento.

Se trata de un estándar de *garantía*, propuesto por Accountability¹³, que analiza la información que emite una determinada organización, así como su desempeño respecto a ésta. Elaborado para garantizar que esta información sea confiable para que los stakeholders puedan revisarla, comentarla, y tomar decisiones en base a ella.

SGE21 (Norma de Empresa: ámbito España)

La Norma SGE21 (Sistema de Gestión Ética) es un estándar, elaborado por FORETICA¹⁴, cuya misión es el fomento de la Gestión Ética, y de la Responsabilidad Social de las Organizaciones.

La SGE 21 es una Norma muy flexible, ya que está preparada para amoldarse a todo tipo de empresa, desde pyme hasta multinacionales. Se adapta e integra a los Sistemas de Gestión actuales, como los basados en ISO 9000 e ISO 14000 y al modelo de excelencia en la gestión EFQM (European Foundation for Quality Management).

Se estructura en 8 Áreas de Gestión, cada una de las cuales se refiere a cada una de las partes interesadas en la empresa. Dichas áreas contenidas en la SGE 21 describen, de forma ordenada, los requisitos a tener en cuenta en una organización que quiera considerarse socialmente responsable, para que su implantación sea evaluable objetivamente y por lo tanto, con posibilidad de someterse a auditoria.

¹³ Institución inglesa sin fines de lucro, que promueve la Responsabilidad Social y el comportamiento ético de las empresas. Sus miembros lo conforman organizaciones empresariales y no empresariales.

¹⁴ Es una organización española, sin ánimo de lucro, referente en RSE, cuya finalidad es fomentar la cultura de la Responsabilidad Social.

Código ETI (Código: ámbito Reino Unido)

La iniciativa ETI ha sido desarrollada, especialmente, para los proveedores que suministran al mercado inglés. Es una iniciativa de las empresas, organizaciones (ONGs) y sindicatos del Reino Unido, y tiene por objetivo garantizar las condiciones laborales de organizaciones y empresas. Se ha venido aplicando en las cadenas de supermercados inglesas tengan la garantía de que sus proveedores producen y comercializan de un modo ético, las empresas solicitan ser certificadas según los requisitos del código ETI. Si se cumplen los requisitos, reciben una certificación.

El código ETI consta de nueve puntos, que las empresas deben cumplir:

1. El trabajo se realiza por voluntad propia.
2. Existe el derecho de asociación sindical y un convenio colectivo.
3. Seguridad e higiene en el trabajo.
4. Prohibición del trabajo infantil.
5. Garantía de salario mínimo.
6. Horario laboral razonable.
7. Sin discriminación.
8. Se ofrece contrato fijo.
9. No se tolera la violencia y el trato inhumano del personal.

2.4. Políticas de Recursos Humanos***2.4.1. La diferencia la establecen las personas***

Muchas veces escuchamos decir que el activo real y más importante de una empresa, reside, fundamentalmente, en sus recursos humanos, o mejor dicho en las personas que la componen. Esta es una verdad largamente probada.

En el siglo XIX, los trabajadores fueron sometidos a una explotación sistemática (bajos salarios, condiciones de trabajo infrahumanas, disciplina militar en el taller, frecuente desempleo). Eran vistos como objetos. A partir de los años 20, los patronos, atosigados por la mala fama de explotadores y con el fin de aliviar la miseria social, comenzaron a realizar acciones que redujeran esta percepción; crearon escuelas privadas, iglesias, cuartos de costura, clubes deportivos.

La empresa de hoy no es la misma de ayer. Afortunadamente, han cambiado muchas cosas. Entre ellas, el vínculo existente entre empleado y jefe. Y gracias a estos cambios, hoy se puede hablar de capital humano, con uno de los activos más importantes y relevantes para la empresa.

El capital humano es el conocimiento que posee cada individuo. A medida que el individuo incrementa sus conocimientos crecerá su capital humano. Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes. En ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar, está de más decir que es la tarea más difícil de modificar, ya que entran a jugar un papel importante el mundo interno de los recursos humanos.

2.4.2. De qué hablamos cuando hablamos de RSC en Recursos Humanos

Sin lugar a dudas, no se puede hablar de un ámbito de acción concreto en el que establecer acciones de RSC dentro del departamento de RRHH. Sino que más bien, se debe hablar de una estrategia completamente integrada en la empresa y apoyada por la cultura corporativa de la misma. Hablamos de gestionar de manera social, sostenible, ética y humanista los Recursos Humanos de una empresa. ¿Y qué supone esto? Pues entre otras cosas, definir los criterios básicos de reestructuración interna y el organigrama, adaptados a las nuevas tendencias psicosociales y demandas laborales; se trata de preparar a la empresa para atender las necesidades de una nueva generación que aporta otra concepción de entender el trabajo, la denominada Generación Y.

La Generación Y – nacidos entre 1981 y 2000– tiene una mentalidad muy distinta a la que están acostumbrados los directores de RRHH. Han crecido en un entorno acomodado y tranquilo, acostumbrados al consumo y al gasto sin necesidad de esfuerzo, y trasladan ese esquema – el único que han vivido – a sus aspiraciones laborales.

La aplicación de esquemas tradicionales a esta nueva generación suele terminar en un rotundo fracaso, redundando en una elevada rotación y en serias dificultades para reclutar talento. Las mejores soluciones para esta generación es la flexibilidad, personalización, los retos y el corto plazo.

Las nuevas políticas internas de gestión del capital humano deberán estar encaminadas a garantizar, una mayor calidad de vida laboral y familiar a sus trabajadores y, proporcionalmente, a exigir a los mismos más compromiso, lealtad y eficiencia en el trabajo realizado, todo ello, con el objetivo prioritario y fundamental de lograr mayor competitividad, rentabilidad y productividad para las mismas.

Si duda alguna, uno de los aspectos a tener más en cuenta, es la política retributiva. La tendencia, gira en torno al “Modelo de Compensación Total”, con salarios ligados al desempeño y a la consecución de objetivos, paquetes retributivos a medida de las necesidades de los profesionales, integrados por fórmulas de retribución innovadoras con un marcado componente emocional y psicológico, es imprescindible implantar políticas retributivas flexibles y valorar de manera eficaz y justa a cada una de las personas que componen la plantilla de la empresa, diseñando un plan de compensación adaptado al profesional individualmente, no se trata de pagar más sino de pagar mejor.

2.5. Cultura Corporativa

La cultura de una organización es un concepto derivado de la intersección de dos teorías: la de la cultura y la de la organización ¹⁵. Si la cultura es, desde una perspectiva antropológica o funcionalista, un instrumento requerido para la satisfacción de

¹⁵ Smircich, 1983

necesidades o valores, la organización se entiende como un principio básico para la consecución de objetivos.

Otra de las acepciones del concepto de cultura empresarial es el resultado de los trabajos de algunos teóricos de las ciencias empresariales, que en los últimos veinte años se han ocupado de abordar el tema, como son:

- Pettigrew (1979), plantea que la cultura de una empresa se manifiesta por símbolos, lenguajes, ritos, mitos, que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.
- Ansoff (1985), denominó cultura de un grupo al conjunto de normas y valores de ese grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico.
- Barnertt (1990), toma como cultura de una empresa el conjunto de las formas de conducirse, es decir, de comportarse y de pensar, que son necesarias en un grupo dado.
- Katz y Khan (1970), definen “toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...), así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema”.

Existen otras definiciones que analizan la cultura de una empresa como las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo (Homans, 1950); o los valores dominantes aceptados por una empresa (Deal y Kennedy, 1982); la filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes (Ouchi, Pascale y Athos, 1981); las reglas del juego para progresar en la empresa (Schein 1978, Vanmaanen 1976, Ritti y Funkhouser 1982); el ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con los clientes u otros terceros (Taquiri y Litwin, 1968).

Según Schein (1985), considerado un clásico en el tema, todas estas definiciones consiguen reflejar algún elemento de la cultura de la empresa pero ninguno de ellos es la esencia de la misma. Por tanto para Schein la cultura es: “Un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hallan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

En base a los conceptos y de las distintas teorías de la cultura organizacional podemos subrayar que la cultura organizacional es:

- Un reflejo de la cultura de la propia sociedad, en cuanto que está compuesta por individuos.
- El resultado de una historia, la de la organización, los que la componen y por ende de su entorno.
- Un sistema de conocimientos.
- Un sistema de símbolos y significados que son los que conforman la propia organización o empresa.

Sin embargo, ninguna de las definiciones ha demostrado, al menos de forma explícita, la relación existente entre las variables que forman la cultura y que han sido reconocidas por la mayoría de los autores (valores, creencias, actitudes, paradigmas), y las variables que están vinculadas a la Gestión empresarial (estructuras, estrategias, sistemas, procesos, oficio, y otras), así como la de ambos conjuntos de variables y el entorno.

A tales efectos Alabart y Portuondo (2001) formulan la definición siguiente:

“La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas,

habilidades, estilos y procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización.”

Podemos plantear que el concepto de Cultura Empresarial surge por la necesidad de buscar un paradigma interpretativo que permita ampliar la comprensión de la realidad organizacional, las bases de este paradigma están en los estudios.¹⁶

Retomando a Elliot Jaques (1951), quien definió la cultura de una empresa como la forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos sus miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en la organización. La idea de ver a las organizaciones como culturas –donde hay un sistema de significado compartido entre los miembros- también es un fenómeno relativamente reciente. Las organizaciones con una cultura organizacional definida son mucho más que una simple organización, tienen personalidades y como los individuos pueden ser rígidas o flexibles, innovadoras o conservadoras, etc., es interesante sin embargo, ver el origen de la cultura como una variable independiente que afecta las actitudes del empleado de manera individual y grupal.

La cultura Corporativa o cultura organizacional es algo intrínseco a la naturaleza de la propia organización, por tanto forma parte de sus raíces. Si abordamos el concepto desde varias perspectivas, podemos llegar a la conclusión de que la cultura de cada organización tiene influencia en los procesos de gestión y en el logro de la eficiencia, eficacia y la competitividad.

La cultura constituye la base del funcionamiento de la organización, es la fuente invisible donde la estrategia, estructura y sistemas adquieren su energía. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la dirección para producir el cambio en la cultura.

¹⁶ Mayo y Barnard (1930), y luego de Peters, Waterman (1982) y Schein (1985).

Ahora bien ¿estamos asistiendo a un cambio cultural en las organizaciones? Como consecuencia del ritmo desenfrenado de los mercados y de la globalización en el mundo empresarial el cambio es hoy una constante y por tanto, eso nos lleva a una situación en la que una nueva forma de hacer las cosas es la herramienta fundamental de cualquier organización.

La cultura constituye la base del funcionamiento de las organizaciones y por ello podemos considerar que es la fuente invisible donde estrategia, estructura y sistemas adquieren su energía.

A través de los distintos autores que han hablado de la cultura organizacional se fundamenta el papel importante que desempeña la cultura empresarial ante los fenómenos de supervivencia, adaptación y crecimiento de una organización.

Cada organización es única y posee sus peculiaridades, de las cuales obviamente en la mayoría de los casos radica su éxito, por tanto cada organización desarrolla su propia cultura, pero sin olvidar que es a ella a quien deben estar sujetos los paradigmas que fomenten la eficiencia y la eficacia.

Muchos de los autores que se ha adentrado en las teorías de la cultura organizacional coinciden en que está compuesta por un conjunto de valores, entre los cuales y a colación de este estudio puede resaltarse el de la Responsabilidad Social, como base de cualquier organización y como concepto holístico integrador de otros muchos.

En la actualidad las organizaciones son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales y ambientales, como parte de su estrategia de negocio, sin olvidar que a otras muchas el concepto les es nuevo, u a otras su cultura siempre les ha llevado a gestionar de alguna manera, estas preocupaciones que hoy en día parecen novedosos.

Las organizaciones con visión proactiva e innovadora tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y efectos de su propio devenir, por lo tanto su ajuste de valores y

creencias les otorgará la facilidad de competir en el mercado de los sistemas culturales fuertes y no de los bienes y servicios. El proceso de reeducación de las organizaciones, enfocadas a los nuevos valores organizacionales (gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, nuevas tecnologías y responsabilidad social) asegura que el nuevo comportamiento organizacional sea relativamente adecuado a las demandas actuales del entorno.

El éxito y la vitalidad de las empresas y organizaciones depende del desarrollo de la cultura y de los valores apropiados. La elaboración de nuevos valores juega un rol decisivo en el desarrollo de las organizaciones, y la sociedad como un todo.

En conclusión podemos decir que las organizaciones han de construir una cultura corporativa que las identifique y permita la identificación de sus miembros con la misma. Si esta “cultura empresarial” se define por prácticas y actitudes responsables y respetuosas comercial, técnica y socialmente, de tal modo que los miembros de la organización transmitan y refuercen tales valores, entonces es más fácil alcanzar y mantener la confianza externa e interna en la organización, pudiéndose definir ésta como una institución social y cooperativa.¹⁷

El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad. En este proceso de cambio de valores y creencias, es básico analizar la capacidad de la organización para llevar los cambios, ya que una vez iniciado el cambio éste adquiere una dinámica propia.

El posicionamiento en los mercados actuales se logra gracias a una cultura organizacional sólida, flexible y adaptable que determina y compone los nuevos valores y creencias de la organización en el siglo XXI.

¹⁷ Josep María Lozano. *Ética y Empresa*. Ed. Trotta, 1999

3. EL COMPROMISO CON LOS STAKEHOLDERS, GRUPOS DE INTERÉS (GI) O PARTES INTERESADAS

Los cambios que se han producido con el fenómeno de la globalización han planteado una serie de retos completamente novedosos para las empresas, ante esos retos se ha planteado un enfoque integral, que en estos últimos años se viene formulando como Responsabilidad Social.

La Responsabilidad social supone la asunción y el reconocimiento por las organizaciones u empresas de su papel en el empeño por conseguir un desarrollo sostenible. De esta forma, se comprometen voluntariamente a gestionar sus operaciones de modo que se fomente el crecimiento económico y se aumente la competitividad integrando al tiempo las preocupaciones sociales y ambientales.

La RSC ha nacido como una necesidad más de la adopción de criterios que deben formalizarse y materializarse a través de la gestión diaria en las organizaciones, los sistemas de gestión son fundamentales para ello, aunque aún son pocos, ya existen modelos como la norma SGE-21 propiedad de Forética (Foro Para la Evaluación de la Gestión Ética) en España, que permite poder gestionar la Responsabilidad Social de una forma transversal a través de la formalización de políticas, objetivos, transparencia informativa, y escrutinio externo.

Los grupos de interés son de vital importancia a la hora de hacer una gestión correcta ya que sin una comunicación fluida con los mismos, sería imposible tener un sistema de gestión de la RSC que atendiera a las necesidades reales de todas las partes interesadas en la organización.

Las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando satisfacen no sólo las necesidades sino también las expectativas que, sobre su comportamiento, tienen los diferentes grupos de interés (empleados, alianzas estratégicas, clientes, sociedad, medio ambiente, accionistas, proveedores), contribuyendo a un desarrollo sostenible que incluye las premisas básicas económicas, sociales y ambientales.

3.1. Definición de Grupo de interés (GI), parte interesada o stakeholder

A medida que va pasando el tiempo, las demandas crecientes de la sociedad en general, han hecho que tanto la gestión ética de los negocios como la Responsabilidad Social, formen parte de nuestro glosario de términos a nivel organizacional.

Desde este punto inicial del que partimos, al ver la Responsabilidad Social como un todo integrador de los distintos aspectos que conforman las organizaciones y las empresas y de los distintos actores de los que está compuesta, podemos esgrimir que en la actualidad se entienden más o menos con claridad los beneficios de tener un compromiso con las llamadas partes interesadas, grupos de interés o stakeholders. Pero ¿a qué nos referimos cuando hablamos de estos términos sinónimos entre sí?

Algunas definiciones establecidas referentes a los GI forman parte ya de los años 80 en los que el concepto de empresa/organización ya había cambiado debido al fenómeno de la globalización y por tanto, del dimensionamiento que toman las organizaciones en la sociedad. Algunas de esas definiciones:

- “Cualquier grupo o individuo que puede afectar a la consecución de los objetivos de la organización o puede ser afectado por dicha consecución” (Freeman¹⁸, 1984).
- Otra definición encadenada a la idea de los stakeholders (Freeman y Reed 1983) es “cualquier grupo o individuo del que depende la organización para su supervivencia en el tiempo”.

Existen varios conceptos que hacen referencia a los actores a los que nos referimos y como grupos de interés y sujetos activos de todas las actividades que conforman las organizaciones. Por tanto nos referimos a ellos como: los diferentes públicos que teniendo intereses comunes en una compañía u organización mantienen una relación estable y frecuente con la institución e influyen en su desarrollo/futuro. Aunque otra definición que podemos dar como aceptada también es la de: Individuo o grupo interesado en, o afectado por, el comportamiento social de la compañía.

¹⁸ Obra: “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, (Pitman, [1984](#)),

Cuando se ha utilizado la palabra stakeholder, sobre todo en los inicios de los estudios de RSC ha sido básicamente debido a la mayor parte de bibliografía que venía de otros países de habla inglesa, así “Stakeholder” lo que quiere decir es, tenedor (holder) de valor (stake). Vamos a dar una especial atención a este concepto que a partir de este momento lo vamos a utilizar en castellano como grupo de interés (en adelante GI) o parte interesada y que nos permitirá reflexionar acerca de aquellos agentes o interlocutores que realmente tienen valor en la organización o empresa.

Es obvio e incuestionable que si partimos de la premisa que los grupos de interés tienen un valor en nuestra organización e influyen en la misma, tienen en sus manos la maximización de la rentabilidad y por tanto, esta afirmación se puede plantear desde el punto de vista de la gestión del riesgo involucrado en la empresa. En esta línea es de vital importancia tener en cuenta a aquel GI que puede presentar un mayor riesgo para la organización.

La reflexión anterior nos llevaría a hacernos una serie de preguntas de gran importancia para la pervivencia de cualquier organización ¿quién tiene el mayor riesgo involucrado? o bien, ¿quién tiene la gestión del negocio? e incluso, ¿cuál será aquella que maximiza el valor de todos los GI?

La incidencia económica de la responsabilidad social en los distintos grupos de interés puede desglosarse en efectos directos e indirectos:

Efectos directos positivos, entre otros, pueden ser derivados de una mejora del entorno del trabajo, en este caso, se generará un mayor compromiso de los trabajadores e incrementará su productividad, o de una utilización eficaz de los recursos naturales.

Efectos indirectos, se logran a través del aumento de la atención que prestan a la organización consumidores e inversores, lo cual ampliará sus posibilidades en el mercado.

3.2. De la teoría a la práctica

La teoría de los grupos de interés proporciona un marco fundamental para analizar la relación entre las organizaciones y la sociedad desde el punto de vista de la Responsabilidad Social y por tanto del desarrollo sostenible¹⁹, haciendo hincapié en valores como la participación, la inclusión y la dependencia mutua.

Algunos estudios han demostrado la conveniencia de reforzar las relaciones con los grupos de interés, pues ello puede redundar en ventajas competitivas importantes. La teoría de los grupos de interés explica cómo identificarlos e implicarlos para que colaboren con la empresa y así poder alinear los intereses de estos grupos con los suyos. Con la finalidad de crear valor a largo plazo, las organizaciones han de desarrollar, aplicar y mantener las competencias y capacidades de gestión necesarias, para abordar las preocupaciones de dichos grupos y poder de esta forma satisfacer sus necesidades y expectativas e incluso anticiparse a las mismas.

Algunas de las normas, referenciales o guías que se han creado para poder implantar y verificar tanto sistemas de gestión como otras herramientas como las memorias de Responsabilidad Social, han creado numerosas fuentes y conocimientos prácticos que sirven para medir y alcanzar la calidad operativa de las relaciones con los grupos de interés y así poder identificar los temas más relevantes y específicos que a éstos les atañen en sus relaciones diarias con las organizaciones. La Serie AA1000 da una serie de pautas para tratar temas relevantes para las organizaciones y sus respectivos GI y para alinear la relación de éstos con la estrategia principal de una organización.

La Serie AA1000 de Accountability es un sistema de rendición de cuentas que involucra a los grupos de interés en la generación de estrategias, políticas y programas, así como también indicadores, objetivos y sistemas de comunicación, que sirven para articular las decisiones, actividades y el desempeño general de la organización sobre

¹⁹ Desarrollo sostenible entendido como “el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas.” — World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987, p. 43.

una base real de oportunidades y mejoras. En este sentido, es interesante fijar la atención en el principio dominante de inclusividad que no es otro que la organización debe comprometerse a reflejar en todas las etapas de sus procesos de relaciones, las conclusiones de la comunicación con los GI, es decir, su opinión y además sus necesidades. Las opiniones se deben de obtener a través de un proceso participativo que les permita expresarse sin temor ni restricciones y para ello deben de existir canales de comunicación entre la organización y los GI institucionalizados y eficientes. La inclusividad requiere además las consideraciones de aquellas partes interesadas que algunos han denominado con acierto “sin voz” o también podríamos decir “no presentes”, como por ejemplo el medio ambiente.

En cuanto a la inclusividad la podemos entender desagregada en varios principios como:

- Relevancia o materialidad, además de la serie AA1000 también es nombrada en la nueva versión que ha realizado la Global Reporting Initiative (GRI) de la Guía G3 para la realización de memorias de sostenibilidad. El eje básico de este punto es que se requiere saber qué temas preocupan y son realmente importantes para la organización y sus grupos de interés.

Por tanto, hay que tener en cuenta aquellos aspectos e Indicadores que reflejen los impactos significativos tanto económicos, sociales como ambientales o aquéllos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

Para determinar qué es material, hay que tener en cuenta una serie de factores:

- Externos: Principales intereses planteados por los GI, retos futuros del sector, leyes, reglamentos, riesgos, impactos y oportunidades que afecten a la RSC y a la sostenibilidad.

- Internos: Valores de la organización, expectativas de los GI que han contribuido al éxito de la organización, riesgos de la organización, factores críticos de éxito, competencias de la organización y su contribución al desarrollo sostenible.
- Exhaustividad en cuanto a comprender de la forma más objetivamente posible las opiniones y necesidades de las partes interesadas y de este modo poder realizar una gestión fiable de los impactos relevantes.
- Capacidad de respuesta que implica responder a los impactos relevantes y a las inquietudes de los grupos de interés.

Debido a la necesidad de entender que ocurre a nuestro alrededor debemos definir sistemáticas, procesos de medición, evaluación, cooperación y comunicación que nos permitan relacionarnos adecuadamente con los distintos Grupos de interés. Obviamente, tanto los procesos de relación como la prioridad de los mismos, variarán de una organización a otras, e incluso de un sector a otro. Aunque la mayoría de Grupos de interés puedan ser parecidos en todas las organizaciones sus necesidades y expectativas variarán en función de la relación con la misma y de los impactos que ésta genere.

Existe una diferencia a la hora de institucionalizar o de pasar de la teoría a la práctica la Responsabilidad Social con los distintos GI y es la diferencia entre GI internos y GI externos (Cavanagh y McGovern, 1988), se consideran internos a: directivos, trabajadores, accionistas y externos a: clientes, gobernantes, comunidad local, entorno ambiental y comunidad internacional.

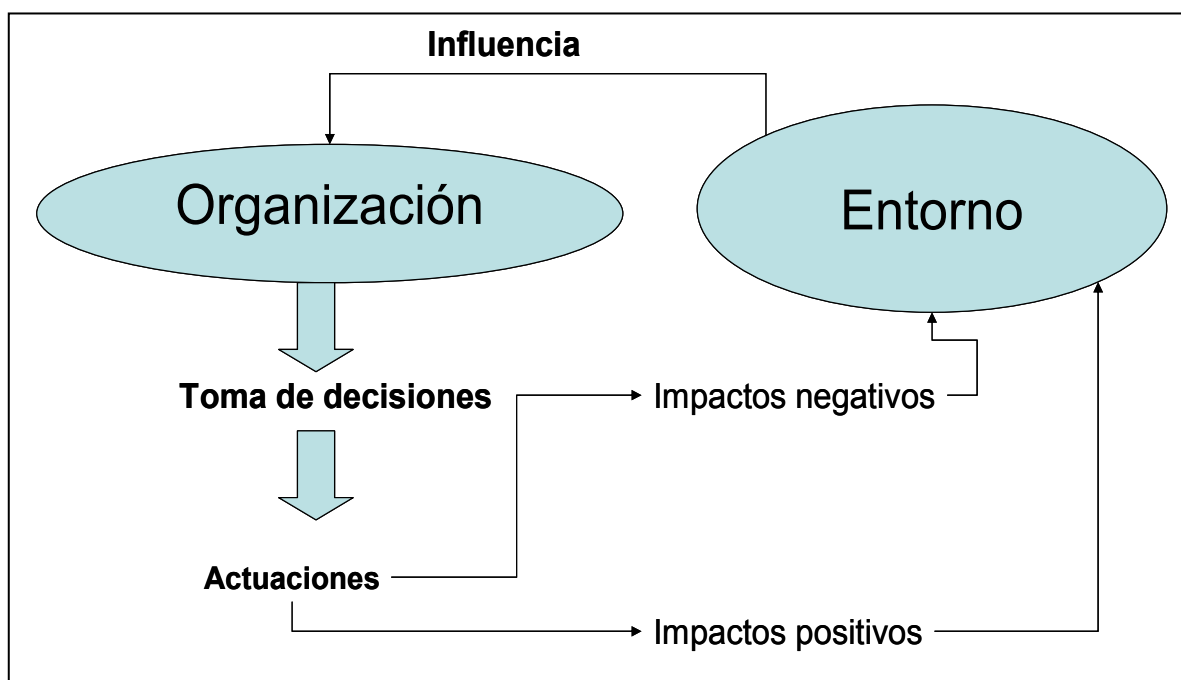
Ampliando y adaptando a nuestro objeto de estudio la definición de Cavanagh y Macgovern, consideramos:

- GI internos: Dirección, empleados, accionistas, proveedores, sindicatos.
- GI externos: Clientes, Administraciones públicas competentes, Competencia, entorno social, entorno ambiental, Medios de comunicación.

La diferenciación de las distintas partes interesadas permite identificarlos, de tal modo, que puede ayudarnos a delimitar sus necesidades, gestionar sus impactos y por tanto, anticiparnos y evitar posibles riesgos derivados de los mismos, para nuestra actividad y en concreto para nuestra organización.

La relación entre los GI y la organización se basa en la reciprocidad, es decir, entre la correspondencia mutua entre ambos y la gestión de la confianza. Eso quiere decir que tanto a la organización le interesa mantener una vía de diálogo con ellos, como a los mismos GI en la medida que son afectados por los impactos de las operaciones de la organización.

Figura 1: Reciprocidad



Fuente: Vanessa Farraz , María José Gálvez. Estudio de Investigación sobre los stakeholders, realizado para FVAmanagemet.

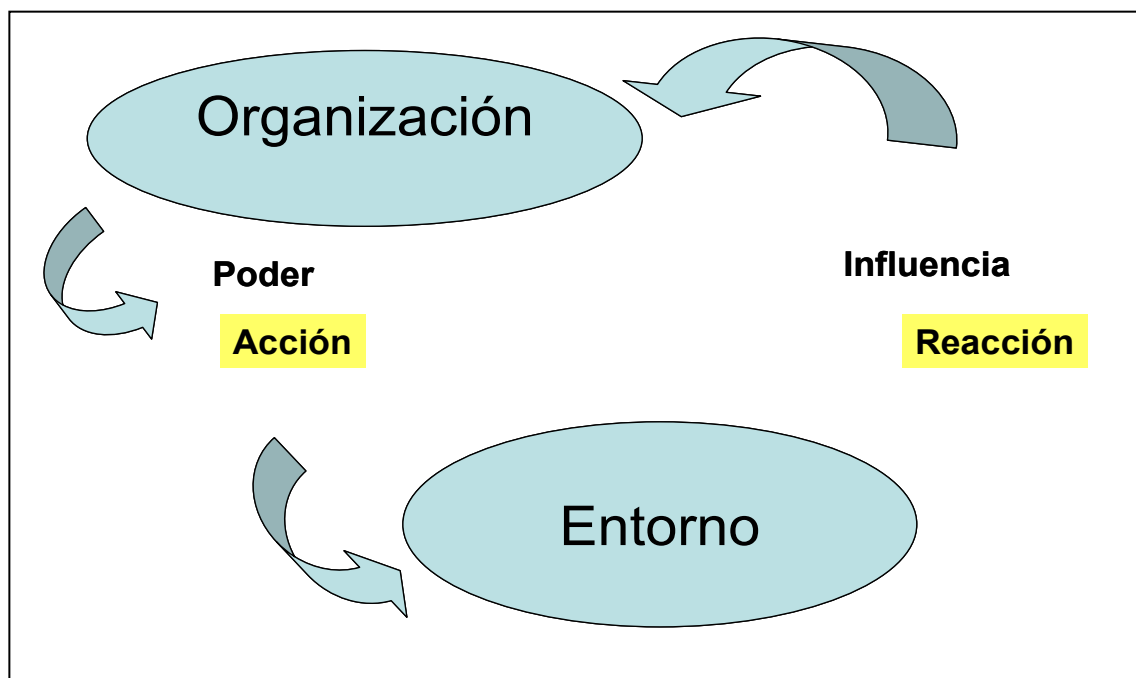
La empresa también ejerce poder y según Epstein se distinguen dos tipos:

1. El poder sobre los participantes sociales, en cuanto a la capacidad de la organización para influir de un modo intencional o no en el comportamiento de los demás.

2. El poder sobre los procesos y los acontecimientos sociales, es decir, la capacidad de influir a través de las actividades empresariales en la vida social.

Estos dos tipos de poder se pueden desarrollar por separado o superpuestos, pero se pueden manifestar en diversos ámbitos de influencia respecto a la organización como son: el económico, el social y cultural, el tecnológico, el ambiental y el político.

Figura 2: Relación Organización-entorno



Fuente: María José Gálvez Cardona "Estudio Comparativo de los Sistemas de Calidad y de la Gestión Ética"

3.3. ¿Quién es quién?

Teniendo en cuenta la segmentación que hemos comentado en el punto anterior, vamos a hablar de Grupos de interés internos cuando nos referimos a aquellos que inciden directamente de una forma u otra en el funcionamiento de una organización y en el servicio o producto que la misma ofrece al mercado, mientras que cuando nos referimos a grupos de interés externos hablamos de los que están relacionados con las

actividades que presta la organización pero su comportamiento influye de una manera indirecta en cuanto a servicios y productos ofrecidos por la misma.

Para definir algunos de estos grupos de interés y poder entender qué significan para nuestra organización, he tenido en cuenta algunos sistemas de gestión como la serie de normas ISO 9000, SGE-21:2005 de FORÉTICA (Foro para la Evaluación de la Gestión Ética) y el Modelo de Excelencia EFQM en el que se pueden encontrar casi todos los grupos de interés que son relevantes para una organización.

3.3.1. Grupos de interés internos

3.3.1.1. Alta Dirección

A priori si tomamos la alta dirección como grupo de interés no se piensa en ella como una afectada de las decisiones de la organización, ya que se atribuyen a ella las funciones de dirigir las acciones de la empresa pero si lo vemos desde otro punto de vista, “los directivos sufren las decisiones de los accionistas e inversores y también pueden sufrir las consecuencias de acciones emprendidas por los empleados o los clientes”²⁰.

La alta dirección es el responsable máximo de la organización y por tanto de él depende la formulación de políticas y objetivos de la misma, para conseguir unos buenos resultados, entre los que ya no sólo se incluyen los económicos sino también los sociales y los ambientales.

El directivo debe orientar e impulsar a la organización y por tanto, en este sentido es el responsable de acompasar la optimización de los medios disponibles en la empresa, con vistas a la obtención del mayor beneficio posible en el amplio sentido del término.

Las funciones que pueden atribuirse a la alta dirección desde el punto de vista de la RSC son:

²⁰ Códigos éticos en los negocios. Creación y aplicación en empresas e instituciones. Pedro Francés, Ángel Borrego, Carmen Velayos. Biblioteca Fundación de Estudios Financieros. Ed. Pirámide

- Desarrollar una política y estrategia basándose en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.
- Desarrollar los principios y los valores éticos.
- Motivar a las personas de la organización.
- Definir los procesos clave, identificando los distintos grupos de interés afectados.
- Satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- Apoyar y participar en actividades enfocadas al desarrollo sostenible.
- Comunicar la estrategia de RSC.
- Impulsar el compromiso ético para llevar a cabo un Buen Gobierno de la organización.

Cuando nos referimos al Buen Gobierno de las organizaciones nos referimos a Normas de conducta que tienen su base en principios deontológicos y otras que se apoyan en la ética de la organización. En este punto tienen una significativa importancia varios documentos:

- Informe Olivencia: este informe responde a una de las medidas anunciadas por el Consejo de Ministros el 21 de febrero de 1997, en el marco de las reformas estructurales en el ámbito empresarial: la iniciativa de abordar el funcionamiento de los Consejos de Administración. Entiende el Gobierno que con ello, se ha de dar respuesta a una gran demanda, que desde sectores profesionales y desde los propios mercados viene reclamando mayores cotas de eficacia, agilidad, responsabilidad y transparencia en el gobierno de las sociedades que apelan a los mercados financieros, para alcanzar así, una más elevada credibilidad y una mejor defensa de los intereses de todos los accionistas.

De este informe surgió la Circular 1/2004 sobre Gobierno Corporativo, en la que se regula la estructura, funcionamiento retribución del Consejo de Administración.

- Informe Aldama (enero 2003. Comisión especial para el fomento de la transparencia y la seguridad en los mercados financieros y las sociedades cotizadas.

La finalidad de esta comisión es aumentar la transparencia y la seguridad en los mercados financieros, a la luz de los cambios estructurales, la actual economía globalizada y las tendencias de los mercados internacionales. Además, se analizará el estado actual de situación y grado de asunción del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas.

La Responsabilidad Social también debe tener una planificación desde el punto de vista de la estrategia organizativa y en este sentido el concepto de Responsabilidad social se puede relacionar con la planificación estratégica de una empresa en dos líneas:

- Puede ayudar a una empresa a decidir qué tipo de compañía quiere ser.
- La idea de Responsabilidad Social de la empresa ayuda a los directivos a decidir como la empresa intentará conseguir sus objetivos.

La alta Dirección es un grupo de interés clave en cuanto que es responsable de la definición de la propia empresa y de cuanto se infiere de su crecimiento y desarrollo.

Por tanto, su implicación en la organización estará directamente relacionada con la dimensión que tenga dicho aspecto en la organización.

3.3.1.2. Empleados

La relación entre organización y las personas que la componen, hace que haya un estrecho e importante nexo de unión entre ambas.

Los empleados están al servicio de la organización, pero en contrapartida, éstos también ponen la organización a su servicio para su propia autorrealización personal, es decir para conseguir sus metas. Por tanto, hay un vínculo estrecho entre la organización y el empleado.

En la actualidad dónde el concepto “trabajo” ha evolucionado, las prioridades de los profesionales han cambiado y hay que tener en cuenta que ya no se pretende que la organización en la que cada uno desarrolla sus actividades cubra sólo unas expectativas económicas, sino que además, permita alcanzar unas expectativas personales que pasan más que por la parte económica por los beneficios de carácter social.

En este sentido y después de pasar por la evolución que se ha producido desde la revolución industrial de las empresas y de las relaciones laborales, las personas son el impulso, el motor esencial de ellas, pero cada vez es más difícil retener el talento “de los mejores” es decir, aquellas personas que no sólo están formadas y cualificadas para realizar sus funciones sino que además poseen una función de adaptabilidad e implicación máxima.

Es fundamental para cualquier profesional que no sólo se le ofrezca una compensación económica, sino que además se pueda beneficiar de un plan de promoción y carrera que pueda asegurar su empleabilidad o de unos beneficios sociales, como planes de pensiones, seguro médico etc.... Que hagan más atractiva la oferta de la organización que le pretende.

Por tanto, es fundamental para cualquier organización facilitar los recursos necesarios y favorecer un clima laboral adecuado que fomente una productividad y eficiencia elevadas. Algunos de los aspectos que la organización debe tener en cuenta son:

- Salario digno.
- Relaciones laborales/ negociación colectiva.
- Seguridad, higiene y salud en el puesto de trabajo.
- Diversidad y género.
- Formación y gestión del conocimiento.
- Diálogo y relaciones con empleados.
- Igualdad de oportunidades.

- Implicación.
- Valores de la Organización.
- Condiciones de empleo.
- Papel de la Organización en la comunidad y sociedad.
- Entorno de trabajo.

Las prácticas responsables en lo social afectan por tanto a los empleados y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la Gestión del cambio. En este Grupo de interés entraremos en más detalle en el Capítulo 4 en el que se va a hablar sobre la consolidación de la estrategia de reputación interna.

3.3.1.3. Sindicatos

Este grupo de interés podría tratarse por separado o bien como un subgrupo dentro del GI empleados.

Un sindicato es una asociación de trabajadores constituida para la defensa y promoción de intereses profesionales, económicos o sociales de sus miembros.²¹

Los sindicatos por lo general negocian en nombre de sus afiliados los salarios, horas laborales, condiciones de trabajo, etc. Formando un grupo de interés fuerte con una relación directa de sus acciones frente a la organización.

Las Directrices revisadas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para las empresas multinacionales y la Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre las empresas multinacionales y política social²² reflejan el consenso y las expectativas legítimas de la comunidad internacional con respecto a la Responsabilidad Social de las Empresas. Aun así y a

²¹ Definición de la lengua española. Real Academia española.

²² Adoptada por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo en su 204.ª reunión (Ginebra, noviembre de 1977) en la forma enmendada en su 279.ª reunión (Ginebra, noviembre de 2000).

pesar de tener dos herramientas tan importantes como las anteriores, hay que seguir contando con medios para garantizar el cumplimiento de sus disposiciones.

En la actualidad aún carecemos de unos procedimientos de seguimiento eficaces y por tanto hay más dificultad a la hora de comprobar si se cumple realmente en muchas organizaciones la Declaración Tripartita de la OIT como un instrumento importante y autorizado en relación con la RSC.

La negociación colectiva es uno de los instrumentos más fuertes entre las organizaciones y las agrupaciones sindicales para incrementar el impacto positivo de las primeras. La actividad empresarial internacional y la organización cambiante de las empresas plantea como retos el ejercicio efectivo de la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva como elementos clave del diálogo social (cláusulas de no discriminación, igualdad, salud laboral, conciliación de vida laboral y familiar, jornada de trabajo, medio ambiente, transparencia, participación, etcétera). La realización de prácticas antisindicales por parte de algunas empresas, incluyendo la amenaza de la deslocalización de las operaciones, pueden ser utilizadas para desalentar la sindicalización.

En España la libre sindicalización es un derecho fundamental proclamado por el artículo 28.1 de la Constitución, que se desarrolla por la Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto, la cual regula el derecho de los trabajadores a sindicarse libremente, a fundar sindicatos, a afiliarse al sindicato de su elección, a elegir libremente a sus representantes y a la actividad sindical.

En lo que respecta a los contenidos y comportamientos de la Responsabilidad Social en los países europeos, la asunción de las prácticas de transparencia económica, compromisos sociolaborales y ambientales, deben ir más allá del cumplimiento de la legislación, si no, no es responsabilidad social, sino una obligación, una ley, por tanto, son prácticas que deben integrarse en todos los aspectos de la gestión, ubicándolas en

el marco de estrategias europeas de crecimiento económico sostenible, con el objetivo de conseguir y mantener más y mejores empleos con una mayor cohesión social. Pero también hay que tener en cuenta a aquellas organizaciones multinacionales cuyas operaciones están en países en vías de desarrollo y las cadenas de subcontratación y de proveedores en terceros países, ya que ahí es dónde hay más dificultad para detectar prácticas no lícitas o irresponsables.

3.3.1.4. Accionistas o inversores

El accionista es aquella persona física o jurídica que es propietaria de [acciones](#) de los distintos tipos de [sociedades anónimas](#) o comanditarias²³ que pueden existir en el marco jurídico de cada país.

El accionista, por otro lado, es también un inversor, dado que aporta un capital con vistas a obtener un dividendo, por tanto, las organizaciones tienen obligaciones que cumplir frente a ellos.

Los vínculos que existen entre los accionistas de las organizaciones con los directivos y los mercados de valores están regulados tanto por normas legales como por códigos voluntarios, la razón es que se trata de los dos grupos con mayor poder en las organizaciones (los propietarios y los gestores), y sus conflictos de intereses pueden dar lugar a prejuicios graves para pequeños accionistas, empleados, comunidades locales, etc.²⁴

Cuando hablamos del grupo de interés accionistas no sólo hacemos referencia a los que en ese momento tienen algún tipo de participación en la organización sino también a los accionistas potenciales, en este punto es idóneo hablar de la Inversión Socialmente

²³ Definición Wikipedia.org.

Comanditaria es aquella sociedad mercantil en la que existen dos tipos de socios:

1. Los *socios colectivos o gestores* que responden con la totalidad de su patrimonio de las actividades sociales (responsabilidad ilimitada y solidaria).
2. Los *socios comanditarios* que responden únicamente con el capital aportado (responsabilidad limitada).

²⁴ Códigos éticos en los negocios. Creación y aplicación en empresas e instituciones. Pedro Francés, Ángel Borrego, Carmen Velayos. Biblioteca Fundación de Estudios Financieros. Ed. Pirámide

Responsable (ISR) como clave “a priori” para la toma de decisión de la inversión en una organización u otra.

Los accionistas e inversores tienen un papel fundamental en las inversiones socialmente responsables. A partir de la década de los noventa el fenómeno de la especulación ha estado presente en muchos países y ese hecho ha desencadenado que muchas monedas cayeran en picado. Desde un punto de vista objetivo la liberalización y la apertura de los mercados financieros, ha sido relativa, puesto que el capital sigue sin llegar muchos actores de la sociedad.

En muchas situaciones y puesto que el dinero no sólo tiene una importancia vital en cuanto a medio de pago sino también como medio de ahorro y de conceder préstamos, la preocupación es la relación del dinero con el modo de pensar y con los valores, conceptos que cada vez empiezan a tenerse más en cuenta a la hora de adoptar decisiones en el plano económico.

El inversor adquiere un compromiso que además de aportarle satisfacción personal, le aporta solvencia, rendimiento y seguridad.

Lo que se pretende con las ISR es ejercer nuestro derecho legítimo y democrático como ciudadanos a ejercer un control público y particular sobre nuestro capital para garantizar un destino socialmente justo del mismo. La democracia económica tiene su inicio en este punto, entendiendo como tal la libertad que tenemos para depositar nuestro ahorro con los criterios que consideremos de acuerdo con nuestros valores más profundos y por ende con nuestros valores éticos.

La ISR, permite a los inversores alinear sus decisiones de inversión con sus valores personales. Hay que valorar que además del capital financiero y de los activos tangibles, las empresas cuentan con un capital social-humano que les supone un beneficio y un máximo retorno a medio o largo plazo.

En el escenario financiero y empresarial cambiante en el que nos movemos, los inversores se preocupan cada vez más por la información no financiera de las empresas y asumen en una importante medida un papel más responsable preocupándose por aquellas cuestiones sociales y ambientales en las que puede impactar la organización. Por ello, el inversor demanda una mayor necesidad de información y transparencia.

La mayor parte de las empresas sobre todo las cotizadas están sometidas al escrutinio del accionista el cual a través del voto, puede intervenir en decisiones que pueden suponer un riesgo para la organización. De ahí surge el denominado activismo del inversor, en el que éste tiene la última palabra para no invertir o desinvertir en empresas que pueden repercutir de una forma negativa a la sociedad o permanecer en otras, para poder ayudar y cambiar desde dentro los valores y la toma de decisiones.

3.3.2. Grupos de interés externos

3.3.2.1. Clientes

Se consideran clientes los consumidores o usuarios últimos de los productos y servicios de las empresas.

Este grupo de interés es de gran relevancia en cuanto a que tiene una repercusión directa sobre el negocio y la pervivencia de la organización depende de él, por tanto, debe ser objetivo prioritario de la Organización satisfacer sus necesidades, deseos o expectativas. Nadie discutiría que sin tal figura las organizaciones dejarían de existir.

Evidentemente existe una evolución en las maneras en que las organizaciones se han dirigido a sus clientes e incluso en ellos mismos. Ha habido dos etapas claras a diferenciar y la clave está en la globalización o llamémoslo, si se quiere, transnacionalización de las organizaciones:

- *Antes de los años 50 las organizaciones ofrecían lo que tenían y al cliente se le escuchaba poco o nada, eran momentos en los que marcaba la pauta la oferta frente a la abundante demanda.*

- *A partir de los años 60 dónde lo anterior empieza a cambiar y nos encontramos ya con una economía de demanda.*

El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea que incluyen interacciones con los clientes en persona o por medio de las telecomunicaciones, ésta función es la que se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo dos objetivos fundamentales:

- 1. La satisfacción del cliente.*
- 2. La eficiencia operacional.*

La capacidad para satisfacer al cliente da como resultado la calidad en el servicio y definir la calidad, es diseñar un producto o servicio con el cual se cubran las necesidades y expectativas del cliente. Este producto o servicio tiene que estar bien hecho y comportarse de la mejor manera aún después de ser adquirido. Cada cliente tiene requisitos específicos, deseos y expectativas, el saciar cada uno de estos puntos nos puede dar su preferencia.

“No es el patrón quien paga los salarios, él sólo administra el dinero. Es el cliente quien paga los salarios”. Henry Ford.

La calidad de servicio por tanto es garantía “sine quantum” para la sostenibilidad de la organización.

La comunicación con nuestros clientes es la que nos lleva a diferenciarnos frente a nuestros competidores. Para que la comunicación se lleve a cabo y sea efectiva, es decir, se pueda utilizar por un lado para obtener información y por otro para la mejora y no tan sólo para cubrir sus necesidades, sino también sus expectativas debe haber un emisor y un receptor capaz de retroalimentarse de forma más o menos continua.

La comunicación es fundamental para saber qué necesita el cliente como grupo de interés y qué espera de nosotros, si lo vemos de una forma positiva que es como debería verse, el cliente nos está dando pistas de cómo hay que tratarle y qué hay que ofrecerle.

Una vez lanzada la comunicación es necesario mantener una constante retroalimentación con el cliente objetivo, de manera que con el servicio después del mensaje, el cliente quede más satisfecho, sea fiel a la organización y genere más información para el público, atrayendo más clientes.

La calidad del servicio es lo que nos da la ventaja competitiva frente a las empresas de nuestro sector, pero debido a la fuerte competencia en el mercado de los productos y servicios y la menor desigualdad entre los mismos, se centra en algunas premisas clave que son las que condicionan su decisión de elección frente a unas organizaciones u otras, entre ellas:

- Impactos o externalidades tanto positivas como negativas de la organización en su entorno.*
- Productos o servicios de calidad.*
- Oferta de productos, servicios y atención con eficiencia, robustez, durabilidad y garantía.*
- Información transparente sobre el producto (etiquetado) o servicio.*
- Servicio de asistencia en caso de reclamación.*
- Imagen de la organización.*

Hay que tener en cuenta que la Comunicación no es hacer publicidad, por lo tanto, la publicidad no es suficiente y hay que tener mucho cuidado en la utilización de la misma no vaya a ser que creemos falsas expectativas en el cliente, el cual busca una serie de variables en el servicio o el producto que va a comprar, entre ellas:

*credibilidad, confianza, reputación. En este sentido podemos hablar de un término relativamente nuevo como es el Marketing responsable.*²⁵

Las organizaciones se ven en la obligación de satisfacer por un lado los criterios clave de los consumidores - tales como precio, calidad, apariencia, disponibilidad, seguridad y conveniencia- además de otros factores del mercado que están tomando gran importancia.

El sentido de lealtad del consumidor ha supuesto que exista un nuevo tipo de relación entre el grupo de interés cliente y las organizaciones que ha llevado a estas últimas a examinar sus operaciones desde el punto de vista de cómo pueden ser percibidas por sus consumidores y otros grupos de interés.

La American Marketing Association redefinió, en agosto de 2004, el concepto de marketing como “una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para manejar las relaciones con estos de forma que beneficie a la organización y a sus stakeholders”. Es una definición que no va dirigida únicamente al usuario o consumidor sino que se amplía al concepto de grupo de interés.

Por tanto, para que el cliente pueda elegirnos debemos basarnos en el compromiso del beneficio mutuo. Debemos ser accesibles, comunicar comprensiblemente y reaccionar frente al error porque es más difícil hacer un cliente nuevo que conservar a los que tenemos.

*“Cuando ofrecemos nuestros productos o servicios debemos ser honestos con nosotros mismos y con los clientes. En el mismo momento que hacemos una transacción con el cliente adquirimos un compromiso con él”.*²⁶

²⁵ Texto extraído del artículo publicado en la revista Forum Calidad, nº 170 abril 2006. “Relaciones con el cliente. Comunicación, comprensión, compromiso y servilismo. María José Gálvez Cardona.

²⁶ Texto extraído del artículo publicado en la revista Forum Calidad, nº 170 abril 2006. “Relaciones con el cliente. Comunicación, comprensión, compromiso y servilismo. María José Gálvez Cardona.

Es evidente que debido a la sociedad de la globalización en la que nos movemos existe cada vez una mayor información de lo que ocurre a nuestro alrededor en general, y por tanto una mayor implicación del consumidor, quien con su decisión de compra puede premiar o penalizar a las organizaciones.

3.3.2.2. Proveedores

Uno de los objetivos más importante que se persigue con las relaciones con los proveedores es el de adquirir un compromiso mutuo que beneficie a ambas partes fomentando el respeto y la colaboración en las transacciones comerciales.

Los proveedores son un grupo de interés relevante en tanto y cuanto puede ser visto desde dos puntos de vista:

- De dentro a fuera de la organización: Las decisiones de compra son tomadas por las personas que forman las organizaciones y que a su vez controlan partidas de asignación del gasto, esta situación puede dar lugar a perversiones internas y puede llevar a la aceptación por parte de algunos de esos responsables de sobornos para favorecer a unos proveedores y no a otros, sin tener en cuenta si la elección de dicho proveedor es la idónea en cuanto a oferta y precio.
- De fuera a dentro: En tanto y cuanto las acciones del proveedor tienen un impacto fuerte en el producto o servicio final que prestamos, hoy en día la imagen también de la propia organización también puede verse dañada por las malas prácticas de su proveedor.

Es fundamental basar las relaciones del grupo de interés proveedores y la organización en un marco de “win to win” y perseguir de éste modo el beneficio mutuo, a través de unas variables clave como pueden ser:

- Beneficio mutuo.
- Desarrollo de alianzas.

- Establecimiento de criterios de RSC para un crecimiento sostenible.
- Confianza: Debe haber una confianza mutua entre el proveedor y la organización para que las relaciones contractuales estén basadas en el respeto mutuo.

La organización debe poder tener la seguridad de que el proveedor podrá cumplir en tiempo y plazo sus obligaciones para poder ofrecer un producto o servicio de calidad.

- Transparencia: la comunicación es la base fundamental de cualquier grupo de interés por ello es fundamental utilizar mecanismos que favorezcan la transparencia en la gestión de las compras, especialmente en la negociación y en la toma de decisiones de adjudicación de las mismas.
- Control: La organización no debe ejercer su control para “aprovecharse” del proveedor, puede aprovechar su situación para cooperar con él y exigirle aquellas cosas que crea necesarias para una relación duradera y fiable.
- Influencia: las consecuencias de la influencia que puede ejercer un proveedor en la organización es tan nefasta como al contrario, hay que tener en cuenta que hay organizaciones que dependen de muy pocos proveedores o proveedores que dependen de un solo cliente.

La influencia debe ser utilizada para impactar e incidir en aquellas cuestiones que puedan ser positivas tanto para ambas partes, como para la sociedad en general (es decir, si la empresa contratante del servicio ve que el proveedor está incumpliendo en cuestiones fundamentales, tomará la decisión de colaborar o pedir que se enmienden dichas acciones a través por ejemplo de cláusulas contractuales).

El diálogo con los proveedores es la base fundamental de la relación con los mismos para ello es importante:

- Establecer criterios comunes.
- Crear estrategias de sostenibilidad.
- Vínculos contractuales.

Si queremos que realmente los procesos de compra sean objetivos y basados en la transparencia es fundamental por parte de las organizaciones que exista un proceso en el que se exija al proveedor criterios no sólo de calidad, si no también sociales y ambientales para una posterior selección y homologación del mismo.

Algunos de los aspectos a tener en cuenta en el proceso de selección de Proveedores:

- Exclusión de proveedores que tengan impactos negativos en:
 - Condiciones y plazo de entrega acordados no sean cumplidos.
 - Impactos negativos al medio ambiente.
 - En los que se detecte que las condiciones de trabajo de sus profesionales no cumplen con la legislación laboral al respecto.
 - Cumplimiento de la legislación vigente en cuestiones laborales, seguridad e higiene en el trabajo o impacto medioambiental.
 - Cumplimiento con la legislación y regulación empresarial, comercial, fiscal o social del país.
 - Cumplimiento con la normativa de salud y seguridad.
 - Cumplimiento con la legislación y los criterios ambientales.

Dicha selección debe estar basada en las expectativas de la organización frente a los proveedores, entre ellas pueden considerarse:

- Calidad adecuada.
- Plazos respetados.
- Tomar medidas para la prevención de riesgos laborales.
- Respetar derechos fundamentales.

Para completar la selección y las acciones alineadas con la cultura de la organización en cuanto a Responsabilidad Social, pueden exigirse además algunos de los siguientes puntos:

- Exigir el cumplimiento de normas o referenciales que puedan ser auditados o verificados y que aseguren la calidad y la protección al medio ambiente (ISO 9001, ISO 14001) así como el respeto a los Derechos Fundamentales en caso de proveedores que estén operando en países emergentes o en vías de desarrollo (adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas, Norma SA 8000, Norma SGE-21:2005).
- Modelo de declaración de intenciones a suscribir entre la empresa y el proveedor.
- Establecer reglas deontológicas que se incluyan en el Código de conducta o de ética de la organización contratante y mostrarlas al proveedor para su conocimiento y cumplimiento. O bien realizar un Código de conducta específico para el área de compras en el que se hable de la voluntad de establecer relaciones de cooperación buscando el beneficio mutuo y exigiendo prácticas socialmente responsables.
- Aplicación de cláusulas ambientales y sociales en la selección y clasificación del proveedor.

La selección de proveedores y la toma de decisiones deberán basarse en criterios objetivos, para que exista igualdad de oportunidades y objetividad, este criterio es fundamental en la metodología de selección y homologación de los proveedores.

La valoración de cada proveedor es fundamental y está encaminada a penalizar aquellos proveedores cuya prestación del servicio o producto suponga un riesgo en función del volumen y de las características de dicho proveedor no sólo para nosotros sino también para nuestro cliente.

La evaluación de Proveedores, se realiza tras haber hecho un seguimiento del proveedor, para valorar si seguimos con su colaboración o por el contrario extinguimos

la relación. Ésta evaluación puede realizarse en función de una matriz que muestre de una forma clara y visual:

- Nombre del proveedor.
- Producto o servicio suministrado.
- Cantidad.
- Penalizaciones.
- Riesgo.
- Calidad.
- Servicio.
- Precio.

En cuanto a las políticas generales de los grupos de interés y en concreto, del grupo de interés proveedores, es necesario establecer alianzas estratégicas que permitan mejorar las relaciones, respecto a la actividad y al impacto de las cuestiones económicas, sociales y ambientales.

Hay que establecer una diferencia entre la contratación de proveedores nacionales e internacionales, ya que este punto puede ser motivo de riesgo operacional o transaccional en muchos casos, la libertad de fronteras y la globalización permiten que las organizaciones se aprovisionen en cualquier lugar del mundo, aunque hay sectores en los que esto no es así, hay otros en los que la mano de obra es intensiva o las materias primas sólo pueden encontrarse en un sitio determinado.

Muchos de los países en vías de desarrollo se están convirtiendo en países emergentes con un alto atractivo para las multinacionales, debido a la la mano de obra abundante y barata, lo que conlleva en muchos casos que las condiciones laborales sean precarias, como es el caso de Asia. Por tanto, tener un proveedor de estas características exigirá un mayor control no sólo de las cuestiones económicas que puedan impactar en nuestro negocio sino también de las que se deriven de lo social y el medioambiente.

La presión que ejercen de manera creciente las ONG'S y grupos de consumidores, ha hecho que cada vez haya más empresas y sectores que adoptan códigos de conducta en materia de condiciones laborales, derechos humanos y aspectos ambientales, dirigidos en particular a sus subcontratistas y proveedores. No sólo para mejorar su imagen empresarial sino también para reducir el riesgo de que los consumidores reaccionen negativamente. No obstante, los códigos de conducta no pueden sustituir la legislación vigente tanto en el ámbito nacional como internacional.

3.3.2.3. Administraciones públicas

El papel que desempeña la administración pública como grupo de interés puede verse desde una doble perspectiva:

1. Las Administraciones públicas son entes reguladores o normativos que ejercen un poder y una influencia hacia los distintos actores sociales.
2. Las administraciones públicas son depositarias de la confianza de los ciudadanos y se legitiman a través del voto popular en muchos casos.

Es importante un canal de comunicación efectivo entre las administraciones y las organizaciones en general ya que a ambos les interesa tener unas relaciones estables basadas en el beneficio mutuo. Por su lado El estado, “las comunidades autónomas y los entes locales tienen un doble interés: que las compañías se sientan cómodas en sus territorios, para que se establezcan en ellos y creen riqueza y empleo; y que cumplan puntualmente sus normas, para así contribuir equitativamente al bienestar de todos.”²⁷

Las administraciones públicas tienen una doble responsabilidad:

- Responsabilidad interna, respecto a las personas que la componen, ya que como ente público es la primera que debería dar ejemplo de su responsabilidad frente a todos los grupos de interés.

²⁷ Códigos éticos en los negocios. Creación y aplicación en empresas e instituciones. Pedro Francés, Ángel Borrego, Carmen Velayos. Biblioteca Fundación de Estudios Financieros. Ed. Pirámide

Dentro de este punto son considerables y trasladables las mismas cuestiones que vemos en el día a día de las organizaciones, desde la legalidad y el cumplimiento normativo hasta la protección ambiental.

En cuanto a este punto las medidas que debería tomar la administración en consideración son:

- La integración de principios y criterios de RSC en su funcionamiento propio.
 - Implantación de sistemas de gestión ambiental, social y de calidad certificables.
 - Promoción de convenios de colaboración con el resto de las administraciones públicas para extender este tipo de prácticas dentro de la propia administración.
- Responsabilidad externa, este punto es aún una clave fundamental del debate de la RSC en España, puesto que muchas organizaciones hablan de que es la administración pública la que debe promocionar e impulsar la RSC de las organizaciones, a través de regulación específica o de incentivos que alienten a las organizaciones a ver la RSC como una herramienta de competitividad.

En cuanto a la responsabilidad externa se refiere algunas de las medidas que podían adoptarse por las administraciones públicas son:

- Fomentar la implantación de sistemas de gestión ambiental, social y de calidad certificables mediante colaboración técnica y subvenciones
- Fomentar y estimular la elaboración memorias de RSC en las organizaciones como ejercicio de comunicación y transparencia.
- Fomentar mediante, la certificación de empresas u otras organizaciones en los sistemas de gestión ambiental, social y de calidad más avanzados.
- Promover la RSC a través de la creación de premios y reconocimientos para las empresas más destacadas en este ámbito.
- Promover la difusión de las buenas prácticas empresariales e impulsar en la difusión de iniciativas internacionales en materia de RSC, a través de la organización de jornadas y eventos.

- Promover los valores de la RSC desde la educación primaria a las universidades.
- Incluir criterios de RSC como criterio valorativo en la concesión de ayudas y subvenciones a empresas y en la contratación pública.

Hoy por hoy el debate en España respecto a este tema no está aún delimitado hacia un lado de la balanza u otro, pero nadie pone en duda que deben de existir unos canales de comunicación y diálogo entre las administraciones y las organizaciones, fundamentalmente en el lugar donde estás poseen su actividad.

La administración debe velar y eso no es discutible por el cumplimiento de la legislación como base fundamental de cualquier ente que se precie y que esté en un estado de derecho, pero eso no es Responsabilidad Social es legalidad, y por tanto es obvio que las empresas deben pagar por las externalidades negativas ya que si no, es la sociedad la que lo paga por ellas.

Cada vez más los gobiernos tanto nacionales como supranacionales se han pronunciado debido al poder que poseen las organizaciones y empresas en las sociedades actuales. Desde este punto de vista hay que mencionar tres esferas relevantes:

1. Esfera supranacional, trasciende a la Unión Europea y podemos encontrar a Organismos que aunque no son administración pública como tal tienen una gran influencia y poder de facto, como la Organización de Naciones Unidas, ONU el A través de iniciativas como el Global Compact, 31 de enero de 2001.

Entre este tipo de organizaciones encontraríamos también a la Organización internacional del trabajo (OIT) con su Declaración Tripartita de principios acerca de las empresas multinacionales y la política social o la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) con sus “Directrices de la para las empresas multinacionales”.

2. Esfera europea: Consejo Europeo, Parlamento Europeo y Comisión Europea. Desde esta esfera se han lanzado distintas iniciativas:

- Cumbre de Lisboa 2000.
- El Libro Verde de la Comisión Europea "Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social" 18 de julio de 2001
- Comunicación de la Comisión relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. 2 de julio de 2002.
- Foro europeo Multistakeholder , 2002. El informe final salió a la luz en julio 2004.
- 2ª Comunicación de la Comisión Europea "Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas". Agosto 2006
- Alianza Europea, agosto 2006.

Desde esta perspectiva, los gobiernos europeos están desarrollando un amplio rango de políticas para promocionar prácticas empresariales socialmente responsables. La Comisión Europea por su lado impulsa las políticas públicas en RSE para que estén en consonancia con las políticas comunitarias y los estándares y códigos internacionales.

3. Esfera nacional:

- Informe Olivencia, febrero 1997.
- Ley 26/2003 de Transparencia de las Sociedades Anónimas Cotizadas
- Informe Aldama, enero 2003.
- El día 31 de julio de 2006 salió a la luz el informe de la Subcomisión Parlamentaria llamado también el Libro Blanco.

En general nos movemos en una triple dimensión: económica, social y ambiental dentro de las claves para seguir consiguiendo un desarrollo sostenible por eso es fundamental un enfoque relacional cuyo valor reside en la interacción de los distintos actores sociales como generadores de valor para sí mismos.

Este grupo de interés es fundamental desde no sólo el punto de vista de corresponsabilidad con las organizaciones o las empresas si no desde el punto de vista de la contribución de riqueza y ayuda al desarrollo sostenible, fundamentalmente a través de la mejora de la competitividad empresarial de Europa frente al resto de países.

3.3.2.4. Competencia

La competencia puede o no considerarse un grupo de interés en función de cómo se enfoque la estrategia de cada organización. Normalmente cuando intenta relacionarse la palabra competencia con RSC viene a la cabeza automáticamente el concepto “Marketing” puesto que a través de sus herramientas, en especial la publicidad, se posee una poderosa fuerza de persuasión que puede llegar a modelar actitudes y comportamientos y atraer a los clientes actuales y potenciales.

Muchas organizaciones utilizan ese marketing para diferenciarse de aquellos aspectos más positivos y tratar de poner en evidencia aquellos negativos de los competidores. Lo óptimo sería que competir y rivalizar se hiciera en base a normas éticas y estéticas.

Cabe esperar que el marketing juegue el papel que le corresponde y, quienes tienen la capacidad de utilizarlo se conciencien y asuman la responsabilidad frente a todos sus grupos de interés y por tanto, tengan más en cuenta los impactos derivados de sus acciones, puesto que son de gran influencia en nuestra sociedad en la que “todo entra por la vista”.

El mercado es grande pero sólo deja cabida a los mejores y en ese sentido, es fundamental tener en cuenta que la competencia no es sólo rivalizar a través de una buena campaña de publicidad o a través de las guerras de precios, si damos “la vuelta a la tortilla” podremos ver en el resto de las organizaciones del sector a las mejores aliadas, ya que podemos aprender y sacar de ellas las mejores prácticas a través de la observación y del Benchmarking, siempre por canales legales.

Llegados a este punto hay que tener fundamentalmente en cuenta, algunas de las cuestiones que ya apunta la Norma SGE 21: 2005 propiedad de FORETICA (Foro para la Evaluación de la Gestión Ética) como son:

- Respeto de los derechos de propiedad.
- competencia desleal.
- Aceptación y cumplimiento de la legislación aplicable en el ámbito de la Competencia.
- No difusión de información falseada o tendenciosa en contra de los competidores.
- Propiciar el diálogo y las relaciones personales como fórmula de entendimiento para lo cual se incorporará a asociaciones y foros de interés común, que sirvan de encuentro con sus competidores y de intercambio de experiencias.

3.3.2.5. Medios de comunicación

El impacto de los medios es de vital importancia en la opinión de la sociedad.

Los medios de comunicación deben de tener una doble misión a la hora de informar sobre RSC: difundir el concepto e introducir valores responsables en su propia gestión y en el tratamiento ético de la información.

En la actualidad las telecomunicaciones son un canal fundamental fruto de la innovación que permiten que la comunicación sea global y accesible, aunque dicha comunicación debe ser eficaz y regular, y puede tener un impacto positivo o negativo sobre la imagen final de las organizaciones, especialmente con la apertura de nuevas oportunidades de negocio.

Cada vez se ha desarrollado más un vínculo mayor entre las organizaciones y los medios de comunicación en general, ya que es importante que se transmita lo que realmente se hace desde dentro de ellas de una forma veraz y con conocimiento del tema de que se trate.

Es realmente importante que los medios de comunicación realicen una labor periodística especializada porque hay que entender de qué se trata cuando se habla de RSC y de sus dimensiones. También tienen una gran importancia el tratamiento de los temas ya que un error en la comunicación, puede hacer caer en picado la reputación de la organización o por el contrario una noticia positiva puede impactar en una mejora de la imagen y por tanto en un beneficio directo para la empresa.

Hay organizaciones que prefieren no dar a conocer sus actividades de RSC pero es evidente que “lo que no se comunica no se conoce”.

Por tratarse de una comunicación sobre una actividad en concreto debe ser dirigida al grupo objetivo, de forma que llegue a los destinatarios correctos. El impacto de los medios es de vital importancia en la opinión de la sociedad.

Algunas de las herramientas de comunicación para establecer diálogo pueden ser el diálogo activo y los informes públicos, además de artículos, foros comunes, etc. Por ello, es fundamental una relación transparente entre los medios y la organización para transmitir información sobre el compromiso que la organización posee.

Recientemente salió a la luz el informe realizado por la Fundación Chandra, Ecología y Desarrollo (ECODES) en colaboración con las universidades Complutense y Carlos III de Madrid, realizado en nueve diarios entre octubre de 2005 y febrero de 2006. En dicho Informe se concluye que la información sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) continúa aumentando su presencia en la prensa española. La creciente atención hacia el tema de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha provocado un notable aumento en la información publicada sobre esta temática en los diarios españoles. Esta es la conclusión general a la que ha llegado el Informe ‘La Responsabilidad Social Corporativa en la prensa española’, fruto de una investigación sobre las noticias publicadas en nueve diarios españoles -El País, El Mundo, ABC, Cinco Días, Expansión, La Vanguardia, El Periódico de Catalunya, El Correo Vasco y DEIA- entre los meses de octubre de 2005 y febrero de 2006.

El informe revela que son los diarios económicos en los que se puede observar una mayor frecuencia de información sobre RSC, con un 51% de las 453 noticias publicadas en este periodo. El incremento de secciones específicas en los medios de comunicación dedicados a esta temática, o la utilización de las siglas ‘RSC’ en los titulares, está ayudando a que el término sea cada vez más conocido.

El informe además dice que el 30% de las noticias publicadas en este periodo estaban relacionadas con eventos sobre RSC organizados por las empresas. En cuanto a las fuentes, el análisis realizado asegura que en el 60% de las noticias que aparecen en los diarios españoles, se consulta a una fuente de información, mientras que en el 42% la fuente procede de la esfera empresarial. Asimismo, el 70% de la información analizada presenta a las empresas con una imagen ‘responsable’, mientras que sólo en un 8% son ‘irresponsables’.

Existe una doble vertiente de la noticia, por tanto, esas dos caras de la moneda deben ser tenidas en cuenta a través de una atención personalizada de la organización frente a los medios, las noticias que se transmiten deben ser veraces para informar de manera correcta.

3.3.2.6. *Entorno social: sociedad en general, ONG's*

Si tenemos en cuenta y partimos de la base de que la responsabilidad social como hemos hablado en otros capítulo y como han abierto ya el debate autores, se refiere a las obligaciones que tienen las organizaciones más allá de la cuenta de resultados, el fundamento de todo es que las empresas son miembros de la sociedad y en este sentido su comportamiento debe basarse en las reglas comúnmente establecidas.

El escrutinio externo como uno de los componentes de la RSC implica que la responsabilidad Social de las organizaciones puede ser medida, por la respuesta que éstas dan a las necesidades de sus distintos grupos de interés.

Los agentes sociales que más han estado pendientes de los sucesos que derivaban de las operaciones comerciales han sido los grupos asociativos que tenían como finalidad

velar por los intereses del grupo al que les representa, en este sentido tanto las Organizaciones sin ánimo de lucro, como asociaciones en concreto han sido las que han abanderado este tipo de actitud y las que han mantenido un vínculo que hoy se ha convertido en estrategia de colaboración entre lo que es la empresa y la sociedad.

Hoy en día ya existen plataformas de ONGs creadas para controlar y denunciar a empresas que violan los principios fundamentales del individuo.

Para algunos agentes de la sociedad, el enfrentamiento, que ha resultado ser un medio muy eficaz para aumentar la conciencia sobre los principales problemas, se ha unido a la cooperación con otros grupos de interés, entre los que se cuentan las organizaciones, para lograr soluciones a los retos globales.

Una de las principales razones de este cambio proviene de la concepción de que muchos de los problemas actuales no requieren únicamente una respuesta de un único actor sino que por su complejidad necesitan respuestas de múltiples GI.

Como consecuencia de la globalización se ha abierto un camino a recorrer entre las ONG's y aquellas organizaciones que se consideran "guardianas del bienestar social" en cuanto a temas relevantes como:

- Acceso a las necesidades esenciales.
- Seguridad.
- Aldea global.
- Rendición de cuentas en los mercados financieros.

Ante los cambios sobrevenidos y el creciente espacio que el mercado ha ganado a los gobiernos, se requiere de una conciencia compartida de cooperación y colaboración que de respuestas a las necesidades que surjan en las sociedades en general.

3.3.2.7. *Entorno ambiental.*

En estas últimas décadas estamos asistiendo a una concienciación cada vez mayor sobre los temas ambientales, como consecuencia de la creciente preocupación por el impacto del hombre y de sus actividades en el entorno.

El crecimiento y el desarrollo económico junto con la mala utilización que se ha venido haciendo de los recursos naturales han hecho saltar la alarma y cuestionarse que dichos recursos no son una fuente inagotable.

En el informe Brundtland²⁸ elaborado en 1987, se hace hincapié por primera vez en el concepto de desarrollo sostenible que ha tenido posteriormente una enorme importancia. Destacan también en dicho informe las líneas en las que se afirma que el desarrollo actual genera pobreza y deterioro del medio ambiente.

Algunos de los hitos más importantes que nos delimitan el marco general en el que se van a envolver las relaciones con el entorno ambiental son los siguientes:

- Cumbre de Río de Janeiro de 1992.
- Conferencia sobre el calentamiento global de Kyoto, 1997.
- Cumbres Johannesburgo, 2002.
- Cumbre de Montreal de 2005.

Teniendo en cuenta la relación organización-entorno ambiental-sociedad podemos hacer una clasificación de los impactos en función de:

- Impactos directos, son todos aquellos que se derivan del producto servicio que ofrece la organización. Un ejemplo de impacto directo serían aquellos productos que debido a su utilización están contaminando y dañando el entorno.
- Impactos indirectos, como consecuencia de la elaboración del servicio o producto que realiza la organización, son los derivados de todo lo que se utiliza para

²⁸ G. H. Brundtland, *Nuestro futuro común*, Madrid, Alianza Editorial, 1989.

desarrollar las operaciones de la organización, así como: consumo de agua, emisiones a la atmósfera, uso de energías contaminantes, etc.

Debido al peligro que entraña en muchos casos los temas relacionados con el medio ambiente se ha endurecido la legislación que va encaminada a penalizar a aquellas organizaciones que abusan del entorno y del ambiente en general, con sus externalidades negativas, es decir, se traslada el coste de esas actividades a la propia empresa, puesto que el coste indirecto lo asume la propia sociedad, el directo lo deben asumir los que incurren en acciones negativas “el que contamina paga”.

En el mismo sentido anterior, las organizaciones cada vez más han optado por implantar sistemas de gestión que les permitan mantener bajo control la gestión de las cuestiones ambientales y en este sentido se han adoptado normas con ISO 14001 o bien modelos como EMAS en los que es primordial la declaración de una política ambiental basada en una serie de principios como:

- Promoción de la mejora continua del comportamiento ambiental.
- Cumplimiento de los requisitos legales ambientales y otros requisitos que se suscriban.
- Aseguramiento de la prevención y gestión de la contaminación.
- La mejora de la comunicación ambiental interna a todos los niveles de la empresa.
- El mantenimiento de un lugar de trabajo seguro y saludable garantizando que el personal se encuentre debidamente informado.
- La responsabilidad con el medio ambiente en el entorno donde se producen las actividades de la organización.
- Conservación de los recursos naturales mediante la reutilización y el reciclaje.
- Las auditorías y auto-evaluaciones rigurosas del cumplimiento y medición de los progresos.

En el ámbito del Medio Ambiente y de los recursos naturales, la disminución del consumo de recursos o los derechos y las emisiones contaminantes puede reducir el

impacto sobre el Medio Ambiente, además de ser prácticas ventajosas para las propias organizaciones.

Es fundamental el diálogo de las organizaciones con los distintos GI como proveedores, consumidores, etc. Ya que éstas pueden reducir la complejidad y los costes y aumentar la calidad o bien verse envueltas en resultados sociales negativos derivados de las malas prácticas de sus proveedores a lo largo de toda la cadena de producción.

El objetivo fundamental del grupo de interés Medio ambiente al que venimos denominando “sin voz” es que las organizaciones lo asuman como una parte importante sin la que no podrían ofrecer de una manera responsable, ética y ecológica sus productos y servicios.

3.4. Canales de diálogo entre los distintos grupos de interés

Es fundamental establecer e institucionalizar un canal formal de comunicación por el que fluya segura y veraz, ya que los canales de comunicación son cada vez más extensos y capaces de llegar a más sitios, debido al avance y al surgimiento de la era de las comunicaciones.

En todos los ámbitos que forman parte de nuestra vida cotidiana se pone en valor y a veces en entredicho la comunicación y se le atribuyen varias premisas fundamentales a tener en cuenta, tanto si esta fluye por canales de comunicación informal como por canales de comunicación formal:

- Transparencia.*
- Objetividad.*
- Veracidad de los datos.*

El reto que se plantea en cuanto a la comunicación de las organizaciones con las partes interesadas acaba siendo un reto de responsabilidad social²⁹.

Algunos de los distintos canales de diálogo que pueden formalizarse entre organización y grupo de interés son:

- Con los empleados:
 - Boletines / revistas.
 - Canales telefónicos de atención al empleado.
 - Tablón de anuncios.
 - Intranet / Internet.
 - Buzones de sugerencias.
 - Encuestas de clima interno o de satisfacción.
 - Reuniones.
- Con los socios estratégicos:
 - Informes corporativos.
 - Informes al consejo de administración.
 - Informes de RSC.
 - Consejos y sistemas de seguimiento de la gestión de empresas participadas.
- Con los proveedores:
 - Encuestas de satisfacción.
 - Contratos.
 - Foros.

²⁹ Texto extraído del artículo “Los retos de una comunicación correcta”. Autores Félix Velasco Álvaro y María José Gálvez Cardona. Publicado en la Revista Forum Calidad Nº 160 abril 2005.

- Con los clientes:
 - Encuestas de calidad percibida.
 - Estudios cualitativos y cuantitativos específicos.
 - Encuestas de producto.
 - Servicio de atención al cliente: gestión de quejas y reclamaciones de clientes.
 - Estudios de imagen (notoriedad).
 - Estudios de comparación (competencia).
 - Canales de relación específicos con clientes: pagina Web.
 - Folletos institucionales.
 - Revistas corporativas.
- Con los medios de comunicación:
 - Diálogo activo.
 - Informes públicos.
 - Transparencia.
 - Con la administración pública.
 - Convenios, acuerdos y colaboraciones.
 - Participación y colaboración en la regulación.
 - Grupos de trabajo.
- Entorno social: sociedad en general, ONG's.
 - Diálogo activo.
 - Encuestas.
 - Estudios (de percepción, investigación, etc.), Informes públicos.
 - Buzones de sugerencias.
 - Foros de debate.

- Internet.

3.5. Gestión de los GI, la metodología de los 10 pasos³⁰

Es fundamental cuando hablamos de Responsabilidad Social que las distintas organizaciones sepan diferenciar cuáles son claves para su desarrollo, en este sentido, no todas las organizaciones van a tener que centrar la atención sobre los mismos grupos de interés, mientras que hay algunos comunes a todas ellas, otros son específicos de un sector o incluso de una única organización por sus propias peculiaridades o por el entorno en el que se encuentra.

Partiendo de la teoría contractual de la que ya hablaba Freeman³¹ entendida como equidad o igualdad entre las partes contratantes, se podría decir que la relación organización-grupos de interés, se basa en la formulación de un contrato justo del cual se derive la responsabilidad que la organización posee en relación con sus grupos de interés en general. Desde aquí, busca definir la responsabilidad ética de las organizaciones, llegando a afirmar que desde esta posición un contrato es justo si todas las partes intervinientes en el contrato pudieran estar de acuerdo con todos los términos del contrato bajo ignorancia de sus actuales intereses. Según Freeman únicamente de esta forma se podría considerar un contrato como justo o como ‘una apuesta justa’.

La necesidad de recoger los dos momentos en la reflexión desde la Ética Empresarial acerca de la responsabilidad moral de la empresa, nos ha conducido a observar, siguiendo a diferentes autores, la Ética del Discurso como una teoría capaz de responder a los dos momentos exigidos, es decir, como una teoría que nos permite tanto explicitar como justificar las responsabilidades éticas (económicas, jurídico administrativas, sociales y ecológicas) que toda empresa posee frente a su diferentes

³⁰ Metodología diseñada por Vanessa Farraz Fránquiz y María José Gálvez Cardona para la gestión de los grupos de interés en las organizaciones, creada para FVAmangement y Grupo 2.

³¹ Freeman, S. (1990). “Reason and Agreement in Social Contract Views”. En: *Philosophy and Public Affairs*. Vol 19, no.2. Pp. 122-157.

Stakeholders, como atender las consecuencias que se derivan o que se podrían derivar del ejercicio de tal responsabilidad³².

En este sentido, se puede concluir afirmando que si bien la Teoría de Stakeholders es defendible desde el punto de vista moral crítico y normativo, como teoría debería reforzarse normativamente y desarrollarse de una forma práctica.

La orientación hacia los grupos de interés con la finalidad de satisfacer sus necesidades y expectativas, no es un acto de filantropía sino que es la búsqueda del conocimiento de sus percepciones, para obtener una información precisa y anticiparnos a los posibles riesgos que pueden afectar al negocio.

Es fundamental establecer una metodología que nos permite poner sobre la mesa la realidad que nos afecta de cada grupo de interés y para ello es importante aplicar lo que denominamos la metodología de los 10 pasos:

1. Fase inicial de análisis para poder identificar a las distintas partes interesadas de nuestra organización. El resultado de esta primera fase es un mapa de los grupos de interés.
2. Motivos de inclusión de los grupos de interés, esta fase nos servirá para cerciorarnos si estamos focalizando nuestra atención en aquellas grupos que realmente nos interesan, después de esta fase pueden ocurrir dos cosas:
 - Que hayamos hecho una segmentación fiel a la realidad y de esta forma pasaremos a la fase siguiente.
 - Que nos percatemos que realmente nos faltan o sobran GI que pensábamos a priori que eran relevantes, con lo cual habría que ir a la primera etapa y hacer un rediseño del mapa de los grupos de interés.

³² Cfr. Al respecto de la Teoría Ética del Discurso Apel, K.O. (1991), Habermas, J. (1991 y 1997), Cortina, A. (1993) y García-Marzá, D. (1992)

3. Asunto o asuntos que a la organización le parezcan relevantes a tener en cuenta en estos momentos, serán aquellos que puedan servir para optimizar la gestión o bien para reducir riesgos o para obtener oportunidades.

4. Ordenar los asuntos por grupos de interés.

Ejemplo:

Grupos de interés	Asuntos relevantes
Empleados	Motivación
	Retención del talento
Medio Ambiente	Preocupación por la fabricación del producto ya que tiene emisiones significativas

5. Clasificación de los GI en relación con el asunto:

La importancia del mismo para la organización, la importancia puede medirse en función de una escala de 1 a 10 o en función de una escala cualitativa como Importante, poco importante o nada importante.

Aquellos asuntos considerados importantes serán los tenidos en cuenta para el desarrollo de un plan de acción.

Aunque esta clasificación parezca irrelevante en algunos casos es preciso tenerla presente puesto que incluso los asuntos que ahora son clasificados como poco importantes pueden llegar a ser en poco tiempo importantes.

Grupos de interés	Asuntos relevantes	Importancia

6. Análisis de necesidades y expectativas de los grupos de interés en función de los asuntos detectados y seleccionados como importantes.

Grupos de interés	Asuntos relevantes	Necesidades y expectativas de los GI

7. Una vez considerado lo que vamos a tener en cuenta de cada grupo de interés y sus necesidades se seleccionan que beneficios tangibles o intangibles, esperamos obtener de cada uno de estos grupos y asuntos.

Grupos de interés	Asuntos relevantes	Necesidades y expectativas de la organización

8. Priorización de nuestras acciones en función de la coherencia de lo que piden o se necesita para cubrir las necesidades de los grupos de interés y de lo que nos supondría a nosotros cubrirlas.

Grupos de interés	Asuntos relevantes	Necesidades y expectativas de los GI	Coherencia	Necesidades y expectativas de la organización

La coherencia, se analiza en función de:

- Relevancia, importancia del asunto.
 - Si tienen sentido las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
 - Si están alineadas con las políticas de la organización, aunque si no son coherentes habrá que analizar y ver si es porque los canales de comunicación no son efectivos y lo que nos demandan es pertinente o bien si no está en nuestras manos el asunto a tratar.
 - Obviamente si no son coherentes las demandas y el canal de comunicación no es efectivo habrá que hacer un rediseño del mismo.
 - Si pertenece o no a nuestra organización resolver o gestionar esos asuntos.
 - Si están pidiendo algo que está dentro de nuestra influencia.
9. Una vez seleccionados aquellos asuntos realmente importantes para ambas partes y buscando un equilibrio, se realiza una prioridad del asunto en función de:
- Urgente.
 - Viabilidad.

- Cobertura.
- Eficacia de los resultados.
- Beneficio económico, social, ambiental.

10. Realización de un plan de acción.

La formalización de metodologías de relación entre la organización y las distintas partes interesadas nos permiten tener una herramienta de anticipación y de adaptación a las realidades del momento que facilita la gestión del riesgo y la adaptación a la realidad cambiante y vertiginosa del mercado.

3.6. Beneficios de relacionarse con los GI

Existen dos tipos de beneficios:

1. Directos, en línea con los resultados que pueden medirse y cuantificar.
2. Indirectos, como la fidelización de los clientes a través de productos o servicios que incorporen los criterios de RSC.

En cuanto a tener en cuenta el valor de los intangibles exige un cambio cultural en las organizaciones que ya está dándose, puesto que hay una conciencia clara de que hay algo más que repercute en los resultados que la parte económica, por ello, en cuanto a la Responsabilidad Social, se establecen distintos impactos indirectos capaces de afectar de una manera determinante al negocio y por ende, a la cuenta de resultados, entre ellos:

- Mayor adaptación de la organización a las necesidades del mercado, por tanto mayor competitividad.
- En cuanto a los recursos humanos retención del talento base fundamental de la organización, atracción de los mejores.
- Satisfacción del cliente.

- Mayor compromiso y control de las actividades de los proveedores.
- Refuerzo de la imagen de la organización y aumento de la reputación, y viéndose a la misma de una forma más cercana ya que todos los grupos de interés pueden llegar a sentirse partícipe de la misma.

Algunos de los beneficios a tener en cuenta como intangibles y que repercuten tanto de forma directa como de forma indirecta en el negocio y pueden revertir en un beneficio o pérdida económica para la organización son:

- Alineación e identificación del capital humano con la estrategia de la empresa: en cuanto a que mejora el clima laboral interno, aumentando el sentimiento de orgullo y pertenencia.
- Potenciación de la cultura y valores corporativos de la entidad, refuerza la imagen y el valor de la marca ya que se sustenta en una identidad propia y por lo tanto permite la diferenciación como ventaja competitiva.
- Comunicación más fluida con los stakeholders, puesto que ayuda a conocer sus necesidades y expectativas y permite a las organizaciones adelantarse a las demandas de los mismos.
- Mejora la imagen externa e interna de la empresa, lo que influye en la imagen y por tanto en la reputación corporativa.
- Optimización de la inversión socialmente responsable.
- Crecimiento del nivel de competitividad de la empresa.
- A través de los proyectos dedicados a desigualdades sociales se contribuye a un desarrollo sostenible sin perjuicio de captar esa parte de clientes receptores en muchos casos de dicha ayuda.

4. CONSOLIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE REPUTACIÓN INTERNA

4.1. Reputación e imagen

4.1.1. La reputación como activo en la actualidad

En la economía global, la imagen de marca y la reputación es uno de los atributos más valorados como una mayor fortaleza de las organizaciones. Las prácticas de marketing responsable, son altamente visibles para los consumidores y tienen el potencial de fortalecer o debilitar la opinión del público en general respecto a una empresa o su marca.

Gozar de una buena reputación y establecer un vínculo a través del compromiso frente a los clientes o la sociedad, puede generar lealtad y proveer un espacio de confianza en tiempos de crisis, teniendo un público más tolerante y más propenso a restaurar su confianza cuando la crisis termina. Del mismo modo, prácticas de marketing responsable que son vistas de manera negativa pueden menguar la imagen de marca y la reputación de una organización, aunque tenga productos o servicios de muy alta calidad.

Actualmente, la valoración de una empresa se encuentra estrechamente relacionada con el Fondo de Comercio, es decir, con la diferencia entre el valor contable y el valor de mercado de la compañía. Sin embargo, se estima que en los próximos años, el 85 % del valor de una empresa provendrá y dependerá en gran medida del valor de los activos intangibles de la misma³³.

En la actualidad no puede negarse que ha habido un cambio de importancia de los recursos que contribuyen al proceso de creación de valor de las organizaciones. Debido a una demanda cada vez más exigente, se han buscado distintas fuentes de competitividad más difíciles de copiar entre las empresas, como pueden ser: la imagen de marca o la flexibilidad de adaptarse a los gustos de los consumidores, entre otras.

³³ Según uno de los estudio del profesor de la Universidad de Harvard, Robert Kaplan.

Uno de los intangibles más importantes que poseen las organizaciones es la imagen y la marca y para generar dicha imagen, es de vital importancia la comunicación. En la actualidad cuando las organizaciones hablan de intangibles o RSC “lo hacen con un lenguaje muy simplificado o extensional que no define ni explica lo que las cosas y las acciones son y significan, sino que se proyecta sobre un complejo conjunto de relaciones, sin atender tampoco al sentido de lo que expresan dichas relaciones”³⁴.

La comunicación debe construirse a través de canales formales e informales, una comunicación veraz y eficaz debería tener en cuenta la importancia de un análisis detallado del contenido, modo y enfoque de la comunicación empleada a tal efecto.

De cara al interior de la organización también hay una percepción de la misma, es la que poseen quienes trabajan en ella, a esa percepción podemos llamarla reputación interna, y se refiere a la percepción de los clientes internos de la organización, que no son otros que los empleados de la misma. Por tanto, dependerá del juicio que ellos hagan sobre sus atributos de imagen y de ahí la estrecha relación entre la comunicación interna y la imagen corporativa.

La reputación interna puede estar determinada por los siguientes factores:

- Valoración de las condiciones de trabajo: ambiente de trabajo, remuneración, etc.
- Valoración del diálogo y la participación dentro de la empresa.
- Apreciación de la imagen de la empresa.
- Apreciación de valores internos.
- Apreciación de la información interna.
- Valoración de los productos y servicios de la compañía.
- Valoración del funcionamiento de la organización.

³⁴ Juan Benavides Delgado. Catedrático de la Universidad Complutense. Artículo publicado. Ver Debatir sobre la Responsabilidad Social Corporativa. Breve reflexión sobre una necesidad en el Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica. Informe anual 2004, (Dir. Justo Villafañe), Pirámide, Madrid, pp. 297-302

- Sentimiento de orgullo, confianza y seguridad en la organización.
- Valoración comparativa con otras empresas del sector.
- Evaluación de expectativas.

La Reputación de una organización es la consecuencia de sus acciones, actuaciones con los distintos grupos de interés y respecto a los servicios y productos que genera. Dicha reputación se origina a partir de la percepción de la misma por todos sus grupos de interés sin olvidar por tanto, que uno de los grupos fundamentales son los empleados por cuánto aportan a la organización en las operaciones.

Cuanto mayor es la transparencia con que una empresa conduce su negocio, más confianza genera -y de mayor atractivo y apoyo puede gozar. En el caso de los empleados la imagen que estos pueden llegar a tener, está relacionada con el comportamiento global de la empresa y no únicamente por una política laboral concreta.

4.2. Planteamientos de la UE en cuanto a la estrategia de empleo y la modernización del trabajo

Como consecuencia de los problemas estructurales y las dificultades macroeconómicas de los años noventa y poniéndose de manifiesto la necesidad de una respuesta coordinada a escala europea en el problema del empleo y modernización El «Libro Blanco de Delors» de 1993 sobre el crecimiento, la competitividad y el empleo fue el primer paso hacia una verdadera cooperación a escala europea.

En 1997 se lanzó la estrategia europea de empleo (EEE) en la Cumbre de Luxemburgo en la que se puso de manifiesto la necesidad de una estrategia conjunta en temas de empleo y competitividad de las empresas de los países miembros con objetivos comunes como:

- La capacidad de inserción profesional.
- El espíritu empresarial.

- La capacidad de adaptación.
- La igualdad de oportunidades en el mercado de trabajo europeo.

Basándose en dicho Libro Blanco, el Consejo Europeo de Essen identificó cinco objetivos clave que los Estados miembros se deberían comprometer a perseguir:

1. Desarrollo de los recursos humanos a través de la formación profesional.
2. Apoyo a las inversiones productivas mediante políticas salariales moderadas.
3. Mejora de la eficacia de las instituciones del mercado laboral.
4. Identificación de nuevas fuentes de empleo a través de iniciativas locales.
5. Promoción del acceso al mercado laboral para determinados grupos, como: jóvenes, desempleados de larga duración y mujeres.

Sin embargo, sin un compromiso firme de los Estados miembros no podría llegarse a los objetivos de la “Estrategia de Essen”, así en el Tratado de Amsterdam de 1997 se incluyó un nuevo capítulo que, aunque siguió permitiendo tener la competencia en lo que respecta a la política de empleo a los Estados miembros, reforzó el enfoque comunitario de manera global y se materializó en una estrategia coordinada para el empleo.

Uno de los objetivos fundamentales era reducir significativamente el desempleo a escala europea en cinco años y para ello se creó un marco de vigilancia multilateral que incluía, en particular, un informe conjunto sobre el empleo anual, unas directrices de empleo que servirían de base para los planes nacionales de acción elaborados por los Estados miembros, así como recomendaciones del Consejo de Ministros a los distintos Estados miembros.

La coordinación de las políticas nacionales de empleo tiene como principal objetivo que los Estados miembros se comprometan sobre un conjunto de objetivos y metas comunes, en torno a cuatro pilares:

1. La *empleabilidad*, que incluye algunas de las siguientes premisas:
 - Lucha contra el desempleo de larga duración y el desempleo de los jóvenes.
 - Modernización de los sistemas de educación y de formación.
 - Seguimiento activo de los desempleados, proponiéndoles una alternativa en el ámbito de la formación o del empleo.
 - Establecimiento de un acuerdo marco entre patronal e interlocutores sociales para que las empresas intervengan en la formación y en la adquisición de experiencia.
2. *Espíritu empresarial*, lo que se pretende es reducir significativamente el coste derivado de la contratación de un trabajador adicional, facilitar el paso al empleo independiente y la creación de microempresas.
3. *Adaptabilidad*: en cuanto a la modernización de la organización y flexibilidad del trabajo, apoyo a la formación dentro de las empresas, creación de puestos de trabajo viables.
3. *Igualdad de oportunidades*: entendida como la lucha contra las diferencias entre hombres y mujeres y un mayor empleo de estas últimas, aplicando políticas de interrupción de la actividad profesional, de permiso parental, de trabajo a tiempo parcial, así como unos servicios de calidad para el cuidado de los niños.

La Estrategia Europea de Essen introducía un nuevo método de trabajo, llamado “Método Abierto de Coordinación” (MAC), el cual creaba un equilibrio entre la responsabilidad de la Comunidad y la de los Estados miembros, estableciendo objetivos cuantitativos comunes a escala europea.

En marzo del año 2000 el Consejo de Lisboa se fijó el objetivo de convertir a Europa en “la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social” en diez años. El objetivo era el pleno empleo antes de 2010, para ello el Consejo Europeo pretendía incrementar la tasa de empleo global de la UE hasta el 70 %, y la tasa de empleo de las mujeres hasta más del 60 %. En la

Cumbre Europea de Estocolmo de marzo de 2001 se añadieron dos objetivos intermedios que deberían alcanzarse antes de 2005: se fijó en un 67 % la tasa global de empleo que debería alcanzarse, y en un 57 % la de las mujeres. Además, el Consejo Europeo introdujo un nuevo objetivo: la tasa de empleo de los trabajadores de más edad deberá alcanzar el 50 % en 2010.

En la Cumbre Europea de Barcelona de marzo de 2002 se reiteró la importancia del pleno empleo y de la consecución de los objetivos decididos en el marco de la estrategia de Lisboa. Y en el 2003, la Comisión amplió sus directrices de empleo sobre un período de tres años a fin de garantizar una mayor coherencia en las políticas de los Estados miembros. El pleno empleo se vio por la vía de atajar los problemas de la inclusión de las personas desfavorecidas, una mayor inversión en recursos humanos, adaptación de los sistemas de educación y formación, y la promoción de la flexibilidad combinada con la seguridad del empleo.

A partir de estas propuestas y debido a los poco cambios positivos en cifras que se fueron produciendo en los países miembros de la UE, en el año 2005 el Consejo Europeo relanzó la “estrategia de Lisboa : una asociación para el crecimiento y el empleo” y redefinió las prioridades sobre el crecimiento y el empleo. Tomando elementos ya del Libro Verde de la comisión y la 1ª Comunicación sobre RSC y por tanto llegando a la conclusión de que es necesaria una mayor movilización de todos los medios nacionales y comunitarios apropiados incluyendo una política de cohesión que debía abarcar las tres dimensiones: económica, social y medioambiental.

Era fundamental hacer un repaso de las preocupaciones que desde un punto de vista global y como miembros de la UE atañen a las instituciones europeas para comprender que la Responsabilidad Social y el empuje que está teniendo en estos momentos es fruto de muchos factores de modernización y por tanto de nuevas necesidades relacionadas entre sí.

Durante estos años se ha visto un claro avance en cuanto a las RSE se refiere, diversos hitos han marcado este proceso en paralelo a los procesos abiertos para el fomento e

incremento de la economía en el ámbito de la UE, desde que el Consejo de Lisboa hizo su llamamiento al sentido de Responsabilidad Social de las Empresas en marzo de 2000, entre ellos:

1. El Libro Verde (2001) de la Comisión Europea “Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social”.
2. La Comunicación de la Comisión (2002): “una contribución empresarial al desarrollo sostenible como estrategia de promoción de la RSE”.
3. Creación de un Foro multilateral sobre la RSE en la UE (Foro RSE, 2002).
4. 2ª Comunicación de la Comisión Europea “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas” (2006)
5. Alianza Europea para la Responsabilidad Social de las empresas en (2006)

La UE se ha preocupado por las políticas de fomento del empleo fundamentalmente para que la posición competitiva de Europa no se viera amenazada por otros países con una mayor actividad y empuje. Los tres ejes en los que se han basado fundamentalmente las líneas de acción preconizadas desde el año 2000 ya en el seno del Consejo Europeo:

1. La preparación del paso a una economía y una sociedad basadas en el conocimiento mediante la mejora de las políticas relativas a la sociedad de la información y de I + D, así como mediante la aceleración del proceso de reforma estructural a favor de la competitividad y la innovación, y la culminación del mercado interior.
2. La modernización del modelo social europeo mediante la inversión en capital humano y la lucha contra la exclusión social.
3. El mantenimiento de unas perspectivas económicas sólidas y las expectativas favorables de crecimiento mediante la aplicación de un conjunto de medidas políticas macroeconómicas adecuadas.

En el año 2001 la UE lanzó El Libro Verde de la Comisión Europea "Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas" bajo esta triple dimensión, económica social y ambiental y después de haber escuchado de uno de los organismos supranacionales mas importantes en estos últimos tiempos, Naciones Unidas (Pacto Mundial de Naciones Unidas, en el año 2000 como consecuencia del Foro de Davos del 31 de enero de 1999) que las 100 economías mundiales más importantes son de empresas, y como respuesta a las inquietudes de todos los implicados directamente en estos temas (empresas, ONG'S, personas,...) se trataron puntos tan interesantes como:

- Responsabilidad Social de las Empresas.
- Salud y Seguridad en el lugar de trabajo.
- Adaptación al cambio.
- Derechos humanos.
- Gestión integrada de la responsabilidad social.
- Calidad en el trabajo.
- (...).

El libro verde habla por primera vez de la definición de la RSE³⁵ y busca fomentar la conciencia de invertir más en capital humano, en el entorno y en las relaciones con los interlocutores, con la finalidad de aumentar la competitividad de las empresas, por tanto, objetivos fundamentales a tener en cuenta serán:

1. Invertir en temas favorables en cuanto a las personas.
2. Invertir en el entorno social yendo más allá de la legislación vigente.

Con estas recomendaciones lo que pretende es que aquellos países miembros de la Unión Europea que carezcan de reglamentación frente a las cuestiones de RSE que se pretenden establecer como marco de referencia, la obtengan con el fin de dar uniformidad.

³⁵ La Responsabilidad Social de las Empresas es la integración voluntaria, por parte de las Empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

La incidencia económica de la RSE puede desglosarse en efectos directos e indirectos:

- Directos: como por ejemplo, un mejor entorno de trabajo, que genere un mayor compromiso de los trabajadores e incremente su productividad, o de una utilización eficaz de los recursos naturales.
- Indirectos: A través del aumento de la atención que prestan a la Empresa consumidores e inversores, que ampliará sus posibilidades en el mercado.

Las prácticas responsables en lo social afectan a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio.

Un desafío actual para las empresas es el de atraer trabajadores cualificados y lograr que permanezcan a su servicio, en cuanto a esto, las medidas pertinentes podrían ir encaminadas:

- Formación continua (para el reciclaje) y oportunidades de desarrollo profesional
- La responsabilidad de los trabajadores.
- La mejora de la información en la Empresa.
- Conciliación vida personal-laboral
- Igualdad de oportunidades.
- Prácticas no discriminatorias de contratación: Diversidad en la organización.
- Retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres.
- Prevención de Riesgos Laborales
- Gestión del conocimiento, como herramienta de adaptación al cambio.
- (...).

En el año 2002 y como avance complementario al Libro Verde, se lanzó la Comunicación de la Comisión relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas:

una contribución empresarial al desarrollo sostenible como estrategia de promoción de la RSE. En este sentido lo que **podemos destacar relacionado con la imagen y la reputación interna** es que se daba importancia a varios puntos que podían ser elementos clave de competitividad como:

- La imagen y el prestigio, consolidándola a través de la información y la transparencia en la producción de bienes y servicios.
- La formación y la innovación como base para retener “a los mejores”.

Una forma de institucionalizar en las organizaciones sería la adopción de códigos que completarían las legislaciones nacionales, comunitarias e internacionales, así como los convenios colectivos, pero no los sustituye.

La 2ª Comunicación de la Comisión Europea “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas” se lanzó en el año 2006. El propio título ya sugiere alguno de los objetivos que pretenden obtenerse, este documento manifestó el compromiso en cuanto a la promoción de la competitividad de la economía europea en el marco de la asociación renovada de Lisboa “para el crecimiento y el empleo, y se pidió a la comunidad empresarial europea que demuestre públicamente su compromiso con el desarrollo sostenible, el crecimiento económico y la creación de mejores empleos, intensificando su compromiso con la RSE, incluida la cooperación con otras partes interesadas”.

Lo que se pretende a través de las prácticas de Responsabilidad Social teniendo en cuenta que no sustituyen la legalidad vigente es:

- Mercados laborales más integrados y mayores niveles de inclusión social.
- Inversión en el desarrollo de capacidades, el aprendizaje permanente y la empleabilidad.
- Más rendimiento de la innovación, sobre todo en cuanto a las innovaciones que abordan problemas de la sociedad.

Para poner en práctica las líneas básicas de RSE en las que incide la UE se creó una Alianza Europea para la Responsabilidad Social de las empresas en marzo del año pasado como marco político general para las iniciativas en curso o que vayan a emprender en este ámbito las grandes empresas, las PYME y las partes interesadas. Se propone fomentar una mayor aceptación de la RSE entre las empresas europeas, así como aumentar el apoyo a la misma y su reconocimiento como una contribución al desarrollo sostenible y a la estrategia para el crecimiento y el empleo.

Un elemento importante que surgió de la Alianza es el “European Roadmap for Business on CSR – 2010”, es decir, la llamada Hoja de Ruta en la que empresas y redes empresariales presentan su visión y sus prioridades para dar respuesta a la competitividad y sostenibilidad que se proclama desde las instituciones públicas y privadas.

Si resumiéramos en unos puntos las prácticas fundamentales para conseguir objetivos de reducción de desempleo y luchar contra la exclusión social prevista en la estrategia europea de empleo, llegaríamos a la inclusión de las políticas económicas de la UE relacionadas con la competitividad y el empleo dentro del paraguas de las políticas de Responsabilidad Social.

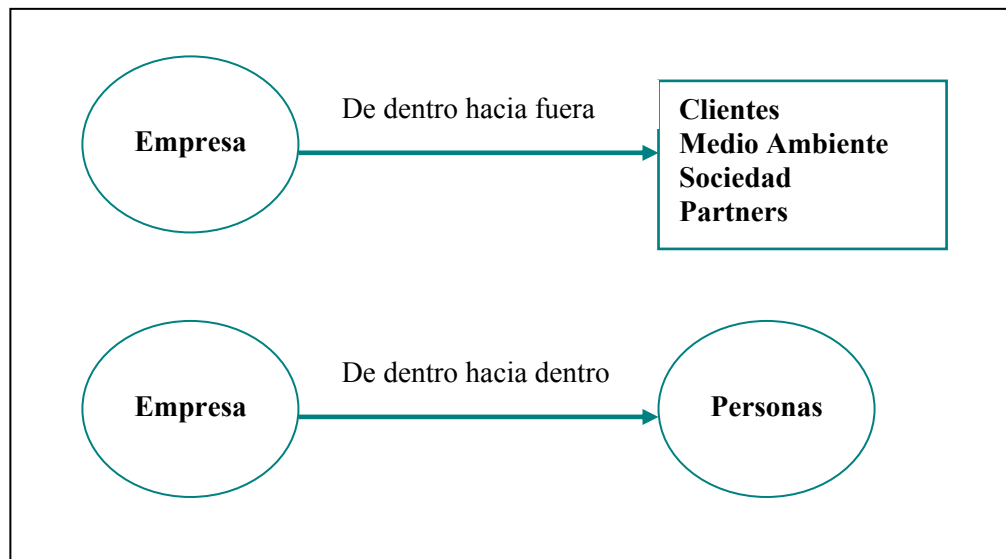
Algunos de los puntos más importantes a tener en cuenta desde el punto de vista de la Responsabilidad Social y que tienen que ver con las recomendaciones que la UE ofrece a este respecto, sería un cometido esencial de los gobiernos nacionales a la hora de dar un empuje y cobertura claros y directos a las empresas que quieren contribuir al desarrollo, no sólo del país sino de su entorno más próximo (no como cuestión de filantropía sino como una cuestión de supervivencia) en distintas líneas como:

- Prácticas responsables de contratación.
- Reducción del desempleo por tanto, aumento de la tasa de empleo.
- Lucha contra la exclusión social prevista en la estrategia europea de empleo.
- Crear en las empresas un clima de confianza, que se traduciría en un mayor compromiso de los empleados y mejores resultados en términos de innovación.

- Estimular la confianza de los consumidores y contribuir de manera fundamental al crecimiento económico.
- Fomentar la innovación y el espíritu empresarial en las tecnologías sostenibles.
- Contribuir al crecimiento de las PYME.
- Ayudar a las empresas a integrar las consideraciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales.
- Mejorar y desarrollar las cualificaciones para la empleabilidad.
- Responder mejor a la diversidad y al reto de la igualdad de oportunidades teniendo en cuenta los cambios demográficos y el rápido envejecimiento de la población europea.

4.3. Responsabilidad Social Corporativa y Recursos Humanos, ¿cada uno por su lado?

Tradicionalmente, la Responsabilidad social, ha estado enfocada hacia una dirección o visión externa, esto es, de dentro hacia fuera – clientes, preservación y sostenibilidad ambiental, acción social, etc. –. Se ha hablado mucho de la empresa sostenible comprometida con el medio ambiente, también de la empresa ciudadana, inserta en una realidad social con la que interactúa, e incluso se ha enfocado la Responsabilidad Social como algo más que un código ético. Sin embargo, la primera responsabilidad social de la empresa es la interna. Ver figura X

Fig. X – Dimensiones de la RSC en la empresa

Fuente: María José Gálvez Cardona "Estudio Comparativo de los Sistemas de Calidad y de la Gestión Ética"

Nos enfrentamos a una nueva época, en la que tendremos que acostumbrarnos a nuevos entornos laborales, nuevas necesidades del mercado y de productos, equipos de trabajo diversos y globales y, sobre todo, a una permanente necesidad de personal especializado, pero a la vez polivalente.

No olvidemos que en muchos sectores ya está siendo difícil encontrar determinados perfiles. Debido a la actual situación demográfica – España tiene una de las tasas de natalidad más bajas de Europa y sumada a la también, baja tasa de natalidad europea, se prevé que haya una disminución de 21 millones de personas en la fuerza laboral en los próximos 25 años, lo que llevará a consecuencias negativas para los resultados económicos y la competitividad de las organizaciones –.

Debido también, a que vivimos un momento en el que hay cuatro generaciones trabajando y conviviendo en las empresas, que cubren un rango de más de 40 años: las llamadas generación tradicional, baby boom, generación X y la generación Y; cada una de ellas con sus aspiraciones concretas, que establecen un contrato psicológico diferente con su empresa; se plantea un nuevo reto a los directivos y a los profesionales

de RRHH: retener el talento y adaptarse al nuevo entorno. Sólo las empresas que entiendan este profundo cambio, podrán ser los líderes del mañana.

¿Y cómo podemos hacerlo? Aplicando y gestionando un valor añadido como es la Responsabilidad Social, esto es, asumiendo compromisos y siendo responsables con nuestro activo más importante para hacer frente a los nuevos retos: las personas. Esto supondrá definir los criterios básicos de reestructuración interna y el organigrama, adaptándolos a las nuevas tendencias psicosociales y demandas laborales; se trata de preparar a la empresa para atender las necesidades de una nueva generación que aporta otra concepción de entender el trabajo, la denominada Generación Y.

La Generación Y – nacidos entre 1981 y 2000– tiene una mentalidad muy distinta a la que están acostumbrados los directores de RRHH. Han crecido en un entorno acomodado y tranquilo, acostumbrados al consumo y al gasto sin necesidad de esfuerzo, y trasladan ese esquema – el único que han vivido – a sus aspiraciones laborales.

La aplicación de esquemas tradicionales a esta nueva generación suele terminar en un rotundo fracaso, redundando en una elevada rotación y en serias dificultades para reclutar talento. Las mejores soluciones para esta generación es la flexibilidad, personalización, los retos y el corto plazo.

Las nuevas políticas internas de gestión del capital humano deberán estar encaminadas a garantizar, una mayor calidad de vida laboral y familiar a sus empleados y, proporcionalmente, a exigir a los mismos más compromiso, lealtad y eficiencia en el trabajo realizado, todo ello, con el objetivo prioritario y fundamental de lograr mayor competitividad, rentabilidad y productividad en la organización.

4.4. El reto de humanizar las organizaciones: áreas susceptibles de aplicar RSC en el departamento de Recursos Humanos

Sin lugar a dudas, no se puede hablar de una única área concreta en la que establecer acciones de RSC dentro del departamento de RRHH. Sino que más bien, se debe hablar de una estrategia completamente integrada en la empresa y apoyada por la cultura corporativa de la misma.

Por este motivo, estamos presenciando un cambio espectacular en las competencias de los departamentos de recursos humanos, pasando del tradicional reclutamiento y procesos administrativos (pago de nóminas, adelantos, etcétera) a una función mucho más enriquecida y alineada con la estrategia de las organizaciones. Es decir, acciones que van desde el reclutamiento a la fidelización, pasando por la retribución, la comunicación interna, el desarrollo de la trayectoria profesional, la conciliación vida laboral-familiar, la formación, evaluación del desempeño, etc. De hecho, cada vez más empresas europeas están empezando a centrarse en las formas de ayudar a sus colaboradores a conciliar la esfera de lo profesional con la esfera de lo personal y/o familiar.

Por tanto, aplicar la RSC bajo un enfoque “de dentro hacia dentro” – como veíamos en el apartado anterior – es posible, y además muy necesario.

Es importante destacar que para que las medidas nombradas con anterioridad pueden ser llevadas a la práctica, a través de la negociación colectiva y la individual en la empresa como instrumentos de consenso. Además, la negociación colectiva permite adaptar a cada necesidad algunos aspectos del contenido de las leyes y concretar algunos principios aún hoy poco desarrollados.

Existen en la actualidad, una serie de medidas y puntos importantes a tener en cuenta de cara a la gestión y optimización de los RRHH de las organizaciones, entre ellos:

Planificación estratégica de RRHH

Planificar, no sólo, la formación anual, sino también una buena gestión del tiempo que contemple las múltiples facetas de las personas, puede ofrecer una oportunidad de mejora en la gestión para las empresas. Se deben de fijar los criterios básicos de reestructuración interna y cambios del organigrama organizacional, para adaptarlos a las nuevas tendencias.

Definición de los puestos de trabajo

La definición del puesto es fundamental de cara al rendimiento del profesional, puesto que su desempeño en el trabajo tiene que ir alineado a su cualificación, sus habilidades y sus expectativas, en la medida de lo posible y siempre que estas últimas sean reales.

Hay que contemplar medidas, que en general, busquen un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio. Las políticas de flexibilidad pueden aportar grandes mejoras en este campo. Se trata de permitir al empleado ausentarse del trabajo en función de sus necesidades familiares. Algunos ejemplos son los:

- horarios de trabajo flexibles,
- el trabajo a tiempo parcial,
- los períodos cortos de excedencia,
- la extensión del permiso por maternidad más allá de lo establecido legalmente.

Nuestro país se encuentra a la cola de los países con mayor flexibilidad horaria, según el último sondeo de Adecco³⁶. Sólo por delante de Portugal, en el caso de los hombres, y de Portugal, Hungría e Italia, en el de las mujeres. En el otro extremo se sitúa Alemania, alcanzando casi el 50%.

³⁶ Euroíndice Laboral (EIL) IESE -Adecco, www.adecco.es

Selección personal

Ya no se reclutan trabajadores, sino gestores y líderes, gente que en cualquier momento pueda tomar las riendas de la organización y sacarla adelante, personas con proyección. Se deben desarrollar prácticas responsables de contratación que faciliten la inserción de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas.

Formación

Medidas que incluyan el aprendizaje permanente. La puesta en marcha de cursos de formación “on line” para facilitar a todos los trabajadores el acceso a diferentes actividades formativa. Motivar y estimular de manera creativa, debe ser una práctica habitual. Y se debe hacer, atendiendo a las diferentes necesidades de cada empleado, para suministrarle el beneficio adecuado a través de una verdadera creación de valor. El reto consiste en la creación de experiencias innovadoras para la satisfacción y retención de los empleados.

Promoción

Medidas que mejoren las perspectivas profesionales para jóvenes y mujeres, así como las minorías más desfavorecidas.

Retribución

Políticas y prácticas que reduzcan las desigualdades retributivas dentro de la empresa. medidas que aumenten la responsabilidad de los trabajadores con su entorno. Pagar por encima de la media, no es tan importante como potenciar los beneficios sociales, centrados en la conciliación de la vida laboral y personal, la flexibilidad y la calidad de vida. En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y más que una serie de tareas a realizar.

Participación

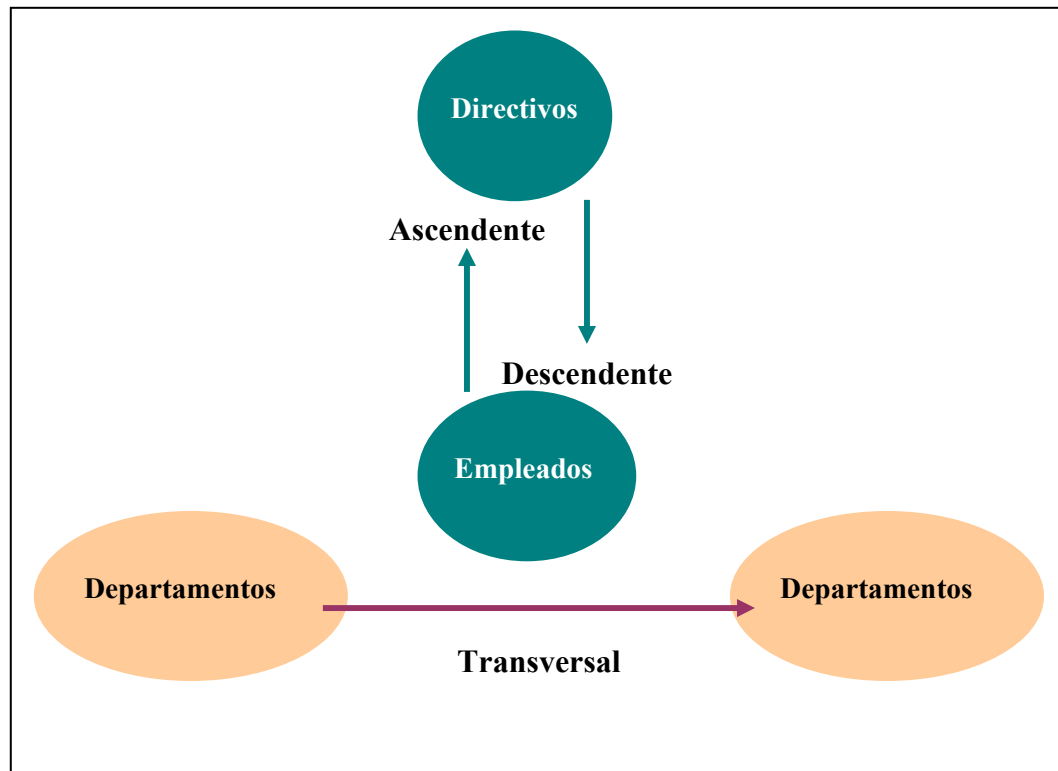
No sólo en los objetivos económicos de la organización, sino también en los beneficios o accionariado de la misma. Hay que recordar que la empresa sigue adelante gracias al esfuerzo diario de cada uno de sus empleados. Un ejemplo para fomentar la participación, podrían ser las plataformas de diálogo.

Clima laboral

Medidas que mejoren la información de la empresa. Prácticas que mejoren la cooperación entre trabajadores. Diseñar iniciativas para atraer, desarrollar y mejorar el clima laboral.

Comunicación

Este punto será desarrollado con más detalle en el punto 4.7. Pero aún así hay que comentar que la empresa debe proceder al diseño de un plan de comunicación para dar a conocer su modelo de responsabilidad social interna. Este plan, debe apostar por promover los canales de comunicación interna a todos los niveles (ascendente, de los empleados con los directivos; descendente, de los directivos con los empleados; y transversal, entre departamentos) – ver cuadro XX –.

Fig.XX - Canales de comunicación

Fuente: Félix Velasco Álvaro, María José Gálvez Cardona. "Los retos de una comunicación correcta" revista Forum Calidad "Comunicación XVI Aniversario" N° 160, abril 2005

4.5. Políticas de Recursos Humanos

4.5.1. El papel del director de RRHH

Las personas estamos cambiando, tanto nuestras exigencias y deseos personales como las profesionales. Por ello, necesitamos una gestión de personas diferente, más humana y, al mismo tiempo, más eficiente. En otras palabras, más implicada en las necesidades concretas del negocio. Debido a estas circunstancias, el papel del director de recursos humanos está en continuo proceso de cambio: y ha ido pasando de administrador a socio estratégico implicado en el día a día del negocio.

Al igual que ha ocurrido en otras funciones, la de RRHH ha evolucionado exponencialmente a lo largo de las últimas décadas, se ha pasado de tener un

“departamento de personal” a constituir un área que desempeña un papel fundamental en el desarrollo de la estrategia del negocio.

La misión del director de RRHH debe consistir en el desarrollo de las potencialidades de las personas para dar soporte a las unidades de gestión en la mejora del negocio y poder aportar valor añadido a la estrategia empresarial.

Para ser realistas, el personal de RRHH llevaba muchos años desempeñando funciones que no aportaban un valor económico tangible al negocio y que sin embargo requerían tiempo y dedicación, como es el caso de la gestión de nóminas, salarios y demás temas puramente burocráticos. Se calcula, que estas acciones abarcan el 70% del tiempo disponible en el departamento, y, sin embargo, aportan poco valor real a la empresa. De ahí, que la tendencia actual sea la de externalizar estas funciones, lo que permite reducir costes y concentrarse en actividades esenciales en la empresa. De acuerdo con Jac-Fitz-Enz, fundador del *Saratoga Institute*, “*tan sólo el 10% de las funciones del departamento de RRHH de las empresas aporta valor. El otro 90%, son funciones de carácter transaccional*”.

Estas funciones de menor valor añadido son las que más habitualmente son objeto de *outsourcing*. En muchos casos, el acuerdo de *outsourcing* sólo abarcará algunas de estas funciones de RRHH de manera individual, como, por ejemplo, el *outsourcing* de nóminas, formación o reclutamiento.

Muchos líderes de RRHH ya están anticipándose al futuro. De acuerdo a la *SHRM 2004-2005 Workplace Forecast*, las tendencias clave de RRHH son:

- Demostrar el retorno de la inversión de RRHH.
- Promover la ética corporativa como la función de RRHH.
- Convertir los componentes de dirección de personal y capital humano en transacciones empresariales clave.

Algunos líderes de RRHH ya están tomando medidas³⁷:

- 63% está aumentando el gasto en iniciativas de aprendizaje y capacitación.
- 40% está cambiando la política de la compañía en respuesta a los problemas ambientales.
- 36% está cambiando la política de la compañía en respuesta a la presión de grupos de base que exigen el cambio en prácticas empresariales específicas.
- 32% está aumentando su participación en programas sociales.

4.5.2. La gestión de los recursos humanos en España

Los Recursos Humanos en España han experimentado una gran evolución en las últimas décadas. Por fin, hemos llegado a un consenso: lo más importante para el departamento de recursos humanos de una empresa, son las personas, la organización y la planificación de todas las actividades desarrolladas por el departamento. Por este motivo, ha tenido un gran auge la tecnología dentro de esta área, ya que ha permitido dejar de hacer cosas que son necesarias, pero que no aportan una ventaja competitiva a la organización.

Las políticas de Recursos Humanos que actualmente se desarrollan en las empresas españolas se caracterizan por tener aciertos, pero también carencias importantes. Como principales características de nuestro entorno actual, podemos destacar que:

- El 70% de los responsables de esta área, forman parte del Comité de Dirección de las empresas.
- El envejecimiento de las plantillas provoca un aumento en la escasez de talento y en la competencia para la selección. Cabe resaltar que la tendencia demográfica que apunta a un progresivo envejecimiento de la población, hará que cobren especial relevancia los procesos de retención y atracción de perfiles cualificados.

³⁷ Schramm, J., & Burke, M. E. (23 de junio de 2004). *SHRM 2004-2005 workplace forecast: A strategic outlook*. Alexandria, VA: Sociedad para la Gestión de los Recursos Humanos.

- Los anuncios en prensa, la selección a través de consultoras y las referencias de empleados son las herramientas de selección por excelencia. Cada uno de ellos se emplea en función del tipo de acción de reclutamiento, el volumen de personas en la selección y la tipología del puesto a cubrir. Aunque un 60% de los procesos de selección se basan en la contratación externa, debido a la tendencia que apunta a una escasez de profesionales en un futuro próximo, la promoción interna basada en el fomento de políticas de retención del talento mediante procesos de training y *coaching*, obliga a invertir en procesos de motivación y retención de los propios empleados.
- Las políticas de compensación vienen condicionadas principalmente por el logro de objetivos. De hecho, ésta será la tendencia futura a seguir.

Un estudio realizado por Deloitte³⁸, en 2005, pone en evidencia los cuatro puntos principales a los que vamos a tener que hacer frente en España:

- Las soluciones tecnológicas de gestión,
- La mayor implantación de sistemas de gestión del desempeño por objetivos,
- La captación y retención del talento,
- Y un mayor ajuste de las políticas retributivas.

Estos cuatro puntos son algunos de los aspectos más importantes a considerar en la correcta gestión de los RRHH de una compañía. Si a esto le sumamos, los problemas en la gestión de la comunicación interna, tendremos un panorama muy certero de la situación actual de España.

4.5.3. La gestión del Talento

Con la escasez de mano de obra prevista en los próximos 10 a 25 años, atraer, desarrollar, motivar y retener talentos es, y seguirá siendo, muy importante. En consecuencia, la RSC puede influir favorablemente, en la consecución de este objetivo:

³⁸ “Recursos Humanos en España 2005” de Deloitte

retener el talento. ¿Cómo? Aplicando prácticas y sistemas de gestión de Responsabilidad Social en el ámbito de los recursos humanos, ya que está comprobado que éstos, influyen en la ventaja competitiva de una compañía a través de dos generadores de valores clave: la reputación interna y el capital humano.

La actual guerra de talentos, queda evidenciada en los numerosos galardones que existen, que podríamos denominar las listas de los “mejores lugares para trabajar”. Hay muchos programas similares en comunidades y organizaciones empresariales, que se desarrollan para destacar a la compañía y/o a la mejor Dirección en RRHH. La reputación interna depende de factores como la buena relación de un trabajador con sus mandos inmediatos, los valores éticos y profesionales de la empresa, la imagen de ésta en el exterior y la identificación con el proyecto empresarial.

Está claro, que al ganar estos galardones, las empresas obtienen publicidad de valor incalculable y una muy buena carta de presentación para el empleado. Así, un argumento importante a favor de la RSC es la gestión de talento tanto en el corto como en el largo plazo. De las listas, anteriormente comentadas, las que más destacan públicamente son:

- "Las 100 mejores compañías para las cuales trabajar", de la revista *Fortune* ³⁹
- Y la lista MERCO ⁴⁰ (Monitor Español de Reputación Corporativa)

³⁹ www.fortune.com Para el año 2007, Google ha sido la galardonada con el primer puesto.

⁴⁰ www.merco.com

Ranking General de Empresas 2007

Puesto	Empresa	Puntuación
1º	EL CORTE INGLES	10.000
2º	INDITEX	9.980
3º	GRUPO TELEFONICA	8.854
4º	REPSOL YPF	7.304
5º	BBVA	7.228
6º	SANTANDER	7.224
7º	LA CAIXA	6.792
8º	IBERDROLA	5.880
9º	ENDESA	5.028
10º	FERROVIAL	4.896
11º	MERCADONA	4.738
12º	CAJA MADRID	4.724
13º	INDRA	4.390
14º	MAPFRE	4.370
15º	ACCIONA	4.368
16º	VODAFONE	4.304
17º	SIEMENS	4.092
18º	BANKINTER	4.058
19º	ACS	4.056
20º	BANCO POPULAR	3.946
21º	IBM	3.942
22º	GAS NATURAL	3.930
23º	MICROSOFT	3.818
24º	ABERTIS	3.738
25º	GRUPO AGBAR	3.702

Fuente MERCO

4.6. Igualdad de oportunidades y diversidad como clave de las organizaciones futuras

Hablamos de la ley de igualdad dentro de un contexto cultural como el actual, en el que la incorporación de la mujer al mercado laboral sigue siendo aún la asignatura pendiente además de la mezcla de culturas y la diversidad que es la nota dominante.

Según revela un informe del Observatorio de la Sostenibilidad en España, como media, la mujer gana un 28 por ciento menos que el hombre desempeñando la misma labor, La mayor diferencia salarial entre sexos se registra en Castilla y León, Aragón, Cataluña, Asturias, Madrid y Cantabria, donde la diferencia supera el 28,8. En cambio, en

Canarias, Ceuta y Melilla, la diferencia salarial de la mujer con respecto al hombre asciende al 21,28 y 21, 56 por ciento, respectivamente.

En la mayoría de los casos las mujeres tienen unos contratos laborales más precarios y una doble jornada laboral que se traduce en una reducción de su tiempo de ocio y tiempo libre, que a su vez incide en su estado de salud. Una vez fuera del trabajo, la mujer continúa encargándose más de las labores del hogar. A estas tareas la mujer destina cuatro horas y 24 minutos de media al día, mientras que a él le «lleva» una hora y 30 minutos. Es decir, que ella dedica un 18 por ciento más de su tiempo diario que el varón.

Respecto a la población que se encuentra desempleada, el informe del Observatorio de la Sostenibilidad revela que el 40 por ciento de los parados no percibe ningún tipo de prestación económica. Una realidad preocupante que se agrava en el caso de los jóvenes (80 por ciento) y, de nuevo, las mujeres (50 por ciento).

La igualdad de oportunidades es un tema incorporado en todos los referenciales, guías y documentos base que tienen que ver con la RSC en el ámbito concreto de los RRHH, ya en el Global Compact se habla de “abolir las prácticas discriminatorias en el empleo y la ocupación” y en el Libro Verde en el año 2001 en el ámbito de la UE se hace “un llamamiento especial al sentido de responsabilidad social de las empresas con respecto a las prácticas idóneas en relación con la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible”. A nivel nacional el Libro blanco de la RSE dice que “Una política de Recursos Humanos de calidad es fundamental en una concepción integral y auténtica de la RSE. En este sentido, y sobre la base del cumplimiento de los mínimos legales, adquieren especial importancia los esfuerzos en materia de integración de la discapacidad, protección de la salud, reducción de la siniestralidad laboral, formación, fomento de la contratación indefinida y negociación colectiva en general, así como la profundización en la conciliación de la vida laboral y familiar y la promoción de la plena e integral igualdad entre las mujeres y los hombres”.

Llama la atención que la igualdad de oportunidades en algunos casos tenga que venir de la mano de la imposición por parte de las administraciones públicas, puesto que “el talento no entiende de sexos”, cada vez más las organizaciones optan más por el conocimiento y la cualificación de las personas, afortunadamente eso no pasa por llevar un pantalón ni una blusa, la final lo que vale es el rendimiento y la productividad.

Para la organización la promoción de la igualdad es una cuestión de beneficio. Es obvio que forzarla no tendría sentido, esta igualdad tiene que pasar por un proceso de adaptación y sobre todo “de normalidad” de estandarización que sea parte de las entrañas de la propia organización, de la cultura y la gestión de la organización.

Lo que se pretende es una eficiencia económica y social que sea beneficiosa para todas las partes implicadas en el proceso. La diversidad por tanto debe ser un elemento estratégico y de debe verse como un elemento de competitividad y de atracción de los mejores, independientemente de cuestiones como la raza, el sexo, ideologías, etc.

Desde Naciones Unidas se habla de la diversidad desde un doble prisma, por un lado “habitualmente es entendida en términos de atributos obvios - diferencias de edad, raza, género, habilidad física, orientación sexual, religión y lenguaje.” Sin embargo, “la diversidad en términos de formación, experiencia profesional, habilidades y especialización, valores y cultura, así como clase social, es un patrón que está predominando.”

Muchas organizaciones se han dado cuenta ya, que la adopción de políticas de diversidad lo largo de estos últimos años, es cada vez más una respuesta a la escasez de mano de obra en algunos sectores y a la falta de algunos perfiles de alta cualificación.

Algunas de las ventajas que podemos atribuir a la incorporación de políticas de diversidad pueden ser:

- Contratación de los mejores.
- Retención del talento.

- Competencias adecuadas al perfil de los puestos.
- Mejora del clima laboral.
- Profesionales motivados.
- Reducción del absentismo
- Mayor productividad.

Las organizaciones de hoy se mueven en un entorno global en el que deben de adaptarse de una forma rápida e innovadora a sus necesidades y expectativas, la existencia de distintos enfoques dentro de la organización enriquece a la misma con nuevas ideas y nuevos enfoques que permiten adaptarse al día a día de un ritmo cada vez más acelerado y cambiante de los mercados.

4.7. Evaluación del desempeño

Seleccionar las personas adecuadas, evaluar con objetividad el desempeño de las personas, desarrollar una política retributiva justa y adecuada, son claves para asegurarnos una plantilla que nos permita ser competitivos.

Si duda alguna, uno de los aspectos a tener más en cuenta, es la política retributiva. Los empleados ponen por delante, cada vez en mayor medida, el denominado *salario emocional*, dejando a un lado el meramente económico. La tendencia, gira en torno a salarios ligados al desempeño y a la consecución de objetivos, así como paquetes retributivos a medida. No se trata de pagar más, sino de pagar mejor.

El mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de valorar un puesto de trabajo, dejando paso a otras consideraciones como son la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal. Estos elementos conforman lo que se denomina salario emocional.

Los profesionales ya no abandonan un trabajo sólo por cuestiones monetarias. Las emociones juegan un papel importante en este tipo de decisiones, de hecho, el principal motivo que argumenta un profesional, al abandonar una empresa, es la ausencia de salario emocional. Sentir que la compañía tiene un buen rumbo, la calidad de los jefes, la existencia de un buen clima de trabajo y la posibilidad de tener un desarrollo profesional, son factores que hacen que un profesional se sienta a gusto dentro de la organización para la que trabaja.

Se trata de adaptar la retribución y los incentivos no monetarios, a cada uno de los empleados. Esta idea, en la pyme, es mucho más fácil de llevar a cabo, que en la gran empresa. Sin embargo, no olvidemos que el 99% del entramado empresarial español, es pyme. Como principal ventaja de esta retribución, se puede citar que no supone un mayor coste para la empresa y además, presentan ventajas fiscales. Entre los diferentes incentivos no económicos, del salario emocional, podemos citar los siguientes:

- Políticas de flexibilidad laboral: horarios adecuados a los horarios escolares, por ejemplo.
- Iniciativas de apoyo a la maternidad.
- Ayudas para hijos.
- Vales para guarderías.
- Tickets para comidas.
- Planes de Conciliación de la vida profesional y personal. Según los últimos datos⁴¹, las empresas que concilian vida profesional y personal, ven reducido hasta en un treinta por ciento, su porcentaje de absentismo laboral.
- Planes de pensiones.
- Planes de Igualdad de Oportunidades.
- Iniciativas de teletrabajo.
- Desarrollo profesional adaptado.

⁴¹ Nuria Chinchilla

- Programas personalizados de formación.
- Coaching y/o mentoring.
- Formación en idiomas.
- Jornada reducida y jornada a tiempo parcial.
- Programas de apoyo a familiares dependientes de los empleados.
- Programas de voluntariado corporativo.
- Programas para reducir el estrés laboral.
- Descuentos para gimnasio.
- Servicio de peluquería, tintorería, lavandería, etc.

Está comprobado que, un empleado motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Al igual que ocurre con los clientes de una empresa, es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa. Lo peor es cuando estos clientes, no tienen ningún inconveniente en seguir al empleado si éste cambia de empresa.

4.8. La comunicación como instrumento interno de cohesión

Es⁴² fundamental lograr que las personas que componen la organización se identifiquen con su Misión, Visión y Valores, así como con su estrategia para lograr los objetivos propuestos, reforzando el sentido de pertenencia y cohesión interna.

El concepto de comunicación proviene del latín “comunicare” que significa compartir. Podríamos definirla como una relación de intercambio por medio de la cual dos o más personas comparten su percepción de la realidad con la finalidad de influir en el estado

⁴² Félix Velasco Álvaro, María José Gálvez Cardona. Extracto extraído del artículo publicado “Los retos de una comunicación correcta” en la revista Forum Calidad “Comunicación XVI Aniversario” N° 160, abril 2005.

de las cosas o en el de sus relaciones. No siempre es una elaboración consciente, ya que se trata de un proceso por el cual, los seres humanos interactúan entre sí, transmitiendo, información, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes, dudas, y emociones, por tanto no se realiza de manera exclusivamente racional.

El lenguaje manifiesta el mundo que los individuos construimos en función de nuestra propia experiencia de vida y de la percepción que tenemos de ella. Percepción subjetiva, ya que se encuentra distorsionada en cada uno de nosotros a través de los filtros mentales que aplicamos como consecuencia de nuestras propias interpretaciones. Las cosas dejan de ser como son y pasa a ser como las percibimos.

Hasta hace muy poco, la comunicación se desarrollaba en las Organizaciones, básicamente, de dos formas clásicas:

- a. Una comunicación espontánea que se limitaba al intercambio de información o puntos de vista entre compañeros; y los inevitables rumores o “radio macuto”.
- b. Una comunicación burocrática que consistía en la transmisión de órdenes de trabajo, orales o por escrito, notificaciones laborales, etc., que utilizaban como medios: los comunicados oficiales, circulares, avisos, etc., y como canales: el correo o el tablón de anuncios.

Siguen existiendo y conviviendo ambas formas de comunicación, pero los canales por donde fluye la información son cada vez más extensos y capaces de llegar a más sitios y con mayor rapidez debido al avance de la era de las comunicaciones.

En todos los ámbitos que forman parte de nuestra vida cotidiana se pone en valor y a veces en entredicho la comunicación y se le atribuyen varias premisas fundamentales a tener en cuenta, tanto si esta fluye por canales de comunicación informal como por canales de comunicación formal:

- Transparencia.
- Objetividad.
- Veracidad de los datos.

Si no se cumplen estos aspectos hablaremos entonces de errores conscientes o inconscientes, voluntarios o involuntarios, del proceso comunicativo, lo cual termina siempre por distorsionar la Verdad, que a juicio de Jaime Balmes es “la realidad de las cosas”.

La mayor dificultad se plantea cuando la comunicación de las Organizaciones con las partes interesadas o stakeholders (los diferentes públicos que teniendo intereses comunes con una compañía u organización mantienen una relación estable y frecuente con la institución e influyen en su desarrollo/futuro) acaba siendo un reto de Responsabilidad Social. El hecho de vivir en una sociedad de organizaciones, implica que la acción humana y el modo en como se comunica la misma tienen una dimensión de gran protagonismo e influencia.

Problemas que surgen en el proceso de comunicación

La comunicación no consigue su finalidad en muchas ocasiones debido a algunos problemas que se pueden presentar en cada elemento del proceso, o en varios elementos a la vez.

1. Problemas del emisor:

- Inhibe la comunicación. Obstaculiza el entendimiento “a priori” por falta de vocabulario, desconocimiento de sinónimos, dificultades con el idioma, desinterés por el tema, estado de ánimo personal,...
- Se comunica de forma inadecuada. Por lo tanto, el mensaje no es claro ni correcto y puede dar lugar a confusión. Falta de un esquema mental que permita diferenciar las partes del todo, lo cual facilitaría la exposición.
- Deja de comunicarse por miedo a la reacción que pueda suscitar. El emisor es un individuo que conoce muchas veces la reacción del receptor en cuanto a ciertos temas, por eso la información ya se condiciona en función del receptor que se tenga en frente.

2. Problemas en el mensaje:

- No es concreto. Demasiados temas tratados al mismo tiempo, simplemente se está teorizando o “pensando en voz alta”. No se ha focalizado el centro de la cuestión.
- No es claro. Confusión a la hora de exponerlo, falta de orden y método. Divagaciones sin demasiado sentido.
- No es operativo. Presenta ambigüedades y lagunas, lo que origina una difícil vinculación a la realidad y al caso concreto que se está tratando.
- No se encuentra dentro del contexto. Es irrelevante, “no viene a cuento”, carece de significado en ese momento.

3. Problemas del receptor:

- No escucha.
- No presta atención.
- Hace interpretaciones propias, sesgando el mensaje y no pide aclaraciones al respecto.
- No reconoce los mensajes positivos que se expresan.

4.8.1. Actitudes en la comunicación interpersonal

a) Actitudes positivas que favorecen la comunicación:

1. Expresar la opinión de una forma clara y coherente, después de haber pensado lo que realmente se quiere transmitir.
2. Apreciar la capacidad de comprensión de los demás y de adaptarse a ella, situándose al nivel de comprensión del grupo, auditorio o equipo.
3. Explicar el criterio propio al grupo y los motivos por los que piensa así, sin extenderse excesivamente, pero sin sustraer información importante para la comprensión de su pensamiento y su opinión.

4. Expresar el propio pensamiento después de haberse esforzado por entender cuáles son los puntos más importantes de lo que se está diciendo y las razones por las que se dice.
 5. Recalcar la idea principal de su pensamiento y aclararla con algún ejemplo, sin excederse ni apabullar a los demás.
 6. Expresar opiniones, sentimientos y propuestas buscando sinceramente llegar a soluciones de equipo.
 7. Defender con energía los puntos de vista, sin tratar de imponerlos al grupo como los únicos posibles. Utilizando expresiones como “me parece”, “pienso que”, “considero”, “es mi punto de vista”,...
 8. Si no se tiene nada que decir, es mejor callarse. Es preferible mantenerse en un silencio atento o simplemente exponer los motivos por lo que no ve clara la cuestión, antes que dar una opinión contundente y no madurada, que luego habrá que cambiar.
 9. Utilizar un vocabulario sencillo, preciso y comprensible por todos. Con sencillez y cordialidad.
 10. Esforzarse por separar, de manera consciente en sus intervenciones, las posibles soluciones al problema de sus reacciones emotivas ante los miembros y actitudes del grupo.
 11. Esforzarse por ser objetivo, reconociendo las aportaciones positivas del razonamiento de los demás y pasando por alto los detalles intrascendentes.
 12. Ser consciente de sus prejuicios y de los puntos en que pueden sentirse heridas las sensibilidades de los demás. Respetar a las personas, aunque a las ideas se las combatan con firmeza y energía.
- b) Actitudes negativas que causan conflictos en la comunicación:
1. No pensar en lo que se quiere decir. No organizar correctamente el pensamiento. Improvisar sobre la marcha y en desorden.
 2. Expresarse sin tener en cuenta si los demás le entienden a uno o no.

3. Creer que todos tienen el mismo dominio del tema que uno tiene, y no detenerse a analizar los motivos que le llevan a dar una opinión concreta.
4. Pasar por alto puntos importantes de lo que los demás han expuesto, sin seguir el razonamiento conjunto que se está haciendo.
5. Extenderse en detalles, aclaraciones, citas, fechas, ejemplos,... sobre el asunto que se trata, quedando diluida la idea principal de lo que quiere expresar en medio de un aluvión de detalles.
6. Mostrarse egocéntrico, fijándose sólo en las propias ideas, propuestas, sentimientos, etc.
7. Presentar la opinión propia de una manera agresiva y dogmatizando.
8. Necesidad de intervenir para llamar la atención del grupo, aunque no tenga nada que decir o no vea claro el tema. La cosa empeora cuando además se desconoce la temática que se está tratando.
9. Utilizar el grupo como una tribuna de oradores, con palabras altisonantes y gestos inadecuados..
10. Responder con una cierta “energía negativa” al otro, no porque piense distinto que él, sino porque no sintoniza afectivamente con él.
11. Hablar para atacar al interlocutor, poniendo de relieve ante todo los fallos de su razonamiento o los detalles erróneos de su pensamiento.
12. Tener prejuicios respecto de los demás. Manifestándolos al hablar e hiriendo sensibilidades ajenas.

Según Abraham Nosnik, para que la función de comunicar sea efectiva dentro y fuera de la Organización esta debe contener las siguientes habilidades, siendo:

- ABIERTA: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la Organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo. Con las tecnologías de la información ha ido

sufriendo cada vez más cambios, los canales son cada vez más rápidos y fiables, permitiéndonos “estar en cualquier sitio” y recibir la información en tiempo real.

- EVOLUTIVA: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una Organización, se da en un contexto de situaciones no esperadas, fuera de reuniones preestablecidas o tiempos marcados con anterioridad.
- FLEXIBLE: Permite una comunicación oportuna y adecuada entre “lo formal y lo informal”. Es importantísimo saber manejar correctamente este aspecto es un momento en que la barrera divisoria entre ambos está cada vez más diluida.
- MULTIDIRECCIONAL: Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras. Las Organizaciones del siglo XXI se están caracterizando por este tipo de comunicación, necesaria para cualquier actividad de la misma.
- INSTRUMENTADA: Utilizando herramientas, soportes y dispositivos diversos. Hoy en día muchas Organizaciones no están funcionando a su máximo rendimiento debido a que las informaciones que circulan dentro y fuera de ella no llegan en el momento adecuado, esto es debido en gran parte a no utilizar las estructuras apropiadas para que la comunicación sea totalmente efectiva, fluida y rápida.

4.9. La comunicación interna

Es aquella que va dirigida al cliente interno, es decir, al colaborador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las Organizaciones de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido y frenético. Teniendo en cuenta esta función principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.

- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la Dirección General, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la Organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas existentes.

La comunicación interna debe permitir al personal hacer llegar sus sugerencias, ideas, opiniones e incluso reclamaciones a la Dirección a través de unas herramientas que impulsen el flujo de conocimiento entre los diferentes departamentos de la empresa. Podemos dividir la comunicación interna en tres tipos:

- Comunicación ascendente: Aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía. Sus herramientas son: tableros de anuncios, newsletters, carta al personal, jornada de puertas abiertas, reuniones de información, reuniones formativas, entrevista individual, intranet, página web corporativa,... Los diferentes estudios realizados coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.
- Comunicación descendente: Aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía. Sus herramientas son: entrevista periódica con el superior, programa de sugerencias, sección en el periódico interno, correo, buzón de sugerencias, proyectos de innovación incentivados, que los directivos “paseen” con cierta frecuencia por las instalaciones dando la oportunidad a los empleados para que les pregunten, se quejen o sugieran,... Este último aspecto es muy motivador, pero cuidando que no anule la cadena de mando, relegando a un segundo plano al mando intermedio.
- Comunicación transversal: Aquella que se realiza interactuando los distintos departamentos en todos los niveles direcciones y sentidos, tanto vertical como horizontal. Sus herramientas son: revista interna, reuniones interdepartamentales,

equipos de trabajo multifuncional, salidas en grupo, cenas, viajes de trabajo, actividades lúdico-formativas fuera del entorno laboral,... tanto en el mismo departamento como entre departamentos distintos.

Como dicen James C. Collins y Jerry I. Porras, ‘Una ideología clara y bien expresada, atrae a la empresa a personas cuyos valores personales son compatibles con los valores centrales de la misma. Y a la inversa; repele a aquellos cuyos valores personales son incompatibles’

5. LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN EL SECTOR DE LAS EMPRESAS DE LUJO

Hemos querido realizar una aportación al estudio, analizando la retención del talento en un sector concreto, en el sector del lujo, para ello hemos realizado una entrevista telefónica de una encuesta, que nos ha aportado una visión muy concreta de la Retención del talento desde el punto de vista *del valor de Marca*, exponemos a continuación las conclusiones obtenidas.

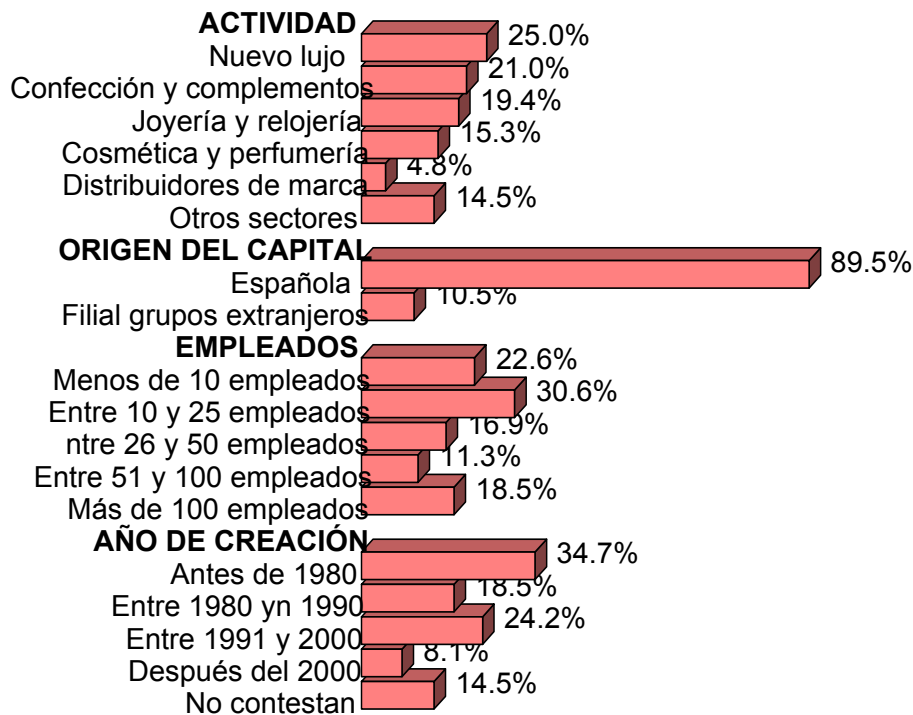
5.1. Metodología usada:

La metodología empleada en el estudio ha sido la entrevista telefónica asistida por ordenador mediante aplicación de cuestionario cerrado y estructurado. La ficha técnica del estudio se presenta a continuación.

FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN	
Ámbito geográfico	España
Universo	Empresas que fabrican, prestan y/o distribuyen productos y servicios de lujo en España
Diseño de la muestra	Estratificada mediante criterios de afijación no proporcional, asignando cuotas orientativas por sector de actividad, segmentado en cinco categorías: confección y complementos, joyería y relojería, cosmética y perfumería, nuevo lujo (campos de golf, hoteles y spa, vinos, ...) y otros sectores
Tamaño de la muestra	124 entrevistas
Error de muestreo	$\pm 8,26\%$ para un nivel de confianza del 95,5% y siendo $p=q=0,5$.
Tipo de encuesta	Entrevista telefónica asistida por ordenador .Se ha utilizado un cuestionario estructurado y precodificado diseñado ad hoc para la presente investigación
Tratamiento de datos	El tratamiento de la información se ha realizado con el programa QVESTOR.
Fecha de realización campo	Del 17 al 27 de diciembre de 2007

Tomando como referente la distribución de la muestra, se puede señalar que el tejido empresarial del sector lujo en España esta configurado por empresas de capital nacional y de tamaño pequeño (el 53% tiene menos de 25 empleados) y con una apreciable consolidación en el mercado (el 53% se constituyeron antes de 1990).

El perfil de las empresas entrevistadas

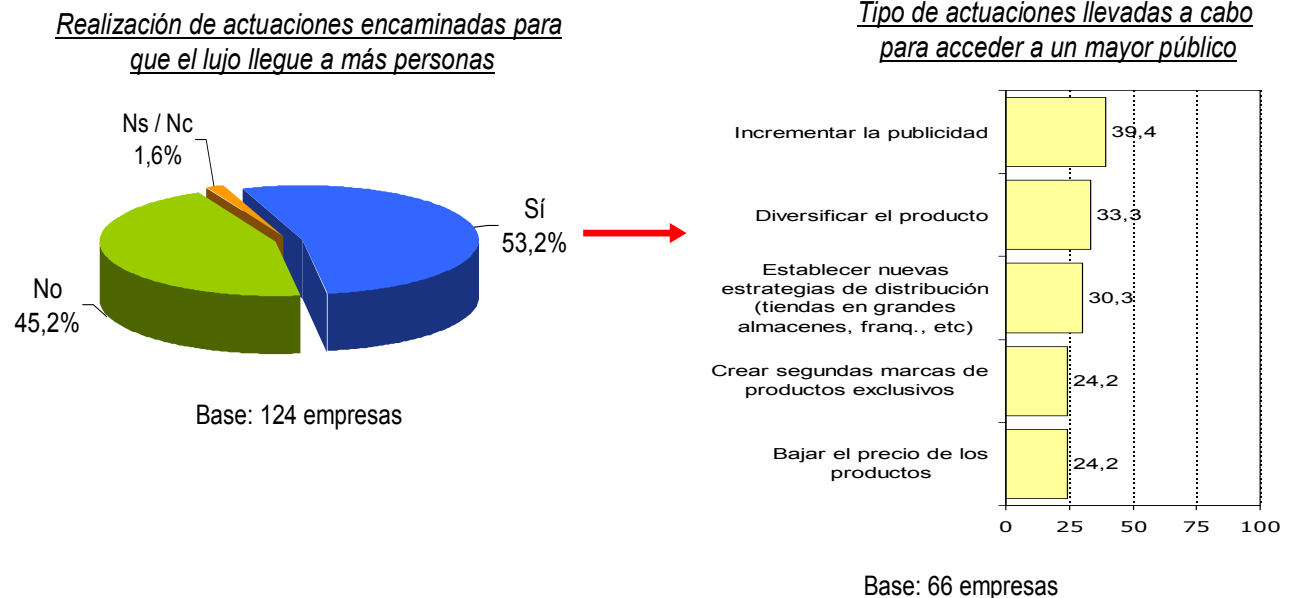


Fuente: Encuesta EOI, Reputación interna en la empresa, 2007

5.2. Estrategia empresarial

El “lujo” ha sido asociado tradicionalmente a elitismo y sólo al alcance de unas pocas personas acaudaladas y con un gusto particular. La definición misma de objeto de lujo era la de ser exclusivo y con una presencia mínima dentro del mercado. Sin embargo, esta definición empieza a estar cuestionada operativamente por las empresas del sector, como se deduce que más de la mitad de las mismas (53,2%), manifiestan que han puesto en marcha actuaciones con el objetivo de conseguir que las marcas de lujo lleguen a un mayor público.

En este sentido, las principales medidas se centran en un incremento de la publicidad (39,4%), diversificar el producto (33,3%) y establecer nuevas estrategias de distribución como crear tiendas dentro de grandes almacenes, etc. (30,0%).

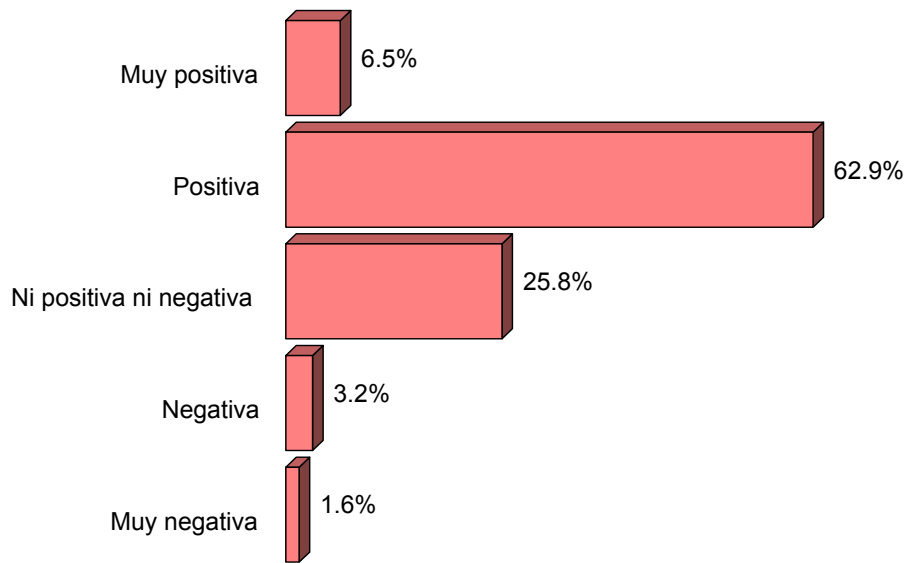


Fuente: Encuesta EOI, Reputación interna en la empresa, 2007

Otras decisiones adoptadas, aunque de menor peso, han sido el crear segundas marcas de productos exclusivos y bajar los precios de los productos: 24,2% en cada caso.

En línea con la estrategia mercadológica de crear segundas marcas y/o bajar precios señalada anteriormente, al 69,4% de las empresas del denominado “sector lujo” les parece positiva (62,9%) o muy positiva (6,5%) la idea de que el lujo llegue a un mayor número de personas, o dicho de otra manera, se democratice.

Valoración de la "democratización" del lujo

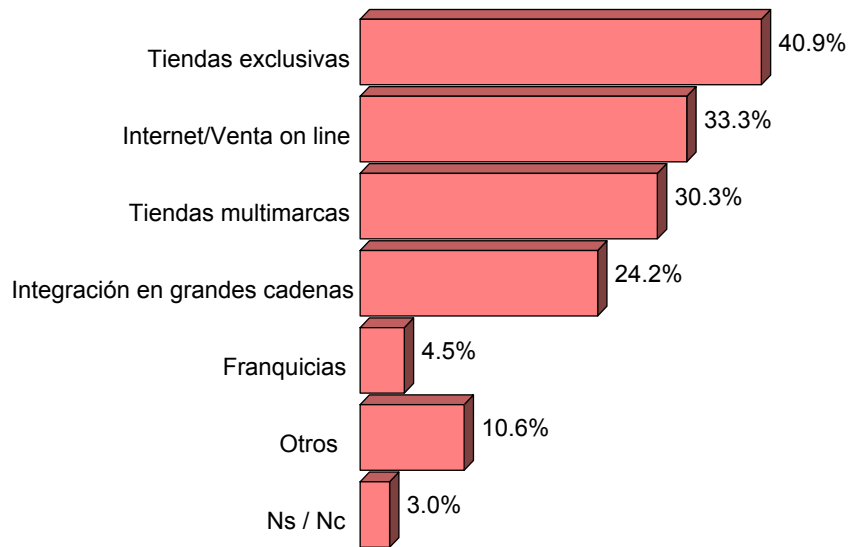


Fuente: Encuesta EOI, Reputación interna en la empresa, 2007

Una cuarta parte (25,8%) no considera ni positiva ni negativa esta línea de actuación, en tanto que sólo un 4,8% lo ve como algo negativo o muy negativo.

Entre las distintas alternativas para la comercialización de marcas de lujo, la tienda exclusiva (40,9%) es la más utilizada por las empresas. A continuación se posiciona la venta a través de internet (33,3%) -canal utilizado de forma mayoritaria por los comercios de “nuevo lujo” (hoteles, clubs de golf, clubs náuticos, vinos, etc)- y las tiendas multimarcas (30,3%) y algo más alejado la integración en grandes cadenas (24,2%).

Canales de distribución de los artículos y servicios de lujo

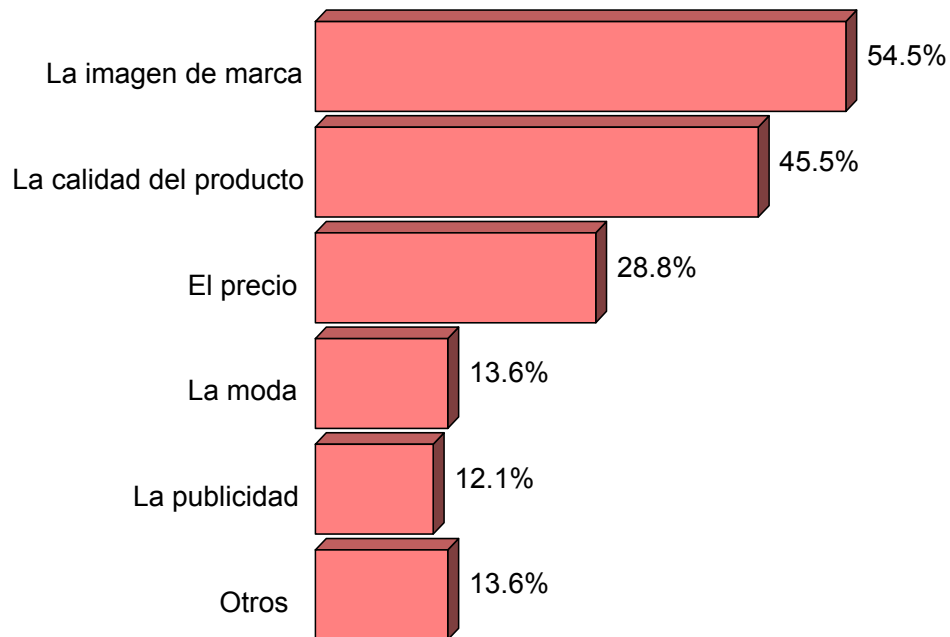


Fuente: Encuesta EOI, Reputación interna en la empresa, 2007

5.3. Los criterios de elección de productos y servicios de lujo: el consumidor del lujo

Desde el punto de vista de las empresas, el principal factor que tienen en cuenta los consumidores a la hora de elegir un producto es la imagen de la marca (54,5%). También resulta importante la calidad del producto (45,5%).

Los criterios de los consumidores para elegir un producto o servicio de lujo



Fuente: Encuesta EOI, Reputación interna en la empresa, 2007

Un hecho a resaltar, es una menor influencia del precio en este tipo de productos. De hecho, es citado en tercer lugar y supone sólo un 28,8% de las respuestas.

5.3.1. El perfil del consumidor

El perfil del consumidor de productos de lujo está escasamente definido en cuanto al género (el 53,7% son mujeres frente al 46,3% varones) y centrado mayoritariamente en el segmento de 30 a 50 años (52,1%) -menos incidencia tienen los menores de 30 años (26,8%) y los mayores de 50 años (21,1%)-.

	TOTAL	Moda y complementos	Joyería y relojería	Cosmética y perfumería	Nuevo lujo	Otros sectores
Varones	46,3	53.2	38.3	26.8	60.9	57.5
Mujeres	53,7	46.8	61.7	73.2	39.1	42.5
Menores de 30 años	26.8	30.8	28.7	25.0	25.8	23.3
De 30 a 50 años	52.1	56.7	48.9	58.1	44.0	52.6
Más de 50 años	21.1	12.5	22.4	16.9	30.2	24.1

Fuente: Encuesta EOI, Reputación interna en la empresa, 2007

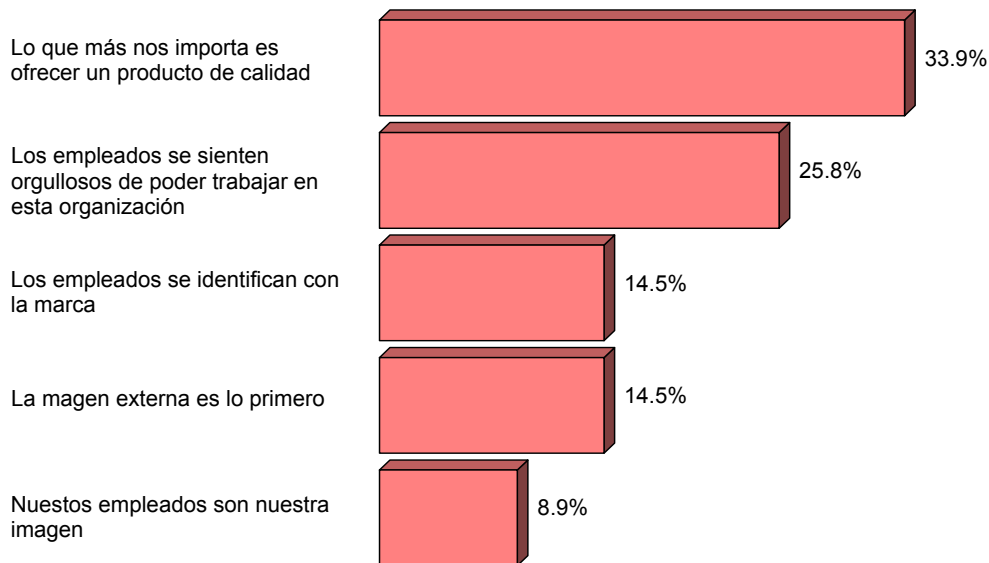
A modo orientativo, se puede resaltar una mayor presencia de varones en el denominado “nuevo lujo”, mientras que en los productos de cosmética y perfumería y joyería y relojería las mujeres tienen un mayor protagonismo.

5.4. Imagen y reputación interna

Los ejes conceptuales de la imagen y reputación interna

Los ejes estratégicos en los que las empresas que comercializan productos de lujo sitúan su reputación interna son la imagen de calidad de su producto (el 33,9% considera que la definición que mejor se ajusta a su empresa es que “lo que más nos importa es ofrecer un producto de calidad”) y la adhesión de sus empleados (el 25,8% se decanta por la frase “los empleados se sienten orgullosos de poder trabajar en esta organización”).

Los ejes conceptuales de las empresas del sector lujo en relación a la imagen y reputación interna

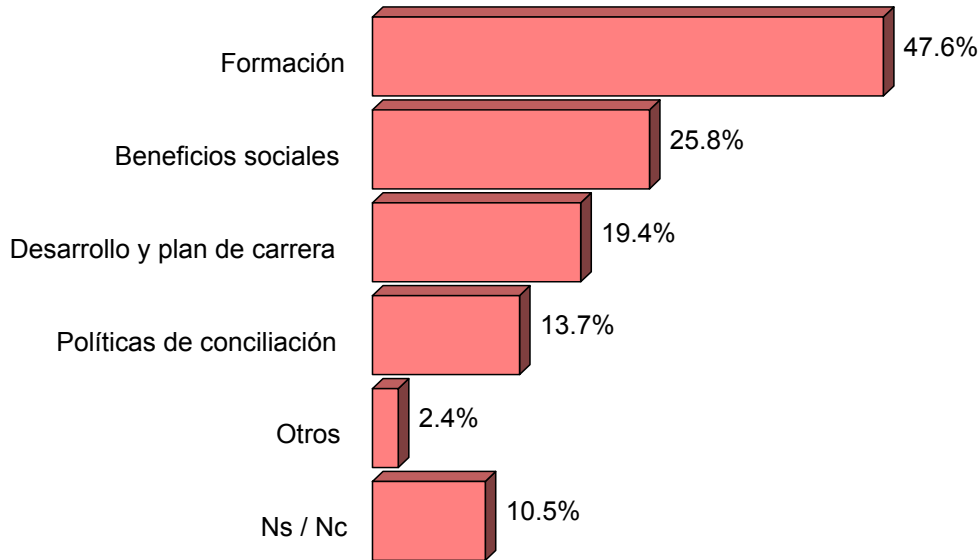


Fuente: Encuesta EOI, Reputación interna en la empresa, 2007

El resto de conceptualizaciones están menos extendidas: un 14,5% de menciones se encuentran “Los empleados se identifican con la marca” y “La imagen externa es lo primero”; y un 8,9% considera que la imagen de su empresa se base en que “Nuestros empleados son nuestra imagen” (8,9%).

En este sentido, la idea que prevalece entre los responsables de las empresas del sector, es que la formación constituye la principal demanda entre los empleados a la hora de valorar políticas de responsabilidad social en las empresas. De hecho, el 47,6% de las empresas consultadas manifiestan este convencimiento.

Percepción de la importancia dada por los empleados a las políticas de recursos humanos de las empresas del sector del lujo



Fuente: Encuesta EOI, Reputación interna en la empresa, 2007

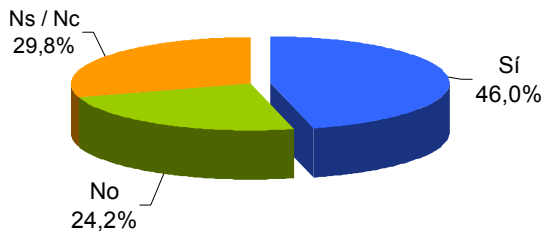
En un segundo nivel, y a una considerable distancia de la anterior, se mencionan los beneficios sociales (25,8%) y el desarrollo y plan de carrera (19,4%). Menos relevantes resultan las políticas de conciliación (13,7%). La calidad (4,56 puntos) y el diseño y estética (4,50 puntos) son los dos aspectos que de manera clara contribuyen a crear la imagen de una marca de lujo.

A pesar de lo anterior: tan sólo la mitad de las empresas entrevistadas (50,8%) llevan a cabo programas de gestión de habilidades y de formación continua; la mayoría de las empresas entrevistadas (55,6%) no cuentan con beneficios sociales tales como seguros de salud, planes de pensiones, etc. para sus trabajadores. Sólo algo más de una de cada tres (36,3%) sí los están ofreciendo.

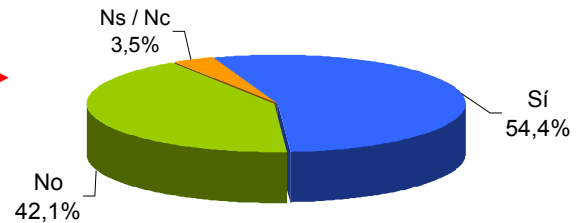
En esta misma línea, la responsabilidad social corporativa es en la actualidad un aspecto escasamente imbricado en la gestión de las empresas con sus proveedores. De hecho, sólo algo menos de la mitad de las mismas (46,0%) conocen que sus

proveedores aplican principios de Responsabilidad Social Corporativa, y de ellas, el 54,4% tiene en cuenta esta circunstancia a la hora de trabajar con ellas, introduciendo este requisito en la selección de los mismos.

Conocimiento de la aplicación de principios de Responsabilidad Corporativa entre los proveedores



¿Es un requisito para trabajar con su empresa?



Fuente: Encuesta EOI, Reputación interna en la empresa, 2007

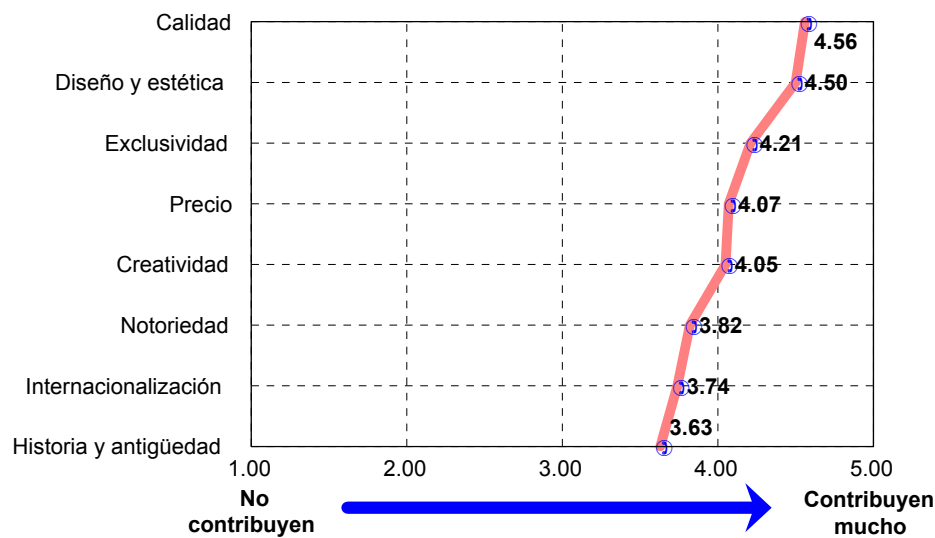
En otras palabras, la influencia de la **Responsabilidad Social Corporativa** en la gestión de las empresas encuadradas es el sector del lujo es, en la actualidad, muy limitada: sólo una cuarta parte de las empresas entrevistadas reconocen tener en cuenta este aspecto a la hora de valorar la colaboración con proveedores.

5.4.1. Imagen de marca

Dos aspectos que de manera clara contribuyen a crear la imagen de una marca de lujo: *la calidad y el diseño y estética*. En una escala de importancia de 1 a 5 obtienen una puntuación de 4,56 y 4,50 puntos respectivamente.

En un segundo nivel se posiciona la exclusividad (4,21 puntos), seguido por el precio (4,07 puntos) y la creatividad (4,05 puntos). Por último, los rasgos menos importantes son los asociados con la notoriedad (3,82 puntos), la internacionalización (3,74 puntos) y la historia y antigüedad (3,63 puntos).

Valoración de la contribución de diferentes aspectos a la imagen de una marca de lujo

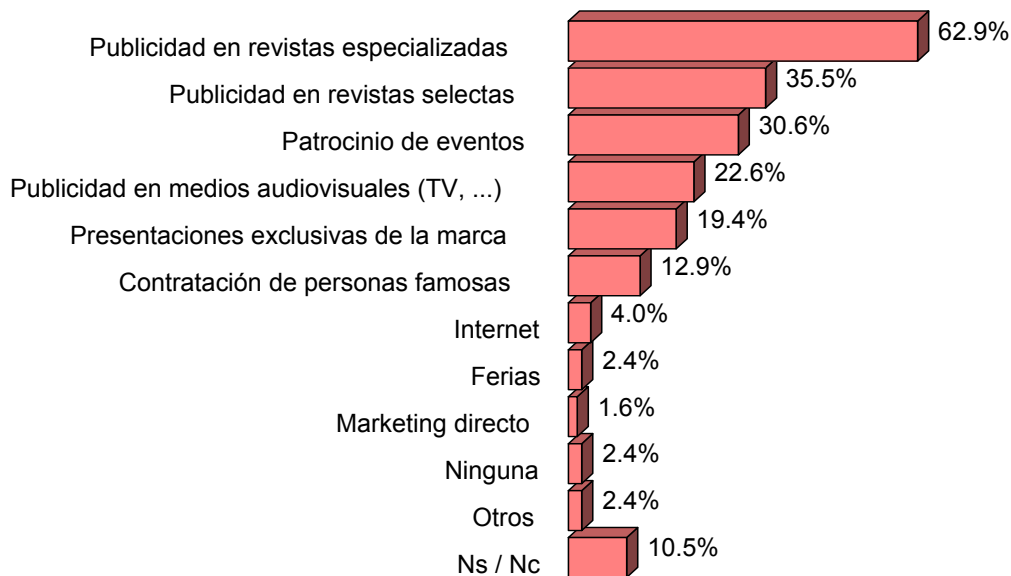


Fuente: Encuesta EOI, Reputación interna en la empresa, 2007

Cualificando los datos anteriores, se preguntó a los entrevistados que indicaran cuales eran los rasgos diferenciales de una marca de lujo. Las respuestas obtenidas indican que la exclusividad (33,9%) y la calidad (29,0%), son los aspectos, que a juicio de las empresas, más diferencian a una marca de lujo de las demás. Ya muy alejado de estos dos sitúan al diseño y estética (11,3%) y la creatividad (9,7%), en tanto que el restos de atributos tienen un peso inferior.

En este sentido, la realización de actuaciones dirigidas a potenciar la imagen de marca de las empresas del sector del lujo es una práctica generalizada en el sector. Sólo el 2,4% de los entrevistados reconoce no hacer ningún tipo de acción en este sentido.

Actuaciones para potenciar la imagen de marca de las empresas del sector del lujo



Fuente: Encuesta EOI, Reputación interna en la empresa, 2007

La publicidad en revistas especializadas (62,9%) es la principal actuación de marketing que desarrollan las empresas para potenciar la imagen de sus marcas de lujo.

En un segundo nivel se posicionan la publicidad en revistas selectas (35,5%) y el patrocinio de eventos (30,6%). Menos importantes resultan la publicidad en medios audiovisuales (22,6%), la realización de presentaciones exclusivas (19,4%) o la contratación de personas famosas (12,9%). La publicidad en revistas especializadas (62,9%) es de manera clara, la principal actuación de marketing que desarrollan las empresas para potenciar la imagen de sus marcas de lujo.

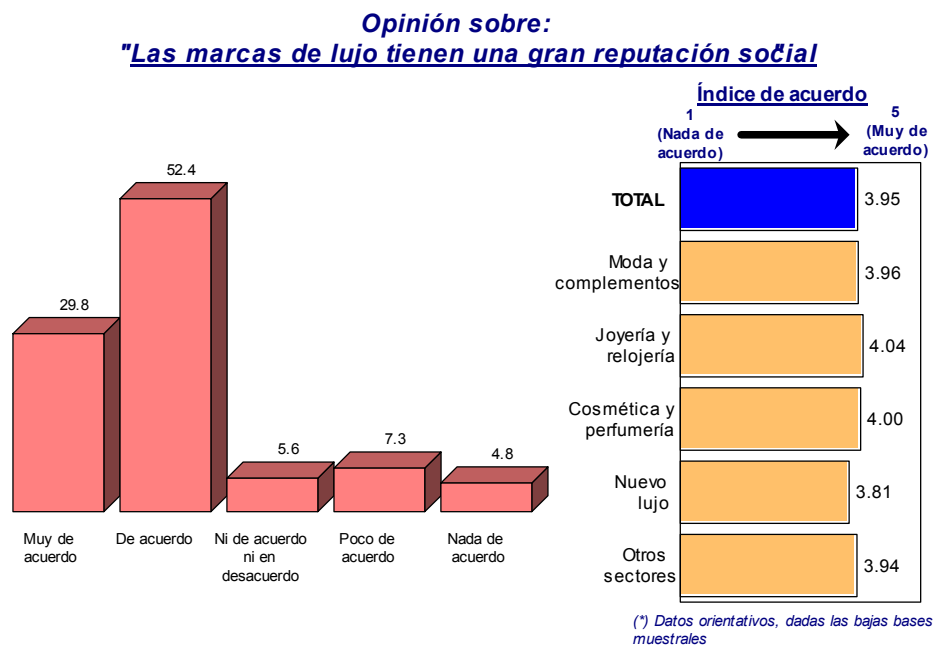
5.4.2. Percepciones sobre el lujo y la reputación social

La percepción que transmiten los responsables de las empresas del sector del lujo pone de relieve dos grandes ejes sobre los que se articula su imagen y presencia en el mercado y los consumidores. Por un lado, que las marcas de lujo tienen una gran reputación social. Por otro, que el mercado del lujo está cambiando, tanto en su

configuración y gama de productos, dando cabida a nuevas formas de lujo, como en las estrategias de mercado.

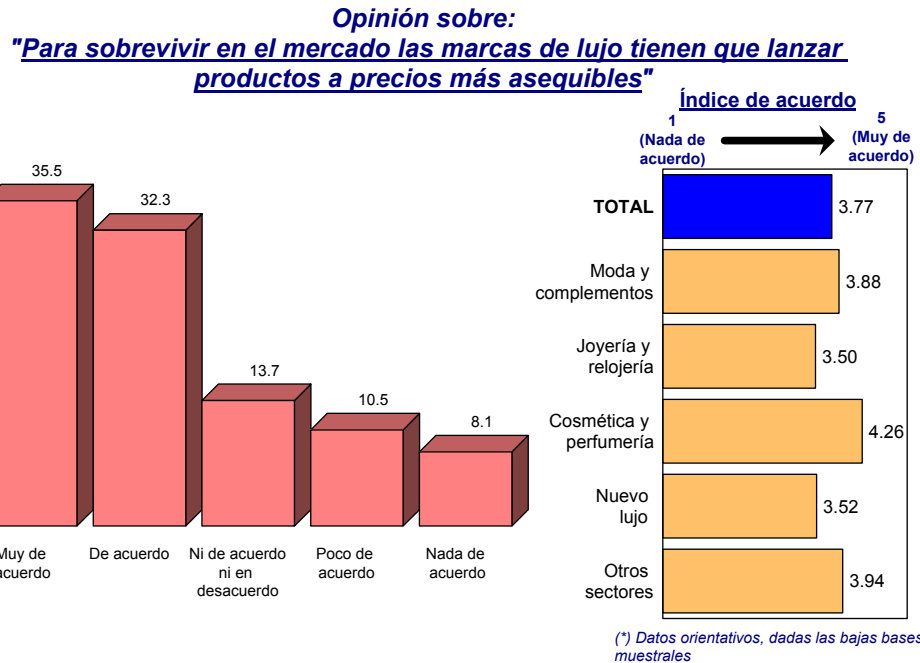
De forma más específica:

Las marcas de lujo tienen una gran reputación social. Con esta afirmación coinciden el 82,2% de los entrevistados tienen esta opinión, que se ve más reforzada en los sectores de joyería y relojería y cosmética y perfumería.



Fuente: Encuesta EOI, Reputación interna en la empresa, 2007

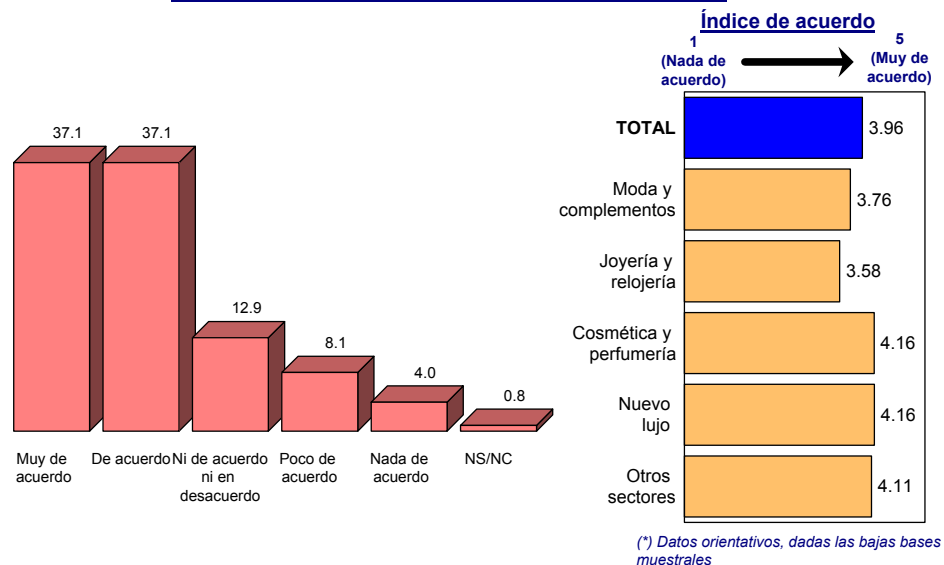
Es mayoritaria la idea (el 77,8% la respalda) de que para sobrevivir en el mercado, las marcas de lujo tienen que lanzar productos más asequibles.



Fuente: Encuesta EOI, Reputación interna en la empresa, 2007

Casi tres de cada cuatro (74,2%) de las empresas relacionadas con el lujo, opinan que el concepto del lujo se está ampliando, pasando de productos materiales a un lujo dirigido al bienestar de las personas.

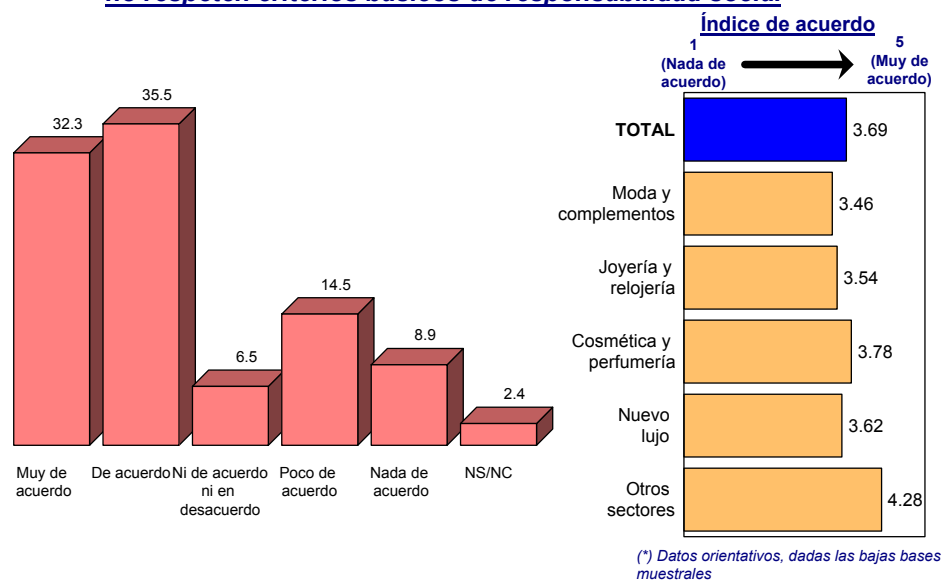
Opinión sobre:
"El concepto del lujo se está ampliando, pasando de productos materiales a un lujo dirigido al bienestar de las personas"



Fuente: Encuesta EOI, Reputación interna en la empresa, 2007

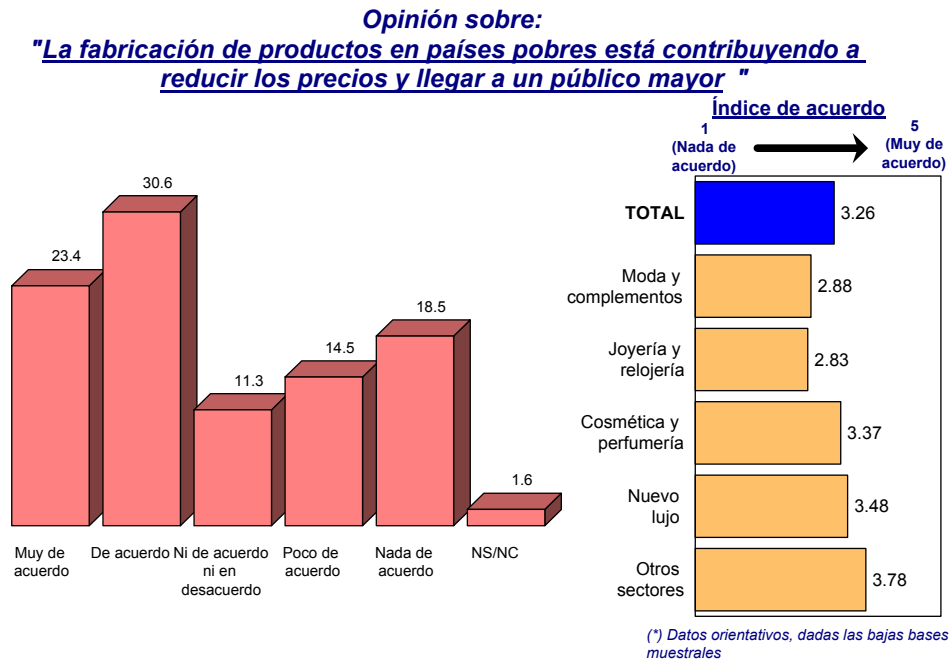
A pesar de que, como ya se ha señalado anteriormente, las empresas del sector del lujo no tienen fuertemente arraigado el concepto de responsabilidad social corporativa, si que son conscientes de que en el futuro los consumidores rechazaran aquellas marcas de lujo que no respeten criterios básicos de responsabilidad social.

Opinión sobre:
"En un futuro los consumidores rechazaran aquellas marcas de lujo que no respeten criterios básicos de responsabilidad social"



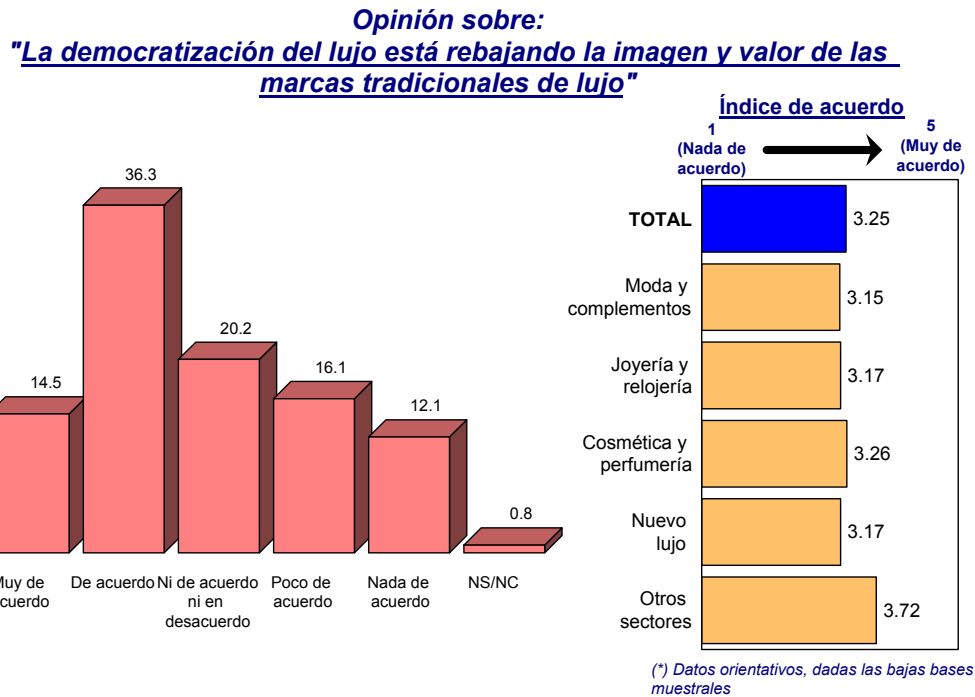
Fuente: Encuesta EOI, Reputación interna en la empresa, 2007

A pesar de lo anterior, en la actualidad estar primando el factor precio frente a la reputación social. De hecho, el 54,0% considera que la fabricación en países pobres está contribuyendo a reducir los precios y llegar a un público mayor.



Fuente: Encuesta EOI, Reputación interna en la empresa, 2007

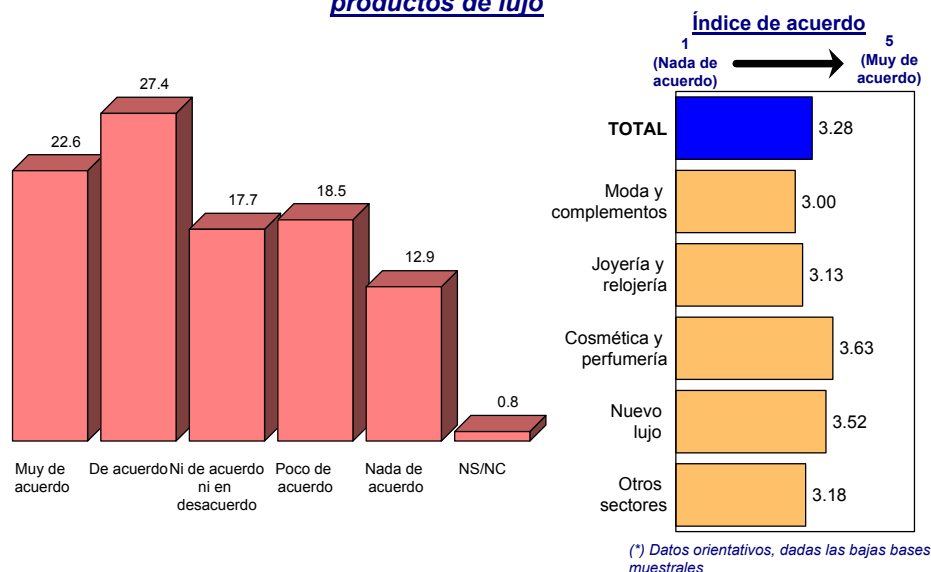
En este sentido, no todo el mundo está conforme con la democratización del lujo, como lo prueba el hecho de que la mitad de los entrevistados cuestionen esta estrategia posicionándose en la idea de que con estas actuaciones se está rebajando la imagen y valor de las marcas.



Fuente: Encuesta EOI, Reputación interna en la empresa, 2007

Más división de opiniones genera la afirmación de que la gente está cada vez más dispuesta a pagar más dinero por tener productos de lujo: la mitad está de acuerdo con esta afirmación, frente a un 30,4% en desacuerdo.

Opinión sobre:
"La gente está cada vez más dispuesta a pagar más dinero para tener productos de lujo"



Fuente: Encuesta EOI, Reputación interna en la empresa, 2007

6. CONCLUSIONES

Durante el transcurso de la investigación hemos podido ver como en el creciente entorno global la empresa multinacional juega cada vez un papel más importante llegando a un modelo de empresa novedoso en el tienen cabida las cuestiones económicas, sociales y ambientales como elementos fundamentales para gestionar y tener en cuenta.

Debido al cambio cultural acontecido fundamentalmente a finales del S.XX y debido a la apertura de los mercados, las empresas en general han ido perdiendo la confianza debido a la falta de integridad que han mostrado en diversas ocasiones. Por tanto, ante este nuevo escenario, la duda que tienen ahora los grupos de interés es saber si la RSC será el elemento canalizador de lo que la sociedad espera de las empresas; es decir, saber si se convertirá en una estrategia organizacional, pero parece ser que la incógnita queda despejada cuando es explícito que las organizaciones apuestan cada vez mas por incluir en su estrategia de negocio la RSC y por desarrollar sistemas de gestión que les permitan implementar e integrar los elementos económicos, sociales y ambientales en la búsqueda de la competitividad y la sostenibilidad en el mercado.

Ya es un gran paso el que en el mundo empresarial se hable de la RSC como un elemento a gestionar y cada vez menos como un elemento cosmético y de marketing, pero además cada vez nos encontramos con mas políticas y planes de acción que tienen que ver con el “todo integrador” al que se refiere la RSC.

De este estudio pretende darse a conocer que no hay marcha atrás en el camino de la Responsabilidad Social y por tanto, que no es una moda pasajera. Si no un elemento importante a tener en cuenta en la estrategia de cualquier organización que quiera ser sostenible en el tiempo y que quiera seguir teniendo un papel protagonista en el mercado.

Las empresas no están solas, cuentan con el apoyo de las distintas administraciones públicas y de los distintos organismos nacionales e internacionales. Que intentan

fomentar el que las empresas introduzcan en su seno políticas que las hagan cada vez más competitivas y rentables.

Las organizaciones necesitan garantizar la confianza de la sociedad, la cual se ve socavada por la proliferación de escándalos y malas prácticas corporativas, y por su amplia exposición mediática. En este sentido, las organizaciones han de construir una cultura corporativa que las identifique y permita la identificación de sus miembros con la misma. Si esta “cultura empresarial” se define por prácticas y actitudes responsables y respetuosas comercial, técnica y socialmente, de tal modo que los miembros de la organización transmitan y refuercen tales valores, entonces es más fácil alcanzar y mantener la confianza externa e interna en la organización, pudiéndose definir ésta como una institución social y cooperativa.

Muchas veces cuando se habla de ética se pierde el punto de vista de la aplicabilidad de la misma en las estructuras organizacionales y solo se contempla como una ética moral de la organización en sí, relegándola como una mera declaración de intenciones que pretenden tener un efecto marketiniano de la organización.

La retención del talento es una actitud fundamental que debe tener cualquier organización que se precie y que quiera ser eficiente, rentable y puntera. Los tiempos cambian a pasos agigantados y con ellos las necesidades y expectativas de las personas.

Cada vez las personas están mejor formadas, cualificadas y poseen un mayor desarrollo de habilidades fundamentales para cualquier organización, pero cada vez más esas personas son conscientes de que su vida laboral y personal debe ser un conjunto armonioso fundamental para el equilibrio psíquico y físico.

Las organizaciones están formadas por individuos que ha cambiado su forma de proceder en el tiempo y sus exigencias respecto a la misma. Y la suma de estas individualidades conforman la organización en la que hay que fundamentar un marco referencial de valores hacia los que caminar.

Las estructuras organizativas ya no son iguales que las de hace un siglo y los directivos que las incorporan tampoco, en este sentido el management tiene que contemplar a las personas con sus valores intrínsecos y en su totalidad.

Los individuos pasamos cada vez mas tiempo en nuestros trabajos, pero no debemos olvidar que tenemos una dimensión social y una tarea en la sociedad que parecía ser olvidada por las organizaciones. Es decir, el individuo dentro de la organización tiene dos tipos de necesidades: una que se desprende de la propia tarea que desempeña dentro de la organización y otra que tiene que ver con sus necesidades como individuo que forma parte de la sociedad.

Los lideres tienen que poseer sistemas de valores suficientemente flexibles para que tengan cabida la dinámica socioeconómica y unos ritmos de cambio mayores que los de hace unos años, por tanto, el líder no solo va a tener en cuenta los distintos cambios para adaptarse rápidamente a ellos, sino también ser capaz de utilizarlos de modo socialmente beneficioso.

Las organizaciones que adopten programas internos de prácticas responsables en materia de recursos humanos, por medio de sencillos y económicos programas de promoción interna, programas de marketing, políticas retributivas adaptadas y planes de comunicación internos/externos, además de potenciar activos intangibles, como la imagen y la reputación interna, conectarán con la nueva demanda profesional, el denominado *talento*, que elegirá a este perfil humanizado de organización como primera opción profesional para trabajar.

Es hora de trabajar duro y tratar de retener a los que realmente merecen la pena, porque de otro modo, la competencia se anticipará. No podemos permitirnos el lujo de tener personas insatisfechas en su trabajo, ya que la insatisfacción de los empleados redundará directamente en la cuenta de resultados. La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada profesional, siendo los directivos los que tienen que demostrar buenas dosis de humanidad e inteligencia emocional.

Una organización líder en gestión de personas, será aquella que fomente buenas relaciones, identifique sus necesidades y sea consciente de sus preocupaciones, porque de otro modo sólo conseguirá que ésta quede sustentada por gente mediocre, significando la diferencia entre la supervivencia y la muerte de la empresa.

La gente no es realmente fiel a la empresa; se compromete por cómo se le valora y reconoce su trabajo, por lo que la empresa representa para ellos y por los valores y beneficios emocionales que ésta sea capaz de ofrecerles. Las empresas que realmente tratan a sus empleados como éstos esperan, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

La Responsabilidad Social debe ser aplicada en el mas amplio sentido en el proceso organizativo, pero para ello debemos tener en cuenta que el escuchar las necesidades y expectativas de los distintos stakeholders nos ayudara a establecer estrategias capaces de incorporar de una forma practica todo lo que tiene que ver con ella, lo que se pretende, es que las relaciones entre los distintos interlocutores y la empresa sean el sustento de la misma y permitan la pervivencia de la organización no solo manteniendo a flote los resultados tangibles sino también los intangibles.

El éxito y la vitalidad organizacional dependen del desarrollo de la cultura y los valores apropiados. La elaboración de nuevos valores juega un rol decisivo en el desarrollo de las organizaciones, y la sociedad como un todo.

BIBLIOGRAFÍA

- Ética práctica. Peter Singer. Ed. Ariel. 1984
- Ética y Empresa. Josep M. Lozano. Ed Trotta
- Responsabilidad Social de las Empresas y balance social. Varios autores Publicaciones Universidad Católica de Ávila. 2003.
- Códigos Éticos en los negocios. Pedro Francés. Ángel Borrego. Carmen Velayos. Ed. Pirámide.2003
- 10 palabras clave en Ética. Adela Cortina. Verbo Divino.1994
- Ética en la actividad financiera. Domènec Melé. Editorial Eunsal.1998
- Ética y Empresa: una visión multidisciplinar. A. Argandoña Ramiz Bosch. 1997
- La Ética que necesita la Empresa, Joan Fontrodona Felip, Manuel Guillén Parra, Alfredo Rodríguez Sedano. Unión Editorial.
- Dirección por Valores. Salvador García, Shimon. L. Dolan. Ed. Mac Grau Hill.
- Argandoña, A.,1994: La ética de la empresa, Madrid, Instituto de Estudios Económicos.
- Aznar, H. y Catalán, M., 2000: Códigos éticos de publicidad y marketing, Barcelona, Ariel.
- Camacho, I., Fernández, J.L. y Miralles, J., 2002: Ética de la empresa, Bilbao,
- Comisión de las Comunidades Europeas (CE), 2001: Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, Bruselas, 18-07-2001; documento COM (2001) 366 final.
- Cortina, A., 1994: Ética de la empresa, Madrid, Trotta.
- Forética (2004) Informe FORETICA 2004. Responsabilidad Social Empresarial. Situación en España. Madrid, Forética.
- Forética (2006) Informe FORETICA 2006. Responsabilidad Social Empresarial. Situación en España. Madrid, Forética.
- García-Marzá, D. (comp.), 1996: La ética como Instrumento de Gestión Empresarial,
- García Marzá, D., 2004: Ética empresarial. Del diálogo a la confianza, Madrid,
- Villafañe, J., 2004: La Buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas, Madrid, Pirámide.
- James c. Collins y Jerry i. porras. empresas que perduran. principios básicos de las compañías con visión de futuro. Paidós, Barcelona, 1996
- Doménec Melé, Alfredo pastor y Juan Antonio Pérez López. la aportación de la empresa a la sociedad. Biblioteca IESE de gestión de empresas, ediciones folio, Barcelona, 1997

- Global Reporting Initiative. sustainability reporting guidelines GRI, boston-usa, 2002.
- Pricewaterhouse Coopers Responsabilidad Social Corporativa: tendencias empresariales en España. Pricewaterhouse Coopers, Barcelona, 2003.

Referencias de Internet

- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact):
<http://www.pactomundial.org/>
- Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP-FI): <http://www.unepfi.org/>
- Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA): <http://www.unep.org/>
- Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales:
<http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf>
- Comisión Europea. Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales - Corporate Social Responsibility: http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/
- El Libro Verde sobre RSC publicado por la Comisión Europea en 2001:
http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_es.pdf
- La Comunicación de la Comisión COM (2002) 347 final, “relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible”:
http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr2002_es.pdf
- La Comunicación de la Comisión COM (2006) 136 final: “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas”. A través de esta Comunicación se crea la “Alianza Europea para la RSE”:
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2006/com2006_0136es01.pdf
- Comisión Europea. Dirección General de Empresa e Industria - Corporate Social Responsibility: http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm
- Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas (2006) (LIBRO BLANCO):
http://www.congreso.es/public_oficiales/L8/CONG/BOCG/D/D_424.PDF#page=3
- Foro de Expertos en Responsabilidad Social de la Empresa:
<http://www.mtas.es/empleo/economia-oc/RespoSocEmpresas/indiceRespo.htm>
- Global Reporting Initiative (GRI): <http://www.globalreporting.org/Home>
- Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad: Versión G3:
http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-4160-8B6C-7CC034D5BE52/0/G3_GuidelinesESP.pdf

- ISO (Social Responsibility). Futura norma ISO 26.000: <http://www.iso.org/sr>
- AccountAbility: <http://www.accountability21.net/>
- Estándar AA1000: <http://www.accountability21.net/aa1000/default.asp>
- Social Accountability International (SAI):
<http://www.sa-intl.org/index.cfm?&stopRedirect=1>
- Certificación SA8000:
<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=617&parentID=473>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT):
<http://www.ilo.org/public/spanish/index.htm>
- Asociación de Contables Colegiados del Reino Unido. Sostenibilidad:
<http://www.accaglobal.com/sustainability/>
- Towards Transparency: progress on global sustainability reporting 2004:
http://www.accaglobal.com/pdfs/environment/towards_trans_2004.pdf
- SustainAbility: <http://www.sustainability.com/>
- Business for Social Responsibility: <http://www.bsr.org/>
- Dow Jones Sustainability Indexes: <http://www.sustainability-indexes.com/>
- FTSE4Good Index Series:
http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp
- CSR Europe: <http://www.csreurope.org/>
- Banco Mundial. Programa “Business, Competitiveness, & Development”:
<http://www.worldbank.org/wbi/corpgov/>
- Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (FORÉTICA):
<http://www.foretica.es/>
- Fundación Entorno: <http://www.fundacionentorno.org/>
- Fundación Empresa y Sociedad: <http://www.empresaysociedad.org>
- Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES): <http://www.ecodes.org/>
- Foro de Reputación Corporativa: <http://www.reputacioncorporativa.org/>
- Club de Excelencia Sostenibilidad: <http://www.clubsostenibilidad.org/>
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa:
<http://www.observatoriorsc.org/>
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Comisión de Responsabilidad Social Corporativa:
<http://www.aeca.es/comisiones/rsc/rsc.htm>

Normas de referencia

- SA8000: 1997, Social Accountability 8000. Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA).
- AA1000: 1999, Accountability 1000. Institute on Social and Ethical Accountability.
- FORÉTICA SGE-21 versión 2005, Sistemas de la Gestión Ética. Norma para la certificación de empresas. Foro para la Evaluación de la Gestión Ética.
- CÓDIGO ETI, Ethical Trading Initiative. www.ethicaltrade.org
- ECS2000 v1.2 Ethics Compliance Management System Standard. Business Ethics & Compliance Research Center. Reitaku University. Japan.